

HEC MONTRÉAL

**Une comparaison de la performance des différents types de franchises
au Maroc**

par

Othman Bensaid

**Sciences de la gestion
(Option Stratégie)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

Octobre 2016

© Othman Bensaid, 2016

Résumé

Depuis plusieurs années, 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 franchise est un concept représentant le droit d'utiliser la marque et le modèle d'affaires d'une entreprise pendant un temps délimité. Le succès grandissant de la franchise explique l'importance de produire de la littérature autour de ce sujet. Ce mémoire s'inscrit dans cette perspective. Il permet de donner des informations tangibles aux professionnels s'intéressant à la franchise au Maroc. Plus précisément, ce mémoire se propose de comparer la performance des différents types de franchises au Maroc en se penchant sur des concepts comme la performance, la culture, l'autonomie et l'adaptation. Les trois types de franchises répertoriés au Maroc sont les franchises locales, les franchises internationales en master franchises et les franchises internationales en franchises unitaires.

Nos résultats montrent que les franchises internationales en master franchises performant mieux que les franchises internationales en franchises unitaires et que les franchises locales au Maroc. Nous n'avons cependant pas pu comparer objectivement la performance des franchises locales et celle des franchises internationales en franchises unitaires. Plusieurs raisons peuvent expliquer cette meilleure performance des franchises internationales en master franchises, comme une image de marque généralement plus dominante, une plus grande expérience, ou un savoir-faire bien plus établis.

D'autre part, nous avons démontré que, contrairement à nos attentes, la distance culturelle a un effet positif sur la performance des franchises internationales en franchises unitaires. Mais cet effet tend à disparaître pour les franchises internationales en master franchises. Ces résultats peuvent être expliqués par le fait que les franchises internationales en franchises unitaires les plus lointaines culturellement (et souvent aussi géographiquement) du Maroc n'ont aucune attache avec ce pays et vont prendre un plus gros risque à s'y établir. Elles ne le feront donc que si elles sont certaines que l'investissement sera rentable. Elles vont également avoir tendance à donner plus d'autonomie aux franchisés, engendrant une meilleure performance. Quant aux

franchises internationales en master franchises, elles font un travail tellement efficace d'adaptation à la culture du pays hôte qu'elles arrivent à gommer l'effet de la distance culturelle sur la performance.

Enfin, cette recherche propose des implications théoriques et managériales concrètes, et elle laisse place à des avenues de recherches futures multiples pour donner suite aux résultats obtenus.

Mots-clés : Franchise, master franchise, locale, internationale, marque, performance, culture, adaptation, autonomie.

Table des matières

Résumé.....	ii
Table des matières.....	iv
Liste des tableaux.....	vi
Liste des figures.....	viii
Remerciements.....	ix
Chapitre 1 : Introduction.....	1
Chapitre 2 : Revue de littérature.....	5
2.1. La franchise et son internationalisation.....	6
2.1.1 Définition et caractéristiques d'une franchise.....	6
2.1.2. La franchise locale comme moyen de se développer à moindre coût.....	7
2.1.3. La franchise internationale vue comme un mode de pénétration d'un nouveau marché géographique.....	8
2.2. La composante culturelle dans l'internationalisation d'une entreprise.....	10
2.2.1. Définition de la culture.....	10
2.2.2 Standardisation VS adaptation.....	11
2.2.3. L'orientation du marché sous une perspective culturelle.....	13
2.3. La Master franchise : un mode d'entrée alternatif pour s'exporter à l'internationale.....	16
2.3.1. Le concept de master franchise.....	16
2.3.2. L'autonomie du master franchisé : un accès efficace à la culture locale....	18
2.3.3. La réticence du franchiseur à céder le contrôle.....	19
Chapitre 3 : Cadre conceptuel et hypothèses.....	23
3.1. Éléments clés du cadre conceptuel.....	24
3.1.1. Le contexte marocain.....	24
3.1.2. Schéma conceptuel.....	32
3.2. Théories et hypothèses.....	34
3.2.1. Relation entre type de franchise et performance.....	34
3.2.2. Relation entre culture et performance.....	35
Chapitre 4 : Méthodologie.....	41

4.1. Démarche expérimentale	42
4.2. Approche et philosophie de recherche	44
4.3. Choix des variables.....	46
4.3.1 Variable dépendante	46
4.3.2. Variables indépendantes	47
Chapitre 5 : Analyse des résultats	52
5.1. Présentation de la base de données.....	53
5.1.1. L'échantillon.....	53
5.1.2. Variable dépendante	55
5.2. Analyse descriptive	56
5.3. Analyse des hypothèses.....	58
5.3.1. Comparaison de la performance des trois types de franchises au Maroc ...	58
5.3.2. L'effet de la distance culturelle sur la performance d'une franchise internationale	64
Chapitre 6 : Discussion et conclusion	69
6.1. Sommaire des résultats.....	70
6.2. Les franchises internationales en master franchises au Maroc : une performance meilleure que celle des franchises locales et que celle des franchises internationales en franchises unitaires	71
6.3. L'effet de la distance culturelle sur la performance des franchises internationales au Maroc	74
6.4. Conclusion.....	77
6.4.1. Implications théoriques.....	77
6.4.2. Implications managériales	79
6.4.3. Limites et avenues de recherche	81
Bibliographie.....	83

Liste des tableaux

Tableau 1 : Comparaison des modes d'internalisation des réseaux de franchise selon Nègre (2006).....	22
Tableau 2: Caractéristiques comparatives de chacun des trois types de franchises	35
Tableau 3: Calcul de la distance culturelle entre le Maroc et chacun des autres pays concernés	51
Tableau 4 : Effectifs des types de franchises présents au Maroc	53
Tableau 5 : Dispersion des franchises au Maroc par pays d'origine	54
Tableau 6 : Moyenne/écart-type du chiffre d'affaires annuel moyen des franchises au Maroc	55
Tableau 7 : Moyenne/écart-type du logarithme du chiffre d'affaires annuel moyen des franchises au Maroc.....	55
Tableau 8: Corrélations de Pearson entre les variables considérées	57
Tableau 9 : Récapitulatif du modèle de régression linéaire testant H1a.....	59
Tableau 10 : Tableau d'ANOVA ^a du modèle testant H1a indiquant la significativité du modèle	59
Tableau 11 : Tableau des coefficients ^a du modèle testant H1a indiquant le poids de chaque variable indépendante sur le logarithme du chiffre d'affaires annuel moyen (variable dépendante)	60
Tableau 12 : Récapitulatif du modèle de régression linéaire testant H1b.....	61
Tableau 13 : Tableau d'ANOVA ^a du modèle testant H1b indiquant la significativité du modèle	62
Tableau 14 : Tableau des coefficients ^a du modèle H1b indiquant le poids de chaque variable indépendante sur le logarithme du chiffre d'affaires annuel moyen (variable dépendante)	62
Tableau 15 : Récapitulatif du premier modèle de régression linéaire testant H2.....	64
Tableau 16 : Tableau d'ANOVA ^a du premier modèle testant H2 indiquant la significativité du modèle	64
Tableau 17 : Tableau des coefficients ^a du premier modèle testant H2 indiquant le poids de chaque variable indépendante sur le logarithme du chiffre d'affaires annuel moyen (variable dépendante)	65
Tableau 18 : Récapitulatif du second modèle de régression linéaire testant H2	66
Tableau 19 : Tableau d'ANOVA ^a du second modèle testant H2 indiquant la significativité du modèle	66

Tableau 20 : Tableau des coefficients ^a du second modèle testant H2 indiquant le poids de chaque variable indépendante sur le logarithme du chiffre d'affaires annuel moyen (variable dépendante)	67
--	----

Liste des figures

Figure 1 : Modèle décisionnel pour la gestion des différences culturelles selon Yeganeh et Su (2008).....	14
Figure 2 : Modèles de déploiement de master franchise selon Nègre (2006).....	21
Figure 3 : Nombre de franchises (points de vente) au Maroc entre 1990 et 2008.....	25
Figure 4: La culture marocaine à travers la lentille du 6D-Model de Hofstede.....	27
Figure 5: Cadre conceptuel représentant les différents concepts retenus pour ce mémoire	32
Figure 6 : Dimensions de la culture selon le modèle de Usunier, Lee et Lee (2005)	36
Figure 7 : Ajustements aux critères visibles/invisibles selon Alon et Alami (2010)	39
Figure 8 : hiérarchie hypothétique de la performance des types de franchises au Maroc	58
Figure 9 : hiérarchie vérifiée de la performance des types de franchises au Maroc	70

Remerciements

Cette recherche a été pour moi une des expériences les plus enrichissantes de ma vie. Voilà pourquoi je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont aidé de près ou de loin à la réaliser jusqu'au bout.

Je voudrais tout d'abord remercier mes codirecteurs, Brian King et Renaud Legoux, qui ont su se montrer très patients, disponibles en tout temps, et qui m'ont continuellement fourni une aide et des conseils précieux tout au long de cette aventure.

Je suis particulièrement reconnaissant à mes parents et à ma sœur, qui ont toujours eu foi en moi, qui m'ont soutenu en tout temps dans mes choix et décisions, et qui m'ont donné la force de me dépasser de manière à ne jamais les décevoir.

Enfin, je tiens à remercier tous mes amis qui m'ont encouragé, qui ont su me motiver et me donner confiance dans les moments les plus difficiles.

Merci encore à toute personne qui a contribué de quelque manière que ce soit à faire de cette expérience un succès.

Chapitre 1 : Introduction

La franchise est une stratégie de développement économique et d'expansion extrêmement répandue qui connaît de plus en plus de succès à travers le monde (Watson & Hohnson, 2010). Le vaste développement de ce modèle a conduit à l'établissement de l'International Franchise Association (IFA) qui a pour but de réguler l'industrie de la franchise et de fournir aux parties prenantes les informations nécessaires à ce sujet. D'après l'IFA (2007), il y avait en 2007 aux États-Unis 828 138 franchises permettant directement ou indirectement plus de 17 millions d'emplois et engendrant ainsi plus de 707 milliards de dollars en salaires bruts annuels. Le Maroc également ne déroge pas la règle : le concept de franchise y est omniprésent et il constitue une source de plus en plus importante du revenu économique du pays, ce qui explique l'intérêt de plus en plus grand porté à ce propos et l'importance de produire plus d'études significatives pour mieux comprendre le fonctionnement et le succès des franchises. Au Maroc, la Fédération marocaine de la Franchise recense en 2009 un total de 404 enseignes totalisant 3198 points de vente contre un total de 650 marques avec 5000 points de vente en 2014, soit une augmentation respective de près de 61 % et 56 % en l'espace de seulement cinq années (FranchiseAC, 2015). Parmi les plus connues, on note l'arrivée d'enseignes mondiales comme Burger King ou Tim Hortons en restauration, Zara en mode, Guy Hoquet en immobilier et bien d'autres dans divers secteurs. La franchise connaît cet épanouissement car elle promet aux franchisés des avantages non négligeables comme l'accès à un portefeuille de clients existant grâce à l'ancienneté de l'enseigne, une image de marque déjà reconnue, un accès plus facile à un financement, un support managérial, un savoir-faire, et d'autres avantages sur lesquels nous nous attarderons un peu plus en détail par la suite. Mais si l'une des raisons essentielles du succès des franchises est la réduction du risque d'échec lié à l'ouverture d'une entreprise, il n'en est pas moins vrai que ce risque existe quand même et qu'il y a plusieurs difficultés relatives aux franchises à prendre en compte pour diminuer ce risque.

On distingue cependant, 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 citées précédemment, Burger King nous vient des États-Unis, Tim Hortons du Canada, Zara d'Espagne et Guy Hoquet de France. Nous allons dans ce mémoire comparer les franchises locales et les franchises internationales présentes au Maroc de manière à voir quelles sont les plus performantes et pourquoi. Localement, la perception des consommateurs marocains est que les produits d'origine des pays développés sont de meilleure qualité et valent souvent leur prix plus élevé, donnant ainsi un avantage considérable aux franchises internationales installées au Maroc (Kaissouni, 2014). D'ailleurs, d'après les statistiques du ministère de l'Industrie, du Commerce et des Télécommunications du Maroc (2010), il y a moins de 15 % des franchises installées au Maroc qui sont locales, alors que 38 % d'entre elles sont Françaises. Paradoxalement, Hopkins (1996) avance que les franchises qui réussissent le plus sont celles qui comprennent et s'adaptent au mieux au pays où elles sont implantées en tenant compte de sa culture, de ses traditions et de ses coutumes, ce qui laisserait entendre que les franchises locales seraient mieux positionnées pour comprendre et répondre plus efficacement aux besoins des consommateurs Marocains.

Il semble donc pertinent d'explorer les spécificités des franchises locales ainsi celles des franchises internationales dans un contexte culturel marocain, et de distinguer précisément chaque type de franchises au Maroc. Le but de ce mémoire sera ensuite de comparer la performance des différents types de franchises répertoriés au Maroc et de déterminer l'effet de la distance culturelle sur la performance des franchises internationales au Maroc.

Cette recherche a un intérêt tout autant théorique que pratique. Au niveau théorique, elle permettra de contribuer à étoffer la littérature déjà existante sur les spécificités de chaque type de franchises et sur le rôle de la culture et de la distance culturelle plus précisément dans la performance des franchises. Elle apportera également une lumière sur la performance des franchises locales et internationales dans un contexte culturel très peu étudié, à savoir le contexte culturel marocain. Au niveau pratique, elle permettra

d'outiller toute personne s'intéressant à la franchise au Maroc en lui donnant de précieuses informations sur la comparaison de la performance des différents types de franchises au Maroc, sur l'effet de la distance culturelle sur cette performance mais surtout sur les explications derrière ces variations de performance dans un contexte culturel marocain.

Pour ce faire, nous commencerons par une revue de littérature qui se divise en trois grandes parties, à savoir la présentation détaillée du concept de franchise et de son internationalisation, le rôle de la composante culturelle dans l'internationalisation d'une franchise, et la présentation du concept de master franchise et du dilemme qu'il implique sur l'autonomie octroyée par les franchiseurs. Suite à quoi nous détaillerons le cadre conceptuel choisi ainsi que les hypothèses de recherche. Ensuite, nous présenterons la méthodologie utilisée avant d'examiner les résultats. Enfin, nous nous attarderons sur la discussion avant de conclure puis de proposer les implications théoriques et managériales de cette recherche, ainsi que ses limites et avenues de recherche.

Chapitre 2 : Revue de littérature

2.1. La franchise et son internationalisation

2.1.1 Définition et caractéristiques d'une franchise

La franchise 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). La franchise est une variante spécifique de la licence (avec laquelle il ne faut pas la confondre) qui se distingue par un format d'affaire intégrant une relation plus étroite entre les différentes parties prenantes que sont les franchiseurs et franchisé (Fulop et Forward, 1997). En effet, le franchiseur ne va pas seulement accorder une licence au franchisé pour lui concéder le droit d'utiliser son modèle d'affaires et vendre ses produits en utilisant sa marque. Le franchiseur devra en plus apporter au franchisé des conseils et une méthode ayant faite ses preuves au préalable pour ouvrir son entreprise, ainsi qu'un support permanent par la suite pour continuer à gérer son entreprise efficacement (Fulop et Forward, 1997). Évidemment, comme le soulignent Curran et Stanworth (1983), le franchisé doit en échange verser un droit d'entrée et des royalties périodiquement pour, entre autres, couvrir les dépenses en marketing, publicité, etc.

Si certains pensent que les Américains ont créé le système de franchise de manière à avoir des marques familières dans les villes où ils allaient car ils devenaient de plus en plus nomades, Risner (2001) rétorque que le concept de franchise date du Moyen âge, même s'il ne s'est réellement développé que dans les années 1850 lorsque la marque Singer, originaire de Nouvelle-Angleterre et fabricant des machines à coudre, décide d'exporter ses produits à travers les États-Unis. À ce moment, Singer se limite à donner le droit à quelques magasins d'utiliser sa marque et de vendre ses produits. Petit à petit, la franchise va s'étendre aux autres industries. Mais c'est dans les années 40 que la franchise connaît un réel succès. En effet, lorsque les vétérans de la Seconde Guerre mondiale retournent aux États-Unis, plusieurs décident d'ouvrir leur propre affaire et sont séduits par le concept de franchise.

D'ailleurs, c'est dans les années 50 que les grandes chaînes comme McDonald's, Burger King et Dunkin Donuts apparaissent. Durant la décennie qui suit, on assiste au phénomène d'internationalisation de ces franchises auquel nous nous intéresserons plus en détail par la suite.

Le concept de franchise a séduit de la perspective du franchiseur, mais également de celle du franchisé. Pour ce dernier, il y a plusieurs avantages qu'offre cette option plutôt que de se lancer dans la création d'une entreprise indépendante. Mis à part le risque d'échec plus faible d'ouvrir une franchise plutôt qu'une entreprise, cela permet également, comme le soulignent (Baron et Schmidt, 1991), de profiter des avantages d'une grosse entreprise sans en être une. En effet, le franchisé bénéficie d'un support et d'une assistance de la part du franchiseur qui va venir apporter un savoir-faire managérial, une marque reconnue, des méthodes ayant prouvées leur efficacité, des économies d'échelle et un portefeuille de clients déjà établi (Smith, Stern et Mendelsohn, 1990). Mais si l'on observe une telle expansion du concept de franchise, c'est qu'elle octroie des avantages considérables aux entreprises qui adoptent cette méthode pour développer leur marque.

2.1.2. La franchise locale comme moyen de se développer à moindre coût

La théorie de la rareté des ressources appliquée au concept de franchise laisse supposer qu'une marque décide de franchiser pour accéder à un capital qu'elle ne possède pas et se développer à moindre coût à travers un franchisé (Rubin, 1978). En effet, lorsqu'une entreprise entre dans sa phase d'expansion, elle se heurte souvent à l'obstacle des ressources matérielles. La franchise est une méthode efficace pour développer des points de vente rapidement sans apporter de capital. Les franchisés subviennent à toutes les dépenses matérielles pour ouvrir ces points de vente et permettent ainsi une expansion de la marque à moindre coût et de manière rapide. Selon Rubin (1978), il est très important de croître le plus rapidement possible en acquérant beaucoup d'unités de manière à créer une barrière pour la concurrence. En effet, il sera s'autant plus difficile pour de nouveaux acteurs de pénétrer le marché et de faire face à une marque qui possède un grand nombre de points de vente et qui, parallèlement, acquiert une notoriété

plus grande pour sa marque. Toujours dans cette idée, Gilman (1990) confirme qu'il est bien plus difficile de copier le concept d'une marque reconnue.

Caves et Murphy (1976) ajoutent que le fait de franchiser, et donc de croître rapidement, permet également de faire des économies d'échelle au niveau de la production et de la distribution des produits. Plus il y aura d'unités/points de vente, plus le franchiseur bénéficiera d'économies d'échelle importantes.

D'autre part, comme le souligne Rubin (1978) avec la théorie de la rareté des ressources, la franchise permet à une entreprise de diminuer le risque en le dispersant : l'entreprise va ainsi posséder une partie des actions d'un grand nombre de points de vente dans son portfolio, plutôt que la totalité des actions d'un petit nombre de points de vente.

Enfin, il y a aussi les ressources humaines qu'il faut prendre en compte. La main-d'œuvre qualifiée coûte de l'argent et il est difficile de l'acquérir et de la garder. La franchise permet d'accéder à cette main-d'œuvre qualifiée gratuitement, mais également de répondre instantanément à l'augmentation de la demande avec le capital humain adéquat.

2.1.3. La franchise internationale vue comme un mode de pénétration d'un nouveau marché géographique

Dans le même esprit, une franchise locale va décider de s'internationaliser à travers ce même concept et utiliser ce mode de pénétration d'un nouveau marché géographique car il lui permet d'explorer un nouveau marché moins saturé que son marché local, et ce à moindre risque, à moindre coût et en profitant de l'expertise gratuite du franchisé envers le nouveau marché visé. Hunt (1972) considère la franchise comme une stratégie très efficace pour pénétrer à moindres coûts un nouveau marché géographique et croître en élargissant ses activités rapidement et avec des risques limités. En effet, il sera plus facile de se retirer si le nouveau marché ne se révèle pas assez profitable. La franchise peut aussi constituer une des étapes initiales dans l'internationalisation d'une entreprise à moindres frais et avec une implication réduite. Le franchiseur bénéficie également gratuitement des connaissances du marché local par le franchisé, lui permettant ainsi une

expansion rapide, à moindre risque, sans piocher dans son capital financier et tout en s'assurant que les franchisés sont hautement motivés étant donné qu'ils investissent leurs temps et argent dans cette aventure.

Cependant, comme la littérature sur l'internationalisation des entreprises le montre, la culture du pays hôte est un facteur très important à prendre en compte car il influence de manière directe le succès ou l'échec de l'exportation d'une marque à l'international.

2.2. La composante culturelle dans l'internationalisation d'une entreprise

2.2.1. Définition de la culture

La culture est un concept très large que plusieurs chercheurs ont essayé de définir plus ou moins différemment. Nous allons dans cette partie regrouper plusieurs écrits sur le sujet pour aboutir à une définition adéquate allant dans le sens de ce mémoire.

Tout d'abord, Hoecklin (1995) définit la culture comme un ensemble d'idées, de traditions et d'habilités transmises de générations en générations. Il ajoute que la culture n'est pas à propos du comportement individuel. Au sein de chaque culture, il existe des différences entre les comportements individuels, mais aussi des différences de croyances. La culture, justement, est un partage de plusieurs valeurs. C'est une perception particulière de la vie, une interprétation de la société. En cela, la culture est un concept très subjectif et relatif. Elle varie d'un groupe à un autre, elle peut être comparée, mais il n'y en a pas une qui soit meilleure que les autres. Elle est tout simplement plus adéquate à tel ou tel groupe. Hoecklin (1995) précise que la culture n'est absolument pas quelque chose de génétique ou d'inné. Elle s'acquiert à partir d'un environnement social particulier et n'a de sens qu'en collectivité. Elle reflète un ensemble de croyances et de valeurs communes qui peuvent se retraduire par des habitudes particulières, des dogmes, des traditions, des goûts, un mode de vie ou une manière d'interagir avec les autres.

C'est pour toutes ces raisons qu'il est primordial et nécessaire pour les personnes faisant affaire avec des individus de culture différente de prendre en compte ces différences, d'en être conscients et d'être ouverts à s'adapter en conséquence. Ces différences culturelles sont d'autant plus importantes lorsqu'une marque s'exporte à l'étranger. Plus la culture du pays hôte sera différente, plus les connaissances à rassembler et les efforts à déployer seront importants. D'ailleurs, Laurent (1990) soutient que ces valeurs et préférences culturelles sont tellement ancrées dans les communautés qu'il est

extrêmement difficile de les changer. Pourtant, plusieurs auteurs rétorquent que durant l'internationalisation d'une marque, la standardisation est un atout principal pour éduquer les consommateurs à ces nouveaux produits.

2.2.2 Standardisation VS adaptation

Comme nous venons de le voir, la culture peut se manifester sous différentes formes. Elle peut être dictée par des croyances, des habitudes, des tendances, des valeurs, des normes, des lois, etc. Durant l'internationalisation d'une marque, il est essentiel de prendre la culture du pays hôte en compte pour décider de son orientation stratégique. Comme le souligne l'étude de cas sur Mc Donald's ayant pour titre « McDonald's : Think Global, Act Local » (Vignali, 2001), il est nécessaire de prendre tous les aspects du marketing mix en considération pour décider des choix stratégiques à prendre et trouver le bon équilibre entre la standardisation qui a fait le succès de la marque au paravent et l'adaptation pour se fondre au maximum dans la nouvelle culture.

La stratégie à adopter lors d'une internationalisation d'une entreprise n'est donc pas unique ou figée. Elle dépend du pays hôte, du produit vendu, de la conjoncture économique et bien d'autres facteurs. Toutefois, la composante culturelle reste un élément incontournable à n'importe quelle stratégie d'internationalisation. Une lecture abondante existe donc, partagée entre standardisation et adaptation, à la recherche d'un juste milieu, d'une formule gagnante. Bien que la question de la franchise est de fait liée au contexte de mondialisation accrue que l'on connaît, ceci n'a pourtant pas réussi à passer au-delà des différences culturelles, car chaque pays préserve ses particularités de manière inhérente. L'orientation du marché est préétablie par l'environnement sous-jacent, lui-même lié à la culture (Slater et Narver, 1994). Ainsi, l'adaptation de l'offre à l'international se fait pour des raisons associées aux différences culturelles qui influent de manière considérable le comportement du consommateur, ses sensibilités, ses perceptions et par conséquent sa demande. Rappelons que l'on entend par composante culturelle tout ce qui fait référence à la tradition du pays, ses coutumes, sa religion et son mode de vie.

Il ne faut pas oublier que la culture joue un rôle intrinsèque dans la manière même de mener la réalisation du projet de franchise. On parle alors de culture corporative. C'est dans ce sens que s'oriente le modèle d'Hofstede qui définit la culture d'un pays en six dimensions qui sont l'index de distance par rapport au pouvoir, l'individualisme/collectivisme, l'indice évitement/incertitude, la masculinité/féminité, l'orientation à long terme/court terme, et enfin le plaisir/modération (Hofstede, 1994). Sans rentrer dans les détails de ce modèle pour le moment, ce qui nous importe là encore c'est d'appuyer le fait que la culture de chaque pays est spécifique, mais qu'elle peut cependant être étudiée et regroupée par plusieurs similitudes et rapprochements. En mettant en exergue cette différence culturelle, le franchiseur doit absolument recadrer sa franchise de sorte à transposer son entreprise sur un modèle particulier, que ce soit au niveau de la relation avec ses clients, ses fournisseurs, ses créanciers ou même ses employés. D'ailleurs, il y a plusieurs exemples de certains géants ayant fait rayonner leur marque internationalement qui ont parfois connu des échecs flagrants en s'exportant à l'international. Citons par exemple la première tentative ratée d'implantation de Disney à Paris (Matusitz, 2010) ou la faillite du Subway de Casablanca après moins de quatre années d'opération (Alon et Alami, 2010). Ces deux marques mondiales se sont heurtées à des différences culturelles qui ont coûté très cher.

Dans cette même idée, on retrouve dans une étude réalisée pour la Fédération française de la Franchise l'idée d'une approche « moléculaire de l'adaptation » (Ghantous *et al.*, 2013). Il s'agit, de manière pragmatique, de définir quels sont les paramètres qui doivent être adaptés et quels sont ceux qui doivent rester standardisés. Selon cette même étude, les franchises ne doivent en aucun cas adapter l'identité de la marque (considérée comme « l'ADN de la marque »), l'expérience client, ou la qualité du résultat. Il s'agit là de l'essence même de la franchise qui est maintenue intacte. En effet, une franchise connue internationalement va bénéficier d'un capital marque avantageux qui lui procurera un avantage compétitif lorsqu'elle pénètre un nouveau marché étant donné qu'elle est déjà plus ou moins connue par les consommateurs locaux (selon sa taille et sa réputation évidemment). Pour pouvoir profiter de cette notoriété, elle se doit de refléter ses valeurs d'origine qui la caractérisent. Le reste doit par contre être modelé à la sauce locale. En effet, que ce soit l'offre du produit, la communication, le marketing autour de

l'image de marque, les relations aux clients, fournisseurs, créanciers ou encore même le rapport franchiseur/franchisé, tout cela doit être adapté en tenant compte des spécificités et de la culture locale. Prenons pour exemple McDonald's au Maroc. L'identité de la marque reste intacte. On retrouve le service fastfood, les produits phares comme le Big Mac, les couleurs rouge et jaune, etc. Cependant, l'offre est différente. Le restaurant ne s'adresse pas au même type de clientèle qu'il a pour habitude de satisfaire aux États-Unis. Au Maroc, il s'agit d'une clientèle de classes moyenne plus et aisée. Il offre donc du fastfood adapté à la culture, avec des sandwiches aux goûts locaux (comme le McArabia), des produits halal compte tenu de la religion dominante, des activités sur place dans plusieurs points de vente (comme des parcs de jeux pour attirer les familles), etc. Ces franchises qui décident d'aller à la conquête de nouveaux marchés se doivent par conséquent, pour répondre efficacement à la nouvelle demande, de tenir compte de l'orientation du marché sous une perspective culturelle.

2.2.3. L'orientation du marché sous une perspective culturelle

Comme explicité plus haut, la gestion de la diversité culturelle constitue un défi clé et incontournable pour les franchises qui cherchent à l'internationaliser. Il est important de savoir maîtriser cette différence pour comprendre le marché de manière efficiente. Pour ce faire, l'entreprise doit sans complexe se mettre au service de la clientèle locale, tenter de comprendre ses besoins et ses sensibilités, et finalement faire part d'une grande créativité pour la séduire. La difficulté réside dans la recherche de l'équilibre entre le savoir-faire et le savoir-être. Jaworski et Kohli (1996) définissent le concept qu'est l'orientation du marché comme étant l'ensemble des informations et données récoltées à propos d'un marché donné, de l'analyse de ces données, de leur utilisation et de ce qui en est tiré et réalisé pour répondre de manière efficace et adaptée à ce nouveau marché. Jaworski et Kohli (1996) notent également l'importance de l'aspect culturel qui conditionne le client, modèle le marché, oriente la manière dont l'information sera diffusée, et axe la politique commerciale et mercatique sur une direction spécifique. Pour toutes ces raisons, nous pouvons conclure que l'orientation culturelle du marché a une répercussion directe et certaine sur la performance d'une entreprise, et d'une

franchise dans notre cas particulier, qui s'exporte à l'international. D'ailleurs, les professeurs Yeganeh et Su réalisent dans un article publié pour l'université Laval une figure explicitant un modèle décisionnel destiné aux entreprises (pas seulement aux franchises) pour la gestion des différences culturelles (Yeganeh et Su, 2008).

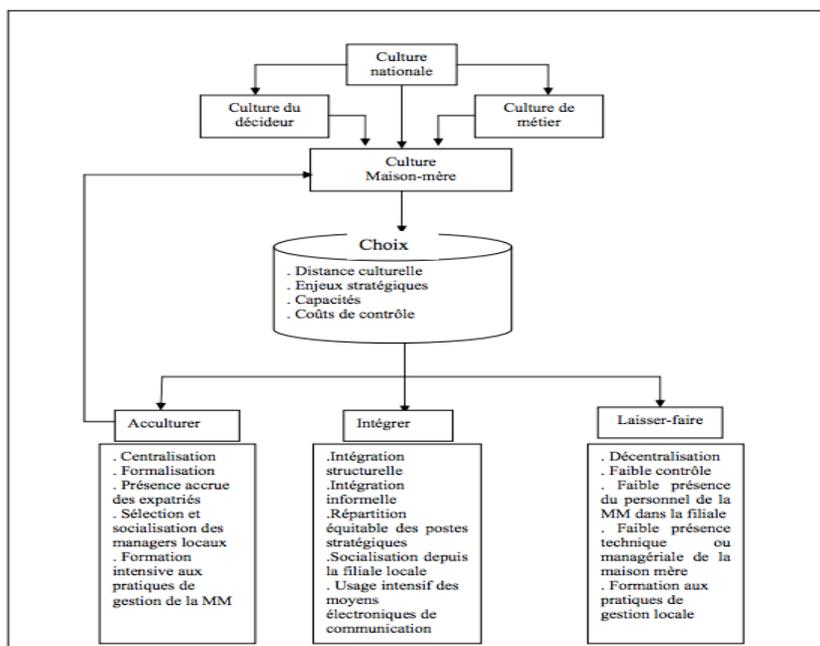


Figure 1 : Modèle décisionnel pour la gestion des différences culturelles selon Yeganeh et Su (2008)

Ce modèle se conclut par le fait qu'une franchise ou toute autre entreprise qui s'exporte dans un pays nouveau doit tenir compte de la différence culturelle et de l'orientation du marché avant de prendre une de ces trois décisions pour chaque aspect de l'entreprise : l'acculturation qui est une prise de position très rigide ne supposant aucune d'adaptation du tout, le laisser-faire qui propose une immersion totale et une adaptation extrême à la nouvelle culture, ou l'intégration qui suppose un équilibre entre les deux. Cette dernière solution est souvent la plus prônée dans la littérature d'internationalisation d'une franchise, mais son application dans le cadre réel n'est pas toujours évidente. En effet, il est une tâche très complexe que de connaître, maîtriser et intégrer efficacement une nouvelle culture pour une franchise qui s'exporte à l'étranger, particulièrement pour celles qui sont présentes dans des dizaines de pays. La rigidité est souvent le choix de la

facilité. Mais certaines franchises optent pour une solution alternative qui est le partenariat avec une entité locale bien rodée dans l'exercice entrepreneurial au sein pays en question. Cette alternative, connue sous le nom de master franchise, présente des atouts certains sur plusieurs plans, et particulièrement celui de l'intégration culturelle.

2.3. La Master franchise : un mode d'entrée alternatif pour s'exporter à l'internationale

2.3.1. Le concept de master franchise

La « master franchise » est un accord contractuel entre un franchiseur et un « sous-franchiseur » indépendant chargé de développer un certain nombre de franchises dans un pays donné en échange d'un droit exclusif d'utiliser le format d'affaire de la franchise en question pour une période de temps spécifique (Alon, 2000). Justis et Judd (1986) ajoutent que le master franchisé devient un partenaire essentiel qui joue un rôle déterminant d'intermédiaire entre le franchiseur et les sous-franchisés. Il sera responsable de chercher des opportunités d'affaires, de s'occuper de la sélection des sous-franchisés, de les former, de les contrôler, de récolter les paiements des royalties et autres redevances, ainsi que de s'impliquer dans d'autres aspects comme le marketing et la communication. Le master franchisé devra évidemment s'affranchir lui aussi de redevances périodiques envers le franchiseur (Justis et Judd, 1986).

Selon Nègre (2006), la master franchise a commencé à apparaître en Europe dans les années 70 lorsque certaines franchises américaines se sont heurtées à la saturation du marché local. Cette option constituait alors une réponse efficace pour s'exporter mondialement et ainsi aller à la conquête de nouveaux marchés plus ou moins vierges tout en évitant les barrières de rareté des ressources et les coûts de l'agence qui augmentent considérablement avec la distance géographique et le nombre d'unités franchisées. Dans une étude, Andersen (1996) montre que 81 % des franchises qui vont à la conquête de nouveaux marchés géographiques à l'international utilisent la master franchise comme moyen de les pénétrer. Ce nombre attise évidemment la curiosité et nous incite à comprendre les raisons de cet engouement de la part des franchises internationales. Alon (2000) nous confirme que la master franchise présente beaucoup d'avantages pour pénétrer un nouveau marché culturel et géographique. Tout d'abord, un des avantages essentiels est l'investissement minime nécessaire étant donné que c'est le master franchisé qui va apporter les fonds pour développer la marque en question

dans le pays hôte. Il sera ainsi responsable de l'expansion de la marque dans le territoire prédéterminé. La master franchise permet donc un déploiement plus rapide à l'international puisque les fonds requis ne sont plus une barrière lorsque ce mode d'entrée est utilisé. Le franchiseur prend ainsi un risque très faible considérant le fait qu'il reçoit de la part du master franchisé un droit d'entrée plus ou moins conséquent en plus des royalties périodiques en pourcentage de son chiffre d'affaires. Kaufmann et Kim (1995) montrent d'ailleurs qu'il y a une corrélation positive entre l'utilisation de la master franchise et le taux de croissance des franchises.

D'autre part, la master franchise va permettre une diversification géographique plus rapide, une visibilité de la marque plus grande et plus étendue pour les consommateurs, et une communication plus globale octroyant ainsi une plus grande valeur de la marque dans une société où la mondialisation est de plus en plus en plus omniprésente (Badot, 1989). Enfin, et c'est ici l'avantage qui sera le plus prépondérant pour notre étude, la master franchise apporte une ressource intangible inestimable au franchiseur qui est la connaissance du marché local par le master franchisé (Alon, 2000). En effet, ce dernier, s'il est choisi judicieusement, apportera son expertise et sa familiarité avec la culture locale pour développer la franchise. Il mettra au service du franchiseur son réseau préétabli, ses connexions politiques s'il en a, sa connaissance des traditions, des coutumes, de la langue, des lois, des pratiques et toute autre information utile au succès de la franchise (Welch, 1989). Alon (2000) illustre cette thèse avec le master franchisé de Pizza Hut au Brésil qui est une société de fabricant de produits laitiers et qui leur a ainsi donné accès au fromage dans le pays, ou le master franchisé de McDonald's en Russie qui était politiquement très bien connecté leur permettant d'éviter des barrières bureaucratiques très lourdes et leur octroyant des facilités d'obtention de locaux commerciaux très prisés. Les master franchisés peuvent ainsi se révéler être des acteurs décisifs apportant des ressources, au-delà de l'aspect financier, extrêmement précieuses pour développer une franchise.

Ryans Jr, Lotz et Krampf (1999) vont même jusqu'à affirmer que la master franchise a contribué à l'accélération de la mondialisation à travers le monde par l'importation d'un

modèle occidental directement dans les pays émergents, confrontant la population de manière directe à ce modèle.

2.3.2. L'autonomie du master franchisé : un accès efficace à la culture locale

En donnant plus d'autonomie, de responsabilité, mais aussi d'opportunités d'exploiter la marque, la franchise qui s'internationalise obtient plus de soutien dans cette étape et bénéficie d'informations formelles et informelles essentielles. Cependant, il est d'autant plus important de s'attarder sur le choix du bon master franchisé car le fait de donner plus d'autonomie implique la possibilité de conséquences plus lourdes sur la marque.

Le degré et les méthodes de contrôle dépendent fortement du besoin du franchiseur des connaissances du marché local où se situe le franchisé. Plus ce marché est géographiquement loin, plus le franchiseur aura de la difficulté à contrôler ses activités et sa gestion. Dans le cas où le franchisé est situé dans un autre pays par exemple, le franchiseur devra s'y adapter en concédant plus d'autonomie et de contrôle, qu'il le veuille ou non. Dans ce cas, une relation plus informelle serait préférable et une communication constante sera nécessaire pour faire circuler l'information de manière efficace. Le franchiseur acquerra même des connaissances supplémentaires sur le marché local à l'aide du master franchisé. Comme le souligne Baena (2012), le master franchisé sera d'autant plus utile dans des cultures différentes car il aura l'expérience et les connaissances nécessaires pour développer la marque et adopter les stratégies de communication et marketing adéquates. Cependant, beaucoup de franchises sont très perplexes par rapport au fait de céder cette autonomie et ce pouvoir à un parti tiers, et ce pour plusieurs raisons. La master franchise est une alternative à la franchise traditionnelle pour pénétrer une nouvelle zone géographique basée sur une collaboration plus horizontale entre le franchiseur et une entité appelée master franchisé. Ce dernier, qui a pour mission de développer la marque de manière plus autonome dans une région du monde en ouvrant lui-même plusieurs unités et/ou en sous-franchisant à son tour, se retrouve avec un pouvoir décisionnel et des responsabilités importantes ayant un impact direct et conséquent sur la marque en question. C'est pour cette raison que, malgré les

avantages évidents que présente le concept de master franchise pour les franchiseurs, ces derniers ont parfois des réserves et une certaine réticence à l'adopter.

2.3.3. La réticence du franchiseur à céder le contrôle

La littérature sur le dilemme entre contrôle et autonomie octroyés par le franchiseur est très abondante. On retrouve notamment la théorie de l'agence qui est souvent illustrée pour l'expliquer. Si Eisenhardt (1985) reste un auteur incontournable qui s'est penché sur cette théorie de manière générale, on retrouve dans le cas qui nous intéresse des références comme Dada et Watson (2012), Doherty et Quinn (1999), Brickley et Dark (1987) ou encore Cochet, Dormann et Ehrmann (2008) qui l'étayent dans le cadre spécifique de la franchise. Il est très intéressant de se pencher sur le concept de franchise à travers cette lunette, car elle permet une perspective intéressante même si elle se focalise surtout sur les difficultés relatives à ce concept. La théorie de l'agence se base sur la relation entre le principal et l'agent, par laquelle l'agent exécute des tâches à une fréquence quotidienne au nom du principal. Cette théorie se concentre sur certaines difficultés qui se posent dans cette relation entre principal et agent, et en particulier aux objectifs qui sont différents et aux coûts d'agence ou de surveillance plus ou moins élevés (Doherty et Quinn, 1999). En appliquant cette théorie au concept de franchise, on note que celui-ci met en évidence certains dilemmes pour le franchiseur à utiliser ce concept dûs notamment aux conflits possibles entre les deux parties prenantes (Gaski, 1984). Ces deux parties prenantes, précisons-le, sont le franchiseur d'un côté et le franchisé/master franchisé de l'autre. Si plusieurs des théories que nous allons énoncer par la suite sont applicables aux franchisés également, nous nous concentrerons spécifiquement sur les master franchisés car c'est ceux-là qui nous intéressent particulièrement à ce stade de la revue de littérature.

Il faut rappeler que la performance du master franchisé a des conséquences directes sur la réputation et l'image de marque de la franchise (Rubin, 1978). C'est pour cela que les objectifs du master franchisé et du franchiseur doivent être les mêmes et que le master franchisé doit être conscient des répercussions directes de ses actes sur la franchise. Mais le fait justement qu'il ait investi son temps et son argent dans l'entreprise assure

généralement qu'il fasse tous les efforts pour permettre la réussite de son projet. En effet, les master franchisés ont une incitation financière très élevée et surtout variable. Leur revenu est exclusivement corrélé aux bénéfices dégagés par les sous-franchisés qu'ils contrôlent. Ceci les motive fortement et les incite à performer au mieux. D'ailleurs, comme le soulignent Fulop et Forward (1997), une des motivations principales de franchiser, ou de master franchiser dans ce cas, est de réduire les coûts d'agence tout en gardant un certain contrôle sur les master franchisés et sous-franchisés. Toutes ces incitations font que certains franchiseurs octroient plus d'autonomie, ce qui leur permet de diminuer leurs frais de surveillance.

Cependant, Brickley et Dark (1987) mettent en garde contre les passagers clandestins, en d'autres termes les master franchisés et sous-franchisés qui voudraient bénéficier du réseau et autres avantages octroyés par le franchiseur sans fournir en contrepartie le service ou produit promis avec la qualité habituelle. Étant donné qu'ils versent des royalties en pourcentage du chiffre d'affaires et non de la marge bénéficiaire, certains sont tentés de fournir un service ou un produit de moindre qualité pour gonfler les bénéfices nets et faire plus de profits. Il y a donc une réelle crainte pour le franchiseur de se faire discréditer par rapport à sa réputation et à son image de marque, ce qui le pousse parfois à exercer un pouvoir excessif et amputer cette autonomie et marge de manœuvre attendue par le master franchisé. La relation entre ces deux partis est donc une problématique essentielle qui déterminera en grande partie la réussite ou non d'une franchise.

Le succès d'une franchise dépend beaucoup de la performance des master franchisés. Cette performance va elle-même dépendre de la capacité du franchiseur à trouver le meilleur compromis entre le contrôle qu'il aura sur son master franchisé et l'autonomie qu'il lui concèdera. Selon Cochet, Dormann et Ehrmann (2008), le degré d'autonomie et de contrôle au sein d'un système de franchise varie considérablement d'une enseigne à une autre. Ces différences sont, entre autres, dues à des facteurs tels que la connaissance du marché local par le master franchisé, sa motivation, la taille de la franchise, les frais de contrôle du franchiseur ou le type de franchise. Pour veiller à la pérennité de sa marque, le franchiseur se doit donc de surveiller ses master franchisés et sous-

franchisés, ce qui lui engendre des coûts d'agence plus ou moins considérables selon son mode opératoire. D'ailleurs, Nègre (2006) propose deux modèles très intéressants de déploiement de master franchise avant de comparer les modes d'internationalisation des franchises proposés. Comme le montre la figure ci-après, le déploiement de master franchise en forme bilatéral donne une autonomie presque totale au master franchisé qui aura un pouvoir décisionnel très grand quant à la stratégie à adopter pour développer la marque de la franchise en question dans le pays local. Le franchiseur, dans ce cas, ne s'engage pas dans la gestion des opérations locales. Le second modèle de déploiement de master franchise est quant à lui triangulaire. Le franchiseur, dans ce cas, s'intéresse plus aux activités des sous-franchisés et aux décisions stratégiques locales même si là aussi le master franchisé garde un contrôle réel et un pouvoir décisionnel conséquent.

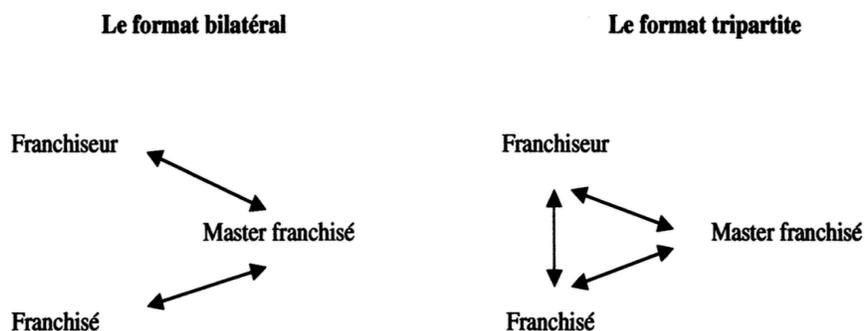


Figure 2 : Modèles de déploiement de master franchise selon Nègre (2006)

Nègre (2006) construit ensuite un tableau très intéressant, illustré ci-après, comparant les différents modes d'internationalisation d'un réseau de franchise. Étant donné sa clarté et le fait qu'il confirme essentiellement ce qui a été dit précédemment, nous n'allons pas le commenter plus en détail. Nous allons seulement faire remarquer que les deux modèles de déploiement de master franchise, même s'il est important de les discerner, seront considérés comme un même type de franchise (master franchise) dans la suite de cette recherche considérant leur proximité caractérielle et pour des raisons de convenance.

Tableau 1 : Comparaison des modes d'internalisation des réseaux de franchise selon Nègre (2006)

	Franchise directe	Master franchise	
		B (1)	T (2)
Risque Financier	faible et dilué	nul	très faible
Capacité de Contrôle	contractuelle et unitaire	faible	élevée
Coûts de transaction et d'agence	élevés et dilués	faibles et concentrés	coûts de contrôle
Vitesse de développement	restreinte par les coûts de transaction	très élevée	très élevée
Adaptation locale	disparate	forte	forte et contrôlée
Stabilité	incertaine	souvent transitoire	confortée

(1) B : Format bilatéral.
(2) T : Format tripartite.

D'ailleurs, la meilleure stratégie pour faire face à ces conflits selon Hough (1986) est d'adopter, de la part du franchiseur, une méthode non coercitive, c'est à dire moins basée sur le pouvoir et plus sur la communication. Tout d'abord, s'il y a une asymétrie de l'information, la conséquence serait très négative pour la marque. Hough (1986) ajoute qu'il est nécessaire de maintenir une communication régulière et de donner le plus d'information possible des deux côtés. Il s'agit ici avant tout d'une collaboration dans les deux sens, et obtenir la bonne information au bon moment est un élément essentiel dans la réussite d'une telle coopération.

Chapitre 3 : Cadre conceptuel et hypothèses

3.1. Éléments clés du cadre conceptuel

Suite à la lecture des articles et à la rédaction de la revue de littérature, il semble judicieux, à ce stade-là, d'expliquer et d'approfondir dans un premier temps les contextes économique et politique du Maroc, la culture du pays et le rôle de ce dernier au sein son espace géographique. Ensuite, nous verrons quelques définitions de la performance économique retrouvées dans la littérature avant de composer une définition claire en adéquation avec cet exercice. Enfin, nous proposerons un schéma conceptuel illustrant les concepts en question et la relation entre eux. Ceci nous permettra de proposer des hypothèses de recherches plausibles que nous vérifierons ou réfuterons après une analyse détaillée sur SPSS des données statistiques récoltées.

3.1.1. Le contexte marocain

Le Maroc est un pays du Maghreb situé au Nord Ouest de l'Afrique dont 98 % de la population est de confession musulmane (BanqueMondiale, 2015). Sa capitale politique étant Rabat, le Maroc est plus connu par sa capitale économique Casablanca et ses villes touristiques comme Marrakech, Agadir ou encore Fès. Comme le confirme la Banque Mondiale toujours sur son site officiel, le pays offre des avantages économiques et sociaux dans un contexte politique stable comparé à ses voisins, et l'inflation y est très contrôlée. Selon cette même source, il lui reste cependant à « savoir exploiter sa stabilité politique, sa proximité du point de vue des investissements pour s'engager sur la voie décisive d'un rattrapage économique rapide et sans exclus ». En tant qu'ancienne colonie française géographiquement très proche de l'Europe, le Maroc jouit de relations privilégiées avec ce continent et particulièrement avec la France. Il a également été le premier pays à reconnaître l'indépendance des États-Unis et conserve depuis lors des liens forts avec ces derniers sur tous les plans. On retrouve ainsi, comme nous le verrons par la suite dans la base de donnée recueillie, que la majorité des franchises étrangères présentes au Maroc sont Françaises et Américaines. Tous ces atouts réunis, en plus de l'ouverture du pays aux investisseurs étrangers, font que le Maroc attire beaucoup ces derniers.

Les franchises internationales ne font pas exception à cette tendance. En effet, le Ministère de l'Économie du Maroc assure qu'il y avait en 2007 déjà plus de 120 franchises étrangères dans le royaume, particulièrement localisées dans les grandes villes comme Rabat, Casablanca, Marrakech ou Tanger. Le nombre de points de vente de ces franchises a été multiplié par plus de douze en moins de deux décennies, comme le montre le graphique suivant, en passant de 10 en 1990 à plus de 350 en 2008.

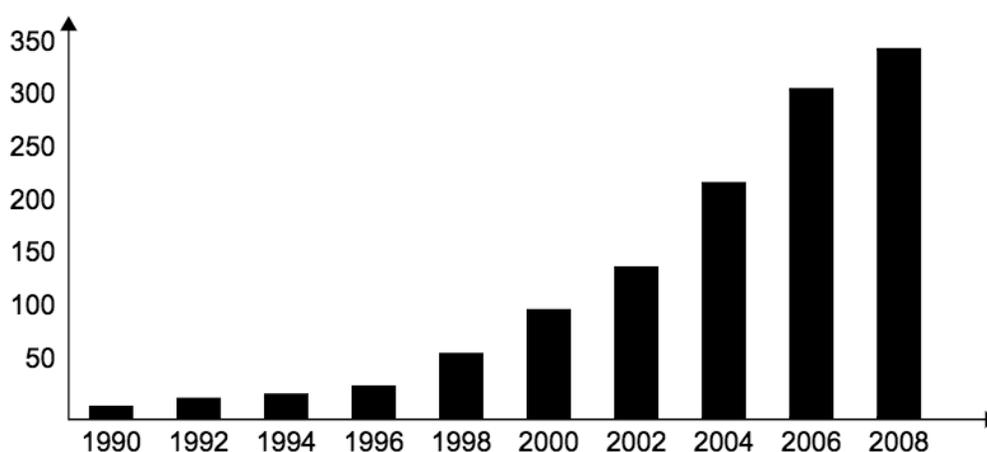


Figure 3 : Nombre de franchises (points de vente) au Maroc entre 1990 et 2008

Alon (2006) confirme que les pays émergents, dont fait partie le Maroc selon la Banque Mondiale, représentent un potentiel de demande très élevé pour les produits et services occidentaux.

Le ministère de l'Économie du Maroc propose plusieurs explications à cette augmentation accrue. Tout d'abord, la mondialisation (des médias en particulier) crée des opportunités en faisant la promotion des marques internationales partout dans le monde. Ensuite, les accords d'échanges commerciaux du Maroc avec l'Union européenne et les États-Unis entre autres diminuent drastiquement les barrières d'entrée et encouragent ainsi les entreprises étrangères à s'implanter au Maroc. Enfin, l'augmentation du revenu moyen du pays, couplée à la demande grandissante des

Marocains pour les biens et services étrangers depuis l'ouverture des frontières au marché capitaliste, attire ces franchises internationales. On assiste donc à une compétition grandissante qui oblige de plus en plus les acteurs concernés à adopter des stratégies appropriées pour demeurer profitables.

Cependant, si tout semble facile et transparent sur les documents officiels et que les chiffres sont alléchants, il existe au Maroc des pratiques informelles et une culture particulière, notamment dans les relations d'affaires qui sont parfois mal comprises par ces nouveaux acteurs étrangers. Parmi les barrières de ce genre, on retrouve notamment le marché informel, la corruption, ou l'influence de la religion musulmane sur les pratiques.

Toutes ces spécificités culturelles, Hofstede (1994) les détaille et utilise une échelle spécifique qu'il a conçue pour mesurer la culture d'un pays à l'aide de six dimensions qui sont l'index de distance par rapport au pouvoir, l'individualisme / collectivisme, l'indice évitement / incertitude, la masculinité / féminité, l'orientation à long terme / court terme, et enfin l'indice plaisir/modération (Hofstede, 1994). La figure ci-après représente, toujours selon l'auteur, le score du Maroc dans chacune de ces catégories.

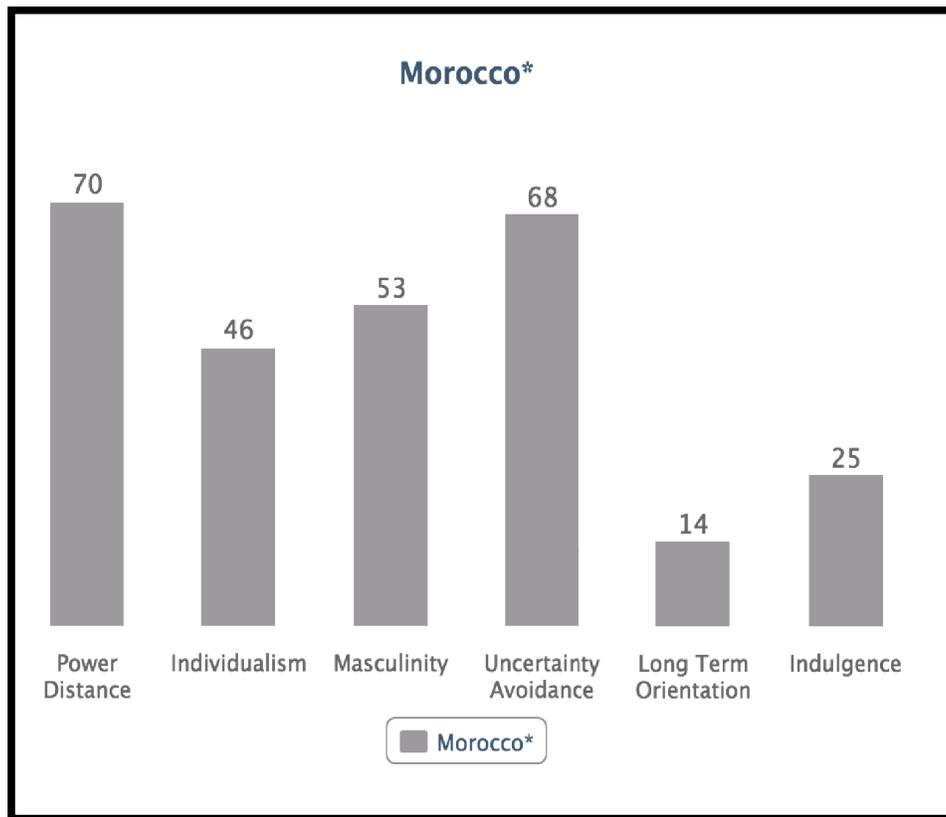


Figure 4: La culture marocaine à travers la lentille du 6D-Model de Hofstede

Pour ce qu'il en est de la distance par rapport pouvoir (*power distance*), cette dimension porte sur le fait que tous les individus dans les sociétés ne sont pas égaux et exprime ainsi l'attitude de la culture envers ces inégalités. La distance par rapport au pouvoir représente la tendance par les membres les moins puissants des institutions d'un pays à accepter et tolérer que le pouvoir soit réparti de façon inégale. Avec un score de 70, le Maroc est une société plutôt hiérarchisée. Cela signifie que les gens acceptent un ordre hiérarchique dans lequel tout le monde occupe une place qui ne nécessite aucune justification. Cette hiérarchie reflète une société avec des inégalités inhérentes.

La question fondamentale abordée par la dimension de l'individualisme/collectivisme (*individualism*) est le degré d'interdépendance qu'une société maintient au sein de ses membres. Cette dimension montre, pour faire plus simple, si les citoyens se définissent plutôt en terme de «je» ou de «nous». Dans les sociétés individualistes, les gens prennent uniquement soin d'eux et de leur famille directe. Dans les sociétés collectivistes, les personnes ont un sentiment d'appartenance à des groupes plus étendus que la famille directe au sein duquel règne une valeur de loyauté. Le Maroc, avec un score de 46 au niveau de cette dimension, est considéré comme une société collectiviste. Ceci se est manifeste par un engagement étroit à long terme des individus pour le groupe auquel ils se sentent appartenir, au-delà de leur famille proche. La loyauté dans une culture collectiviste est primordiale, et elle prime souvent sur la plupart des autres règles sociétales. Les relations employés/employeurs sont souvent morales, assez intimes et régulées par des non-dits et par les proximités humaines et sociales.

Pour la dimension masculinité/féminité (*Masculinity*), un score élevé indique que la société est stimulée par la concurrence, la réussite, le succès, et un système de valeur qui commence à l'école et se poursuit tout au long de la vie organisationnelle. Un faible score signifie quant à lui que les valeurs dominantes de la société sont le fait de prendre soin des autres et de la qualité de vie. Une société de ce genre est celle où la qualité de vie est le signe du succès. La question fondamentale ici est celle de la composante qui motive les gens: vouloir être le meilleur ou aimer ce que l'on fait. Avec un score intermédiaire et donc peu concluant de 53 sur cette dimension, il n'y a pas vraiment de tendance claire qui domine.

La dimension évitement/incertitude (*uncertainty avoidance*) réfère à la manière dont une société traite la question de l'avenir: devrions-nous essayer de contrôler l'avenir ou tout simplement le laisser se produire? Cette ambiguïté apporte avec elle une certaine anxiété, et chaque culture a appris à composer avec cette anxiété de sa propre façon. Le score évitement/incertitude reflète la tendance des membres d'une culture à se sentir menacés par des situations ambiguës ou inconnues et à se tourner vers des croyances ou des institutions pour éviter d'y faire face. Le Maroc, avec un score de 68, a une très forte préférence et tendance à vouloir éviter l'incertitude. Ceci implique que la société tend à

maintenir des codes rigides de croyance et de comportement et ne tolère pas les comportements et idées peu orthodoxes. Dans ces cultures, il y a un besoin réel d'avoir des règles rigides en vigueur, les gens ont besoin d'être occupés et de travailler, la précision et la ponctualité sont la norme, l'innovation reste difficile, et la sécurité est un élément important dans la motivation individuelle.

La dimension orientation à long terme/court terme (*long term orientation*) décrit comment chaque société maintient les liens avec son passé tout en faisant face aux défis du présent et de l'avenir. Chaque société donne des priorités différentes à chacun de ces deux objectifs existentiels. Les sociétés normatives qui ont un score faible au niveau de cette dimension préfèrent maintenir les traditions et les normes ancestrales tout en regardant le changement sociétal avec prudence. Les cultures qui obtiennent un score élevé, d'autre part, ont une approche plus pragmatique encourageant les efforts en matière d'éducation moderne comme un moyen de se préparer pour l'avenir. Avec un score extrêmement bas de 14, la culture marocaine est clairement normative. La société est très conservatrice, garde un grand respect pour les traditions, une assez faible propension à épargner pour l'avenir, et met l'accent sur l'obtention de résultats rapides.

La dimension plaisir/modération (*indulgence*) est définie comme la mesure dans laquelle les gens arrivent à contrôler leurs désirs et impulsions, selon la manière dont ils ont été élevés. Un défi continu de l'humanité, maintenant comme dans le passé, est le degré selon lequel les enfants sont socialisés. Sans la socialisation, nous ne devenons pas « humains ». Avec un score très faible de 25, Le Maroc a plutôt une culture de modération. Les sociétés avec un faible score à cette dimension ont tendance à être cyniques et pessimistes. En outre, ces sociétés ne mettent pas l'accent sur les loisirs mais ont plutôt tendance à contrôler leurs désirs. Ces sociétés sont en quelque sorte bloquées par les normes sociales qui supposent qu'il est négatif d'avoir du plaisir sans modération.

Selon Hofstede (1994) toujours, chacune de ces dimensions mesure un caractère spécifique de la culture d'un pays et les six dimensions donnent avec plus de recul une idée assez précise de la culture en question sous différents angles. L'auteur nous permet

même, avec sa méthode et un outil confectionné selon ses soins, de mesurer la distance culturelle entre le Maroc par exemple et n'importe quel autre pays, ce qui nous sera utile par la suite comme nous allons le voir dans le chapitre suivant.

D'autre part, certains auteurs affirment que les franchises présentent essentiellement des traits similaires dans leurs structures et caractéristiques qui leur donnent une homogénéité caractérielle (Doherty et Quinn, 1999). Cependant, d'autres spécialistes soulignent particulièrement les divergences des franchises dans leur vision, leur ambition, et leur manière d'opérer (Inma et Debowski, 2006). Par exemple, les franchises vont différer dans le nombre de points de vente qu'elles opèrent, la rapidité de leur expansion, l'autonomie donnée à leurs franchisés, le mode d'entrée choisi pour s'implanter dans les nouveaux pays, le montant des royalties exigées, le droit d'entrées perçu, le ratio points de vente opérés/franchisés, l'expansion à l'étranger, et bien d'autres facteurs. C'est cette hétérogénéité qui va faire que la performance de chaque franchise au Maroc est unique. En effet, un des buts de ce mémoire est de montrer qu'il est possible, en tenant compte de certaines de ces données, de pouvoir outiller les praticiens afin d'anticiper au mieux la performance des franchises au Maroc. Mais s'il est vrai que plus on prend compte d'indicateurs de ce genre, plus la prédiction de cette performance est précise, il est nécessaire à ce stade de tenir compte d'une des limites de ce travail qui est le manque de certaines informations de cet ordre et la difficulté d'accès à plusieurs données chiffrées, mais également qualitatives. Pour pallier cette barrière, nous allons définir de la manière la plus adéquate pour notre travail le terme de performance avant de d'expliquer comment nous l'avons mesurée.

Tout comme le concept de culture, celui de performance laisse place à des définitions et interprétations multiples. Il est en effet souvent utilisé de manière différente par les auteurs. D'ailleurs, Bourguignon (1995) le qualifie de « polysémique », car il peut être interprété différemment et qu'il peut avoir plusieurs sens, sans qu'il y en ait forcément un qui soit plus juste que l'autre. Cependant, tous les auteurs s'accordent à dire que la performance est multidimensionnelle et qu'elle peut tenir compte d'indicateurs variés (et pas seulement financiers) pour être mesurée. Comme le confirment Zaheer, Albert et Zaheer (1999), la performance d'une franchise particulièrement doit pouvoir refléter les

aspects à long terme, mais aussi à court terme de celle-ci. Il faut ainsi utiliser des indicateurs quantitatifs (financiers, économiques, etc.), mais également qualitatifs (l'âge de la franchise, l'expansion géographique, la réputation de la marque, etc.) pour la mesurer de manière adéquate (Zaheer, Albert et Zaheer, 1999). Dalbarade *et al.* (2004) confirment que la diversité des indicateurs à prendre en compte est importante. Cependant, rappelons qu'ici l'objectif est entre autres d'outiller les praticiens à pouvoir choisir quel type d'entité franchisée serait le plus rentable à ouvrir au Maroc. La perspective utilisée est donc celle du franchisé et l'intérêt principal est par conséquent d'anticiper la meilleure rentabilité. C'est pour cette raison que nous nous intéresserons dans ce travail à la rentabilité financière d'un point de vente franchisé. Pour mesurer la performance d'une chaîne de franchise, Barthélemy (2008) utilise des indicateurs purement financiers qui sont le *return on sales* et le *return on assets*. Si des indicateurs comme ceux-là semblent a priori adéquats, la réalité vient nous rappeler que les informations dont nous disposons ne nous permettent pas toujours de les mesurer. Lorsque ces mesures dites objectives ne sont pas mesurables dans la réalité, Dess et Robinson (1984) suggèrent d'utiliser des indicateurs qu'ils appellent subjectifs. Ces derniers réfèrent à des indicateurs dont nous disposons et qui sont le plus corrélés positivement aux indicateurs objectifs. Si Dess et Robinson (1984) rappellent que dans l'idéal il est toujours préférable d'utiliser des indicateurs objectifs, les indicateurs subjectifs donnent des résultats tout à fait utilisables dans des recherches comme celle-ci. Cette méthode est corroborée dans les années qui suivent par plusieurs travaux, dont celui de Dawes (1999) qui en fait un récapitulatif même s'il prend un ton un peu plus prudent quant à la précision de cette méthode.

Dans ce mémoire, nous allons utiliser une méthode similaire en prenant des données quantitatives exclusivement. Compte tenu du fait que nous ne disposons pas du bénéfice net des entités de franchises étudiées, nous allons utiliser comme indicateur de performance le chiffre d'affaires qui est corrélé positivement au bénéfice net dans un même secteur industriel. Cet indicateur sera discuté plus en détail dans la méthodologie, partie dans laquelle nous préciserons comment les données chiffrées ont été obtenues et/ou calculées.

3.1.2. Schéma conceptuel

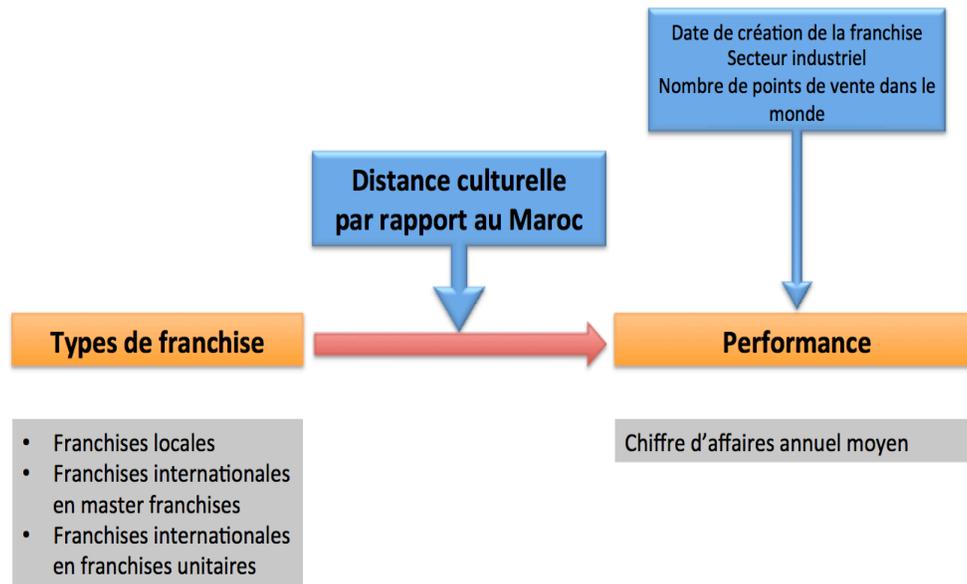


Figure 5: Cadre conceptuel représentant les différents concepts retenus pour ce mémoire

Le schéma conceptuel ci-dessus, plutôt simple, rassemble les différents concepts pris en compte lors de cette recherche et la relation entre ces derniers.

Les trois types de franchises considérés, au nombre de trois, sont les suivants :

- Les franchises marocaines, qui représentent les marques créées et franchisées au Maroc.
- 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.
- Les franchises internationales en franchises unitaires, qui représentent des marques étrangères franchisant elles-mêmes point de vente par point de vente au Maroc.

La performance des franchises sera quant à elle mesurée en tenant compte du chiffre d'affaires annuel moyen. Nous verrons par la suite comment et pourquoi cet indicateur a été choisi.

D'autre part, nous nous intéresserons également à l'effet de la distance culturelle sur la relation entre le type de franchise et la performance.

Enfin, nous utiliserons la date de création des franchises, leur nombre de points de vente dans le monde et leur secteur industriel comme variables de contrôle. Les détails de ces méthodes seront discutés dans le chapitre méthodologie de manière détaillée.

3.2. Théories et hypothèses

Après avoir construit le cadre conceptuel et défini individuellement chacun des éléments clés essentiels à la compréhension dans ce dernier, nous allons dans cette partie expliquer les liens entre les concepts principaux mobilisés dans cette recherche avant de faire ressortir les hypothèses principales.

3.2.1. Relation entre type de franchise et performance

Cette première relation est fondamentale pour cet exercice puisqu'elle constitue la base de l'objectif premier de ce mémoire qui est de découvrir quel type de franchise performe le mieux au Maroc. Pour mieux explorer cette relation, nous avons utilisé ce qui est ressorti de la revue de littérature pour comparer l'adaptation de chacun des trois types de franchises à la culture marocaine ainsi que l'autonomie octroyée au partenaire (franchisé ou master franchisé) et les coûts de transactions engendrés en l'illustrant dans le tableau ci-après. Il en ressort notamment que les franchises internationales en master franchises arrivent à très bien s'adapter à la culture du pays hôte grâce à leurs master franchisés (Alon, 2000), qu'elles octroient généralement plus d'autonomie à ces derniers de par leur définition même, ce qui est positif pour la performance (Dada et Watson, 2012), et que leurs coûts de l'agence sont relativement plus faibles que pour les franchises internationales en franchises unitaires à cause justement de cette autonomie octroyée (Fulop et Forward, 1997). En ce qui concerne les franchises locales, elles sont évidemment très adaptées à la culture locale, leurs coûts de l'agence sont très faibles vu que ceux-ci diminuent avec la distance géographique par rapport au pays d'origine (Rubin, 1978), et leur autonomie octroyée aux franchisés est relativement moindre par rapport aux franchises internationales en master franchises. On notera enfin que les franchises internationales en franchises unitaires ont aussi une autonomie moindre octroyée aux franchisés par rapport aux franchises internationales en master franchises (comme pour les franchises locales), qu'ils s'adaptent moins bien à la culture du pays hôte, et qu'ils ont des coûts de l'agence plus importants pour les raisons citées précédemment.

Tableau 2: Caractéristiques comparatives de chacun des trois types de franchises

	Adaptation	Autonomie	Coûts de transaction
Franchises locales	+++	+	+
Franchises internationales en franchises unitaires	+	+	+++
Franchises internationales en master franchises	+++	++	++

Cependant, ce tableau n'est à ce stade que descriptif et il est seulement question pour l'instant d'être conscient des différentes caractéristiques de chaque type de franchise lors de la comparaison de leur performance. Nous pouvons donc proposer les hypothèses suivantes :

***H1a** : Les franchises locales performant mieux que les franchises internationales en franchises unitaires au Maroc.*

***H1b** : Les franchises internationales en master franchises performant mieux que les franchises internationales en franchises unitaires et que les franchises locales au Maroc.*

3.2.2. Relation entre culture et performance

Shane et Hoy (1996) mettent en garde contre le fait que les habilités et compétences requises pour franchiser à l'étranger sont différentes de celles nécessaires pour franchiser domestiquement. Il est en effet nécessaire d'avoir la bonne information sur la culture du pays hôte et de maîtriser la relation entre les affaires et cette culture. Mais comme nous l'avons montré précédemment, la culture est un concept complexe pas toujours évident à définir. Usunier, Lee et Lee (2005) ont d'ailleurs trouvé plus de 160

définitions de la culture. Dans ce mémoire, nous allons retenir que la culture dans ce contexte précis reflète l'ensemble des valeurs et traditions qui façonnent le comportement du consommateur local de manière à accepter ou refuser un produit donné.

Si, comme le disent Davel et al. (2008), il n'y a pas une meilleure façon de le faire, il est certain qu'investir dans un pays arabe musulman comme le Maroc nécessite de prendre quelques précautions. Alon (2010) ajoute que les éléments qui peuvent influencer le succès d'une franchise, mis à part les éléments financiers, politiques, économiques et managériaux, sont les traditions religieuses. Au Maroc, avec une constitution basée sur l'Islam, 98 % de la population est musulmane. Il est donc impératif de prendre en compte les rites et les traditions religieuses comme le fait de servir de la viande halal ou de s'adapter aux horaires de ramadan par exemple. Le schéma suivant, proposé par Usunier, Lee et Lee (2005), propose les différentes dimensions culturelles à prendre en compte lors de l'exportation d'une franchise à l'international.

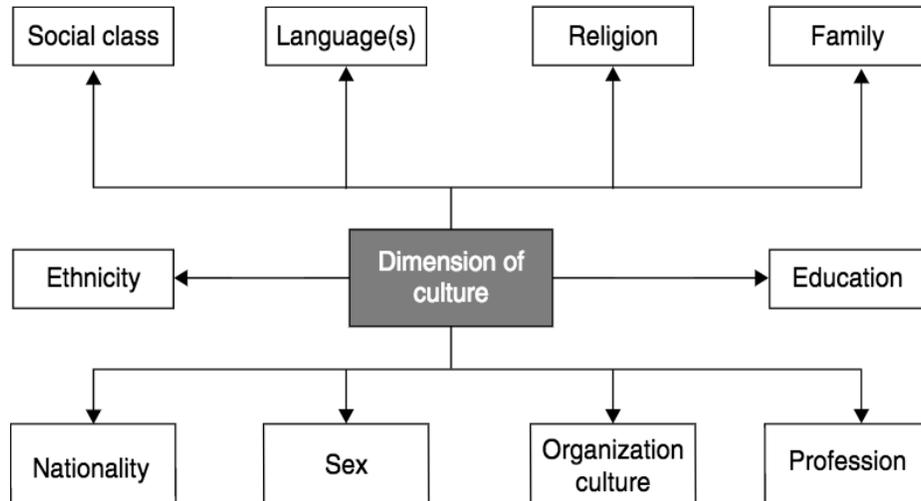


Figure 6 : Dimensions de la culture selon le modèle de Usunier, Lee et Lee (2005)

De plus, Malinowski (1944) montre que les besoins biologiques des personnes sont étroitement liés à la manière dont elles interagissent et s'organisent au sein d'une communauté culturelle. Il semble donc évident que les franchises qui s'exportent dans

une culture différente se doivent de prendre en compte ces différences culturelles pour mieux répondre aux besoins des consommateurs et ainsi optimiser leur performance dans ce nouvel environnement.

Hopkins (1996) supporte dans ses recherches que les franchiseurs sont conscients que la différence culturelle locale du pays hôte influence directement la demande pour leurs produits et services. Cependant, ils ont quand même tendance à préférer la standardisation à l'adaptation culturelle. Ils vont ainsi plus se fier au modèle de base qui a déjà fait ses preuves en essayant de le répliquer et de s'y conformer au maximum et rester ainsi dans une certaine zone de confort qu'ils maîtrisent. L'auteur avance que la majorité des changements qui devraient être opérés dans une culture nouvelle sont au niveau du marketing (publicité et promotion), de la tarification, du côté financier et des caractéristiques des produits et services. Une bonne connaissance du marché locale est donc indispensable. Certains auteurs, comme Baena (2012), avancent même que le franchisé est une ressource clé dans des cultures différentes ayant un impact direct sur la réussite d'une franchise. Cependant, il rappelle la nécessité qu'il lui soit octroyé une certaine autonomie pour pouvoir se révéler efficace.

Strutton, Pelton et Lumpkin (1993) définissent la notion d'autonomie comme étant la perception d'avoir une autorité et une indépendance dans la prise de décision concernant la méthode de gestion, les objectifs et les priorités de son entreprise. D'après Dada et Watson (2012), l'autonomie du franchisé serait très favorable à la bonne performance économique de la franchise car elle permet une orientation entrepreneuriale de ce dernier et engendre une meilleure relation avec le franchiseur et un climat de confiance axé sur le partenariat. Cependant, cela ne veut pas dire que le franchisé doit être livré à lui-même. Comme le précisent Dada et Watson (2012), il est important que le franchiseur apporte un support structuré et qu'il aide son franchisé dans ses démarches entrepreneuriales en lui donnant des possibilités de décisions, mais dans un certain cadre flexible. Le degré et les méthodes de contrôle dépendent fortement du besoin du franchiseur des connaissances du marché local où se situe le franchisé. Plus ce marché est géographiquement loin, plus le franchiseur aura de la difficulté à contrôler ses activités et sa gestion. Dans le cas où le franchisé serait situé dans un autre pays par

exemple, le franchiseur devra s'y adapter en concédant plus d'autonomie et de contrôle, qu'il le veuille ou non. Dans ce cas, une relation plus informelle serait préférable et une communication constante sera nécessaire pour faire circuler l'information de manière efficace. Le franchiseur acquerra même des connaissances supplémentaires sur le marché local à l'aide du franchisé. Comme le souligne Baena (2012), le franchisé sera d'autant plus utile dans des cultures différentes car il aura l'expérience et les connaissances nécessaires pour développer la marque et adopter les stratégies de communication et marketing adéquates. En donnant plus d'autonomie, de responsabilité, mais aussi d'opportunités d'exploiter la marque, la franchise qui s'internationalise obtient plus de soutien dans cette étape et bénéficie d'informations formelles et informelles essentielles. Cependant, il est d'autant plus important de s'attarder sur le choix du bon franchisé, car le fait de donner plus d'autonomie implique aussi des conséquences plus lourdes sur la marque.

Et comme nous l'avons vu précédemment dans la revue de littérature, il a été montré que les franchiseurs donnent beaucoup plus d'autonomie et de liberté aux master franchisés qui se révèlent souvent être des partenaires solides ayant un rôle prépondérant dans le développement de la franchise à l'international. Comme précisé préalablement, le fait de donner plus d'autonomie réduit considérablement les coûts de transaction (ou coûts d'agence) étant donné qu'il y a moins de surveillance et de contrôle. C'est en effet le master franchisé qui s'occupe de ces tâches opérationnelles locales en s'occupant lui-même des sous-franchisés et de la croissance de la franchise dans le pays concerné.

Cependant, Hopkins (1996) met en garde que les compagnies qui changent trop leurs produits et services dans le but de s'adapter un maximum ont tendance à moins réussir et à moins bien performer. Il montre ainsi que les deux extrêmes ne sont pas de bonnes solutions quant au degré d'adaptation culturel à adopter. Il faut plutôt opter pour un équilibre et une balance en s'adaptant sur certains niveaux qu'il est important de définir, mais en gardant le « cœur » des produits et services intact. Ainsi, trouver le bon degré d'adaptation est la clé pour optimiser la performance économique d'une franchise qui s'exporte dans une culture différente.

Dans la figure qui suit, Alon et Alami (2010) proposent un schéma d'analyse des critères à prendre en considération lorsqu'une franchise s'ajuste et s'adapte à une nouvelle culture.

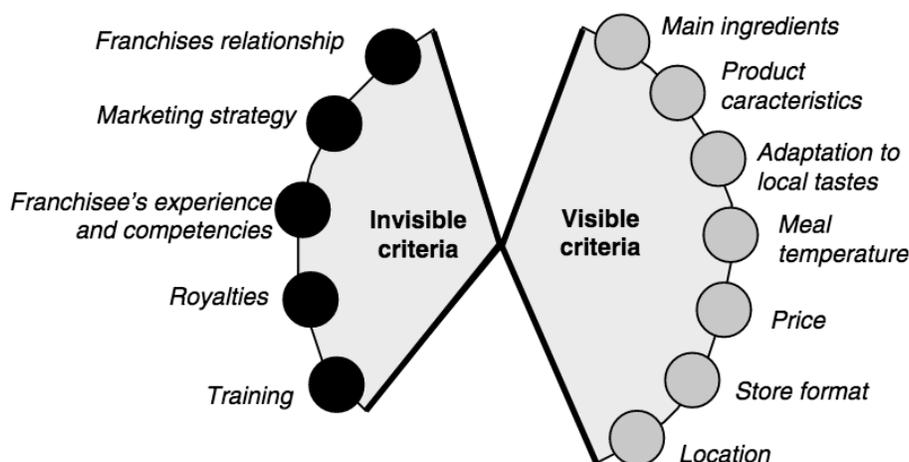


Figure 7 : Ajustements aux critères visibles/invisibles selon Alon et Alami (2010)

Ce schéma destiné aux franchises dans le secteur de la restauration divise les critères à prendre en compte par les franchises qui souhaitent s'implanter dans un pays à la culture différente en deux. On retrouve d'un côté les critères invisibles, c'est-à-dire ceux auxquels le consommateur n'est pas exposé directement et qui sont la relation franchiseur/franchisé, la stratégie marketing, l'expérience et les compétences du franchisé, les redevances d'exploitations et de publicité, puis les formations. D'autre part, on retrouve les critères visibles, c'est-à-dire ceux qui vont avoir un impact direct sur le consommateur, à savoir la localisation, l'agencement du local, le prix, la température des repas, l'adaptation aux goûts culinaires locaux, les caractéristiques du produit et les ingrédients principaux. Tous ces critères sont à considérer un par un pour voir s'il convient, pour chacun d'entre eux, de le maintenir standardisé et conforme au concept de base ou de l'adapter à la culture locale dans le but de maximiser la performance du nouveau point de vente.

Mais si cela semble, à priori, stratégiquement évident à faire, il en est tout autre dans la réalité. Prenons l'exemple du Maroc, qui nous concerne tout particulièrement. Dans ce pays, il est très difficile de cerner la culture à cause d'un certain mélange et d'un « chaos » culturel qui y règne (Alon et Alami, 2010). En effet, comme le confirment les auteurs, l'héritage culturel très diversifié du royaume, ses contradictions et son hétérogénéité, son passé colonial et ses peuples aux langues différentes (plus de 6 dialectes) font que cette société est très difficile à cerner culturellement. Il est donc une tâche très complexe que d'adapter une franchise dans un contexte culturel comme le Maroc, aussi conscient soit-on de l'importance de le faire. D'ailleurs, de très gros noms de la franchise comme Subway et Dairy Queen s'y sont essayés en vain, avec des performances très faibles entraînant la faillite de leurs points de vente au Maroc. Il ressort de cette partie l'hypothèse suivante :

***H2** : La distance culturelle a un effet négatif sur la performance pour les franchises internationales en franchises unitaires mais pas pour les franchises internationales en master franchises.*

Pour vérifier cette hypothèse, nous allons mesurer la distance culturelle selon la théorie des dimensions culturelles d'Hofstede (1994) que nous avons cité brièvement dans le chapitre précédent. Nous détaillerons dans le chapitre suivant comment elle a été calculée.

Chapitre 4 : Méthodologie

4.1. Démarche expérimentale

Rappelons que le but de cette recherche est d'explorer les différences de performance entre les types de franchises présentes au Maroc avant d'en expliquer les raisons. Pour ce faire, nous avons utilisé un échantillon de franchises au Maroc. Les données statistiques ont été regroupées à partir d'une base de données secondaire, l'observatoire de la franchise. Cet organisme indépendant créé en 1997 est agréé par la Fédération française de la franchise, ce qui lui donne ainsi une certaine fiabilité et crédibilité. Il n'y a pas eu d'échantillonnage à faire étant donné que nous avons pris en compte toutes les franchises avec assez de données listées sur l'observatoire de la franchise au Maroc, et rassemblé assez de données chiffrées pour constituer une analyse significative. Nous avons donc été en mesure d'obtenir les informations nécessaires sur 126 franchises au Maroc. Nous les avons ensuite divisées en 4 secteurs économiques. Ainsi, nous retrouvons les secteurs suivants : « automobile », « bien-être et beauté », « modes et équipements de la personne », puis enfin « autres commerces spécialisés ». D'autre part, le corps de ce mémoire étant de faire une comparaison de la performance entre les types de franchises présentes au Maroc, il a été primordial de s'attarder sur ce dernier point. Ainsi, nous retrouvons 3 types de franchises, comme nous dit précédemment, et qui sont les suivants :

- Les franchises marocaines, au nombre de 21 dans notre base de données, qui représentent les marques créées et franchisées au Maroc.
- Les franchises internationales en master franchises, au nombre de 61 dans notre base de données, qui représentent des marques étrangères ayant vendu le droit de master franchise à une société ou à un entrepreneur indépendant au Maroc.
- Les franchises internationales en franchises unitaires, au nombre de 44, qui représentent des marques étrangères franchisant elles-mêmes point de vente par point de vente au Maroc.

En utilisant donc cet annuaire des franchise au Maroc et en faisant les distinctions citées précédemment, nous avons été en mesure de rassembler plusieurs données chiffrées sur chaque franchise, que nous avons analysées comme nous le verrons dans la suite de ce chapitre, pour pouvoir vérifier ou réfuter les hypothèses émises.

4.2. Approche et philosophie de recherche

Dans un premier temps, comme le soulignent Lewis, Thornhill et Saunders (2007), un chercheur a le choix entre deux approches philosophiques, à savoir les approches déductive et inductive pour conduire sa recherche. Pour la première, il s'agit plutôt de commencer par étudier une théorie assez générale pour confirmer ou réfuter des hypothèses à propos d'un cas plus spécifique. Pour la seconde, il est plus question de s'intéresser à des observations plus spécifiques de manière à les généraliser par la suite et conclure avec une théorie ou des hypothèses plus larges. Pour notre recherche, nous avons opté pour une approche inductive, car il ne s'agissait pas de valider une idée prédéfinie spécifique, mais plutôt de découvrir, d'explorer et d'analyser la performance de plusieurs types de franchises, de les comparer et d'aboutir à une conclusion plus vaste et généralisable sur d'autres territoires géographiques par exemple. D'autre part, il a été intéressant d'utiliser cette approche, car comme le soulignent Lewis, Thornhill et Saunders (2007), elle permet d'utiliser le terrain de manière à laisser émerger les résultats sans être biaisé par une quelconque théorie ou idée préconçue.

D'autre part, Creswell (2014) rappelle qu'il existe trois types de méthodologies pour conduire une recherche scientifique, à savoir les méthodes quantitative, qualitative et mixte. Pour notre recherche, nous avons choisi une méthode quantitative, car celle-ci, comme le souligne Creswell (2014), est plus adéquate pour explorer des corrélations entre des variables chiffrées. En effet, l'objectif premier de notre étude étant de comparer des indicateurs chiffrés puis d'expliquer les différences perçues en cherchant des corrélations ou des absences de corrélations entre plusieurs variables, la méthode qualitative semblait ainsi la plus adéquate.

Enfin, Creswell (2014) ajoute qu'une méthode quantitative peut se faire sous plusieurs formes. Entre autres, elle peut être basée sur une analyse chiffrée, un rapport, une expérimentation, une étude de corrélations et bien d'autres. Notre recherche quantitative est quant à elle basée sur un rapport de données rendues publiques, que nous avons

utilisées pour établir ou réfuter des corrélations entre plusieurs variables que nous allons étayer par la suite.

4.3. Choix des variables

4.3.1 Variable dépendante

La variable dépendante choisie pour effectuer cette recherche est le chiffre d'affaires annuel moyen. Elle permet d'évaluer la performance de chaque franchise de manière objective. Comme précisé dans le chapitre précédent, nous n'avons pas accès à certaines données chiffrées ce qui limite nos possibilités de choix d'indicateurs financiers. Le chiffre d'affaires étant corrélé positivement aux bénéfices nets dans un même secteur d'industrie, nous avons choisi le chiffre d'affaires annuel moyen pour comparer la performance des franchises étudiées. Plusieurs études antérieures sur la performance des franchises ont d'ailleurs été conduites avec un raisonnement similaire en utilisant le chiffre d'affaires annuel comme mesure de la performance. Anderson (1984) souligne, dans le cadre d'un article largement cité par ses confrères, que l'indicateur le plus souhaitable pour mesurer la performance dans le cadre des franchises est le profit. Mais il ajoute ensuite que, cette mesure étant généralement inaccessible à grande échelle, le chiffre d'affaires annuel moyen est la mesure la plus adéquate pour évaluer la performance des franchises. Il reconnaît cependant que le fait qu'elle ne prenne pas en compte les coûts représente probablement une légère faille, avant de l'utiliser dans son même article pour comparer la performance des unités franchisées versus celle des unités en propre. Dans cette même idée, Thomas, O'Hara et Musgrave (1990) mesurent les effets de la propriété de l'entreprise, du changement de possession et de l'investissement sur la performance des franchises en construisant un modèle basé sur les données de ventes annuelles (autrement dit le chiffre d'affaires annuel) des franchises. Même si le choix du chiffre d'affaires annuel moyen comme variable dépendante dans ce travail peut avoir des limites comme nous le verrons par la suite, il reste cependant largement utilisé dans la littérature pour mesurer la performance. Mais plus précisément, c'est le logarithme du chiffre d'affaires annuel moyen de chacune des franchises considérées qui a été retenu dans notre étude (*logchiffre*) en faisant une simple transformation logarithmique du chiffre d'affaires moyen annuel. Cette manipulation nous permet d'avoir une distribution bien plus homogène des écarts du

modèle. En clair, la transformation logarithmique nous permet de diminuer l'importance des valeurs extrêmes qui auraient tendance à fausser les résultats.

4.3.2. Variables indépendantes

Plusieurs variables indépendantes ont été utilisées pour tester les hypothèses et contrôler les résultats obtenus avec SPSS. Chacune d'elles sera présentée et discutée dans cette partie.

Type de franchise

Comme précisé au début de ce chapitre, nous avons divisé les franchises en trois types ou catégories. La première catégorie est composée des franchises marocaines, au nombre de 21 dans notre base de données, qui représentent les marques créées et franchisées au Maroc. La seconde catégorie est composée des franchises internationales en master franchises, au nombre de 61 dans notre base de données, qui représentent des marques étrangères ayant vendu le droit de master franchise à une société ou à un entrepreneur indépendant au Maroc. La troisième et dernière catégorie se compose des franchises internationales en franchises unitaires, au nombre de 44, qui représentent des marques étrangères franchisant elles-mêmes point de vente par point de vente au Maroc. La variable indépendante «type de franchise» a été codée sur le logiciel SPSS et chacune des trois catégories citées apparaît respectivement sur SPSS sous le nom de *local*, *intreg* et *intmaster*. Le caractère dichotomique de chacune des trois sous-catégories nous a permis de coder facilement chaque type franchise. En effet, nous avons utilisé le 1 pour oui et le 0 pour non. Si une franchise est par exemple locale, elle sera codée par 1 sous la sous-catégorie *locale* et 0 sous les sous-catégories *intreg* et *intmaster*. Il en est de même pour les autres franchises.

Secteur

Les franchises ont également été classées par secteur industriel. Nous avons déterminé quatre secteurs qui sont l'automobile (*auto*), la mode et équipements de la personne (*mode*), le bien-être et beauté (*beaute*), et finalement les autres qui n'entrent pas dans les secteurs qui viennent d'être cités (*autre*). Il était question à la base d'utiliser plus de secteurs pour avoir davantage de précision dans les comparaisons faites, mais une des limites de ce mémoire a été le manque de franchises à étudier dans certaines catégories. Ces dernières ont été regroupées sous la catégorie *autre*. La codification a été faite pour cette variable de la même manière que pour la variable type de franchise : le caractère dichotomique de chaque subcatégorie nous a permis de codifier chaque franchise par secteur assez facilement. Par exemple, une franchise de mode se verra attribuer un 1 sous la subcatégorie *mode* puis un 0 sous les subcatégories *auto*, *beaute* et *autre*. S'il peut être reproché à cette étude de comparer des données hétérogènes de par la différence de taille et de nature des entreprises considérées, il est à souligner que l'échantillonnage reflète également toutes ces industries comme dans le monde réel. D'ailleurs, plusieurs auteurs reconnus ont publié des études sur la performance des franchises en utilisant une approche similaire, comme notamment Barthélemy (2008), Morrison (1997) ou Thomas, O'Hara et Musgrave (1990).

Date de création

La date de création de chaque franchise, désignée sur SPSS par *Date_Creation*, représente l'année d'ouverture du premier point de vente de la franchise en question. Cette variable peut se révéler importante dans le sens où l'ancienneté de certaines marques est souvent gage de pérennité, de savoir-faire et de confiance. La force d'une marque ainsi que sa valeur se construisent également dans le temps. C'est pour ces raisons que la date de création de la franchise a été retenue comme variable indépendante.

Nombre d'unités dans le monde

Cette variable représente le nombre de points de vente, qu'ils soient franchisés ou possédés, de la franchise à travers le monde. Représentée comme *Nbre_Unites_Monde* sur SPSS, cette variable indépendante montre tout simplement l'étendue et la taille de la franchise. Plus ce nombre sera grand, plus la franchise aura tendance à être d'une taille conséquente et donc avoir un poids économique élevé et des ressources importantes. Ce nombre sera évidemment un gage de succès et cela donnera confiance aux investisseurs. Il faudra cependant faire attention à la dispersion ou la concentration géographique de ces franchises qui n'est pas reflétée dans cette variable. En effet, une franchise qui aura beaucoup de points de vente concentrés dans un même pays par exemple n'aura pas forcément une plus grande valeur de marque mondialement qu'une franchise avec un peu moins de points de vente, mais plus dispersés géographiquement.

Distance culturelle

La distance culturelle, que nous avons citée à plusieurs reprises déjà dans ce travail, est une variable très importante pour cette recherche. Rappelons que la définition de la distance culturelle que nous avons retenue est celle basée sur le travail d'Hofstede (1994) et des six dimensions culturelles que nous avons détaillé précédemment et qui sont l'index de distance par rapport au pouvoir, l'individualisme / collectivisme, l'indice évitement / incertitude, la masculinité / féminité, l'orientation à long terme / court terme, et enfin l'indice plaisir / modération. À partir de là, l'auteur propose une équation permettant de mesurer la distance culturelle entre deux pays en utilisant les scores des deux pays en question dans chacune des six dimensions culturelles.

$$CD_j = \sum_{i=1}^6 \{(I_{ij} - I_{iN})^2 / V_i\} / 6$$

Dans cette équation, CD_j est la distance culturelle entre le pays j et le Maroc; I_{ij} est le score du pays j à la dimension culturelle i ; I_{iM} est le score du Maroc à cette même dimension culturelle, et V_i est la variance du score de la dimension. Plus la distance culturelle CD sera grande, plus les cultures des pays comparés seront différentes, et plus les normes, valeurs et toute les notions vues dans la définition de la culture d'une société seront éloignées.

Après avoir recueilli le score du Maroc ainsi que celui de chaque pays concerné par cette étude pour chacune des six dimensions culturelles d'Hofstede, nous avons utilisé cette formule pour mesurer la distance culturelle entre le Maroc et chacun de ces pays, à savoir la France, l'Espagne, l'Italie, l'Allemagne, le Canada, les USA, la Belgique et la Hollande. Les résultats, que nous détaillerons dans le chapitre suivant, ont été regroupés dans le tableau ci-après.

Tableau 3: Calcul de la distance culturelle entre le Maroc et chacun des autres pays concernés

<i>Hofstede</i>	Maroc	France	Espagne	Italie	Allemagne	Canada	USA	Belgique	Hollande	Variance
Power distance	70	68	57	50	35	39	40	56	38	155
Individualism	46	71	51	76	67	80	91	75	80	183
Masculinity	53	43	42	70	66	52	62	54	14	248
Uncertainty avoidance	68	86	86	75	65	48	46	94	53	276
Long term orientation	14	63	48	61	83	36	26	82	67	518
Indulgence	25	48	44	30	40	68	68	57	68	243
Distance Culturelle	0,00	1,97	1,10	2,20	3,52	3,75	4,48	3,58	5,48	

Chapitre 5 : Analyse des résultats

5.1. Présentation de la base de données

5.1.1. L'échantillon

Les données recueillies concernent 126 franchises présentes au Maroc de trois types différents ayant pour origine neuf pays différents. Comme nous pouvons le voir dans le tableau 4, les franchises locales représentant les marques créées et franchisées au Maroc sont au nombre de 21 et couvrent ainsi 16,7 % de notre échantillon. Les franchises internationales en master franchise, représentant des marques étrangères ayant vendu le droit de master franchise à une société ou à un entrepreneur indépendant au Maroc, sont quant à elles au nombre de 61 couvrant 48,4 % de notre échantillon. Enfin, les franchises internationales en franchises unitaires, représentant des marques étrangères franchisant elles-mêmes point de vente par point de vente au Maroc, sont au nombre de 44 et couvrent 34,9 % de notre échantillon.

Tableau 4 : Effectifs des types de franchises présents au Maroc

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Franchises locales	21	16,7	16,7
Franchises internationales régulières	44	34,9	51,6
Franchises internationales Master	61	48,4	100,0
Total	126	100,0	

D'autre part, le tableau 5 montre la dispersion des franchises étudiées par pays d'origine. On note que trois pays se démarquent du lot avec une présence relativement plus importante : le Maroc, la France et les USA avec respectivement 16,7 %, 56,3 % et 11,9 % des franchises provenant de ces pays-là. La France, largement en tête, a été le colonisateur dominant du Maroc et sa culture reste jusqu'à présent très imprégnée dans ce pays comme nous l'avons expliqué dans le troisième chapitre. La franchise étant un

concept relativement nouveau au Maroc, il n'est pas surprenant que les marques franchiseuses s'y intéressant proviennent d'une culture historiquement attachée au Maroc. Ensuite, le second pays d'origine le plus présent est le Maroc. Il ne semble pas y avoir besoin de plus d'explication étant donné que c'est le pays d'où proviennent nos échantillons. Enfin, les USA arrivent en troisième position, sans surprise là non plus, puisque c'est là même le berceau de la franchise. Étant également les gourous de la mondialisation, les USA assoient ici seulement leur influence culturelle sur le monde et sur le Maroc en particulier avec ce chiffre. Les autres pays concernés, à savoir l'Allemagne, le Canada, l'Italie, la Belgique, la Hollande et l'Espagne se partagent quant à eux les 15,1 % restants. Le chiffre qui est surprenant dans ce tableau est celui de l'Espagne avec seulement 3,2 % des franchises présentes au Maroc provenant de ce pays. Étant donné sa proximité territoriale et son rapport historique avec le Maroc (dont il a colonisé une partie), on se serait attendu à un chiffre bien plus conséquent.

Tableau 5 : Dispersion des franchises au Maroc par pays d'origine

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Maroc	21	16,7	16,7	16,7
France	71	56,3	56,3	73,0
Allemagne	1	,8	,8	73,8
Canada	3	2,4	2,4	76,2
Italie	5	4,0	4,0	80,2
Belgique	5	4,0	4,0	84,1
Hollande	1	,8	,8	84,9
USA	15	11,9	11,9	96,8
Espagne	4	3,2	3,2	100,0
Total	126	100,0	100,0	

5.1.2. Variable dépendante

La transformation logarithmique du chiffre d'affaires moyen annuel des franchises au Maroc nous permet, comme il a été précisé, d'avoir une distribution bien plus homogène des écarts du modèle en diminuant le poids des valeurs extrêmes. Par contre, la valeur initiale du chiffre d'affaires ayant été transformée, la nouvelle variable est moins parlante pour l'interprétation. Cependant, l'ordre des valeurs original reste évidemment identique nous permettant ainsi une interprétation comparative plus simple et surtout plus précise.

Nous retrouvons ci-après les tableaux illustrant les moyennes/écarts-types du chiffre d'affaires moyen annuel moyen des franchises au Maroc puis celles de son logarithme. Il est intéressant de considérer les deux tableaux. Le premier nous donne une idée représentative réelle du chiffre d'affaires annuel moyen qui est de près de 6 314 836 dirhams marocains (Dhs). Le chiffre d'affaires varie entre 50000 Dhs et 72 000 000 Dhs avec un écart-type élevé de 9 248 438 Dhs lorsqu'on considère la moyenne. Le second, quant à lui, nous montre qu'en utilisant le logarithme du chiffre d'affaires moyen annuel, nous avons pu réduire l'écart-type de manière très considérable comparativement à la moyenne : avec un écart-type de 1,23 pour une moyenne de 15,05, la dispersion est très faible et les résultats sont ainsi plus précis.

Tableau 6 : Moyenne/écart-type du chiffre d'affaires annuel moyen des franchises au Maroc

	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
Chiffre d'affaires annuel moyen	50 000	72 000 000	6 314 835,96	9 248 438,36

Tableau 7 : Moyenne/écart-type du logarithme du chiffre d'affaires annuel moyen des franchises au Maroc

	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
Logarithme du chiffre d'affaires annuel moyen	10,82	18,09	15,0504	1,2315

5.2. Analyse descriptive

Nous allons dans cette partie nous concentrer essentiellement sur le tableau de corrélation de Pearson généré à l'aide de SPSS et représenté ci-après. Nous allons tout d'abord procéder point par point aux observations faites avant de les expliquer par la suite. Commençons par le logarithme du chiffre d'affaires annuel moyen. On remarque en effet que ce dernier est positivement très corrélé (0,398) avec les franchises internationales en master franchises et que cette corrélation est très significative (0,000). D'autre part, le logarithme du chiffre d'affaires annuel moyen est négativement moyennement corrélé avec les franchises locales et également avec les franchises internationales en franchises unitaires (respectivement -0,279 et -0,240). Ces deux corrélations restent également significatives (0,008 et 0,023 respectivement). Ensuite, un point surprenant est que le logarithme du chiffre d'affaires annuel moyen est positivement très corrélé avec la distance culturelle (0,320) et que cette corrélation est très significative (0,002). Enfin, le logarithme du chiffre d'affaires annuel moyen est négativement corrélé avec la date de création de la franchise et son nombre d'unités dans le monde (-0,223 et 0,227), les deux corrélations étant plutôt significatives (0,035 et 0,039).

Pour ce qu'il en est des autres corrélations intéressantes, on observe une corrélation positive (0,454) très significative (0,000) entre les franchises internationales en master franchises et la distance culturelle. Dans ce même sens, on observe également une corrélation négative (-0,268) très significative (0,002) entre les franchises internationales en master franchises et la date de création. Enfin, il est à noter une corrélation positive (0,200) significative (0,039) entre les franchises internationales en master franchises et le nombre d'unités dans le monde. Au niveau des secteurs économiques considérés, il n'y a pas de corrélation spécifique significative. Il est à souligner que le type de franchise et les secteurs économiques ne présentent aucune corrélation significative entre eux également. Enfin, notons qu'il y a une corrélation positive (0,342) très significative (0,000) entre les franchises locales et la date de création.

Tableau 8: Corrélation de Pearson entre les variables considérées

	Logarithme du chiffre d'affaires annuel moyen	Franchises locales	Franchises internationales Unitaires	Franchises internationales Master	Secteur auto mobile	Autres secteurs	Secteur beauté	Secteur mode	Distance Culturelle	Date de création	Nombre d'unités dans le monde
Logarithme du chiffre d'affaires annuel moyen	Cor. .	-.279**	-.240*	.398**	-.192	-.239*	.093	.319**	.320**	-.223*	.227*
	Sig.	.008	.023	.000	.070	.024	.384	.002	.002	.035	.039
Franchises locales	Cor.	-.279**	-.328**	-.433**	.073	.021	-.194*	.031	-.676**	.342**	-.116
	Sig.	.008	.000	.000	.418	.813	.029	.731	.000	.000	.237
Franchises internationales Unitaires	Cor.	-.240*	-.328**	-.710**	-.143	.021	.137	-.191*	.052	.013	-.128
	Sig.	.023	.000	.000	.110	.819	.125	.032	.560	.882	.192
Franchises internationales Master	Cor.	.398**	-.433**	-.710**	.082	-.036	.014	.159	.454**	-.268**	.200*
	Sig.	.000	.000	.000	.360	.692	.878	.075	.000	.002	.039
Distance Culturelle	Cor.	.320**	-.676**	.454**	.068	-.015	.036	-.159	.	-.402**	.499**
	Sig.	.002	.000	.000	.450	.869	.691	.075	.	.000	.000
Date de création	Cor.	-.223*	.342**	-.268**	-.030	.032	-.047	.012	-.402**	.	-.207*
	Sig.	.035	.000	.882	.743	.725	.598	.896	.000	.	.033
Nombre d'unités dans le monde	Cor.	.227*	-.116	-.128	.200*	-.059	-.047	-.117	.499**	-.207*	.
	Sig.	.039	.237	.192	.039	.546	.636	.232	.000	.033	.

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

5.3. Analyse des hypothèses

Dans cette partie, nous allons générer à l'aide de SPSS les régressions linéaires nécessaires pour tester les hypothèses formulées précédemment et analyser les résultats obtenus. Les corrélations déjà observées nous permettront de nous aiguiller pour ce faire.

5.3.1. Comparaison de la performance des trois types de franchises au Maroc

Rappelons que la première hypothèse est subdivisée en deux, à savoir les deux sous-hypothèses suivantes.

H1a : *Les franchises locales performant mieux que les franchises internationales en franchises unitaires au Maroc.*

H1b : *Les franchises internationales en master franchises performant mieux que les franchises internationales en franchises unitaires et que les franchises locales au Maroc.*

Ces deux sous-hypothèses prises en compte simultanément supposent la hiérarchie suivante en termes de performance des trois types de franchises étudiés au Maroc :

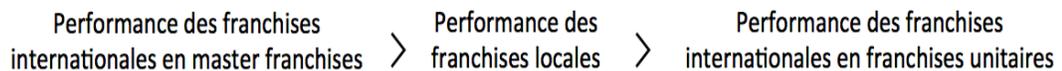


Figure 8 : hiérarchie hypothétique de la performance des types de franchises au Maroc

Commençons dans un premier temps par comparer la performance des franchises locales et celle des franchises internationales en franchises unitaires, et donc tester l'hypothèse H1a. La régression linéaire ci-après inclut les variables à tester, à savoir les franchises locales (constante), les franchises internationales en franchises unitaires et les franchises internationales en master franchises. Elle inclut également toutes les variables de contrôle citées précédemment sauf la distance culturelle qui a été retirée volontairement pour ne pas biaiser les résultats à ce stade de la recherche étant donné que l'on estime (hypothétiquement pour le moment) qu'elle influence directement la performance des franchises internationales.

Tableau 9 : Récapitulatif du modèle de régression linéaire testant H1a

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
	,619 ^a	,383	,316	1,04964

a. Valeurs prédites : (constante), Nombre d'unités dans le monde, franchises internationales en master franchises, franchises internationales en franchises unitaires, date de création, secteur beauté, secteur automobile, secteur mode, autres secteurs

Tableau 10 : Tableau d'ANOVA ^a du modèle testant H1a indiquant la significativité du modèle

Modèle	Somme des carrés	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	50,513	6,314	5,731	,000 ^b
Résidu	81,528	1,102		

a. Variable dépendante : Logarithme du chiffre d'affaires annuel moyen

b. Valeurs prédites : (constante), Nombre d'unités dans le monde, franchises internationales en master franchises, franchises internationales en franchises unitaires, date de création, secteur beauté, secteur automobile, secteur mode, autres secteurs

Tableau 11 : Tableau des coefficients ^a du modèle testant H1a indiquant le poids de chaque variable indépendante sur le logarithme du chiffre d'affaires annuel moyen (variable dépendante)

Modèle	Coefficients		t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	non standardisés	Coefficients standardisés			Tolér.	VIF
	A	Bêta				
(Constante)	24,112		2,376	,020		
Franchises internationales en franchises unitaires	,330	,125	,730	,467	,287	3,489
Franchises internationales en master franchise	1,035	,408	2,343	,022	,276	3,629
Date de création	-,005	-,103	-1,022	,310	,827	1,209
Secteur automobile	-,194	-,054	-,453	,652	,587	1,704
Autres secteurs	-,441	-,114	-1,001	,320	,644	1,552
Secteur beauté	,551	,172	1,416	,161	,563	1,775
Secteur mode	,935	,356	2,680	,009	,472	2,119
Nombre d'unités dans le monde	6,519E-005	,207	2,162	,034	,907	1,103

a. Variable dépendante : Logarithme du chiffre d'affaires annuel moyen

Rappelons brièvement que l'analyse descriptive nous montrait que les franchises locales et les franchises internationales en franchises unitaires sont toutes les deux corrélées négativement avec le logarithme du chiffre d'affaires annuel moyen, et ce avec une intensité faiblement différente. Commençons maintenant par le tableau récapitulatif du modèle. On y retrouve un R carré de 0,383 traduisant la qualité du modèle retenu. Cela signifie que le modèle explique la variable dépendante à hauteur de 38,3 % ce qui est satisfaisant pour une étude comme celle-ci. En d'autres termes, les variables indépendantes retenues contribuent à raison de 38,3 % dans la variabilité de la variable étudiée logarithme du chiffre d'affaires annuel moyen. Le tableau ANOVA confirme que le modèle est très significatif (0,000) et donc que la relation entre les variables étudiées n'est pas due au hasard. Les statistiques de colinéarité montrent, dans ce même sens, des VIF très bas pour chacune des variables. Ceci traduit qu'il n'y a pas de

multicolinéarité entre les variables et qu'il n'y a donc pas d'instabilité quand une donnée change, les variables n'évoluant pas ensemble. Ces vérifications étant faites, il est maintenant adéquat de se pencher plus en détail sur le tableau de coefficients pour voir le poids de chaque variable indépendante sur la variable étudiée. Nous retrouvons malheureusement pour les franchises internationales en franchises unitaires un coefficient standardisé Bêta qui n'est pas significatif (sig de 0,467), ce qui ne nous permet pas de conclure sur la comparaison de la performance entre les franchises locales et les franchises internationales en franchises unitaires. L'hypothèse H1a ne peut donc pas être vérifiée. Notons cependant que nous retrouvons pour les franchises internationales en master franchises un coefficient standardisé Bêta de 0,408 qui est significatif et qui traduit le fait que les franchises internationales en master franchises performant mieux que les franchises locales, ce qui nous permet déjà de commencer à vérifier l'hypothèse H1b.

Testons maintenant l'hypothèse H1b et vérifions donc si la performance des franchises internationales en master franchises est supérieure à celle des franchises locales et à celle des franchises internationales en franchises unitaires. La régression linéaire ci-après inclut les variables à tester, à savoir les franchises internationales en master franchises (constante), les franchises internationales en franchises unitaires et les franchises locales. Pour les mêmes raisons citées précédemment, cette régression inclut également toutes les variables de contrôle sauf la distance culturelle.

Tableau 12 : Récapitulatif du modèle de régression linéaire testant H1b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
	,619 ^a	,383	,316	1,04964

a. Valeurs prédites : (constante), Nombre d'unités dans le monde, franchises internationales en franchises unitaires, franchises locales, date de création, secteur beauté, secteur automobile, secteur mode, autres secteurs

Tableau 13 : Tableau d'ANOVA ^a du modèle testant H1b indiquant la significativité du modèle

Modèle	Somme des carrés	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	50,513	6,314	5,731	,000 ^b
Résidu	81,528	1,102		

a. Variable dépendante : Logarithme du chiffre d'affaires annuel moyen

b. Valeurs prédites : (constante), Nombre d'unités dans le monde, franchises internationales, franchises unitaires, franchises locales, date de création, secteur beauté, secteur automobile, secteur mode, autres secteurs

Tableau 14 : Tableau des coefficients ^a du modèle H1b indiquant le poids de chaque variable indépendante sur le logarithme du chiffre d'affaires annuel moyen (variable dépendante)

Modèle	Coefficients		t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	non standardisés	Coefficients standardisés			Tolér.	VIF
	A	Bêta				
(Constante)	25,147		2,516	,014		
Franchises internationales en franchises unitaires	-,705	-,266	-2,685	,009	,847	1,180
Franchises locales	-1,035	-,242	-2,343	,022	,782	1,279
Date de création	-,005	-,103	-1,022	,310	,827	1,209
Secteur automobile	-,194	-,054	-,453	,652	,587	1,704
Autres secteurs	-,441	-,114	-1,001	,320	,644	1,552
Secteur beauté	,551	,172	1,416	,161	,563	1,775
Secteur mode	,935	,356	2,680	,009	,472	2,119
Nombre d'unités dans le monde	6,519E-005	,207	2,162	,034	,907	1,103

a. Variable dépendante : Logarithme du chiffre d'affaires annuel moyen

Rappelons brièvement que l'analyse descriptive nous suggérait qu'il existe une corrélation positive (0,398) très significative entre le logarithme du chiffre d'affaires annuel moyen et les franchises internationales en master franchises d'un côté, et qu'il existe une corrélation négative significative entre le logarithme du chiffre d'affaires annuel moyen et les deux autres types de franchises (locales et internationales en

franchises unitaires) de l'autre. D'autre part, continuons avec la régression linéaire testant H1b. Ayant détaillé les explications pour la régression linéaire précédente, nous irons plus vite sur les détails pour éviter de nous répéter. Le tableau récapitulatif du modèle nous divulgue un R carré de 0,383 traduisant la qualité du modèle et signifiant que ce dernier explique la variable dépendante à hauteur de 38,3 %. Le tableau ANOVA confirme que la relation entre les variables étudiées n'est pas due au hasard et les statistiques de colinéarité traduisent qu'il n'y a pas de multicollinéarité entre les variables. Le tableau de coefficients nous montre quant à lui un coefficient standardisé Bêta significatif (sig de 0,009) de -0,266 pour les franchises internationales en franchises unitaires. On retrouve pour les franchises locales un coefficient standardisé Bêta de -0,242 là aussi significatif (sig de 0,022). Les deux coefficients étant négatifs et significatifs, on peut en conclure que les franchises internationales en master franchises performant mieux que les franchises locales et que les franchises internationales en franchises unitaires. L'hypothèse H1b est par conséquent vérifiée. Nous discuterons plus en détail des raisons expliquant ces différences de performance dans le chapitre suivant.

5.3.2. *L'effet de la distance culturelle sur la performance d'une franchise internationale*

Rappelons que la dernière hypothèse était la suivante.

H2 : *La distance culturelle a un effet négatif sur la performance pour les franchises internationales en franchises unitaires mais pas pour les franchises internationales en master franchises.*

Pour tester cette hypothèse, nous avons tout d'abord procédé à la régression linéaire ci-après incluant les variables à tester qui sont les franchises internationales seulement (franchises internationales unitaires et franchises internationales en master franchises). Nous avons ajouté la variable distance culturelle étant donné que l'on teste son effet. Nous avons exclu les franchises locales car leur distance culturelle étant de 0, elles auraient contaminé les résultats. Toutes les autres variables de contrôle ont également été incluses.

Tableau 15 : Récapitulatif du premier modèle de régression linéaire testant H2

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
	,625 ^a	,391	,317	,97334

a. Valeurs prédites : (constante), Nombre d'unités dans le monde, franchises internationales en master franchises, date de création, distance culturelle, secteur beauté, secteur automobile, secteur mode, autres secteurs

Tableau 16 : Tableau d'ANOVA ^a du premier modèle testant H2 indiquant la significativité du modèle

Modèle	Somme des carrés	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	40,167	5,021	5,300	,000 ^b
Résidu	62,528	,947		

a. Variable dépendante : Logarithme du chiffre d'affaires annuel moyen

b. Valeurs prédites : (constante), Nombre d'unités dans le monde, franchises internationales en master franchises, date de création, distance culturelle, secteur beauté, secteur automobile, secteur mode, autres secteurs

Tableau 17 : Tableau des coefficients ^a du premier modèle testant H2 indiquant le poids de chaque variable indépendante sur le logarithme du chiffre d'affaires annuel moyen (variable dépendante)

Modèle	Coefficients		t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	non standardisés	standardisés			Tolér.	VIF
	A	Bêta				
(Constante)	19,661		2,041	,045		
Distance culturelle	,201	,167	1,339	,185	,596	1,678
Franchises internationales en master franchises	,652	,271	2,642	,010	,874	1,144
Date de création	-,003	-,064	-,619	,538	,869	1,150
Secteur automobile	-,119	-,033	-,276	,784	,641	1,560
Autres secteurs	-,376	-,104	-,877	,384	,652	1,534
Secteur beauté	,658	,230	1,773	,081	,548	1,826
Secteur mode	1,029	,422	3,025	,004	,473	2,112
Nombre d'unités dans le monde	4,244E-005	,152	1,276	,206	,648	1,544

a. Variable dépendante : Logarithme du chiffre d'affaires annuel moyen

Le tableau récapitulatif du modèle nous précise un R carré de 0,391 traduisant la qualité du modèle et signifiant que ce dernier explique la variable dépendante à hauteur de 39,1 %. Le tableau ANOVA confirme que la relation entre les variables étudiées n'est pas due au hasard et les statistiques de colinéarité traduisent qu'il n'y a pas de multicolinéarité entre les variables. Le tableau de coefficients nous montre dans ce cas un coefficient standardisé Bêta pour la distance culturelle qui n'est pas significatif (sig de 0,185) mais qui est néanmoins positif. Ceci laisserait entendre que la corrélation entre la distance culturelle et les franchises internationales est positive et donc que plus la distance culturelle est importante, plus la performance des franchises internationales est meilleure. La distance culturelle aurait donc un effet positif et non négatif sur la performance des franchises internationales, ce qui n'irait pas dans le sens de l'hypothèse H2.

Pour obtenir plus de détails sur cette observation, nous avons créé une nouvelle variable étant l'interaction entre la distance culturelle et les franchises internationales en master franchises. N'étant autre que la multiplication des deux, cette variable nous permettra après l'avoir intégrée au modèle précédent de voir si l'effet de la distance culturelle est moins accentué dans le cas des franchises internationales en master franchises ou pas. La régression linéaire ci-après intégrant la variable en question témoigne de ces résultats.

Tableau 18 : Récapitulatif du second modèle de régression linéaire testant H2

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
	,645 ^a	,416	,335	,96045

a. Valeurs prédites : (constante), Nombre d'unités dans le monde, franchises internationales en master franchises, date de création, distance culturelle, interaction entre la distance culturelle et les franchises internationales en master franchises, secteur beauté, secteur automobile, secteur mode, autres secteurs

Tableau 19 : Tableau d'ANOVA ^a du second modèle testant H2 indiquant la significativité du modèle

Modèle	Somme des carrés	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	42,734	4,748	5,147	,000 ^b
Résidu	59,961	,922		

a. Variable dépendante : Logarithme du chiffre d'affaires annuel moyen

b. Valeurs prédites : (constante), Nombre d'unités dans le monde, franchises internationales en master franchises, date de création, distance culturelle, interaction entre la distance culturelle et les franchises internationales en master franchises, secteur beauté, secteur automobile, secteur mode, autres secteurs

Tableau 20 : Tableau des coefficients ^a du second modèle testant H2 indiquant le poids de chaque variable indépendante sur le logarithme du chiffre d'affaires annuel moyen (variable dépendante)

Modèle	Coefficients		t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	non standardisés	Coefficients standardisés			Tolér.	VIF
	A	Bêta				
(Constante)	19,855		2,089	,041		
Distance culturelle	,437	,362	2,134	,037	,311	3,212
Franchises						
internationales en master franchises	1,604	,667	2,585	,012	,135	7,417
Interaction entre la distance culturelle et les franchises internationales en master franchises	-,430	-,526	-1,668	,100	,090	11,05
Date de création	-,003	-,071	-,698	,488	,868	1,152
Secteur automobile	-,070	-,019	-,164	,870	,638	1,567
Autres secteurs	-,324	-,090	-,765	,447	,648	1,542
Secteur beauté	,628	,220	1,716	,091	,546	1,831
Secteur mode	,974	,399	2,886	,005	,469	2,133
Nombre d'unités dans le monde	5,507E-005	,198	1,635	,107	,615	1,626

a. Variable dépendante : Logarithme du chiffre d'affaires annuel moyen

Encore une fois, le tableau récapitulatif du modèle nous montre un R carré de 0,416 traduisant la qualité du modèle et signifiant que ce dernier explique la variable dépendante à hauteur de 41,6 %. Le tableau ANOVA confirme que la relation entre les variables étudiées n'est pas due au hasard et les statistiques de colinéarité traduisent qu'il n'y a pas de multicollinéarité entre les variables. Le tableau de coefficients nous montre un coefficient standardisé Bêta pour la distance culturelle qui est significatif cette fois (sig de 0,037) et toujours positif (0,362). Ceci confirme donc que la distance culturelle est corrélée positivement avec la performance des franchises internationales en franchises unitaires. D'autre part, le coefficient standardisé Bêta de la variable d'interaction est négatif (-0,526) et à la limite du significatif (sig de 0,1). Si on considère

que le test est univarié, la valeur de p peut être égale à 0,05 et est donc significative. Ceci suggère que l'effet de la distance culturelle tend à disparaître dans le cas des franchises internationales en master franchises. Par conséquent, l'hypothèse H2 est réfutée. Au contraire, nous aurons montré que plus la distance culturelle avec le Maroc est grande, meilleure est la performance des franchises internationales en franchises unitaires. La distance culturelle se révèle donc avoir un effet positif sur les franchises internationales en franchises unitaires, et cet effet tend à disparaître dans le cas des franchises internationales en master franchises. Ce résultat, allant à l'encontre de notre hypothèse, sera commenté et discuté dans le chapitre suivant afin d'y apporter le maximum d'explications possible.

Chapitre 6 : Discussion et conclusion

6.1. Sommaire des résultats

Pour résumer jusque là, nous n'avons pas pu vérifier l'hypothèse H1a mais nous avons confirmé l'hypothèse H1b. En d'autres termes, nous avons prouvé qu'au Maroc les franchises internationales en master franchises performant mieux que les franchises locales et que les franchises internationales en franchises unitaires. La comparaison entre la performance des franchises locales et celle des franchises internationales en franchises unitaires reste à définir et n'a pas pu être étayée lors de cette étude. La figure 8 hiérarchisant la performance des franchises au Maroc n'est donc que partiellement vérifiée. Nous pouvons la remplacer à ce stade de la recherche par la figure suivante :

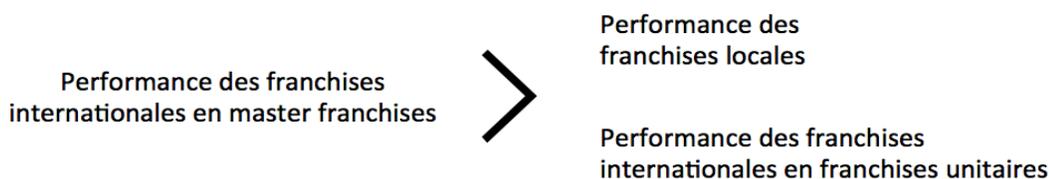


Figure 9 : hiérarchie vérifiée de la performance des types de franchises au Maroc

D'autre part, et c'est ici la découverte la plus surprenante, l'hypothèse H2 a été réfutée. En d'autres termes, nous avons au contraire découvert que plus la distance culturelle est importante, plus la performance des franchises internationales en franchises unitaires est meilleure au Maroc. La distance culturelle a donc un effet positif et non négatif sur la performance des franchises internationales en franchises unitaires, et cet effet tend à disparaître pour les franchises internationales en master franchises. Il sera à ce stade très intéressant de discuter de ces résultats de manière à les interpréter et à leur donner du sens en tenant compte de la revue de littérature qui a été construite précédemment pour nous aiguiller.

6.2. Les franchises internationales en master franchises au Maroc : une performance meilleure que celle des franchises locales et que celle des franchises internationales en franchises unitaires

Il faut tout d'abord souligner par rapport à l'hypothèse H1a que le fait qu'elle n'est pas pu être vérifiée n'implique pas forcément qu'elle soit réfutée. Cependant, il semble utile d'envisager cette possibilité et de fournir par conséquent une explication plausible au fait qu'il puisse à priori ne pas y avoir de différence notable entre la performance des franchises locales et celle des franchises internationales en franchises unitaires. En effet, le fait de mieux connaître la culture, les traditions, les usages et coutumes du pays par les locaux semble être une caractéristique déterminante qui permettrait une différenciation significative positive de la performance des franchises locales. Cependant, comme nous l'avons noté dans l'analyse descriptive, il y a une corrélation positive (0,342) très significative entre les franchises locales et la date de création, ce qui montre que les franchises locales sont relativement plus jeunes que le reste des franchises. Cette caractéristique est importante, car, comme le souligne Seltz (1982), le capital marque, se construisant à travers le temps, est un des atouts essentiels de la performance d'une franchise. Il est donc possible que ces marques marocaines, plus jeunes, aient tendance à avoir une marque moins forte que leurs concurrents étrangers et qu'elles possèdent moins d'expérience et de savoir-faire à transmettre à leurs franchisés. Mais il est aussi très possible que certaines franchises étrangères s'adaptent tellement efficacement à la culture marocaine que leur distance culturelle de base ne constitue plus un handicap.

D'autre part, l'hypothèse H1b étant vérifiée, la revue de littérature confirme à plusieurs niveaux le fait que les franchises internationales en master franchises ont tendance à mieux performer que le reste des franchises, à savoir les franchises locales et les franchises internationales en franchises unitaires. Rappelons tout d'abord que le tableau de corrélation de Pearson montre une corrélation significative entre les franchises internationales en master franchises et deux autres variables, à savoir la date de création et le nombre d'unités dans le monde. La première, négative, révèle que les franchises internationales en master franchises ont tendance à être plus vieilles et donc à avoir plus

de maturité et d'expérience. La seconde, positive, montre que les franchises internationales en master franchises sont plus présentes dans le monde en termes de nombre de points de vente. Nous pouvons déduire de ces données que les franchises internationales en master franchises sont généralement plus conséquentes en terme de taille de l'entreprise, qu'elles ont plus de ressources, qu'elles bénéficient d'une présence physique notoire à travers le monde, d'une expérience et d'un savoir-faire relativement plus élevés. Ces caractéristiques leur octroient une image de marque forte, leur permet de faire beaucoup d'économies d'échelles en termes de production et de distribution comme le notaient (Caves et Murphy, 1976) et donnent une confiance plus grande aux franchisés potentiels. D'autre part, rappelons que Rubin (1978) soulignait le fait que beaucoup de franchises préfèrent s'étendre à l'international en utilisant le système de master franchise pour plusieurs raisons, comme le fait qu'il engendre moins de coûts de surveillance. En effet, les coûts de l'agence augmentent avec la distance (Rubin, 1978), comme nous l'avons expliqué en détail avec la théorie de l'agence. Or, un nombre important de master franchises présentes au Maroc proviennent des USA par exemple, un des pays les lointains du Maroc autant culturellement que géographiquement dans notre échantillon. Ceci nous laisse déduire que les franchises internationales en master franchises au Maroc qui choisissent ce mode de développement performant mieux, car, en plus des caractéristiques citées dans les paragraphes précédents, elles octroient une autonomie plus importante à leurs master franchisés (autonomie découlant de l'essence même de la définition de la master franchise). En effet, en plus de coûts de surveillance réduits et de coûts minimes de pénétration d'un nouveau marché géographique (Alon, 2000), Dada et Watson (2012) nous confirmaient déjà que l'autonomie était très favorable à la performance au sein du concept de franchise. En effet, le caractère entrepreneurial qui est accentué par le modèle de la master franchise va engendrer une implication plus importante du master franchisé dans le projet en question. Fulop et Forward (1997) insistaient sur les avantages financiers octroyés par le concept de master franchise aux franchisés en termes de coûts d'agence notamment comme il a été dit. Mais il est également utile de rappeler que les master franchisés, prenant un risque financier bien plus élevé que les franchisés, ont également des gains potentiels beaucoup plus élevés et la réussite à long terme de la marque qu'ils représentent constitue un

intérêt direct pour eux. Ceci les incite d'autant plus à mieux performer et reconforte les résultats que nous avons obtenus.

6.3. L'effet de la distance culturelle sur la performance des franchises internationales au Maroc

Rappelons brièvement que l'hypothèse H2 a été réfutée et que nous avons par conséquent découvert que la distance culturelle a un effet positif sur la performance des franchises internationales en franchises unitaires, et que cet effet tend à disparaître dans le cas des franchises internationales en master franchises. Lorsque l'on s'attarde sur la revue de littérature constituée, on retrouve plusieurs justifications logiques quant à cette observation.

En effet, d'autres facteurs émergent pour expliquer dans un premier temps le fait que ce soit les franchises les plus éloignées culturellement du Maroc qui performant le mieux dans le cas des franchises internationales en franchises unitaires. L'explication commence avec le facteur risque dont nous avons parlé dans la partie revue de littérature. Si Rubin (1978) montrait que les coûts de l'agence augmentaient sensiblement avec la distance géographique, il paraît évident que les franchises internationales provenant des USA ou du Canada par exemple, qui sont culturellement et géographiquement très éloignées du Maroc (comme le montre le tableau 3) ne vont pas s'engager à franchiser elles-mêmes leur marque si elles ne sont pas sûres d'avoir une image de marque forte et adaptées à la demande du Maroc. Culturellement éloignées du Maroc, elles n'ont pas d'attache émotionnelle à investir dans ce pays. La seule raison de le faire est d'y voir un gain potentiel conséquent et une rentabilité probable, et d'être déjà engagé dans un processus de franchise très avancé. Par conséquent, leur expérience dans le domaine fera qu'elles s'adapteront de manière efficace à la culture marocaine, et qu'elles performeront mieux que des marques provenant d'une culture plus proche du Maroc qui auront négligé cet aspect et qui se seront internationalisées dans ce pays trop tôt dans leur processus. Ensuite, l'autonomie est également un concept dont nous avons discuté et qui justifie le point dont nous débattons. Comme nous l'avons vu, les franchiseurs ont tendance à octroyer plus d'autonomie avec l'éloignement géographique. L'autonomie des franchisés étant favorable à la performance de la franchise (Dada et

Watson, 2012) et diminuant les coûts de surveillance (Fulop et Forward, 1997), ces franchises même plus éloignées du Maroc feront tout pour réussir et mieux performer.

D'un autre côté, des marques espagnoles ou françaises par exemple qui sont, comme nous le montre le tableau 3, très proches culturellement mais aussi géographiquement du Maroc, auront plus tendance à être tentées de franchiser dans ce pays même si elles n'ont pas forcément d'image de marque mondialement forte ou de budget très conséquent, et ce pour plusieurs raisons. La première est que ces deux pays ont colonisé le Maroc dans le passé. Il demeure par conséquent un lien fort indélébile entre le Maroc et ces deux pays sur les plans politiques, culturels et économiques. Ensuite, leurs risques et coûts d'agence sont atténués par leur proximité géographique et par les relations économiques entretenues par leurs gouvernements respectifs et celui du Maroc. Enfin, le Maroc étant un pays en voie de développement et donc plus abordable en termes de mains-d'œuvre et de foncier notamment, certaines franchises même à leurs débuts sont tentées d'en tirer bénéfice et choisissent de s'implanter au Maroc négligeant le volet culturel (et sûrement d'autres), et performant ainsi moins bien que la moyenne des autres franchises internationales en franchises unitaires.

La mondialisation est également un phénomène important pouvant avoir un poids dans l'explication de cette observation. Si le Maroc reste influencé par les cultures coloniales française et espagnole, les médias et réseaux sociaux font que ce pays se tourne aujourd'hui naturellement vers le reste du monde et s'imprègne des cultures qui dominent ce monde, la culture nord-américaine étant la première. Le fait que l'on assiste à la réalité d'un Maroc s'ouvrant grandement au monde et que la société marocaine soit en quête d'exotisme et de contraste font que celle-ci a de plus en plus tendance à se tourner vers des marques nouvelles et adopter des produits culturellement étrangers et plus éloignés de sa tradition.

D'autre part, nous avons conclu que l'effet positif de la distance culturelle sur la performance tend à disparaître pour les franchises internationales en master franchises. Rappelons que la master franchise est basée sur la collaboration de la marque avec un acteur local jouissant d'une autonomie bien supérieure à celle d'un simple franchisé. Ceci

confirme les arguments de certains auteurs cités dans la revue de littérature. En effet, l'adaptation culturelle est essentielle lorsqu'une franchise pénètre un nouveau marché (Vignali, 2001). La marque doit réussir à conserver son ADN et son essence, tout en tenant compte des spécificités locales en termes de coutumes, de religion, de traditions, de politique, de configuration sociétale et plus encore (Ghantous *et al.*, 2013). Alon (2000) nous disait effectivement que le master franchisé est la personne ressource pour ces marques qui permet d'apporter ces ressources intangibles inestimables qui sont la connaissance propre du pays local. En plus de l'apport financier, le master franchisé apporte ces données culturelles spécifiques et aide directement à déterminer l'orientation du marché et à trouver le juste équilibre tant recherché entre standardisation et adaptation. Le fait que l'effet de la distance culturelle tend à être négligeable sur la performance des franchises internationales en master franchises montre que celles-ci arrivent à gommer leur différence culturelle avec un travail d'adaptation efficace. Qu'elles proviennent d'un pays culturellement éloigné ou proche du Maroc, elles performant mieux que le reste des franchises comme nous l'avons montré en vérifiant l'hypothèse H1b. Arrivant avec une image de marque extrêmement forte, des ressources importantes, une intention de s'adapter et de collaborer avec les locaux en leur donnant une autonomie et un poids décisionnel, les franchises internationales en master franchises s'implantent de telle manière à faire en sorte que l'effet de la distance culturelle sur leur performance disparaisse qu'importe leur origine, et qu'elles soient aussi intégrées à la culture marocaine que n'importe laquelle des autres marques locales. Il ne faut donc pas chercher à expliquer la performance des franchises internationales en master franchises au Maroc par la distance culturelle. La raison n'est pas que la culture n'a pas d'impact sur leur performance, mais que les franchises internationales en master franchises font un excellent travail d'adaptation de leur produit à la culture marocaine de telle manière à faire dissiper cet effet de distance culturelle. Ceci se reflète dans nos résultats qui montrent bel et bien que l'effet positif de la distance culturelle tend à disparaître pour les franchises internationales en master franchises.

6.4. Conclusion

À la lumière de la discussion précédente, nous concluons ce mémoire en faisant ressortir les implications théoriques et managériales que nous aura apportées cette recherche. Nous finirons enfin en révélant les limites de cette étude, mais surtout les avenues de recherches qu'elle aura octroyées.

6.4.1. Implications théoriques

D'un point de vue théorique, ce mémoire aura d'abord permis d'apporter une nouvelle dimension quantitative pour comparer la performance des franchises. En effet, si la littérature sur les franchises regorge de concepts traitant de divers aspects de la franchise et de l'effet d'un grand nombre de variables comme la culture, l'autonomie, l'entrepreneuriat ou le mode d'entrée pour ne citer que ceux-là, nous aurons apporté une nouvelle perspective proposant de quantifier la performance des franchises et la distance culturelle dans le cadre des franchises. Nous aurons ensuite comparé cette performance pour différents types de franchises et testé l'influence de la distance culturelle sur cette performance dans un pays donné (le Maroc en l'occurrence). Nous avons utilisé la théorie de Hofstede (1994) quantifiant la distance culturelle et l'avons adaptée pour la première fois au modèle de franchise pour servir notre étude. Même si nous n'avons pas toujours obtenu les résultats prévus, nous aurons réconforté plusieurs théories citées dans la revue de littérature. Si Kaufmann et Kim (1995) nous confirmaient qu'il y avait une corrélation positive entre l'utilisation de la master franchise comme développement et le taux de croissance des franchises, nous aurons pu aller un peu plus loin et prouver qu'au Maroc, les franchises internationales en master franchises performant mieux que le reste des franchises. Si nous pensons qu'à priori cette observation serait généralisable pour les pays émergents, il serait intéressant de le confirmer dans des recherches futures. Toujours dans ce sens, nos résultats confirment ce qui a été cité dans la théorie de l'agence concernant l'autonomie des master franchisés. Comme il a été rappelé dans la revue de littérature, ces derniers performant mieux et ils bénéficient de plus d'autonomie. Si nous n'avons cependant pas prouvé la relation directe entre cette

performance supérieure et leur autonomie, il serait intéressant de le faire de manière quantitative dans le futur.

D'autre part, nous aurons adapté l'utilisation d'une nouvelle variable dans le contexte de la franchise. En effet, la culture est un concept très difficilement quantifiable et son effet sur la performance des franchises a surtout été mesuré de manière qualitative dans la littérature existante. Nous nous sommes basés dans ce mémoire sur la méthode d'Hofstede (1994) pour créer une variable mesurant la distance culturelle entre le pays d'origine de la franchise et le pays où elle est adaptée (ici le Maroc). Cette variable nous semble très adaptée et pourrait être utilisée dans de futures recherches quantitatives sur le sujet.

Enfin, nous aurons contribué à étoffer une littérature assez rare sur les franchises dans le cadre géographique du Maroc. En effet, si on retrouve un grand nombre d'études basées sur des concepts plus ou moins adaptables partout, il nous a semblé pertinent de géographiquement contextualiser certains de ces concepts en les appliquant à un pays qui nous intéresse particulièrement. Cette démarche apportera ainsi une base modeste à la littérature sur les franchises au Maroc en mobilisant des concepts rapportés par des chercheurs reconnus dans le domaine et en les testant dans le contexte culturel marocain.

6.4.2. Implications managériales

D'un point de vue managérial, nous percevons une avancée importante apportée par cette recherche. En effet, il nous semble primordial pour une personne s'intéressant à la franchise au Maroc de connaître les tendances de performances des différents types de franchises dans ce pays, et comment certains concepts influencent cette performance. Ces données vont constituer des éléments décisifs à la prise de décision pour investir dans une franchise donnée au Maroc.

Si nous avons failli à montrer une quelconque influence négative de la distance culturelle sur la performance des franchises internationales en franchises unitaires au Maroc, nous aurons tout de même montré que le modèle de master franchise apporte une valeur ajoutée concrète permettant de se différencier et de réaliser une performance supérieure aux autres franchises au Maroc. Nous aurons aussi montré que les franchises internationales en master franchises surmontent plus efficacement la barrière de la culture (comme souligné dans la littérature existante) et arrivent à gommer tout effet quel qu'il soit de la distance culturelle. Nous aurons donc fourni aux praticiens l'information que la culture du pays hôte (le Maroc en l'occurrence), qu'importe sa spécificité, peut être intégrée très efficacement par des franchises internationales et qu'elle ne constitue pas toujours un handicap lorsqu'elle est prise en compte de manière réfléchie dans la stratégie de déploiement international d'une franchise. Il sera donc très utile de savoir, pour les personnes s'intéressant à la franchise au Maroc, que la valeur de marque d'une franchise internationale constitue bel et bien un atout majeur apportant une plus-value certaine dans un segment concurrentiel, à condition qu'elle soit intégrée de la bonne manière dans l'adaptation de la franchise.

D'ailleurs, Alon (2006) apportait une proposition plus générale affirmant que les pays émergents constituent un potentiel élevé pour la demande des produits et services occidentaux. Sachant donc que le Maroc, en tant que pays émergent, constitue un territoire où la demande de marque étrangère est grandissante et sachant que les franchises internationales en master franchises avec une valeur de marque conséquente ont tendance à mieux performer et s'adapter dans un nouvel environnement culturel, un

professionnel pourrait user de ces implications pour faire un choix réfléchi quant au type de franchise à choisir au Maroc et quant aux caractéristiques sur lesquelles il devrait s'attarder.

6.4.3. *Limites et avenues de recherche*

Tout au long de cette recherche, nous nous sommes heurtés à plusieurs limites, la première étant la difficulté de quantifier adéquatement les variables intangibles comme la distance culturelle ou la performance. Même si nous avons expliqué en détail notre méthode en nous appuyant sur d'autres auteurs, le fait de comparer dans le même panier par exemple des franchises de secteurs différents n'est pas la méthode la plus précise. Mais les données à propos des franchises au Maroc n'étant pas abondantes et faciles à trouver, nous avons collecté l'échantillon le plus vaste possible pour pallier au mieux à cette faille. Dans ce même sens, nous avons manqué de données disponibles pour utiliser tous les indicateurs souhaités afin de mesurer la performance, ce qui est souvent le cas dans les recherches basées sur des données secondaires comme celle-ci. Il serait utile dans de futures recherches de concentrer plus d'indicateurs de performance pour avoir plus de mesures relatives. On pourrait procéder en recueillant directement les informations chiffrées chez les franchises étudiées, même si cette méthode nécessite un temps bien plus important. Pour pallier cette limite efficacement aussi, la méthode DEA (*Data Envelopment Analysis*) pourrait également être une alternative pour des études similaires dans le futur. En effet, cette technique de benchmarking non paramétrique permet de comparer mathématiquement l'efficacité de *decision making units* (DMUs) en se basant sur plusieurs données dites *inputs* et *outputs* (Donthu, Hershberger et Osmonbekov, 2005). Perrigot (2009) se désolé d'ailleurs que cette méthode ne soit que très peu utilisée dans le secteur de la franchise et souligne le fait que cette technique permette de comparer de manière précise l'efficacité (comme mesure de la performance) des différentes entités prises en considération. Ceci permet ainsi de cerner les unités les plus et moins performantes de manière à savoir précisément ce qu'il faudrait éventuellement répliquer ou éviter de faire dans des prises de décisions ultérieures.

Ensuite, nous avons été déçus de ne pas avoir pu apporter une réponse à l'hypothèse H1a et donc de ne pas avoir pu déterminer lesquelles des franchises locales ou des franchises internationales en franchises unitaires performant le mieux au Maroc. Plus d'indicateurs de performance nous auraient certainement permis d'avoir une réponse à

cette question et de vérifier ou réfuter cette hypothèse, et cela pourrait faire l'objet d'une recherche future allant dans ce sens.

D'autre part, cette recherche quantitative ayant porté sur 126 franchises différentes, l'échantillon en question n'a pas fait l'objet d'une étude qualitative détaillée et ne rend par conséquent pas compte des particularités de chaque franchise. En effet, nos résultats reflètent des tendances générales et nous sommes certainement passés à côté de certains cas et exemples intéressants. Le fait d'étudier en détail par exemple une franchise locale performant exceptionnellement bien ou au contraire une franchise internationale en master franchise performant médiocrement aurait pu nous apporter des compléments d'informations très pertinents. Une étude de cas serait donc très intéressante à mener dans de futures recherches et pourrait aussi contribuer à expliquer plus en profondeur les raisons pour lesquelles les franchises internationales en master franchises performant mieux que le reste des franchises au Maroc Si nous avons déjà donné une ébauche de la réponse à cette question dans la partie discussion, une étude de cas permettrait d'y répondre plus en détail, de faire ressortir des caractéristiques plus précises et de découvrir des spécificités jouant un rôle important que nous aurions pu ignorées dans cette étude quantitative. Une étude de cas permettrait également de donner plus de réponses quant à la manière de déjouer les difficultés culturelles par les franchises internationales en master franchises.

Enfin, cette recherche concerne un lieu géographique spécifique étant le Maroc. Si elle peut se révéler utile pour les chercheurs et praticiens s'intéressant aux franchises dans ce pays, il serait très intéressant de l'étendre aux pays émergents de manière plus générale. Si nous pensons que plusieurs similarités seraient révélées, une recherche sur la comparaison de la performance des différents types de franchises dans les pays émergents serait très intéressante et permettrait de généraliser les résultats obtenus. L'approche méthodologique utilisée pourrait être complétée par l'utilisation de plus d'indicateurs de performance pour plus de fiabilité et de précision, et par une étude de cas pour déceler les particularités non observables dans des études quantitatives.

Bibliographie

- Alon, Ilan (2000). « The organizational determinants of master international franchising », *Journal of Business and Entrepreneurship*, vol. 12, no 2, p. 1.
- Alon, Ilan (2006). « Market conditions favoring master international franchising », *Multinational Business Review*, vol. 14, no 2, p. 67-82.
- Alon, Ilan et Rachid Alami (2010). « Franchising in Morocco », dans *Franchising Globally*, Springer, p. 120-137.
- Andersen, Arthur (1996). « International Expansion by US », *Franchisors. Arthur Andersen LLP Chicago, Illinois in cooperation with the International Franchise Association, Washington, DC*.
- Anderson, Evan E (1984). « The growth and performance of franchise systems: company versus franchisee ownership », *Journal of Economics and Business*, vol. 36, no 4, p. 421-431.
- Badot, Olivier (1989). « Analyse évolutive et comparée de la franchise au Canada, États-Unis et CEE ».
- Baena, Veronica (2012). « Master Franchising as Foreign Entry Mode: Evidences from the Spanish Franchise System », *ISRN Economics*, vol. 2012.
- Baron, Steve et Ruth A Schmidt (1991). « Operational aspects of retail franchises », *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 19, no 2.

- Barthélemy, Jérôme (2008). « Opportunism, knowledge, and the performance of franchise chains », *Strategic Management Journal*, vol. 29, no 13, p. 1451-1463.
- Bourguignon, Annick (1995). « Peut-on définir la performance? », *Revue française de comptabilité*, vol. 269, p. 61-66.
- Brickley, James A et Frederick H Dark (1987). « The choice of organizational form the case of franchising », *Journal of financial Economics*, vol. 18, no 2, p. 401-420.
- Caves, Richard E et William F Murphy (1976). « Franchising: Firms, markets, and intangible assets », *Southern Economic Journal*, p. 572-586.
- Cochet, Olivier, Julian Dormann et Thomas Ehrmann (2008). « Capitalizing on franchisee autonomy: Relational forms of governance as controls in idiosyncratic franchise dyads* », *Journal of Small Business Management*, vol. 46, no 1, p. 50-72.
- Creswell, JW (2014). *Research Design—Qualitative, Quantitative and Mixed methods approaches*, 4e^e éd., SAGE Publications.
- Curran, James et John Stanworth (1983). « Franchising in the modern economy-towards a theoretical understanding », *International Small Business Journal*, vol. 2, no 1, p. 8-26.
- Dada, Olufunmilola Lola et Anna Watson (2012). « The effect of entrepreneurial orientation on the franchise relationship », *International small business journal*, p. 925-977.
- Dalbarade, Jean Marcel, Claire Gauzente, Véronique Guilloux, Michel Kalika et Nathalie Perichon (2004). *Mesure de la performance économique de la franchise pour l'entité franchisante*, Fédération Française de la Franchise.

- Dawes, John (1999). « The relationship between subjective and objective company performance measures in market orientation research: further empirical evidence », *Marketing Bulletin-Department of Marketing Massey University*, vol. 10, p. 65-75.
- Dess, Gregory G et Richard B Robinson (1984). « Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit », *Strategic management journal*, vol. 5, no 3, p. 265-273.
- Doherty, Anne Marie et Barry Quinn (1999). « International retail franchising: an agency theory perspective », *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 27, no 6, p. 224-237.
- Donthu, Naveen, Edmund K Hershberger et Talai Osmonbekov (2005). « Benchmarking marketing productivity using data envelopment analysis », *Journal of Business Research*, vol. 58, no 11, p. 1474-1482.
- Eisenhardt, Kathleen M (1985). « Control: Organizational and economic approaches », *Management science*, vol. 31, no 2, p. 134-149.
- FranchiseAC (2015). *La franchise au Maroc : historique et chiffres*. Récupéré le 30 04 2015 de <http://ma.ac-franchise.com/article/la-franchise-au-maroc-historique-et-chiffres-3499>.
- Fulop, Christina et Jim Forward (1997). « Insights into franchising: a review of empirical and theoretical perspectives », *Service Industries Journal*, vol. 17, no 4, p. 603-625.
- Gaski, John F (1984). « The theory of power and conflict in channels of distribution », *the Journal of Marketing*, p. 9-29.

- Ghantous, Nabil, Fabienne Chameroy, Pierre-Yves Leo et Jean Philippe (2013). *L'interationalisation d'un réseau de franchise*, Aix Marseille Université, Fédération Française de la Franchise.
- Gilman, Alan L (1990). « Competitive growth with franchising », *Chain Store Age Executive*, p. 160.
- Hofstede, Geert (1994). « The business of international business is culture », *International business review*, vol. 3, no 1, p. 1-14.
- Hopkins, David M. (1996). « International franchising: standardization versus adaptation to cultural differences », *Franchising Research*, vol. 1, p. 15-24.
- Hough, A Jensine (1986). *Power and authority and their consequences in franchise organisations: a study of the relationship between franchisors and franchisees*, Polytechnic of Central London.
- Hunt, Shelby D (1972). « The socioeconomic consequences of the franchise system of distribution », *The Journal of Marketing*, p. 32-38.
- IFA, International Franchise Association (2007). *The Economic Impact of Franchised Businesses* Récupéré de [http://www.buildingopportunity.com/download/National Views.pdf](http://www.buildingopportunity.com/download/NationalViews.pdf)
- Inma, Chutarat et Shelda Debowski (2006). « Analysis of franchise performance through use of a typology: an Australian investigation », *Singapore Management Review*, vol. 28, no 2, p. 1.
- Jaworski, Bernard J et Ajay K Kohli (1996). « Market orientation: review, refinement, and roadmap », *Journal of Market-Focused Management*, vol. 1, p. 119-135.

- Justis, Robert T et Richard Judd (1986). « Master franchising: a new look », *Journal of Small Business Management*, vol. 24, no 3, p. 16-21.
- Kaissouni, Hicham (2014). « Les déterminants de choix d'un produit étranger et l'impact de l'originalité du produit dans le cadre des accords de libre échange sur le consommateur: cas du matériel agricole », *European Scientific Journal*, vol. 10, no 13.
- Kaufmann, Patrick J et Sang Hyeon Kim (1995). « Master franchising and system growth rates », *Journal of Marketing Channels*, vol. 4, no 1-2, p. 49-64.
- Lewis, Philip, Adrian Thornhill et M Saunders (2007). *Research methods for business students*, Pearson Education UK.
- Malinowski, Bronislaw (1944). « A Scientific Theory of Culture, and Other Essays ».
- Matusitz, Jonathan (2010). « Disneyland Paris: a case analysis demonstrating how glocalization works », *Journal of Strategic Marketing*, vol. 18, no 3, p. 223-237.
- Morrison, Kimberley A (1997). « How franchise job satisfaction and personality affects performance, organizational commitment, franchisor relations, and intention to remain », *Journal of Small Business Management*, vol. 35, no 3, p. 39.
- Nègre, Claude (2006). « Internationaliser un réseau de franchise: L'option master franchise », *Décisions Marketing*, p. 95-107.
- Perrigot, Rozenn (2009). « Franchise et efficience: Application de la méthode DEA aux hôtels franchisés et succursalistes d'un réseau mixte », *Management & Avenir*, no 2, p. 188-205.

- Risner, Mary E. (2001). *Successful fast-food franchising in Brazil and the role of culture: four cases*, Citeseer.
- Rubin, Paul H (1978). « The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract », *The Journal of Law & Economics*, vol. 21, no 1, p. 223-233.
- Ryans Jr, John K, Sherry Lotz et Robert Krampf (1999). « Do master franchisors drive global franchising? », *Marketing management*, vol. 8, no 2, p. 32.
- Seltz, David D. (1982). *The complete handbook of franchising*, Addison Wesley Publishing Company.
- Shane, Scott A et Frank Hoy (1996). « Franchising: a gateway to cooperative entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, vol. 11, no 5, p. 325-327.
- Slater, Stanley F et John C Narver (1994). « Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? », *The Journal of Marketing*, p. 46-55.
- Smith, Brian, Peter Stern et Martin Mendelsohn (1990). « Franchising in the 1990s », *RSA Journal*, vol. 138, no 5408, p. 542-556.
- Strutton, David, Lou E Pelton et James R Lumpkin (1993). « The relationship between psychological climate and salesperson-sales manager trust in sales organizations », *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 13, no 4, p. 1-14.
- Thomas, Wade L, Michael J O'Hara et Frank W Musgrave (1990). « The effects of ownership and investment upon the performance of franchise systems », *The American Economist*, vol. 34, no 1, p. 54-61.

- Usunier, Jean-Claude, Julie Anne Lee et Julie Lee (2005). *Marketing across cultures*, Pearson Education.
- Vignali, Claudio (2001). « McDonald's: "think global, act local"-the marketing mix », *British Food Journal*, vol. 103, no 2, p. 97-111.
- Welch, Lawrence S (1989). « Diffusion of franchise system use in international operations », *International Marketing Review*, vol. 6, no 5.
- Yeganeh, H. et Z. Su (2008). *Les influences de la culture sur les pratiques de gestion et la problématique de la gestion interculturelle dans L'Islam et l'Occident*, Biopsies d'un dialogue, Presses de l'Université Laval.
- Zaheer, Srilata, Stuart Albert et Akbar Zaheer (1999). « Time scales and organizational theory », *Academy of Management Review*, vol. 24, no 4, p. 725-741.