

**VII CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT  
STRATEGIQUE  
« PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE »  
LOUVAIN**

**Du succursalisme à la franchise. Un choix de désinvestissement stratégique**

COMMUNICATION PROPOSEE PAR :

**Alessandro Baroncelli et Angelo Manaresi**

Dipartimento di Discipline Economico-Aziendali  
Università de Bologna, Italie

Avril 1998

Désinvestissement, franchise, réseaux, restructuration

N.B. Les correspondances sont à adresser à Alessandro Baroncelli

## Du succursalisme à la franchise. Un choix de désinvestissement stratégique

### 1. Introduction

Les modalités d'exploitation des activités commerciales peuvent aussi être classifiées selon les deux options classiques à partir desquelles la théorie de l'entreprise a représenté les formes organisationnelles (Williamson, 1975). La gestion directe basée sur des relations hiérarchiques, c'est à dire le succursalisme, et celle organisée par le marché où le producteur de biens ou de services fait appel à des intermédiaires multimarques (commerce indépendant associé et indépendants isolés). La formule de la franchise qui s'inscrit du point de vue formel (aspect fonctionnels et juridiques) dans le cadre du commerce associé représente à notre avis une forme organisationnelle réticulaire, qu'il faut considérer comme forme originale et différente par rapport aux autres (Lorenzoni, 1997). L'importance des activités commerciales en terme de création de valeur sur l'offre globale des entreprises a souvent obligé les firmes à abandonner l'option liée au marché et à consacrer des ressources importantes à l'organisation directe des activités commerciales.

Plus récemment l'exigence de faire face à une pénurie de ressources et au changement rapide des conditions concurrentielles a amené les fabricants de plusieurs secteurs à se recentrer sur leur métier principal.

Cette transformation des activités concerne aussi les activités commerciales et demande un effort important de restructuration. Une modalités de restructuration intéressante pour les conséquences qu'elle entraîne pour la stratégie des entreprises, le style de gestion et la forme organisationnelle, est le désinvestissement des points de vente en propriété par leur transformation en relations de franchise.

Notre propos est de montrer l'existence et l'importance en France de ce phénomène qui semble s'affirmer dans plusieurs pays européens (Baroncelli et Manaresi 1993, 1995, 1996, 1997, 1998). Les autres objectifs de cette contribution sont les suivants: analyser la nature et les conséquences de l'opération de restructuration qu'on appellera désinvestissement par la franchise et montrer que cette manoeuvre permet la création d'une forme organisationnelle réticulaires différentes par rapport aux "idéaux types" williamsonniens.

Pour ce faire, nous allons mobiliser un corpus empirique important tiré de réseaux de franchise français que nous avons étudié durant l'année 1997: 85 franchiseurs français (sur une population sélectionnée de 243 franchises) et leurs relations avec les 11.776 franchisés-partenaires lors des phases de marketing et vente. Le corpus de données comprend les réponses valables aux 303 questionnaires envoyés aux franchiseurs français identifiés à partir de plusieurs bases de données.

Ce travail est organisé de la façon suivante: tout d'abord nous présentons la notion de désinvestissement par la franchise et les caractéristiques de la franchise comme forme organisationnelle réticulaire (parties 2 et 3). Ensuite, nous passons à l'analyse du phénomène de la franchise en France. La cinquième partie porte sur la description de la

recherche empirique réalisée où nous présentons la méthodologie suivie et les résultats obtenus. La dernière partie présente les conclusions du travail.

## **2. Le désinvestissement par la franchise**

La stratégie du désinvestissement, comme l'ont souligné Coyne et Wright (1986), n'a retenu qu'une attention superficielle dans le cadre des différentes options de développement possibles de la firme. Le désinvestissement est une occasion de changer rapidement la destination des investissements des entreprises et par conséquent de les adapter à une nouvelle situation concurrentielle.

En outre, bien que le désinvestissement ait été traditionnellement associé à une situation de crise et conçu comme une action pour résoudre des problèmes de rentabilité, on pourrait le considérer également comme une des solutions permettant à l'entreprise de se développer ou d'accélérer le processus de développement (Gilmour, 1973; Wallender, 1973; Chiplin, 1982; Hayes, 1982; Duhaime et Grant, 1984; Ravenscraft et Scherer, 1987). Dans le cadre de la notion de désinvestissement stratégique (Baroncelli, 1996), les choix de désinvestissement peuvent être susceptibles de déterminer le développement et/ou la restructuration de la firme avec des répercussions de la même portée que celles associées aux opérations de croissance (Baden-Fuller et Stopford, 1992). Tant les désinvestissements (et par conséquent la réduction de la taille ou le recentrage) que les acquisitions (qui déterminent une augmentation de la taille ou une diversification plus poussée) peuvent améliorer la position concurrentielle de la firme. Désinvestissements et acquisitions sont tellement liés les uns aux autres qu'il est souvent nécessaire que des actifs soient vendus avant que d'autres puissent être achetés.

L'analyse du commerce de détail conduit à distinguer commerce intégré, commerce indépendant associé et commerce indépendant isolé. Le commerce intégré est celui où les entreprises cumulent plusieurs activités en aval de la chaîne de valeur et agissent directement comme détaillants. Le commerce associé dans ses différentes formules (dont la franchise) permet aux firmes qui souhaitent appliquer un concept de marketing à la vente de leurs produits, d'obtenir des résultats, en terme de contrôle sur la gestion commerciale, qui sont proches de ceux du commerce intégré (cumule des fonctions de grossiste et de détaillant), mais dans un cadre juridique complètement différent. La distinction fondamentale repose sur le fait que dans le commerce associé les membres de l'association sont juridiquement indépendants. Le commerce isolé multimarques (de petites ou de grande surface, spécialisé ou non) est aussi juridiquement indépendant par rapport aux fabricants-fournisseurs mais les modalités de fonctionnement sont très différentes par rapport au commerce associé (la seule fonction opérationnelle exercée est celle du détail), ainsi que la régulation entre le fabricant-fournisseur et le détaillant-intermédiaire. Le commerce isolé s'inscrit d'une façon exclusive dans le cadre du marché.

Nous avons observé au cours de recherches préalables (Baroncelli et Manaresi, 1993, 1995, 1996, 1997, 1998) que le choix de passer de la forme intégrée à une formule de coopération ne comporte pas la cession totale et immédiate des activités commerciales. Cette opération se réalise le plus souvent par l'abandon de la gestion directe du commerce (ou une présence bien plus limitée qui permet de réduire d'une façon importante les ressources allouées à la distribution) et l'option pour une formule de

partenariat comme la franchise. Cette manoeuvre peut être conçue et réalisée aussi bien dans des contextes de crise économique que de croissance des entreprises.

Ces éléments, qui étaient en contraste avec les résultats d'autres recherches et la perspective dominante dans les études en marketing et en stratégie, nous ont amené à lancer cette recherche sur les entreprises françaises passées du succursalisme à une distribution en franchise. Notre objectif est celui de voir quel est le rôle joué par les choix de désinvestissement motivés par des raisons stratégiques (et non pas octroyés par des conditions de crise économique) dans la réalisation de cette opération.

La majorité des contributions laisse entendre que les entreprises désinvestissent leurs unités commerciales surtout à cause de leur mauvais rendement (Bucklin, 1970; Duhaime et Grant, 1984), de mauvaises perspectives pour l'évolution du secteur (Ravenscraft et Scherer, 1987) ou d'un fort besoin de liquidités de la société mère (Duhaime et Grant, 1984). Selon cette approche, le phénomène du désinvestissement se produit principalement en cas de crise économique (Gilmour, 1973; Wallender, 1973). Dans ce contexte, le désinvestissement est une option négative qui tend à être remise à une date ultérieure, jusqu'au moment où il devient obligé et il se réalise enfin sans préavis.

Plus récemment le désinvestissement a été étudié comme une des solutions stratégiques possibles pour développer l'entreprise en utilisant les ressources de différentes façons (Baroncelli, 1996). On peut parfois le considérer comme une étape dans le développement à long terme de l'entreprise. Par conséquent, le désinvestissement a été réalisé dans le cadre d'actions stratégiques telles que: la décentralisation organisationnelle (Anderson et Narus, 1981), le "downsizing" (Freeman et Cameron, 1993), la restructuration et/ou le "downscoping" du portefeuille des investissements (Brown, 1985; Hoskisson, Hitt et Ireland, 1993) et la recherche de flexibilité (Aaker et Mascarenhas, 1984).

En général, on définit le désinvestissement comme une vente totale ou partielle d'une affaire à des tiers. Selon cette définition, il impliquerait la perte totale du contrôle sur l'affaire qu'on a vendu; cependant, bien que cela arrive souvent, ce n'est pas du tout la règle. Comme certains auteurs l'ont déjà souligné (Coyne et Wright, 1986) les objectifs stratégiques du désinvestissement peuvent être atteints grâce à des transactions qui permettent aux entreprises de ne pas perdre automatiquement et complètement le contrôle sur ces activités. Nous avons défini ces transactions comme "désinvestissements hybrides" (Baroncelli, 1990).

Du point de vue de la formulation, mais aussi de l'implantation, les désinvestissements hybrides sont des solutions stratégiques importantes. Les désinvestissements hybrides permettent de développer la firme dans les domaines où elle estime avoir les compétences les plus fortes, avec un plus faible besoin d'investissements à long terme. Du point de vue théorique, les désinvestissements hybrides sont intéressants parce qu'ils obligent à reconsidérer certaines de schémas d'analyse utilisés couramment pour interpréter leurs causes et leur fonctionnement. Nous faisons référence en particulier aux paradigmes de la théorie de l'entreprise sur l'importance de la taille, sur les parcours linéaires de croissance, sur la nécessité d'avoir la propriété des activités pour assurer un contrôle hiérarchique.

Dans ce travail nous considérons la franchise comme une forme hybride de désinvestissement; en effet, cette formule commerciale implique la création d'une nouvelle relation entre la société mère et le franchisé qui va remplacer le contrôle hiérarchique fondé sur la propriété. Bien que la firme se sépare d'une partie de son activité, qu'elle ne souhaite plus exploiter en interne, elle continue à garder le contrôle tout en ayant l'avantage de pouvoir "liquider" les ressources qui étaient auparavant immobilisées dans le commerce de détail.

### **3. La franchise comme forme organisationnelle réticulaire**

Dans le secteur du commerce organisé, la franchise est une forme de coopération interentreprises fondée sur un échange principal: un transfert polymorphe de ressources (enseigne, marques, produits, exclusivité,...), de compétences (le savoir-faire de la formule commerciale) et de services (assistance continue)<sup>1</sup> contre une prestation (gestion du commerce de détail, redevance annuelle). Vu sous cet angle, la franchise devient un moyen pour réaliser une manœuvre stratégique de recentrage dans laquelle on utilise la coopération en tant que levier de ressources de l'entreprise (franchiseur) qui au delà du marketing d'enseigne (Ducrocq et Hardouin, 1994) peut atteindre bien d'autres résultats: 1) réduire les ressources investies à parité de taille du réseau commercial; 2) accélérer le processus de développement dans la fonction commerciale (expansion du réseau), ou 3) dans d'autre domaine de l'activité; 4) s'en tenir à ce que l'on sait mieux faire dans d'autres domaines que commercial.

L'entreprise qui a développé un certain savoir-faire commercial, qu'elle estime lui conférer un avantage concurrentiel, devrait plus logiquement être amenée à contrôler directement les activités de vente et par cela à s'assurer hiérarchiquement la correcte application et réplique du concept marketing. Cependant ce choix de succursalisme a des conséquences importantes sur la flexibilité stratégique de l'entreprise. Avant tout sur sa possibilité de concentrer les ressources - ainsi absorbées d'une façon importante par la gestion directe du détail - sur d'autres activités considérées plus proches de ses compétences ou encore sur la possibilité de développer rapidement le réseau étant donné la difficulté de repérer d'un côté, les ressources financières nécessaires et de l'autre de sélectionner les sites commerciaux les plus adaptés à la formule commerciale choisie et à recruter le personnel de vente. Le désinvestissement par la franchise permet à l'entreprise de mobiliser des ressources tout en maintenant un contrôle quasi-inchangé sur son concept commercial.

La franchise diffère notablement tantôt de l'organisation basée sur le "marché" avec ses transactions gouvernées plutôt par la position concurrentielle des partenaires (distribution par circuit court ou long qui fait appel au détail multimarques), tantôt de l'organisation de vente directe (succursalisme), basée sur la "hiérarchie" où le contrôle du canal de distribution serait assuré par la propriété. La franchise présente plusieurs caractéristiques qui font de cette formule commerciale un véritable système d'organisation en réseau.

---

<sup>1</sup> L'objet du transfert serait donc le concept de franchise qui d'après l'énonciation de la Fédération Française de la Franchise devrait représenter un patrimoine substantiel, secret, identifié (par ex.: un manuel écrit).

La première de ces caractéristiques est le profil des acteurs. Les acteurs d'un réseau sont asymétriques. Certains acteurs occupent une position centrale, tandis que d'autres jouent un rôle nodal. Les entreprises centrales (Lorenzoni et Baden-Fuller, 1995) distinguent des autres en termes de ressources et de compétences. Les entreprises-noeuds ne jouent pas nécessairement un rôle marginal et leur position à l'intérieur du réseau n'est pas nécessairement périphérique, mais il se trouvent à un niveau différent par rapport à l'entreprise centrale (Lorenzoni, 1997). Dans la franchise le franchiseur joue bien sûr le rôle de l'entreprise centrale et les franchisés peuvent être considérés comme les noeuds du réseau.

Une deuxième caractéristique de la franchise qui la rend assimilable aux structures réticulaires est l'autonomie du partenaire. Bien que le réseau soit dirigé par le franchiseur, les franchisés gardent leur indépendance légale et une marge de manoeuvre dans la gestion du point de vente sous la contrainte du concept commercial défini par contrat. L'unité centrale (le franchiseur) exerce une influence très marquée sur les noeuds (franchisés) par un processus de direction et de coordination, mais en même temps il bénéficie de la contribution (en terme de connaissance du marché local, de capacité de motiver les employés, d'adaptation du concept, etc.) du franchisé à l'activité commerciale.

Une troisième caractéristique concerne la durée de l'engagement contractuel entre franchiseur et franchisé qui s'étend sur le long terme. Dans la franchise, le franchiseur s'engage à coopérer avec le franchisé pendant plusieurs années, sans toutefois lui garantir l'inaltérabilité de ce lien. Ces engagements pluriannuels permettent à l'ensemble de bénéficier de la stabilité et des effets d'apprentissage de l'organisation sans subir l'immobilisation des ressources et la complexité de gestion du personnel propre du succursalisme, ni les effets de précarité (opportunisme) consubstantiels aux transactions marchandes à court terme très bien illustrés par la théorie des jeux (Axelrod, 1984) typiques de la distribution par intermédiaires.

Une grande caractéristique de la franchise a trait à la nature du « service » vendu par le franchiseur. En effet, la vente concerne une prestation complexe puisqu'elle demande au franchiseur la maîtrise de plusieurs champs de compétences, depuis l'activité de fabrication jusqu'à la logistique de livraison des produits en passant par l'action de marketing et le conseil en matière financière, organisationnelle et comptable souvent fourni aux franchisés. Le franchisé de son côté ne vend pas que les produits-services délivrés, il vend plutôt un concept commerciale éprouvé. Pour ces raisons, ce n'est plus tant la qualité du bien (produit ou service) qui importe que la qualité des entreprises (franchiseur et franchisé) qui le vendent, ce qui situe la franchise dans le cadre du partenariat sur un marché d'organisations et non plus sur un marché de produits.

Une cinquième donnée fondamentale de cette forme de coopération interentreprises est la direction des relations. Dans la franchise on retrouve la présence conjointe des relations verticales et horizontales. Les relations verticales sont typiques des formes hiérarchiques, mais on les retrouve aussi bien dans le cas des formes en réseau, comme c'est le cas pour la franchise. Ici, c'est la direction des relations et leur réciprocité (du haut vers le bas et vice versa) qui caractérise les relations entre les partenaires. Franchiseur et franchisé se doivent une information mutuelle. Le franchiseur cherche à faire progresser le concept et à assurer une assistance technique. Le franchisé doit fournir au franchiseur les données nécessaires à la direction d'une gestion efficace.

Les rapports horizontaux sont par définition paritaires et ils impliquent des acteurs homogènes. Dans l'évolution de la franchise on retrouve de plus en plus des occasions d'échange (d'expérience, d'information, etc.) entre les points de vente d'un réseau donné. L'importance de ces dernières relations tient au fait qu'elles se déroulent dans l'intérêt commun du réseau, mais sans demander nécessairement une participation de l'entreprise centrale.

Enfin, dernière caractéristique de la franchise qu'il nous semble important de souligner est la présence d'un intérêt commun qui cimenter la coopération interentreprises. Le franchiseur a intérêt à soutenir au mieux le développement du franchisé et ce dernier, également, est motivé à agir d'une façon cohérente par rapport au concept commercial sur lequel porte l'avantage concurrentiel de la formule. De plus, le franchisé peut contribuer à la mise à point du concept en transférant au franchiseur ses connaissances sur le marché local. Dans plusieurs types de partenariats on constate au contraire un opportunisme rampant qui peut affaiblir les bases stratégiques et organisationnelles des entreprises. Derrière les mots « partenariat », « partenaires », « coopération » se dissimulent souvent des intérêts individuels pour le moins contradictoires avec l'objectif de la collaboration.

Il est certain que dans le cas d'une défaillance du franchisé, le franchiseur subira aussi des conséquences négatives très importantes. La réduction de l'incertitude sur la qualité du franchisé devient un élément critique et central pour le franchiseur et dans cette forme d'action organisée qu'il construit. L'organisation du partenariat par les firmes consiste donc à évaluer le mieux possible cette qualité du franchisé et, pour ce faire, à mettre en place des dispositifs d'évaluation. Ces dispositifs interviennent avant et après la mise en place du contrat de franchise. Dans le premier cas, il s'agit d'évaluer le potentiel du franchisé. Dans le second, il s'agit d'évaluer son savoir-faire commercial au sens large. L'évaluation *ex ante*, réalisée par les responsables de la franchise de l'entreprise, se traduit par des procédures d'audit et concerne principalement le profil humain et financier du franchisé (honnêteté, savoir-faire commercial, gestion du personnel, santé financière, qualité du management, etc.). L'évaluation *ex post*, réalisée par l'évaluation des performances commerciales du franchisé établit sa capacité à respecter les règles du concept commercial.

La manoeuvre de désinvestissement par la franchise permet de minimiser les risques sur la fiabilité et sur l'efficacité du franchisé car ce dernier est souvent choisi parmi ceux qui étaient auparavant les directeurs des magasins du réseau intégré. Pendant la période dans laquelle il y a eu une relation avec ces salariés, la firme a pu constituer une base d'information pertinente pour le choix du franchisé et se peut développer une relation dans laquelle la confiance entre les partenaires semble jouer un rôle important. Autrement dit, la longue histoire de interactions entre la firme et ses partenaires potentiels (la connaissance sociale) qui a permis au partenaire de prouver son comportement honnête peut aider la firme à construire des systèmes de gouvernance ("safeguards") basés sur la confiance appropriés à la transaction (Sohn, 1994). De plus, le système de gouvernance utilisé dans ce contexte, c'est à dire la confiance qui renforce le contrat de franchise, peut être répliqué avec succès indéfiniment. La firme (franchiseur) accepte alors de s'engager dans des investissements (par ex.. sur l'image, sur le système informatique, etc.) visant à créer de la valeur au delà des termes initiaux du contrat de franchise car elle sait que les gains générés seront répartis d'une façon

correcte et loyale. Lorsqu'il s'agit d'un franchisé étranger la sélection du système de gouvernance ne peut s'appuyer que sur l'évaluation *ex ante* du candidat ce qui peut amener la firme (franchiseur) à mettre à point des outils de "monitoring" et de contrôle importants et donc plus coûteux.

#### 4. Le franchisage en France

La franchise connaît une phase d'expansion très rapide en Amérique du Nord<sup>2</sup>. Elle se développe aussi rapidement dans tous les pays européens, dans des secteurs tels que la restauration rapide, la mode, les services, l'hôtellerie, les produits de beauté et bien d'autres. Non seulement l'activité en franchise est actuellement une affaire importante dans chaque pays européen, mais elle représente également une forme d'internationalisation des entreprises. Dans les années soixante, par exemple, la franchise ne représentait que 3% des investissements des détaillants britanniques à l'étranger, alors que dans les années quatre-vingts cette part frôlait le 25% (Burt, 1993).

La franchise est une importante forme de commerce en France. Au niveau international la franchise française occupe une position de premier rang (après les Etats Unis et le Canada), le tableau 1 montre les données fondamentales sur la franchise en France et son rang en Europe.

Tableau 1 L'importance de la franchise en France en 1997		
Profil	Valeurs	Rang européen
# Réseaux	485*	1 <sup>er</sup>
# Franchisés	27.357	1 <sup>er</sup>
Chiffre d'affaires	174. MD. FF.	1 <sup>er</sup>

\* dont environ 100 entrepreneurs affiliées à la Fédération Française de la Franchise, représentant 60% du CA de la franchise en France.

Source: D'après les données du CEDOC-ACFCI Centre du Commerce et de la Distribution de l'Assemblée des Chambres Françaises du Commerce et de l'Industrie.

En France 60,2% des franchisés exercent leur activité dans le commerce de produits, 37,8% dans les services (dans lesquels l'hôtellerie et la restauration représentent 11,5%) et 2% dans le bâtiment.

Le tableau 2 montre l'importance, en pourcentage, de réseaux et d'unités de vente par secteurs d'activité:

Tableau 2 Les franchise et les unités		
Secteurs d'activité	Franchises en %	Unités de vente en %
Alimentaire spécialisé	7,8%	4,3%
Alimentaire non spécialisé	3,1%	10,7%

<sup>2</sup> Aux E.U. on estime qu'un nouveau point de vente en franchise est ouvert tous le huit minutes.



Equiperment de la personne	24%	18,8%
Equiperment maison	14%	9,3%
Autres commerces	11,3%	10%
Services	26,3%	37,8%
Hôtellerie/Restauration	11,5%	8,3%
Bâtiment	2%	0,8%
Total	100%	100%

A partir du 1996 la croissance du nombre de réseaux et de franchisés ralentit. Si en 1995 il y avait eu une augmentation, par rapport à l'année précédente de 70 réseaux, en 1996 les réseaux étaient seulement une quinzaine plus qu'en 1995 et les franchisés étaient augmenté d'environ 1.600 unités.

La mise en parallèle des chiffres de 1995 et 1996 fait apparaître que le secteur qui a connu la réduction plus importante est celui du bâtiment. Des 26 franchiseurs de 1989, il n'en reste que trois. De même, le secteur de l'équipement de la personne a connu un fléchissement de l'ordre de 22% des franchises. En 1991, ce secteur était le plus important (131 franchises), mais en 1996 il ne compte plus que 103 franchises et il a été dépassé par le secteur des services.

L'enquête de l'ACFCI-CEDOC du 1996 fournit aussi les chiffres concernant la taille des franchises en nombre de franchisés. Seulement 6,7% du total des franchises a un réseau de 200 franchisés ou plus, 24,9% a un réseau compris entre 50 et 200 franchisés, 40,9% entre 10 et 49 franchisés, tandis que 27,5% en compte moins de dix.

## 5. Méthodologie et résultats de la recherche

La littérature sur la franchise (par ex.: Mendelsohn, 1992; Manaresi, 1993; Marcati et Manaresi, 1991; Manaresi et Uncles, 1993) porte essentiellement sur la nature de l'accord contractuel et sur la relation entre le franchiseur et le franchisé. Les hypothèses généralement émises à propos du contexte dans lequel se déroule cet accord sont les suivantes: (i) la franchise s'inscrit dans un processus de croissance et (ii) généralement l'effet qu'elle produit est évalué en fonction de la pénétration du marché du détail (une pénétration rapide avec un faible investissement) par le franchiseur. Dans cette étude nous allons parler également d'autres contextes dans lesquels la franchise peut être une solution valable telles que les stratégies de recentrage et la création d'un système organisationnel basé sur les relations réticulaires. La franchise est alors le moyen par lequel il est possible de désinvestir les activités intégrées de commerce en détail (succursalisme) sans modifier le concept commercial et pratiquement sans perte de contrôle sur ces activités. Afin de tester notre concept de désinvestissement par la franchise nous proposons quatre hypothèses.

H1 Il existe toute une série de motivations stratégiques qui amènent à désinvestir par la franchise, au-delà de la restructuration financière.

H2 Désinvestir par la franchise peut être un moyen pour développer un réseau de distribution et pas forcément pour vendre des actifs afin de redresser l'entreprise sur le plan financier ("downsizing").

H3 Le contrôle exercé par l'entreprise dans le cadre du succursalisme n'est pas très différent de celui qu'elle peut exercer après le désinvestissement par la franchise.

H4 Désinvestir par la franchise peut améliorer la rentabilité des entreprises.

Afin de valider ces hypothèses par des résultats quantitatifs, nous avons mené une recherche sur le terrain concernant les franchises françaises.

Les variables utilisées dans l'étude sur les franchises françaises sont multiples:

- La taille des entreprises (franchiseurs) déterminées en fonction du nombre de magasins gérés directement et du nombre de magasins franchisés.
- (le cas échéant) Le nombre de désinvestissement des magasins en propriété effectués par ces franchiseurs.
- Le type de désinvestissement - trois possibilités: (i) la fermeture, (ii) la vente à une autre entreprise, (iii) la franchise.
- La stratégie de la localisation qui est à l'origine du désinvestissement des magasins (de petites villes aux grandes villes; sites présentant des problèmes particuliers; aucun critère géographique).
- La motivation qui a amené au désinvestissement des magasins. Nous avons rédigé une liste de motivations possibles issues de documents, d'entretiens personnels avec les franchiseurs et d'études de cas réalisées dans des recherches précédentes. Les personnes interrogées devaient évaluer sur une échelle de Likert à cinq modalités, de *non pertinent* à *très important*.
- Les conséquences du passage du succursalisme à la franchise sur le pouvoir de contrôle des politiques de marketing des points de vente: les personnes interrogées devaient évaluer avant et après le désinvestissement treize questions sur une échelle allant de 1 à 5, de *décision entièrement prise par la firme* à *décision entièrement prise par le directeur du magasin/franchisé*.
- Le degré de satisfaction obtenu à la suite du désinvestissement des magasins: les personnes interrogées devaient donner leur réponse sur une échelle allant de 1 à 5, de *très insatisfait* à *très satisfait*.
- Les conséquences du changement en terme de rendement des magasins après leur désinvestissement par la franchise: les personnes interrogées devaient donner leur réponse sur une échelle allant de 1 à 5, de *aggravation considérable* à *amélioration considérable*.
- Les conséquences du changement en terme de rendement global du réseau de détail après le désinvestissement des magasins par la franchise: les personnes interrogées devaient donner leur réponse sur une échelle allant de 1 à 5, de *aggravation considérable* à *amélioration considérable*.

A partir de 485 franchises qui opèrent en France selon les principales sources d'information disponibles<sup>3</sup>, nous avons d'abord éliminé les enseignes multiples contrôlées par une seule firme puis nous avons estimé utile pour notre recherche d'étudier les 303 qui remplissaient deux conditions: (i) la gestion directe d'au moins un magasin au cours des dernières années, (ii) au moins cinq magasins franchisés au moment de notre recherche<sup>4</sup>. Ces conditions étaient essentielles pour rassembler les données relatives aux franchises déjà établies qui avaient donc, en théorie, l'occasion de désinvestir leurs magasins en franchise. La deuxième condition est tout à fait arbitraire, mais elle paraissait raisonnable dans d'autres études (Manaresi, 1993) pour identifier une taille qui s'accompagnait d'une structure organisationnelle minimale pour prendre en compte les questions proposées par le questionnaire. Nous nous sommes aperçus que parmi les 485 franchises, certaines n'étaient même pas des franchises, mais des entreprises qui envisageaient tout simplement de constituer des réseaux en franchise; elles n'ont pas été retenues. Notre enquête a été menée par publipostage et a été accompagnée d'appels téléphoniques qui ont annoncé et suivi l'envoi des questionnaires aux directeurs des 303 franchises sélectionnées. Les questionnaires qui n'étaient pas arrivés par la poste ont été envoyés par télécopieur.

Sur les 145 questionnaires renvoyés (taux de réponses: 47,8%), 60 n'étaient pas valables parce que: les firmes n'avaient plus d'activités en franchise (19); les firmes avaient cessé leur activité (3); les firmes étaient des franchiseurs à l'origine, c'est à dire qu'elles n'avaient jamais eu des succursales commerciales (38). 85 questionnaires (34,9% de la population) ont été finalement validés sur une population de 243 franchises sélectionnées à partir des conditions fixées.

Dans le tableau 3 est présentée la taille de ces firmes en termes de nombre de magasins du réseau.

Tableau 3 Taille des firmes de l'échantillon par nombre de magasins localisés en France

Nombre pdv	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Moins de 50	38	44,7	44,7
51 - 100	19	22,3	67,00
101 - 200	11	12,9	79,9
201 - 300	6	7,1	87,00
301 - 400	2	2,4	89,40
401 - 500	3	3,5	92,9
501 - 600	3	3,5	96,4
601 - 700	1	1,2	97,6
701 - 800	0	0,00	97,6
801 - 900	1	1,2	98,2

<sup>3</sup> Les sources d'information considérées sont les suivantes: "Annuaire de la Franchise et des Réseaux d'Indipendants" (1996 et 1997), "Annuaire de l'enseigne" édités par les CFCI et "Guide Annuel 1997 de la Franchise et du commerce associé".

<sup>4</sup> Nous avons toutefois estimé que cette condition était aussi bien remplie par les franchises françaises qui comptaient plus que 5 magasins en calculant aussi les points de vente localisés à l'étranger.

901 - 1000	0	0,00	98,2
Plus de 1000	1	1,2	100,00
Total	85	100,00	

Il faut souligner que la plus part des firmes qui composent l'échantillon (67%) ont un réseau de moins de 100 magasins, dont 44,7% moins de 50.

Sur les 85 questionnaires validés reçus, 29 étaient des franchises qui ont déclaré avoir désinvesti des magasins au cours des dix dernières années, soit 11,9% de la population considérée dans notre recherche et 34,1% des réponses reçues. Le tableau 4 montre une distribution de l'échantillon par secteurs d'activité de l'échantillon qui est très proche à celle de la population des franchiseurs français et la répartition entre les firmes qui ont désinvesti par la franchise et celles qui n'ont pas désinvesti.

Tableau 4 Les franchiseurs de l'échantillon et la fréquence des désinvestissements ventilés par la franchise par secteurs d'activité

Secteurs d'activité	N. de réponses	% sur le total	Pas de désinvestissement	Désinvestissement	% désinvestisseurs
Alimentaire spécialisé	10	11,7%	7	3	30%
Alimentaire non spécialisé	3	3,5%	1	2	66,7%
Equipement de la personne	19	22,3%	11	8	42,1%
Equipement maison	12	14,1%	11	1	8,3%
Autres commerces	9	10,5%	7	2	22,2%
Services	21	24,7%	14	7	33,3%
Hôtellerie/ Restauration	10	11,7%	5	5	50%
Bâtiment	1	1,2%	0	1	100%
Total	85	100%	56	29	moyenne 44%

Parmi ces 29 entreprises, la majorité (54,6%) avait désinvesti entre 1 et 5 magasins, les autres entre 6 et 52, seulement une entreprise a désinvesti plus de 100 magasins. Le tableau 5 donne les données sur le nombre de magasins désinvestis que nous avons obtenu.

Tableau 5 Nombre de points de vente désinvestis

	Nombre de pdv	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valable	Pourcentage cumulé
Réponses valables	1	6	20,7	27,3	27,3
	2 a-5	6	20,7	27,3	54,6
	6 - 10	5	17,2	22,7	77,3
	11 - 50	3	10,3	13,7	91,0
	51 - 100	1	3,5	4,5	95,5
	Plus de 100	1	3,5	4,5	100,0
	Total	22	75,9	100,0	
Réponses non disponibles	Non communiqué	7	24,1		
	Total	7	24,1		
Total		29	100,0		

Sur ces 29 entreprises une partie a utilisé plusieurs formes de désinvestissement, 5 ont fermé des magasins, 7 ont vendu de magasins à d'autres entreprises et 23 ont désinvesti par franchise les magasins désinvestis<sup>5</sup>. Dans un nombre très limité de cas seulement (5), les magasins désinvestis étaient moins rentables que les autres du réseau. Dans le processus de désinvestissement on n'applique pas de critères géographiques bien définis, seulement dans très peu de cas (2) les magasins se trouvaient dans de petits centres.

Nous considérons maintenant les motivations qui sont à la base du désinvestissement par la franchise. Pour valider les deux premières hypothèses suggérant une valence stratégique pour l'opération de désinvestissement par la franchise nous avons suggérés plusieurs motivations. Des réponses multiples étaient prévues car chaque opération de désinvestissement tout comme le désinvestissement de différents magasins pouvaient avoir plusieurs motivations. La plupart des 23 franchiseurs ont jugé important plus d'un élément. Dans le tableau 6, nous avons indiqué la moyenne des points obtenus par chaque motivation en terme d'importance.

Tableau 6 Importance des motivations stratégiques (en moyenne) à la base du désinvestissement en franchises: de 1 à 5, 1 = pas important, 5 = très important

Motivations stratégiques	Points
Développer le réseau de franchise après l'apprentissage dans la gestion directe	2,1
Mobiliser des ressources pour développer le réseau de distribution par la franchise	1,7

<sup>5</sup> Certaines entreprises ont à la fois désinvesti en franchises et vendu ou fermé les magasins.

Réduire les coûts de distribution	1,5
Mobiliser des ressources pour investir dans d'autres activités	0,9
Vendre des actifs pour améliorer la situation financière (par ex.: réduire la dette)	0,9
Autres	0,8

En moyenne (2,1), la motivation qui s'est révélée la plus importante est le développement du réseau de détail après une période d'apprentissage dans le secteur et dans le marché (l'apprentissage organisationnel avait été réalisé par la gestion directe des magasins avant leur franchisage). Pour presque 72% des franchiseurs qui désinvestissent cette motivation était du moins assez importante et pour 43% elle était importante ou très importante. La mobilisation des ressources pour investir dans le développement rapide du réseau qu'on peut obtenir par la franchise était, en moyenne (1,7), la deuxième motivation plus importante à l'origine du désinvestissement en franchises. Pour 33% des entreprises cette motivation était importante ou très importante. En outre, pour presque un tiers des firmes ayant abandonné le succursalisme, la gestion directe des magasins était devenue trop chère (cette motivation était pour eux importante ou très importante). Les trois motivations principales sont exactement les mêmes relevées dans l'étude parallèle réalisée en Italie (Baroncelli et Manaresi, 1993 et 1995) et la première motivation est la plus importante tant en Espagne qu'au Danemark (Baroncelli et Manaresi, 1996). En Allemagne les deux premières motivations sont les mêmes qu'en France mais leur rang est inversé (Baroncelli et Manaresi, 1998). Au Royaume Uni, la motivation "Vendre des actifs pour améliorer la situation financière" est la motivation principale, mais les deux motivations suivants sont les deux premières des études française et italienne.

Une autre question suggérait une liste supplémentaire de motivations pour le choix de désinvestissement par la franchise présentées comme d'autres éléments qui ont contribué à la décision de transformation en franchise. Le tableau 7 présente le classement de ces motivations selon la moyenne des points obtenus.

Tableau 7 Importance des autres motivations (en moyenne) qui ont contribué à la décision de désinvestissement en franchises: de 1 à 5, 1 = pas important, 5 = très important

Autres motivations	Points
Responsabiliser les employés	2,2
Coûts plus élevés dans la gestion directe des magasins par rapport aux concurrents (objectif: partager les coûts avec les franchisés)	1,6
Rationaliser la localisation des points de vente par rapport aux concurrents (objectif: recherche de points de vente mieux positionnés sur le marché)	1,4
Problèmes de gestion du personnel de vente (par ex.: recherche et formation du personnel de vente)	1,1

Problèmes pour obtenir les autorisations des collectivités locales pour développer le réseau de distribution en propres	0,8
Rapports tendus avec les représentants du personnel (syndicats, etc.) dans le cadre du réseau de distribution de propriété	0,7

La responsabilisation des employés est la motivation la plus choisie par les franchiseurs dans cette liste (en moyenne 2,2 points), suivie par la recherche de réduction des coûts du succursalisme plus élevés par rapport à la concurrence (1,6). D'autres aspects ne se sont pas révélés si importants, tels que la localisation (en moyenne il n'est presque pas pertinent et aucune franchise ne l'a jugé très important). En effet, lorsqu'un magasin est mal placé, même un franchisé très actif et faisant preuve d'initiative économique ne parvient pas à le rendre rentable.

Généralement on considère le pouvoir comme la variable qui est à l'origine des tactiques ou des stratégies (Wilkinson et Kipnis, 1978). Même s'il s'agit d'une notion simple, plusieurs définitions ont été acceptées et reprises dans les études de marketing<sup>6</sup>. En ce qui concerne les filières commerciales, El-Ansary et Stern (1972) ont proposé la définition suivante: “ *la capacité de contrôler les variables de la décision dans la stratégie du marketing d'un autre membre qui se situe à un niveau différent de la filière commerciale* “. Selon cette définition, dans les filières commerciales (Reve et Stern, 1979) le pouvoir est largement exercé sous forme de contrôle et peut être décrit comme une mesure polyvalente où on demande aux organisations d'évaluer le degré de contrôle exercé sur un certain nombre de variables du marketing par rapport à celui qui est exercé par l'autre entreprise sur les mêmes éléments (Lusch et Brown, 1982; Brown, Lusch et Muehling, 1983).

Les entreprises craignant de perdre le contrôle sur les opérations de marketing, il est très intéressant et pertinent d'évaluer le changement que le franchiseur subit en termes de contrôle du marketing à la suite du désinvestissement des activités de détail. On pourrait craindre que la transformation en franchise des succursales de vente produit une perte plus ou moins importante de ce contrôle. Nous avons étudié 13 facteurs différents de l'activité de marketing sur lesquels les entreprises veulent avoir le contrôle (tel qu'il a été décrit dans le chapitre précédent). Afin d'évaluer les conséquences en terme de contrôle sur les activités de marketing des magasins du passage du succursalisme à la franchise, nous avons déduit les points qui exprimaient l'évaluation des firmes sur le contrôle des activités de marketing des magasins avant leur désinvestissement, avec le jugement qu'elles portent à la suite du désinvestissement. Nous avons constaté qu'en moyenne le degré de contrôle demeure presque le même, ou alors qu'il diminue légèrement (voir le tableau 8 pour la moyenne des points).

Tableau 8 Le changement (en moyenne) du pouvoir de contrôle exercé par le franchiseur sur les politiques de marketing des franchisés<sup>7</sup>

<sup>6</sup> El-Ansary et Stern (1972) ont axé leur étude sur la définition du pouvoir élaborée par Dahl (1957): “ *la capacité d'un seul individu ou d'un groupe de pousser quelqu'un d'autre à faire ce qu'il n'aurait autrement pas fait* “.

<sup>7</sup> Les points sont le résultat qu'on obtient si l'on déduit le pouvoir exercé avant et après le désinvestissement. Le pouvoir a été évalué sur une échelle allant de 1 à 5, où 1 = contrôlé par le directeur

Décisions relatives à la politique de marketing	Points
Décisions sur les stocks <sup>8</sup>	0,5
Décisions sur le crédit à la consommation	0,5
Décisions sur les prix au détail	0,4
Décisions sur le maintien des marques concurrentielles dans la gamme des produits	0,4
Décisions sur les services fournis dans le point de vente	0,2
Décisions sur la formation dans le secteur de la vente	0,2
Décisions sur le volume des commandes	0,2
Décisions sur l'aménagement du point de vente	0,1
Décisions sur la publicité locale	0,1
Décisions sur le merchandising	0,1
Décisions sur la publicité conjointe	-0,1
Décisions sur la fréquence avec laquelle on doit fournir au franchiseur les données relatives aux ventes	-0,1
Décisions sur la sélection des produits de l'entreprise/franchiseur à introduire dans la gamme de produits de détail	-0,6

Les résultats obtenus par notre recherche montrent clairement que la perte de contrôle n'est jamais importante. Les différences sur l'évaluation du contrôle dans le passage du succursalisme à la franchise ne dépassent jamais 0,5 point. Les franchisés sont légèrement plus indépendants par rapport aux directeurs des magasins lorsqu'ils prennent des décisions sur l'importance des stocks (0,5), sur le crédit à la consommation (0,5), sur les prix (0,4) et sur le maintien des marques concurrentielles dans la gamme de produit qu'ils offrent aux clients (0,4). Le désinvestissement par la franchise produirait aussi des gains de contrôle sur certaines activités (valeurs négatives), ce qui peut apparaître paradoxale surtout si on considère les effets sur les choix de gamme (-0,6). A notre avis, par ces évaluations, les enquêtes expriment un réflexe psychologique liée à la croyance que le passage du succursalisme à la franchise produit des avantages qu'on peut expliquer tantôt par les moindres coûts que la franchise permet d'atteindre sur la publicité conjointe (-0,1) tantôt par les conditions contractuelles de la franchise; le

---

du magasin ou par le franchisé et 5 = toute décision est prise par le franchiseur; les points au-dessus de 0 indiquent que le pouvoir était plus important avant le désinvestissement, 0 indique qu'il n'y a eu aucun changement et les points au-dessous de 0 indiquent que le contrôle exercé est plus important sur les franchisés qu'il ne l'était sur les décisions des directeurs des magasins dans le cadre du succursalisme.

<sup>8</sup> 0,5, le point le plus élevé que nous avons obtenu, indique que le contrôle n'a pratiquement pas subi de variations: à titre d'exemple, si le franchiseur contrôlait complètement une certaine situation dans son magasin avant le désinvestissement (point initial = 5) et qu'il ne la contrôle plus après le désinvestissement en franchises (point initial = 1), la différence donnerait comme résultat 4 points.



transfert de données du point de vente au franchiseur serait particulièrement contraignant pour le franchisé.

52,2% des firmes qui sont passées du succursalisme à la franchise portent un jugement satisfaisant ou très satisfaisant sur les résultats par rapport aux objectifs du désinvestissement et tous se sont déclarés au moins partiellement satisfaits (la moyenne est de 4,2 sur une échelle allant de 1 à 5, où 1 signifie pas satisfait et 5 signifie satisfait).

Deux questions portaient sur l'évaluation des firmes sur, respectivement: le rendement moyen par magasin et le rendement global du réseau après le désinvestissement par la franchise. 43,5% des firmes ont enregistré un meilleur rendement dans les magasins désinvestis, alors qu'il est resté inchangé dans 17,4% des firmes. Dans un cas seulement on a enregistré une détérioration des résultats. 43,5% des firmes ont déclaré qu'après le désinvestissement des magasins le rendement général du réseau a enregistré une "amélioration" ou une "considérable amélioration", 21,7% considère que le rendement global du réseau de détail s'est maintenu inchangé, 34,8% des sondés ne répondent pas à cette question.

## 6. Conclusions

Dans cette recherche nous affirmons que: (i) le désinvestissement des activités commerciales réalisé à travers leur transformation en franchise joue un rôle assez important dans la stratégie de restructuration des entreprises, (ii) il parvient sans que les entreprises perdent le contrôle sur les activités de détail et (iii) il permet en même temps de remplacer la perte de la propriété par un renforcement des relations extérieures et la création des structures organisationnelles en réseau. Les résultats auxquels nous sommes parvenus à travers cette recherche empirique témoignent de l'importance en France du désinvestissement par la franchise et donnent des indications intéressantes sur les effets produits par ce processus sur le contrôle et les résultats des activités de distribution.

D'après les résultats quantitatifs que nous avons rassemblés dans le cadre de cette recherche, nous avons pu vérifier les hypothèses à tester. Nous pouvons affirmer qu'il peut y avoir d'autres motivations pour le recours à la franchise que celles liées à l'idée traditionnelle qui voit dans la franchise un modèle de croissance d'un réseau de distribution avec des ressources limitées et un contrôle considérable. Notamment nous pouvons considérer la franchise comme forme de désinvestissement. Cette façon de désinvestir les activités de distribution est utilisée normalement et généralement pour restructurer rapidement, faire converger les ressources, faciliter et accélérer la croissance. Le désinvestissement par la franchise ne s'inscrit pas dans une condition de crise de l'activité commerciale. C'est plutôt à cause des conditions d'environnement et d'objectifs stratégiques telles que la création d'une structure en réseau à partir de l'apprentissage fait par le succursalisme sur la gestion des activités de vente au détail, le soutien au développement accéléré du réseau de distribution et la stratégie de recentrage, qu'une firme peut être amenée à désinvestir par la franchise.

Par ailleurs, le désinvestissement par la franchise est différent par rapport à la plupart des autres formes de désinvestissement. La formule de la franchise permet à la firme d'exercer un contrôle formel et strict sur l'activité proche de celui qu'elle peut obtenir par une solution intégrée comme le succursalisme. De plus, il n'existe pratiquement pas

de risque de renforcer la concurrence comme dans le cas d'une cession à un concurrent intéressé soit à la totalité d'un réseau de distribution soit à des magasins spécifiques. Par rapport aux relations avec des distributeurs indépendants multimarques, la relation avec le franchisé est généralement plus stable; il s'agit d'une relation à long terme qui permet de développer une confiance réciproque.

Ces résultats sont importants car ils suggèrent que les firmes (franchiseurs) peuvent obtenir à la fois deux résultats que la théorie des coûts de transaction considère comme incompatibles, un recentrage des ressources sur des activités spécifiques et des coûts de transaction réduits. Ce choix stratégique de recentrage et cette forme de gestion des activités commerciales produisent une structure de gouvernance en réseau où l'échange économique dans les relations s'inscrit dans la durée ; il s'élabore, évolue et se dénoue en-dehors de toute variable territoriale, au gré des réseaux interindividuels qui se construisent et qui l'irriguent.

Dans ce cadre, les capacités organisationnelles deviennent un problème crucial du passage d'un modèle de distribution à un autre. Nous avons montré qu'en France un pourcentage élevé des firmes qui ont désinvesti cherchaient à profiter de ce qu'elles avaient appris avant et pendant la gestion directe des magasins.

Du point de vue normatif on peut dire que les firmes peuvent se recentrer rapidement par un processus qui s'est révélé satisfaisant, car elles ont atteint rentabilité et contrôle grâce au désinvestissement des succursales commerciales et de la transformation en relations de franchise.

## 8. Bibliographie

- Aaker, D. A. et B. Mascarenhas (1984) "The Need for Strategic Flexibility", *The Journal of Business Strategy*, Fall.
- ACFCI (1995) "L'Annuaire de l'Enseigne", Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie.
- ACFCI (1997) "L'Annuaire de la franchise et des réseaux commerciaux d'indépendants", Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie, 15ème Edition.
- ACFCI (1996) "L'Annuaire de la franchise et des réseaux commerciaux d'indépendants", Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie, 14ème Edition.
- Anderson, J. C. et J. A., Narus (1991) "Partnering as a Focused Strategy", *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, Spring.
- Axelrod R. (1984) "The Evolution of Cooperation", Basic Books, New York.
- Baden-Fuller, C. et J. M. Stopford (1992) "Rejuvenating the Mature Business", Routledge, London et New York.
- Baroncelli, A. (1990) "Le forme ibride di disinvestimento" Quaderni della Biblioteca Walter Bigiavi, Università degli Studi di Bologna, Preprint n.56, Dicembre.
- Baroncelli, A. (1996) "La strategia di disinvestimento", Masson, Milano. La version française est en cours d'impression chez P.U.N., Nancy.
- Baroncelli, A. et A. Manaresi (1993) "Franchising as a Form of Divestment", Actes de la IX Conférence de l'IMP, Bath, 23-25 Septembre.
- Baroncelli, A. et A. Manaresi (1995) "Le franchisage comme forme de désinvestissement. Une étude du cas italien". Actes de la IV Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Paris, 2-4 Mai.
- Baroncelli, A. et A. Manaresi (1996) "Leveraging inter-firm linkages through divestment in retailing. A three country analysis", EMOT (European Management & Organizations in Transition) Conference, Turin, 15-16 Novembre.
- Baroncelli, A. et A. Manaresi (1997) "Franchising as a Form of Divestment. An Italian Study", *Industrial Marketing Management*, vol. 26, n. 3, Mai.
- Baroncelli, A. et A. Manaresi (1998) "Strategic redesign of retailing activities. Evidence from German franchisors" Working Paper, Dipartimento di discipline economico-aziendali, Università di Bologna, Bologna, Janvier.
- Brown, J. R., R. F. Lusch et D. D. Muehling (1983) "Conflict and Power Dependence Relations in Retailer-Supplier Channels", *Journal of Retailing*, 59 (4) Winter.
- Brown, J. K. (1985) "Refocusing the Company's Business", The Conference Board, Research Report.
- Bucklin, L. (1970) (ed.) "Vertical Marketing Systems" Scott, Foresman & Co., Glenview.

- Burt, S. (1993) "Temporal Trends in the Internationalization of British Retailing" E.S.R.C. Seminar: International Issue in Retailing, University of Manchester.
- Chiplin, B. (1982) "Corporate Strategy" Ch. 11, in Bates J. et J. Parkinson, (eds.) "Business Economics", 3rd edn., Blackwell.
- Coyne, J. et M. Wright (1986) "Divestment and Strategic Change", Philip Allan Publ., 8.
- Dahl, R. A. (1957) "The Concept of Power" Behavioural Science, 2, 201-218, July.
- Duhaime, I. M. et J. H. Grant (1984) "Factors Influencing the Divestment Decision", Strategic Management Journal, Vol. 5, October-December.
- Ducrocq, C. et P. Hardouin (1994) "Le marketing dans le commerce indépendant organisé. Franchises et groupements de commerçants", Revue Française du Marketing, n.149, 4.
- El-Ansary, A. et L. W. Stern (1972) "Power Measurement in the Distribution Channel", Journal of Marketing Research, 9, February.
- Freeman, S. E. et K. S. Cameron (1993) "Organizational downsizing: A Convergence and reorientation framework", Organization Science, 4.
- Gilmour, S. C. (1973) "The Divestment Decision Process" Unpublished doctoral dissertation, Harvard Business School.
- "Guide Annuel 1997 de la Franchise et du commerce associé" Défis-Hors Serie. Mars-Avril 1997.
- Hayes, R. H. (1982) "New Emphasis on Divestment Opportunities" Harvard Business Review, Juillet- Août.
- Hoskisson, R. E., M. A. Hitt et D. R. Ireland (1993) "The Effects of Acquisitions and Restructuring (Strategic Refocusing) Strategy on Innovation", in H. Singh et al. (eds.) "Managing Corporate Acquisitions", MacMillan Press, London.
- Lorenzoni G. (1997), "Le reti interimpresa come forma organizzativa distinta", in Lomi, A., "L'analisi relazionale delle organizzazioni", Il Mulino, Bologna.
- Lorenzoni G. et C. Baden Fuller (1995) "Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners" California Management Review, (37) 3, Spring, 146-163.
- Lusch, R. F. et J. R. Brown (1982) "A Modified Model of Power in the Marketing Channel", Journal of Marketing Research, 19 August.
- Manaresi, A. (1993) "Franchise Channel Relationships: A Cross-Country Comparison", Unpublished PhD thesis, London Business School.
- Manaresi, A. et M. D. Uncles (1993) "Relationships among Franchisees and Franchisors: A Cross-country Study", E.S.R.C. Seminar: International Issue in Retailing, University of Manchester.
- Marcati, A. et A. Manaresi (1991) "Integration Mechanisms in Franchise Systems: A Pilot Study on Italian Franchises", Sixth World Conference on Research in the Distributive Trades, The Hague.

- Mendelsohn, M. (ed.) (1992) "Franchising in Europe", Cassel Publishers Ltd..
- Ravenscraft, D. J. et F. M. Scherer (1987) "Divisional Sell-off: A Hazard Function Analysis", Unpublished manuscript, February.
- Reve, T. et L. W. Stern (1979) "Interorganizational Relations in Marketing Channels", *Academy of Management Review*, 4 (3).
- Sohn, J.H.D. (1994) "Social knowledge as a control system: A proposition and evidence from the Japanese FDI behavior", *Journal of International Business Studies*, Second Quarter.
- Wallender III, H. A. (1973) "Planned Approach to Divestment", *Columbia Journal of World Business*, Spring.
- Wilkinson, I. F. et D. Kipnis (1978) "Interfirm Use of Power", *Journal of Applied Psychology*, 63 (3).
- Williamson, O. E. (1975) "Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implication", Free Press, London.