



COLLOQUE INTERNATIONAL
**La vulnérabilité des TPE et des PME
dans un environnement mondialisé**

11^{es} Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat

INRPME - AUF - AIREPME

27 au 29 mai 2009

PME marocaines face à la mondialisation : quelles opportunités du système de franchise ?

Hanane ROCHDANE

Enseignante, chercheur

École nationale du Commerce et de Gestion

h.rochdane@yahoo.fr

Jamila AYEGOU

Enseignante chercheur

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales

ajam.doc2006@yahoo.fr

RÉSUMÉ

La PME-PMI constitue le centre névralgique de l'économie marocaine, malheureusement, sa contribution reste faible. Alors que plus de 90% des entreprises sont des PME, elles ne participent qu'à hauteur de 20% de la valeur ajoutée créée. Pourtant, l'ensemble de ses caractéristiques en fait un type d'entreprise capable de remédier aux difficultés que doit surmonter l'économie nationale pour faire face aux enjeux de la mondialisation. En effet, la PME constitue un véritable levier de développement mais au Maroc sa situation reste mal cernée vu que la majorité de son tissu échappe au secteur formel. Ceci la prive de certaines opportunités que peut lui offrir son environnement. La «solution franchise» peut être envisagée comme un moyen de promotion des PME nationales. D'autant plus que la franchise, surtout dans le secteur de la distribution, a connu un engouement extraordinaire sur le marché marocain depuis l'an 2000. Le nombre d'enseignes franchisées est passé de 1 à 347 entre 1962 et 2008. L'objectif de cette étude est double : une analyse de la situation des PME marocaines en mettant en relief les contraintes ou obstacles entravant leur fonctionnement, une appréciation de l'apport de la franchise à la création et la croissance de la PME nationale.

MOTS CLÉS

PME et marketing - Vulnérabilité des PME - PME : croissance, concentration

INTRODUCTION

L'homogénéisation des habitudes de consommation à travers le monde, la réduction des coûts de transport des marchandises, la meilleure circulation du capital et de l'information et surtout l'existence chez les distributeurs d'une vision internationale du marché sont autant de facteurs qui favorisent l'internationalisation de la distribution.

- La franchise, en tant que mode de distribution, s'inscrit bien dans cette logique de stratégie globale dont la finalité est la reproduction hors des frontières nationales d'une formule qui a connu un succès dans le pays d'origine.

Dans le contexte marocain d'ouverture, la franchise offre de réelles opportunités pour la création et le développement des entreprises. Cette formule a connu un engouement exceptionnel durant les deux dernières décennies. Ainsi l'on peut recenser 347 réseaux en 2008 contre 12 seulement en 1990. (Ministère de l'Industrie, du Commerce et des nouvelles technologies, 2008). L'objectif de ce papier est la réalisation d'une confrontation entre les conditions de croissance des P.M.E marocaines et l'apport de la franchise comme mode de création et de développement de l'entreprise. La franchise en tant que formule réussie de gestion dans les pays développés sera-t-elle capable de répondre aux problèmes de création et de croissance des PME au Maroc ? Notre démarche consiste d'abord à faire un diagnostic des PME et du secteur de la franchise afin de clarifier leur image (Section I). Ensuite, notre travail se focalisera sur la confrontation des deux réalités afin de répondre à la problématique soulevée. (Section II).

1. SITUATION DE LA P.M.E ET DE LA FRANCHISE AU MAROC DANS UN CONTEXTE DE MONDIALISATION

La mondialisation, l'ouverture des frontières économiques et l'avènement de la nouvelle économie font qu'un nouveau paysage géo-socio-économique se dessine. Sachant que la PME représente aujourd'hui 98% d'entreprises dans le tissu productif marocain, on se rend compte rapidement que la plus grande part du défi à relever réside dans la promotion de celle-ci¹. Parmi les actions entreprises pour affronter les contraintes de ce nouvel environnement, nous constatons depuis le début des années 90, le recours à la franchise en tant que mode de création et de développement des entreprises. Ceci a bouleversé les données du commerce au Maroc avec de nouveaux concepts de vente et l'apparition de nouvelles habitudes de consommation. Afin de mieux expliquer l'apport de la franchise au développement des PME, il est primordial de mener un diagnostic susceptible de circonscrire la situation des PME ainsi que celle de la franchise. Si la première est marquée par la déféctuosité, la seconde paraît remplissant certaines conditions de succès en offrant plusieurs opportunités à saisir dans un monde en perpétuel changement.

1.1. Les P.M.E au Maroc : plusieurs sources de vulnérabilité

La visibilité sur le comportement de la PME au Maroc est, aujourd'hui, très limitée en raison de la faiblesse du dispositif statistique actuel. Dans ce qui suit, nous étudierons l'image de la PME au Maroc pour détecter ses faiblesses.

1. En l'absence de statistiques fiables, ce pourcentage, reconnu par la majorité des rapports officiels demeure approximatif vu le poids important de l'économie informelle au Maroc.

1.1.1. Image de la PME au Maroc

L'étude de la P.M.E au Maroc dégage trois grands constats : une définition mal cernée, une prépondérance des activités tertiaires et une forte concentration géographique.

1.1.1.1. La PME au Maroc : une définition ambiguë

Au Maroc, il n'existe pas de définition légale de la PME mais plusieurs définitions. La Charte de l'investissement, entrée en vigueur en 1995, ne précisait pas non plus la notion de PME. Elle prévoyait des incitations à caractère fiscal au profit de toutes les entreprises indépendamment de leur taille. La définition de la PME au Maroc a évolué en fonction des dispositions contenues dans les différents textes ayant cherché à encourager cette catégorie d'entreprises en raison de sa taille réduite et de sa fragilité relative. Dans le Plan de Développement Economique et Social 2000 - 2004, la sous-commission en charge de la PME a retenu les critères suivants pour la définition de celle-ci :

- Moins de 200 personnes comme effectif employé ;
- Un chiffre d'affaires inférieur à 5 millions de DH en phase de création, à 20 millions de DH pour la phase de croissance et à 50 millions de DH pour la phase de maturité.

En plus de l'ambiguïté de sa définition, l'étude de la PME au Maroc permet de soulever la primauté des activités de services.

1.1.1.2. Les PME au Maroc : domination des activités de service

Le secteur du commerce qui compte 888.000 emplois (hors informel) est constitué dans presque son intégralité de PME. Dans le secteur des services, et tout d'abord dans le tourisme qui compte près de 600.000 emplois, la PME constitue un outil privilégié dans la promotion de l'hôtellerie, de la restauration et des agences de voyages. En termes de nombre d'entreprises, le tissu des PME est composé notamment par les activités de commerce (30%) et des activités de services (40%) (Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale, Rapport annuel 2007). Le secteur du commerce est l'un des piliers de l'économie marocaine. Ses principaux indicateurs (Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies, avril 2008) sont :

- valeur ajoutée du commerce 63,2 Milliards DH ;
- 11% du PIB national ;
- 1.233.000 emplois, soit 12,4% de la population active ;
- croissance du secteur à 6% annuellement.

Regroupant une large gamme d'activités, qui se caractérisent par la diversité de leurs formes et niveaux d'organisation et d'intégration différentes (commerce traditionnel, franchises, grandes surfaces, centres commerciaux...etc.), le secteur dénombre 720.000 points de vente répartis à travers le pays. Il revêt aussi une dimension sociale importante. En effet, il abrite et constitue la source de revenu d'environ 1.2 million de personnes soit 13% de la population active marocaine. Depuis la fin des années 80 et début des années 90, le paysage de la distribution au Maroc connaît des transformations. En effet, tiré par la classe aisée et suivi par la classe moyenne le modèle de consommation des marocains tend à 's'européaniser'. Ainsi de nouvelles formes d'achat voient le jour dès le début des années 90 favorisant ainsi l'implantation des grandes surfaces, des enseignes franchisées et de centres commerciaux. Géographiquement, ces derniers sont très concentrés dans les grandes villes du pays.

1.1.1.3. Les PME au Maroc : une inégale répartition géographique

Dominé, désarticulé et appauvri à l'extrême, le Maroc a hérité d'une économie et d'une société duales marquée par la désarticulation complète des structures, la déconnexion parfaite entre le moderne et le traditionnel, l'utile et l'inutile,...etc. Ce legs historique est si lourd qu'aucune politique régionale et d'aménagement du territoire n'a pu éradiquer ou au moins minimiser les disparités socio-économiques et spatiales flagrantes. L'examen de la répartition des PME par région² reflète cette situation en dégageant une très forte concentration des PME dans les régions du Centre. De même la répartition régionale des créations des personnes morales immatriculées au registre du commerce confirme la concentration des sociétés commerciales dans la région du Grand Casablanca qui représente 33% de l'ensemble des immatriculations (Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale, Rapport annuel 2007). En effet, Casablanca³ demeure le principal centre d'affaires du pays où se concentrent les principaux sièges financiers, les entreprises, la Bourse et les plus grands centres de distribution de marchandises. A ce niveau, cette description de la PME au Maroc révèle l'existence de plusieurs facteurs la rendant plus vulnérable.

1.2. Les PME : diverses sources de vulnérabilité

Les sources de faiblesse de la P.M.E au Maroc sont à la fois endogènes et exogènes.

1.2.1. Sources internes de la fragilité des PME

Il s'agit d'un diagnostic des variables de l'environnement interne des PME favorisant leur vulnérabilité. On citera entre autres :

- la faiblesse de la formation ;
- le manque de conseil et d'innovation ;
- l'absence des méthodes modernes de gestion et de marketing ;
- la faiblesse du système d'information ;
- la faible productivité ;
- le manque de préparation et d'ouverture à l'international des dirigeants ;
- l'existence d'obstacles culturels à l'amélioration de la compétitivité (forte centralisation du pouvoir décisionnel, faible taux d'encadrement, absence de comptabilité rigoureuse...etc.).

1.2.2. Sources externes de la fragilité des PME

Il s'agit d'un recensement des principales contraintes de l'environnement des P.M.E dont :

- L'absence de cadre général et inefficience des mesures de promotion de la P.M.E ;
- La complexité, la lourdeur et le retard dans les procédures administratives et fiscales ;
- l'insuffisance de l'information et le manque de coordination entre les différents intervenants ;
- l'inadaptation de la législation du travail à la PME ;
- La complexité de la fiscalité et de la gestion ;

2. Depuis le découpage administratif de 1997, le Maroc est divisé en seize régions dites économiques.

3. Avec ces quelques 3,6 millions d'habitants (soit 12% du total de la population marocaine sur moins de 1% de la superficie totale), Casablanca représente la capitale économique du pays. Au fur et à mesure que nous nous éloignons de l'axe économique stratégique de Kenitra-Rabat-Casablanca, la chaîne de distribution devient davantage longue et opaque, spécialement dans les zones rurales, où vivent plus de 45% de la population marocaine, et où les petits commerces et principalement les souks, ont un grand poids par leur proximité et tradition.

- La difficulté d'accès aux marchés publics ;
- Les contraintes liées à l'accès au foncier et au financement (le coût du crédit et les garanties exigées sont souvent rédhibitoires pour les PME) ...etc.

Force est de constater la faible contribution des P.M.E, dans le secteur des services, à la valeur ajoutée et l'existence de structures hétérogènes (organisation, formes ...) voire duales (commerce traditionnel, commerce moderne). Parallèlement à cette situation, nous constatons que depuis le début des années 90, le commerce moderne connaît un essor marqué par l'engouement pour les réseaux de franchise.

2. LA FRANCHISE AU MAROC : ETAT DES LIEUX

La franchise figure actuellement parmi les techniques de gestion et de développement des entreprises. Au Maroc, cette formule a connu un essor remarquable durant les deux dernières décennies. Il est convenable donc de présenter la situation de la franchise et de montrer les opportunités du choix de ce type de commerce.

2.1. Image de la franchise au Maroc

Avant de décrire et d'analyser la situation actuelle du secteur de la franchise, il est opportun de définir le franchisage.

2.1.1. Définition de la franchise

Le franchisage se définit comme *« une méthode de collaboration entre une entreprise franchiseur, d'une part, et une ou plusieurs entreprises franchisées, d'autre part. Cette collaboration a pour but un développement accéléré des entreprises contractantes par l'action commune résultant de la conjonction des hommes et des capitaux, tout en maintenant leur indépendance respective, dans le cadre d'accords d'exclusivité réciproque »*. (DE MENDEZ .M. et LEHNISH .J.P, 1984). Ainsi, la franchise se présente comme un canal de distribution qui privilégie une relation de partenariat entre le franchiseur et le franchisé. Le premier dispense un savoir-faire et une collection de produits et services, moyennant des redevances (fixes ou proportionnelles) et un droit d'entrée (prix à payer pour appartenir à un réseau) du second. En appliquant cette formule, le Maroc a posé les jalons d'un commerce moderne et mondialisé. Qu'elle est donc la situation de la franchise dans notre pays ?

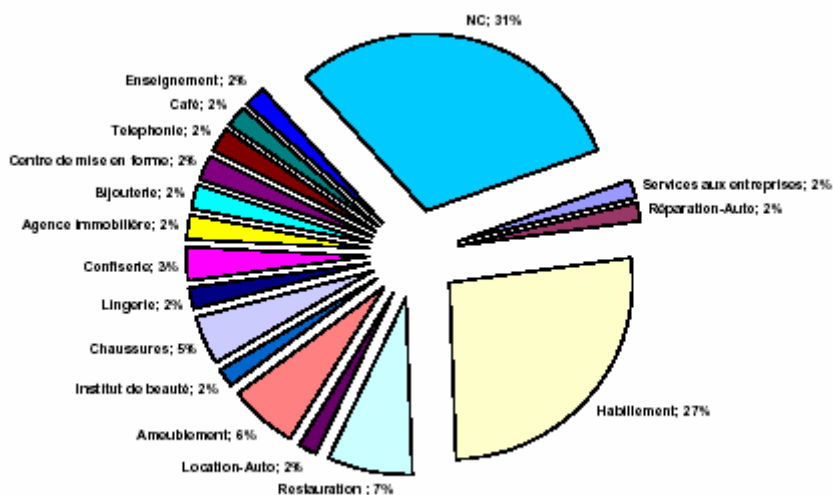
2.1.2. La situation de la franchise au Maroc : répartition sectorielle actuelle

La première franchise à s'installer au Maroc date de 1962, il s'agit de la société Avis, une franchise dans le secteur du transport touristique. A partir de cette date, le taux de création des unités franchisées est resté trop lent à raison d'une franchise toutes les cinq années⁴. A partir de 1990, nous avons assisté à une diversification relative de ce type de commerce. Ainsi, les franchises se sont développées dans plusieurs branches : le prêt à porter, l'ameublement, la restauration, les produits cosmétiques, les jouets, l'optique... à raison d'une franchise tous les 2,6 mois. Selon les statistiques arrêtées en mai 2008, le nombre de réseaux en franchise installés au Maroc est de 347 (contre 47 seulement en 1997 et 97 en 2000), avec près de

4. Les premières enseignes installées au Maroc sont : Avis, Europcar, Hertz, Pigier, Naf Naf et Méridien. Ainsi, le secteur du transport touristique représentait –il 50% des franchises : après Avis et en 1963 c'est la création de la franchise américaine Hertz, puis en 1979, le succès des deux premières franchises dans le secteur a attiré une troisième franchise française Europcar. En 1981, c'est l'installation de la franchise Pigier dans le secteur de l'enseignement, puis Naf Naf première franchise dans l'habillement et le Méridien dans l'hôtellerie.

2560 points de vente à travers le territoire marocain⁵. (Ministère de l'Industrie, du Commerce et des nouvelles technologies. 2008) La répartition des réseaux par secteur d'activité, montre que sur les 347 enseignes implantées au Maroc, le secteur de l'habillement et de la lingerie domine en s'accapant 29% de l'ensemble des réseaux.

FIGURE 1
Répartition des réseaux de franchise par type d'activités



Source : Ministère de l'Industrie, du Commerce et des nouvelles technologies -juillet 2008

La recherche dans les origines de la franchise révèle que le secteur a drainé des enseignes de différents pays notamment d'Espagne, de Belgique, d'Italie, du Canada et des USA en enregistrant une prédominance des enseignes françaises qui représentent 42% de l'ensemble des réseaux. Ceci s'explique par le fait que le franchisage demeure une notion étrangère liée beaucoup plus à la France vu les liaisons géographiques, historiques et linguistiques qui unissent les deux pays. La prolifération des enseignes d'origine étrangère démontre la capitalisation de l'image de notre pays auprès des décideurs économiques étrangers, grâce à sa stabilité économique et politique ainsi que son engagement dans la voie du partenariat. Parallèlement, il est à signaler que près de 52 enseignes d'origine marocaine (15% du total des enseignes) ont été développées connaissant ainsi un succès important.

Examinons maintenant ce que révèle la répartition spatiale des entreprises franchisées au Maroc.

2.1.3. Répartition géographique inégalitaire

Géographiquement, la répartition des 2560 points de vente opérant dans le secteur de la franchise montre que l'axe Casablanca-Rabat représente 47% de l'ensemble des implantations. Ce qui montre la très forte concentration géographique des franchises dans les espaces urbains historiquement privilégiés. Or, ceci n'a pas empêché le développement du secteur vers d'autres villes telles que Marrakech, Fès, Tanger, Agadir. (Ministère de l'Industrie, du Commerce et des nouvelles technologies, 2008). Certes, dans un monde en sempiternel changement et marqué notamment par une concurrence acharnée, la création et le succès d'une entreprise devient de plus en plus difficile. Cela exige des compétences

5. Comparativement à l'an 2000, cela signifie une croissance de près de 257% en 8 ans reflétant ainsi le développement du commerce en réseau avec un rythme rapide.

diverses sur les plans financier, juridique et Marketing, ...etc. Néanmoins, la franchise préconise indéniablement des méthodes et techniques de gestion et de croissance de l'entreprise. Elle devient opportune pour la mise à niveau de la PME au Maroc.

2.2. Opportunités de la franchise dans le cadre de la mondialisation

Le système de franchise offre plusieurs opportunités aux entrepreneurs. De par ses traits caractéristiques, il permet au Maroc d'en profiter et de tirer plusieurs avantages.

2.2.1. Caractéristiques générales de la franchise

De Mendez et Lehnish (1984) distinguent sept caractéristiques principales de la franchise lui assurant son développement et sa réussite :

- *La franchise favorise la création d'entreprises* : dans le contexte actuel marocain, la libre entreprise devient une solution pour le chômage. Ainsi, même les personnes inexpérimentées trouvent dans la franchise une issue pour réaliser leurs propres affaires ;
- *La franchise permet le développement des PME* : le slogan "Small is beautiful " cadre bien avec l'esprit de la franchise qui regroupe les avantages des grands groupes (image de marque, notoriété, communication...) et ceux des petites structures, dans la mesure où chaque unité est gérée par un entrepreneur indépendant coopérant avec un réseau créé par le franchiseur ;
- *La franchise joue un rôle sociologique* : elle permet l'intégration de toutes les catégories de personnes, d'où son intérêt chez les femmes ou les minorités (KOSTEKA. A, 1988);
- *La franchise diminue les risques de la création* : la théorie et même la pratique ont démontré qu'une entreprise en franchise a plus de chances de réussir qu'une entreprise indépendante ;
- *La franchise facilite la globalisation des produits et des services* : l'homogénéisation des habitudes de consommation liée à la globalisation des marchés, à l'internationalisation de la communication et à la standardisation des produits et services concordent bien avec le principe de la franchise basé sur une reproduction d'unités semblables sur un ou plusieurs marchés ;
- *La franchise véhicule un nouvel esprit de partenariat* : qui nuance les relations franchiseurs-franchisés et écarte les liens de subordination pour leur substituer la notion de partenariat. Aux Etats-Unis, les franchiseurs et franchisés sont qualifiés de "partenaires pour les profits" (parteners of profits). (DE MENDEZ .M. et LEHNISH .J.P, 1984). On parle aussi de l'indépendance dans l'interdépendance;
- *La franchise concerne plusieurs secteurs* : de la grande entreprise à la micro-entreprise, la franchise s'adapte à plusieurs concepts : hôtellerie, restauration, immobilier...etc. ; seul l'effort de créativité peut régénérer le concept et l'adapter au gré de l'environnement.

A travers ces caractéristiques, la franchise offre plusieurs opportunités.

2.2.2. Les opportunités de la franchise : cas du Maroc

Nous partons de la notion d'opportunité environnementale pour dégager les motivations d'ordre micro et macro-économique. En effet, « *la franchise peut s'insérer dans le cadre d'une stratégie de développement dont la spécificité est la vitesse d'expansion procurée essentiellement par des avantages commerciaux et financiers* ». (ARRUDA.D, 1992). Il existe d'autres avantages d'ordre juridique et liés à la gestion du personnel et à la gestion générale du réseau. La franchise met en relation deux parties au contrat : le franchiseur et le franchisé. Quoique complémentaires, chacun possède des motivations spécifiques. Nous mettrons l'accent sur celles du franchisé vu leur forte présence dans les réseaux de franchise au Maroc.

En effet, le franchisé est appelé à se poser quelques questions sur ses motivations : qu'est-ce qu'il recherche ? L'argent, la sécurité et la facilité d'un projet déjà testé et réussi. C'est ce qu'on appelle : « *le connais-toi, toi-même* ». (KHAN.M, 1994). Plusieurs études ont conclu que la principale motivation du franchisé est d'acquérir une certaine indépendance assortie de la sécurité. Il adopte cette formule de commerce pour des raisons aussi diverses que celles du franchiseur. Ainsi :

- Sur le plan commercial : le franchisé bénéficiera, dès le lancement, d'une enseigne et d'une marque bien connues du public. Il profitera de l'expérience marketing confirmée de son franchiseur grâce à la transmission du savoir-faire et une formation initiale et permanente. Ceci annulerait tous les risques et difficultés rencontrés par un entrepreneur isolé.
- Sur le plan financier : il s'agit principalement des conditions d'emprunt meilleures que dans le cas d'une entreprise isolée. Les possibilités de crédit seront plus faciles dans le cas d'une enseigne de renommée. De plus, le franchiseur peut se porter garant et donner sa caution auprès des établissements financiers. C'est ce qu'on appelle : « *le crédit d'enseigne* ». (KHAN.M, 1994). Le franchisé profitera aussi de la réduction des coûts d'implantation, de fonctionnement et d'approvisionnement liée aux économies d'échelle et évite ainsi les investissements pléthoriques ou non directement productifs ; d'où une optimisation de ses investissements. (BOURCICAN.J, 1972). Enfin, le franchisé bénéficiera des conseils relatifs à la gestion. Ce qui l'aidera à établir une meilleure évaluation du fonds (stocks, personnel, charges sociales, impôts et taxes...).
- Sur le plan de la gestion du personnel : grâce à l'engagement du franchiseur de porter assistance au franchisé, ce dernier acquerra une technique de recrutement, de formation et du licenciement déjà testé par le franchiseur. Il sera ainsi rassuré quant à la qualité du personnel. En plus, au niveau des techniques de commercialisation, le franchisé aura toute l'assistance d'équipes de ventes appartenant au franchiseur.
- Sur le plan de la gestion générale : il faut d'abord signaler que bien qu'étant étroitement lié au franchiseur, le franchisé garde sa marge d'autonomie aussi bien juridique que financière.

De ces motivations d'ordre général, on peut avancer que la franchise au Maroc peut :

- Répondre aux exigences de la distribution : la franchise peut être considérée comme un secteur porteur vu les difficultés de gestion que peuvent rencontrer des commerçants isolés ;
- Satisfaire la demande des consommateurs : le comportement du consommateur marocain a beaucoup changé. Il souhaite qu'on lui propose des produits et services de qualité, il est surtout attiré par tout ce qui provient de l'étranger ;
- Concrétiser le rêve de création d'entreprise : la franchise peut offrir à des personnes sans emploi ou désirant lancer leur propre entreprise une certaine indépendance assortie de sécurité. Néanmoins, ces propos sont à nuancer car dans la réalité marocaine, la franchise est surtout utilisée par des hommes d'affaires voire même des sociétés, ceci soulève le problème de l'accessibilité de la franchise aux jeunes promoteurs ;
- Stimuler l'effort d'investissement : un franchisé déjà installé, peut élargir son activité en investissant dans d'autres franchises, sans mettre en concurrence ses magasins. Ainsi, au portefeuille d'actions se substitue un portefeuille de magasins. (NEGRE. C, 1986).

Jusqu'à ce niveau, nous avons arrêté une sorte de bilan reflétant la situation des PME ainsi que celle de la franchise au Maroc. Le nœud de notre problématique est d'analyser l'apport de

la formule de la franchise aux PME.

3. APPORT DE LA FRANCHISE A LA PME AU MAROC

Notre démarche consiste à proposer, d'abord, un cadrage théorique de la franchise. Ceci nous permettra, ensuite, d'analyser les résultats de l'enquête que nous avons menée et d'envisager les perspectives du système de franchise au Maroc.

3.1. Apport théorique de la franchise

Il existe plusieurs approches théoriques de la franchise : la thèse financière, la théorie des contrats, la théorie des transactions informelles, la théorie de l'internationalisation et la théorie marketing. Face à cette pluralité des justifications théoriques, qui insistent beaucoup plus sur les motivations du franchiseur, nous mettrons l'accent sur la théorie marketing qui cadre mieux avec la réalité du secteur au Maroc⁶ en proposant des justifications valables du point de vue du franchisé.

3.1.1. Diversité des théories de la franchise

Nous synthétisons les différentes théories de la franchise comme suit :

- Le modèle néo- classique de la thèse financière propose plusieurs justifications de la franchise basées sur les hypothèses de la limitation de l'investissement initial et la rapidité du retour sur investissement.
- En tant que structure organisationnelle, la franchise instaure des relations d'agence entre franchiseur et franchisé (capital de marque, motivation du franchisé, dispersion géographique...), basées soit sur des transactions formelles ou informelles (Règles tacites et développement des réseaux de confiance verticaux ou horizontaux).
- Elle s'inscrit aussi dans un processus d'internationalisation de l'entreprise fondé sur les motifs de mondialisation de l'économie, de réduction des risques, de croissance et d'apprentissage international.
- D'un point de vue marketing, la franchise permet de minimiser les contraintes financières du franchiseur et franchisé grâce aux avantages mercatiques qu'elle procure : effet d'expérience, avantage concurrentiel et notoriété de la chaîne. En effet, la franchise est une forme de commerce indépendant organisé qui repose beaucoup sur le concept commercial et le marketing d'enseigne mis au point et formalisé par le franchiseur. (DUCROCQ. C et HARDOUIN. P, 1994).

L'étude du cadre théorique a révélé l'existence d'un ensemble éclectique de théories. En nous focalisant sur la théorie mercatique, nous cherchons à répondre à la question suivante : quel apport du Marketing dans la franchise à la PME au Maroc ?

3.1.2. Théorie Marketing de la franchise

La franchise repose sur une vision de stratégie globale car elle implique le transfert d'un savoir – faire aux franchisés. Celui-ci doit être constamment actualisé grâce à une révision des axes d'orientation stratégiques : marché, concurrence, production ...etc. D'où la nécessité d'un plan marketing synonyme d'un planning opérationnel qui comprend des définitions de l'organisation, des moyens, des critères d'évaluation et de contrôle. Il s'agit donc d'un tableau de bord pour l'implantation et le développement. Choisir la franchise, en tant que stratégie de développement, exige au préalable un grand effort marketing : « *le non marketing s'avère fatal (...). L'échec est plus rapide que dans les autres formes de distribution et la somme des*

6. Sur 347 enseignes, nous recensons 295 franchisés soit 85% du total.

investissements réalisés par les franchisés, toujours importantes ». (ANSOFF. I, 1998). En effet, la franchise est considérée comme de la haute technologie que seules les techniques de marketing permettent de maîtriser.

La franchise ne doit pas être considérée comme une finalité ni comme une stratégie « *c'est plutôt un moyen tactique au service d'une stratégie d'entreprise* ». (NEGRE. C, 1990). D'où l'importance de la qualité du management en franchise. Elle s'inscrit dans une stratégie commerciale différenciée « *issue d'idées très simples consacrant le principe de la spécialisation, les différents réseaux ont un positionnement marketing généralement très pointe* ». (DE MENDEZ .M. et LEHNISH .J.P, 1984). En effet, les chaînes de franchise performantes se caractérisent par une souplesse d'adaptation à la demande grâce aux efforts d'innovation, au respect rigoureux du savoir – faire et aux échanges entre franchiseurs et franchisés. La différenciation exerce sur certains consommateurs une attractivité immédiate et durable. Ainsi, par le biais de la segmentation, le franchiseur peut- il déceler les couches de consommateurs plus ou moins réceptives aux agrégats différenciateurs. (NEGRE. C, 1988).

Sur le plan de la communication, la franchise est parfois assimilée à une stratégie d'enseigne tellement la communication et la promotion y occupent une place de choix. Si la théorie nous a permis de dégager les différents aspects mercatiques de la franchise. Qu'en est –il de sa pratique sur le marché marocain ?

3.2. Approche empirique de la franchise au Maroc

À travers l'administration d'un questionnaire auprès de 90 enseignes, nous mettrons la lumière sur les conditions de fonctionnement des entreprises engagées dans la franchise au Maroc pour, ensuite, apprécier l'apport effectif de ce système et son potentiel d'évolution.

3.2.1. Résultats de l'enquête

Comment peut- on parler de l'apport de la franchise aux P.M.E marocaines si nous ne sommes pas en mesure d'analyser le système tel qu'il est pratiqué actuellement ? C'est pourquoi nous avons trouvé nécessaire de rechercher sur le terrain les informations relatives à l'état du franchising à l'heure actuelle sur le marché marocain.

D'où l'opportunité de l'enquête menée par nos propres soins auprès d'un échantillon de 90 franchisés répartis dans les trois principales villes où est concentré l'essentiel des enseignes à savoir : Casablanca, Rabat et Marrakech⁷.

Les principaux points ciblés sont : le profil et les motivations du franchisé ; le management de la franchise et l'appréciation critique de la franchise.

3.2.2.1. Le profil et les motivations du franchisé

Il s'agit d'analyser certains éléments essentiels à la création de l'enseigne. D'abord, en ce qui concerne l'identification de l'enseigne, nous relevons les principaux constats suivants :

- Une franchise jeune ;
- Le franchiseur est souvent d'origine française ;
- Un intérêt pour la franchise maroco- marocaine ;
- La domination de la master – franchise en tant que forme de partenariat entre le franchiseur et le franchisé ;

7. Le lecteur est invité à consulter le détail de la méthodologie de l'enquête en annexe.

- Les franchises sont concentrées dans le secteur des services surtout dans l’habillement et la restauration.
- Ensuite, l’analyse du profil du franchisé dégage ce qui suit :
- Un franchisé jeune ;
- Ayant un niveau d’études supérieures ;
- Sans expérience formelle dans la gestion de l’entreprise. Néanmoins, les franchisés interrogés sont affirmatifs quant au rôle de l’expérience du chef d’entreprise dans la réussite de l’unité franchisée. Il s’agit donc d’une prise de conscience du rôle de cette expérience dans la conduite d’une franchise.

Enfin, les principales motivations du choix du système de la franchise résident au niveau de la notoriété de la marque 86,7%, le sérieux des franchiseurs 66,7% et l’assistance et la formation 60%. Malgré toutes les garanties offertes par le franchiseur (image de marque, notoriété de l’enseigne, assistance ...etc.), l’enseigne franchisée comme toute entreprise, ne peut – être rentable que si le management de l’unité respecte une triple dimension : organisationnelle, mercatique et promotionnelle.

3.2.2.2. *Le management de la franchise*

Nous avons sondé l’opinion des franchisés quant aux services rendus par le franchiseur et leur impact sur la réussite de l’unité franchisée. Le principal engagement du franchiseur porte sur la transmission du savoir – faire, jugé original et opérationnel par la majorité (73%) des franchisés de notre échantillon. Les outils de cette transmission sont regroupés dans le package de la franchise comprenant : la bible, la formation et les services rendus aux candidats. Certains franchisés ignorent la signification et le contenu de la bible. Celle-ci constitue un élément crucial dans la stratégie de différenciation, *“le but est de transmettre toutes les procédures techniques et modes d’emploi qui feront que le franchisé saura reproduire précisément la méthodologie que le franchiseur a mis au point et testé durant la période de pilotage”* (LELOUP. J.M et MENDEZ. M, 1989) ; son absence remet en cause le fondement même de la franchise. Cette description fine du savoir – faire fait souvent défaut dans les franchises françaises, qui constituent d’ailleurs une part importante des enseignes franchisées au Maroc. Existe t-il alors un savoir – faire réel à transmettre ?

Les services rendus par le franchiseur concernent, selon notre échantillon, surtout la formation initiale (86,7%) et l’assistance au niveau commercial (80%). Les deux – tiers des franchisés s’accordent sur l’impact positif de ces services sur la réussite de l’unité franchisée. Au niveau mercatique, dans les deux- tiers des enseignes interrogées, le franchiseur a procédé à des études de marché avant la signature du contrat. Il y’a eu aussi une standardisation du concept (33% des cas) que ce soit au niveau de la technique ou de la matière, l’approche commerciale et le prix dans le cadre du respect de la législation du pays d’accueil. D’ailleurs, plus de la moitié des franchisés n’ont rencontré aucun obstacle lié au marketing. Ceux qui ont en rencontré, l’ont justifié par des difficultés de commercialisation des produits dont la gamme est supérieure au pouvoir d’achat du consommateur marocain.

Au niveau de la communication, dans 60% des enseignes de notre échantillon, le franchiseur veille à l’animation du réseau dont la qualité est jugée bonne par la plupart des franchisés. Ceci participe au bon état d’esprit dans le réseau dont la conséquence est l’absence de conflits entre les franchisés et leurs franchiseurs. Seulement 26,7% des franchisés ont des conflits avec leur franchiseur. Ces derniers sont surtout liés à la nature des services rendus par le franchiseur ou un désaccord sur la gestion du point de vente. A travers nos entretiens auprès de quelques franchisés de franchiseurs marocains, nous avons constaté que les hypothèses de

confiance, de relations d'échange et d'initiative que doit véhiculer un réseau de franchise ne sont pas toujours présentes. En effet, les franchisés estiment être dans une relation de supérieur – subordonné où règnent plutôt la méfiance et les comportements opportunistes. Ce qui risque d'être préjudiciable à l'esprit sain de la franchise et porter ainsi un coup sûr à son développement normal. D'un autre côté, les deux – tiers des franchisés entretiennent des contacts avec les autres franchisés du réseau, surtout à l'international. Ceci s'explique par la quasi absence d'autres franchisés du même réseau sur le marché national. C'est la conséquence de l'exclusivité territoriale accordée par le franchiseur qui s'ajoute au comportement des Master-franchisés ne facilitant pas l'accès d'autres personnes à la franchise concédée. Pour approfondir le volet qualitatif de notre enquête, nous avons sondé l'opinion des franchisés marocains sur les avantages et les inconvénients du système.

3.2.2.3. *L'appréciation critique de la franchise*

Pourquoi l'option pour la franchise et non pas un commerce traditionnel ? Quels sont, dans ce cas, les avantages qui justifient le poids des contraintes ou des éventuels inconvénients du système ?

Les franchisés marocains ont soulevé plusieurs atouts de la franchise dont :

- le savoir faire, la marque et l'assistance du franchiseur (33%) ;
- la rentabilité (20%) ;
- la réitération d'une réussite et la nouvelle culture d'entreprise où prime la qualité (13%).

En somme, les franchisés marocains mettent en valeur les avantages commerciaux et financiers de la franchise. L'avantage commercial est lié à la gestion marketing du franchiseur et dont bénéficie le franchisé. Ceci nous confirme le besoin chez l'entrepreneur marocain en encadrement et assistance dans les techniques mercatiques éprouvées et réussies ailleurs. Concernant l'avantage financier, nous avons relevé que théoriquement, la franchise ne recèle pas d'avantages financiers directs pour le franchisé car il est censé supporter toutes les charges d'investissement. Le critère de rentabilité devient opérationnel sur le long terme.

Ils ont aussi décelé quelques inconvénients du commerce en franchise. Ils concernent surtout :

- la limitation de l'initiative individuelle et la dépendance vis – à – vis des produits du franchiseur (26,7%) ;
- les difficultés d'adaptation sur le marché local (20%) ;
- le coût élevé des contributions (13%).

Il est à noter que 13% des entreprises de notre échantillon ne voient aucun inconvénient dans la franchise. En ce qui concerne le premier argument, il est évident que les relations franchiseur – franchisé donnent naissance à un droit de contrôle du premier sur le second. En fait *« le franchiseur a le devoir de faire respecter avec rigueur les éléments standards de la formule pour chaque franchisé, afin que celui-ci exploite son fonds de commerce avec un maximum de rendement, et ainsi fasse bénéficier l'ensemble de la chaîne de son succès et de son dynamisme »*. (GAST. O et MEDELSON. M, 1983). Le franchisé est un entrepreneur indépendant mais intégré dans un réseau, ceci justifie l'exercice du contrôle du franchiseur. Ce qui ne doit pas être vu comme un inconvénient puisque relevant de l'esprit même de la franchise.

Quant aux difficultés d'adaptation sur le marché local, elles sont dues aux erreurs de stratégies des franchiseurs au niveau des choix marketing ou au manque d'imagination et d'innovation des franchisés. Enfin, le motif du coût élevé est souvent cité, car dans les faits « *les difficultés pratiques qui viennent obérer les réussites dans ce secteur sont souvent autour des questions de rentabilité et de savoir – faire* ». (HERMEL. L et ROMAGNI. P, 1992). Comme tout commerçant, le franchisé doit financer son entreprise, même si la dimension financière de cet investissement est spécifique car correspondant à une norme franchiseur.

Après avoir apprécié la situation de la franchise au Maroc, nous aborderons dans ce qui suit l'avenir du système.

3.2.3. Perspectives de la franchise au Maroc

Les résultats de notre enquête ont mis en évidence une relative satisfaction des franchisés marocains quant à la performance de leurs unités. Cependant, sachant qu'en principe la « *la rentabilité de l'investissement initial prend trois à cinq ans et le transfert du savoir – faire porte sur une période généralement comprise entre trois et dix ans* » (SERRAF. G et THIRIEZ. G, 1986). Il est donc nécessaire de relativiser cet état d'esprit surtout que les deux tiers des franchises au Maroc ont moins de dix ans d'existence. Les perspectives de la franchise sont liées aux conditions environnementales. Selon plusieurs analystes, la franchise marocaine a de beaux jours devant elle. Elle pourra se développer davantage en profitant d'un contexte favorable, marqué notamment par le lancement de plusieurs actions dont :

- le livre blanc comme projet élaboré depuis 1999 qui dresse une synthèse de la politique générale de la P.M.E au Maroc ;
- la création en 2002, conformément à la Loi 53- 00 formant charte de la P.M.E, de l'Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise « ANPME » dont la mission prioritaire est de piloter et de mettre en œuvre le programme national de modernisation compétitive des entreprises marocaines dans son volet conseil et accompagnement. Une mission qui a pour objectif d'élever les niveaux de compétitivité des P.M.E aux standards internationaux avec un ancrage plus important aux stratégies sectorielles clairement définies et déclinées territorialement⁸ ;
- la signature en juin 2008, d'un contrat programme entre l'Etat et l'ANPME sur la période 2008- 2012 dans le but de recadrer les programmes d'appui de l'agence au profit des P.M.E ;
- L'adoption du plan Rawaj dont l'ambition est de créer une plateforme de shopping par excellence présentant une offre répondant aux besoins de tous les consommateurs ;
- Le développement de la grande distribution qui passe par la construction de galeries marchandes et de centres commerciaux proposant une offre d'immobilier commercial adaptée aux exigences des franchiseurs en termes d'achalandage, d'implantation géographique et d'aménagements favorisant ainsi l'installation de franchises au Maroc⁹ ;
- La démocratisation du crédit à la consommation et la dématérialisation des moyens de paiement stimulent également l'apparition d'une société de consommation, propice à l'installation de franchises ;
- Le démantèlement douanier qui favorise les enseignes étrangères pour assurer des produits à des prix intéressants...etc.

8. D'après nos entretiens menés auprès des responsables de l'ANPME, nous avons constaté que ses actions sont orientées beaucoup plus vers le secteur industriel.

9. Exemples : complexes commerciaux Las Torres de Majorelle et Al Mazar à Marrakech, centre commercial Tanger Boulevard à Tanger, le Mega Mall et projet d'aménagement de la vallée du Bouregreg à Rabat, projet Marina à Casablanca... etc.

Par ailleurs, le développement de la franchise peut :

- Assurer au consommateur l'accès à l'offre de produits en veillant au respect de la qualité et de la sécurité grâce à la mise en place d'un cadre légal et institutionnel et l'appui au mouvement consumériste ;
- Accompagner les acteurs du commerce dans leur développement en captant les opportunités d'investissement et en améliorant la compétitivité du commerce de proximité ;
- Contribuer à la diminution de la pauvreté et du chômage. Le commerce organisé (franchise, concession, commission-affiliation) permet la création d'emplois directs et indirects et répond ainsi à la volonté de l'Etat marocain de moderniser le tissu économique national ;
- Créer une dynamique commerciale, grâce à l'arrivée progressive des marques étrangères sur le marché marocain exerçant un certain leadership, notamment les marques américaines et européennes. Actuellement, on compte plus de 50 franchiseurs marocains qui opèrent dans quelques activités comme l'habillement, l'ameublement et la téléphonie (plusieurs niches sont inexplorées). Si les franchises marocaines ne représentent que 15% de l'ensemble des enseignes implantées au Maroc (contre 47% pour la France par exemple), elles disposent d'un nombre important de points de vente, soit 1160 magasins¹⁰ ;
- Remplir un rôle social important, la franchise est beaucoup plus une méthode de distribution qu'une industrie qui s'acquiert facilement par des non spécialistes.

Plusieurs facteurs expliquent cet intérêt croissant à la franchise domestique :

- Les franchiseurs marocains sont plus accessibles et réclament moins de fonds ;
- Le franchisé d'une enseigne nationale s'approvisionne directement chez le franchiseur et n'est concerné ni par le paiement des droits de douane ni par le manque de plates-formes logistiques de distribution et de stockage qui constituent un lourd fardeau pour l'investisseur ;
- L'évolution des habitudes de consommation dans les différentes villes encourage de nombreux réseaux à s'implanter dans plusieurs sites ;
- La mise en œuvre de nouvelles politiques d'aménagement du territoire...etc.

La franchise domestique a un avenir prometteur. En effet, certains réseaux d'origine marocaine, ayant atteint une bonne assise financière et un degré de maturation suffisant, se sont exportés et d'autres envisagent de le faire. Toutefois, même si le marché marocain est en plein développement et ses perspectives d'avenir sont importantes, un certain nombre d'handicaps mérite d'être levé. Il s'agit surtout de :

- Garantir l'applicabilité des contrats par les tribunaux¹¹ ;
- Assurer la protection des marques et lutter contre la contrefaçon ;
- Lutter contre la spéculation des locaux professionnels ;
- Créer une ligne spécifique pour le financement de la franchise¹².

10. C'est ce que révèle une nouvelle étude sur le secteur de la franchise réalisée en 2008 par le Centre d'intelligence économique de BMCE Bank.

11. Le contrat de franchise au Maroc est régi uniquement par les règles de droit commun notamment l'article 230 du D.O.C « les obligations contractuelles valablement formées tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faites ».

12. Parmi les contraintes relatives au financement, on cite :

CONCLUSION

Ce papier nous a permis de jeter quelques éclairages sur l'état de la franchise au Maroc, ses conditions de fonctionnement et ses perspectives de développement. Notre objectif consistait à savoir comment est ce que la franchise pourrait contribuer, éventuellement, au dépassement des obstacles rencontrés par nos P.M.E et favoriser ainsi leur dynamisme.

Une enseigne de renommée internationale, un contrat souple, des sources de financement disponibles ...etc. ne peuvent être les seuls gages de réussite. La franchise est un système de management qui repose sur un certain nombre d'outils de gestion modernes dans les divers domaines : marketing, management, ressources humaines ...etc. Ces éléments sont indissociables. En effet, l'originalité de la franchise et son avantage concurrentiel proviennent de l'utilisation conjointe et rationnelle de tous ces facteurs. Les échecs sont là pour nous rappeler cette règle.

L'enquête réalisée nous a permis de dégager les principaux constats suivants :

- la franchise est présente sur le marché marocain mais ne jouit pas d'un poids suffisant ;
- les opportunités de franchise existent mais restent peu exploitées vu les contraintes de l'environnement économique et social ;
- le système peut être prometteur pour l'avenir vu la relative satisfaction des franchisés déjà installés.

Les promoteurs marocains choisissent la franchise pour créer leur unité, elle est surtout présente dans le domaine des services c'est-à-dire là où le savoir – faire a tout son poids reflétant ainsi l'incapacité de notre société à créer et développer un savoir- faire authentique et purement marocain : manquons nous alors de génies ? Où est- ce les structures défaillantes qui ne favorisent pas l'émergence de talents et de compétences et poussent parfois à la fuite de ceux qui existent ? Nous pouvons relativiser nos propos, car le rôle d'émulation des enseignes étrangères a joué dans la mesure où les investisseurs marocains optent de plus en plus pour la franchise en développant leurs propres concepts. L'effectif des franchiseurs marocains est passé de 13 en 2001 à plus de 50 aujourd'hui. Ces réseaux profitent du manque d'intérêt des enseignes internationales pour le marché marocain vu les spécificités de celui-ci (étroitesse, faible pouvoir d'achat, barrières à l'entrée...etc.) et proposent des produits dont la gamme correspond au pouvoir d'achat du consommateur marocain. Il est clair que le commerce moderne s'imposera avec force à notre culture et participera à la transformation du tissu commercial et du cadre urbanistique des villes. Partant de ces constats objectifs et de l'apport bénéfique de cette technique moderne qui ne manquera pas de donner à notre secteur commercial un caractère de modernisation et un meilleur rapport qualité/prix. Le développement de la franchise constitue un puissant levier dans les domaines de la création et de la croissance des PME. Surtout que l'Etat est tellement conscient de l'importance de la franchise dans le développement de l'entrepreneuriat qu'il l'intègre dans ses choix stratégiques. Cependant, les actions ciblées et concrètes dans ce sens demeurent insuffisantes. En somme, l'application de la franchise exige un environnement social, économique, commercial, culturel et juridique... etc., ayant atteint un certain niveau.

Méconnaissance des banques de cette forme de distribution, exigence des garanties par les banques, obligation de l'apport personnel, le droit d'entrée qui est généralement élevé n'est pas financé par les banques et non amorti sur le plan comptable, problème de nantissement du fonds de commerce (enseigne appartenant au franchiseur), manque de lignes de financement ou de fonds de garanties propres à ce type de commerce.

ANNEXE

Fiche technique « méthodologie de l'enquête par questionnaire » (AUDIGIER.G, 1990)

1- Définition de l'objet général de l'enquête

Il s'agit de décrire la situation des franchisés au Maroc, identifier l'enseigne, ses caractéristiques...

2- Moyens disponibles

Durée : début de l'enquête à partir de janvier 2008, par une première approche téléphonique, puis contact direct du gérant(e) de l'enseigne. L'enquête a pris fin en septembre 2008.

Budget, personnel : nous avons sollicité pour une étude plus approfondie (voire même professionnelle) l'assistance de l'Association Marocaine de la Franchise, en vain.

3- Recherches préalables

Exploitation des données secondaires des enquêtes réalisées par le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat en 1997, 2000 et 2008.

4- Liste des informations recueillies

Le questionnaire est composé de cinq rubriques et 50 questions fermées, semi-ouvertes, ouvertes et à choix multiples :

- ✓ Rubrique 1 : Identification de l'enseigne
- ✓ Rubrique 2 : Profil du franchisé
- ✓ Rubrique 3 : Montage juridico-fiscal et financier
- ✓ Rubrique 4 : Dimension organisationnelle –mercatique-industrielle et politique de consommation
- ✓ Rubrique 5 : Avantages et inconvénients du système

5- Détermination de la population à interroger

Population mère : 347 enseignes (recensement 2008)

Echantillon : 90 enseignes représentant les principaux secteurs d'activité.

6- Mode de collecte

Sur le lieu de travail, nous avons toujours sollicité la réponse du Responsable/Gérant de l'enseigne (qui est le plus souvent propriétaire de l'entreprise).

7- Test du projet de questionnaire

Le questionnaire a d'abord été testé auprès d'un échantillon de trente enseignes, ce qui nous a permis d'apporter certaines rectifications aux questions posées pour le reste de l'échantillon.

BIBLIOGRAPHIE

- Ansoff, I. (1998), « Stratégie du développement de l'entreprise » dans C. Negre (dir.), *La franchise aujourd'hui : réalité économique, pratique, prospective*, Entreprise Moderne d'Édition, Paris, p. 49.
- Arruda, D. (1992), *Le franchising : diagnostic du système et adaptation dans le cadre de l'économie brésilienne*, Thèse de doctorat, Nice, p. 72.
- Audigier, G. (1990), *Marketing et action commerciale*, Editions CLET, Paris, p. 25.
- Bourcican, J. (1972), *La franchise commerciale et les possibilités qu'elle offre à la petite et moyenne entreprise*, Thèse de doctorat, Toulouse, p. 357.
- De Mendez, M. et J.P. Lehnish (1984), *La franchise commerciale*, Presses universitaires de France, Paris, Collections Q.S.J ? n° 2170, p. 10.
- De Mendez, M. et J.P. Lehnish (1984), *La franchise commerciale*, Presses universitaires de France, Paris, Coll. Q.S.J ? p. 78-81.
- Ducrocq, C et P. Hardouin (1994), « Le marketing dans le commerce indépendant organisé : franchises et groupements de commerçants », *Revue française du Marketing*, n° 149, p. 53.
- Gast, O. et M. Medelson (1983), *Comment négocier une franchise ?*, Éditions L'usine Nouvelle, p. 38.
- Hermel, L. et P. Romagni (1992), *La franchise de service : une stratégie marketing pour le développement des réseaux*, Economica, p. 151.
- Kosteka, A. (1988), *Franchising in the economy, 1986-1988* US Departement of commerce, p. 10.
- Khan, M. (1994), *Franchise et partenariat : guide pratique*, Dalloz.
- Leloup, J.M. et M. Mendez (1989), *Comment réussir en franchise ?*, Dunod, p. 54-56.
- Ministère de l'Industrie, du Commerce et des nouvelles technologies (2008), « La franchise au Maroc », INTERFACE, *Revue du Commerce et d'Industrie*, n° 12, 2^e trimestre, p. 23.
- Ministère de l'Économie et des Finances – Direction de la Politique économique générale (2000), « Les PME au Maroc : éclairage et propositions », Document de Travail n° 50, mars, p. 3.
- Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies (2008), RAWAJ, *Plan d'Action 2008 -2012*.
- Negre, C. (1986), « La franchise en France : structure – diagnostic – prospective. », *Revue française de Marketing*, n° 107, p. 7.
- Negre, C. (1988), *La franchise aujourd'hui : réalité économique, pratique, prospective*, Entreprise Moderne d'édition, Paris, p. 49.
- Negre, C. (1990), *Franchising : les clefs de l'excellence, approche marketing et stratégique*, Institut de Promotion de la Franchise, Colmar, p. 38.
- Office Marocain de la Propriété industrielle et commerciale (2007), Rapport annuel, p. 26 et 29.
- Serraf, G. et G. Thiriez (1986), « La démarche marketing dans le système de franchise : stratégie et action, théorie et pratique », *Revue française du Marketing*, n° 107, p. 81.