

Du succursalisme à la franchise : un choix de désinvestissement stratégique

Alessandro BARONCELLI

Angelo MANARESI

Université de Bologne

Correspondance :

Dipartimento di Discipline Economico-Aziendali

Université de Bologne, Piazza Scaravilli,2

I-40126 Bologna Italia

Tél : 39.51.258085. Email : abaronce@sun.economia.unibo.it

Résumé : Le papier traite des restructurations dans le secteur de la distribution française qui se réalisent en passant de la formule du succursalisme à celle de la franchise. Cette manoeuvre permet la création d'une forme organisationnelle réticulaire différente des types proposés par O. E. Williamson. Il s'agit d'une opération intéressante par les conséquences qu'elle entraîne en matière de stratégie, de style de gestion et de forme organisationnelle.

La recherche montre que : (i) le désinvestissement des activités commerciales réalisées sous forme d'une transformation en franchise est un phénomène assez important dans les stratégies de restructuration ; (ii) les entreprises ne perdent pas le contrôle des activités franchisées ; (iii) la perte de la propriété est remplacée par un renforcement des relations extérieures et la création des structures organisationnelles en réseau.

Mots-clés : désinvestissement – franchise – réseaux – restructuration

Abstract : The focus of this paper is on divesting in-house trade activities into franchising operations. Conventional wisdom and assets analysis would suggest that firm growth objectives could only be attained through investments whereas an asset shrinking (a divestment) will necessarily determine a reduction of the strategic scope of business. Similarly, franchising is usually regarded as a means for fast expansion of the franchisor's retail network, characterised by a low capital investment and a high level of control on marketing policies. However, companies often carry out divestments by changing the form of control on retail operations, from ownership to contractual relationships (i.e. franchising). In this paper the authors describe the circumstances under which franchising is used as a form of divestment ; in this context it is shown how divesting assets and substituting them with contractual relationships such as the franchise business format can lead to a network organization.

Key words : divestment – franchising – network organizations – restructuring

Les modalités d'exploitation des activités commerciales peuvent être classées selon deux options à partir desquelles la théorie de l'entreprise a présenté les formes organisationnelles [O. E. Williamson 1975]. La gestion directe fondée 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 une forme originale et différente des autres [G. Lorenzoni 1997].

L'importance des activités commerciales en termes de création de valeur 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, la nécessité 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 évolution concerne aussi les activités commerciales.

Une modalité de restructuration intéressante pour les conséquences qu'elle entraîne sur la stratégie, le style de gestion et la forme organisationnelle, est le désinvestissement des points de vente et leur transformation en relations de franchise.

Notre propos est de montrer, à partir du cas français, l'existence et l'importance de ce phénomène qui se manifeste également dans plusieurs pays européens [A. Baroncelli, A. Maresi 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 manœuvre permet la création d'une forme organisationnelle réticulaire différente par rapport aux « idéaux types » williamsoniens.

Pour mener à bien notre étude, nous mobilisons un corpus empirique tiré de réseaux de franchise français que nous avons étudiés durant l'année 1997 : 85 franchiseurs français (sur une population sélectionnée de 243) et leurs relations avec les 11 776 franchisés-partenaires lors des

phases de marketing et de vente. Les données sont constituées des réponses valables, obtenues à partir des 303 questionnaires envoyés à des franchiseurs français identifiés selon différentes bases de données.

Nous présentons tout d'abord la notion de désinvestissement par la franchise et les caractéristiques de celle-ci comme forme organisationnelle réticulaire (sections 1 et 2). Nous analysons ensuite, en troisième section, le phénomène de la franchise en France. La quatrième section décrit la méthodologie de notre recherche empirique et les résultats obtenus. La cinquième et dernière section présente les conclusions du travail.

1. Le désinvestissement par la franchise

La stratégie de désinvestissement, comme l'ont souligné J. Coyne et M. Wright [1986], n'a que peu retenu l'attention, dans le cadre des options de développement possibles de la firme. Le désinvestissement est pourtant l'occasion de changer rapidement la destination des investissements pour les adapter à une situation concurrentielle nouvelle.

Bien que le désinvestissement ait été traditionnellement associé à une situation de crise et conçu comme une action pour résoudre des problèmes de rentabilité, il est possible de le considérer également comme une solution permettant à l'entreprise de se développer ou d'accélérer son processus de développement [S. Gilmour 1973 ; H. A. Wallender 1973 ; B. Chiplin 1982 ; R. H. Hayes 1982 ; I. M. Duhaime, J. H. Grant 1984 ; D. J. Ravenscraft, F. M. Scherer 1987]. Dans le cadre de la notion de désinvestissement stratégique [A. Baroncelli 1996], les choix de désinvestissement sont 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 [C. Baden-Fuller, J. M. 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 d'ailleurs 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 : le commerce intégré, le commerce indépendant associé et le 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 d'obtenir des résultats en termes de contrôle de gestion, proches de ceux du commerce intégré (cumul des fonctions de grossiste et de détaillant), mais dans un cadre juridique complètement différent. La distinction fondamentale est que, dans le commerce associé, les membres de l'association sont juridiquement indépendants. Le commerce isolé multimarques (de petite ou de grande surface, spécialisé ou non) est aussi juridiquement indépendant par rapport aux fabricants-fournisseurs, mais ni les modalités de fonctionnement, ni la régulation entre le fabricant-fournisseur et le détaillant-intermédiaire ne sont les mêmes que celles du commerce associé (la seule fonction opérationnelle exercée est celle du détail). Le commerce isolé s'inscrit d'une façon exclusive dans le cadre du marché.

Nous avons observé au cours de recherches antérieures [A. Baroncelli, A. Manaresi 1993, 1995, 1996, 1997, 1998] que la décision de passer de la forme intégrée à la coopération n'entraînait pas forcément la cession totale et immédiate des activités commerciales. Cette évolution se réalise le plus souvent par l'abandon de la gestion directe du commerce (ou une présence bien plus limitée qui permet de réduire de façon importante les ressources allouées à la distribution) et le choix d'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.

De tels éléments, qui étaient en contradiction avec les résultats d'autres travaux et la perspective dominante dans les études en marketing et en stratégie, nous ont amené à analyser le cas d'entreprises françaises passées du succursalisme à une distribution en franchise. Notre objectif est de voir quel est le rôle des raisons stratégiques (et non des

situations de crise économique) dans la réalisation de désinvestissements.

La majorité des contributions laisse entendre que les entreprises désinvestissent de leurs unités commerciales surtout à cause de leur mauvaise rentabilité [L. Bucklin 1970 ; J. M. Duhaime, J. H. Grant 1984], de mauvaises perspectives dans l'évolution du secteur [D. J. Ravenscraft, F. M. Scherer 1987] ou d'un fort besoin de liquidités de la société-mère [J. M. Duhaime, J. H. Grant 1984]. Selon ce courant, le phénomène du désinvestissement se produit principalement en cas de crise économique [S. C. Gilmour 1973 ; H. A. Wallender 1973] ; le désinvestissement est une option négative qui tend à être différée, jusqu'au moment où on est obligé de le réaliser sans préavis.

Plus récemment le désinvestissement a été étudié comme une solution stratégique possible pour développer l'entreprise, en utilisant les ressources d'une façon différente [A. Baroncelli 1996]. Il peut parfois être considéré comme une étape dans le développement à long terme de la firme. Le désinvestissement a notamment été réalisé dans le cadre d'actions stratégiques telles que la décentralisation organisationnelle [J. C. Anderson, J. A. Narus 1981], le « *downsizing* » [S. E. Freeman, K. S. Cameron 1993], la restructuration et/ou le « *downscoping* » du portefeuille d'investissements [J. K. Brown 1985 ; R. E. Hoskisson et al. 1993] et la recherche de flexibilité [D. A. Aaker, B. Mascarenhas 1984].

Le désinvestissement est défini habituellement 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 que l'on a vendu ; cependant, bien que cela arrive souvent, ce n'est pas toujours la règle. Comme certains auteurs l'ont déjà souligné [J. Coyne, M. Wright 1986], les objectifs stratégiques du désinvestissement peuvent être atteints par des transactions qui permettent aux entreprises de ne pas perdre automatiquement et complètement le contrôle sur les activités cédées. Nous avons qualifié de telles pratiques de « désinvestissements hybrides » [A. Baroncelli 1990].

Du point de vue de la formulation et de l'implantation, les désinvestissements hybrides sont des solutions stratégiques importantes. Ils per-

mettent 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. Au plan théorique, les désinvestissements hybrides sont intéressants aussi, parce qu'ils obligent à reconsidérer certains schémas d'analyse utilisés couramment. 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 de détenir 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 pratique commerciale implique la création d'une nouvelle relation entre le franchiseur 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 rendre liquides des ressources qui étaient auparavant immobilisées.

2. La franchise comme forme organisationnelle réticulaire

Dans le secteur du commerce organisé, la franchise est une forme de coopération interentreprises fondée sur l'échange suivant : un transfert polymorphe de ressources (enseigne, marques, produits, exclusivité...), de compétences (le savoir-faire commercial du franchiseur) et de services (assistance continue)¹ contre une prestation (gestion du commerce de détail, redevance annuelle). Vue sous cet angle, la franchise est un moyen pour réaliser une manoeuvre stratégique de recentrage, dans laquelle on utilise la coopération en tant que levier de ressources qui au delà du marketing d'enseigne [C. Ducrocq, P. Hardouin 1994] peut atteindre bien d'autres résultats : 1) réduire les ressources investies à parité de taille dans le réseau commercial ; 2) accélérer le processus

¹ L'objet du transfert serait donc le concept de franchise qui, d'après le propos de la Fédération Française de la Franchise, devrait représenter un patrimoine substantiel, secret et identifié (par exemple : un manuel écrit).

de développement de la fonction commerciale (expansion du réseau), ou 3) d'autres fonctions ; 4) se concentrer sur ce que l'on sait le mieux faire (dans d'autres domaines que les activités commerciales).

Une entreprise qui a développé un certain savoir-faire commercial lui conférant un avantage concurrentiel, devrait plus logiquement être amenée à contrôler directement ses activités de vente et s'assurer hiérarchiquement de la correcte application de ses principes commerciaux. Cependant ce choix du succursalisme aurait des conséquences importantes sur la flexibilité stratégique de la firme : sur sa possibilité de concentrer les ressources – ainsi absorbées d'une façon importante par une gestion directe du commerce de détail – sur des activités plus proches de ses compétences, ou sur la possibilité de développer rapidement le réseau, étant donné la difficulté à simultanément obtenir les ressources financières nécessaires, sélectionner les sites commerciaux les plus adaptés et 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 à la fois de l'organisation fondée 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), et de l'organisation de vente directe (succursalisme), fondée sur la « hiérarchie » où le contrôle du canal de distribution est assuré par la propriété.

La franchise présente plusieurs caractéristiques qui font de cette formule commerciale un véritable système d'organisation en réseau.

La première est le profil des acteurs. Au sein d'un réseau, les acteurs sont en position asymétrique. Certains occupent une position centrale, tandis que d'autres jouent un rôle nodal. L'entreprise centrale [G. Lorenzoni, C. Baden-Fuller 1995] se distingue 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 elles se trouvent à un niveau différent par rapport à l'entreprise centrale [G. 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 manœuvre dans la gestion de leur 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 elle bénéficie de la contribution du franchisé à l'activité commerciale (en termes de connaissance du marché local, de capacité à motiver les employés, etc.).

Une troisième caractéristique concerne la durée de l'engagement contractuel. 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 ni l'immobilisation des ressources, ni la complexité de la gestion du personnel propre au succursalisme, ni les effets de précarité (opportunisme) consubstantiels aux transactions marchandes à court terme, typiques de la distribution par intermédiaires [voir R. Axelrod 1984].

Une quatrième 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 fréquent en matière financière, organisationnelle et comptable. Le franchisé de son côté ne vend pas que les produits-services fournis, il vend plutôt un concept commercial éprouvé. Pour ces raisons, ce n'est plus tant la qualité du produit ou service qui importe que la qualité des entreprises (franchiseur et franchisé) qui le vendent, ce qui situe la franchise dans le cadre d'un partenariat sur un marché d'organisations et non plus sur un marché de produits.

Une cinquième donnée fondamentale de cette forme de coopération 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 elles sont présentes également dans les formes en réseau, et notamment la franchise. Ici cependant, la réciprocité des relations (du haut vers le bas et vice versa) prévaut. Franchiseur et franchisé se doivent une information mutuelle. Le franchiseur cherche à faire progresser son concept et assure une assistance technique ; le franchisé doit fournir au franchiseur les données nécessaires assurant une direction efficace. Les rapports horizontaux sont davantage paritaires et impliquent des acteurs homogènes. Les occasions d'échange (d'expériences, d'information, etc.) entre les points de vente sont nombreuses. L'importance de ces 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, la dernière caractéristique qu'il nous semble important de souligner est la présence d'un intérêt commun qui cimente 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 qui sous-tend la formule. De plus, le franchisé peut contribuer à la mise au point du concept, en transférant au franchiseur sa connaissance du marché local. Dans plusieurs autres types de partenariat, on constate au contraire un opportunisme rampant qui affaiblit les bases stratégiques et organisationnelles des entreprises ; derrière les mots de « partenariat », « partenaire », « 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 subit aussi des conséquences négatives très importantes. La réduction de l'incertitude sur la qualité du franchisé est donc un élément critique et central pour le franchiseur. Il faut donc mettre en place des procédures d'évaluation permettant d'apprécier le mieux possible cette qualité du franchisé. Des 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* 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, détermine sa capacité à respecter les règles du concept commercial.

La manœuvre de désinvestissement par la franchise permet de minimiser les risques concernant la fiabilité et l'efficacité du franchisé, car ce dernier est souvent choisi parmi ceux qui étaient directeurs de magasin du réseau intégré. Pendant la période durant laquelle il y a eu une relation salariale, la firme a pu se constituer une base d'information pertinente pour le choix du franchisé et peut développer une relation où la confiance entre les partenaires joue un rôle important. Autrement dit, la longue histoire des interactions entre la firme et ses partenaires potentiels (la connaissance sociale) qui a permis au partenaire de prouver l'honnêteté de son comportement, peut aider la firme à construire des systèmes de gouvernance (« *safeguards* ») fondés sur la confiance, appropriés à la transaction [J. H. 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 exemple sur l'image, sur le système informatique, etc.) visant à créer de la valeur au-delà des termes initiaux du contrat, 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 oblige la firme (franchiseur) à mettre à point des outils de « *monitoring* » et de contrôle plus coûteux.

3. Le franchisage en France

La franchise connaît une phase d'expansion très rapide en Amérique du Nord². Elle se développe aussi rapidement dans tous les pays européens, dans des secteurs tels que la restauration rapide, la mode, les services, l'hôtellerie ou les produits de beauté. 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 les 25% [S. Burt 1993].

La franchise est une forme importante de commerce en France. Au niveau international, la franchise française occupe une position de premier rang après les États-Unis et le Canada. Le tableau 1 fournit 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	Nombre	Rang européen
Réseaux	485*	1 ^{er}
Franchisés	27 357	1 ^{er}
Chiffre d'affaires	174 mF	1 ^{er}

* 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.

² Aux USA on estime qu'un nouveau point de vente en franchise est ouvert tous le huit minutes.

Le tableau 2 donne l'importance, en pourcentage, des réseaux et des unités de vente par secteur d'activité.

À partir de 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 de plus qu'en 1995, et les franchisés avaient augmenté d'environ 1 600 unités.

Tableau 2 – Les franchises 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 %
Équipement de la personne	24,0 %	18,8 %
Équipement maison	14,0 %	9,3 %
Autres commerces	11,3 %	10,0 %
Services	26,3 %	37,8 %
Hôtellerie/restauration	11,5 %	8,3 %
Bâtiment	2,0%	0,8 %
Total	100,0%	100,0 %

La mise en parallèle des chiffres de 1995 et de 1996 fait apparaître que le secteur qui a connu la réduction la 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 %. En 1991, ce secteur était le plus important (131 franchises), mais en 1996 il ne compte plus que 103 franchises et il est dépassé par le secteur des services.

L'enquête de l'ACFCI-CEDOC de 1996 fournit également des données sur la taille des réseaux de franchise. Seulement 6,7 % du total des franchises ont un réseau de 200 franchisés ou plus, 24,9 % un réseau compris entre 50 et 200 franchisés, 40,9 % un compris entre 10 et 49 franchisés, tandis que 27,5 % en compte moins de dix.

4. Méthodologie et résultats de la recherche

La littérature sur la franchise (par exemple : M. Mendelsohn [1992] ; A. Manaresi [1993] ; A. Marcati, A. Manaresi [1991] ; A. Manaresi, M. D. 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 à partir de la pénétration du marché (une pénétration rapide avec un faible investissement) par le franchiseur.

Dans cette étude nous parlons également d'autres contextes dans lesquels la franchise peut être une solution, tels que les stratégies de recentrage et la création d'un système organisationnel fondé sur des relations réticulaires. La franchise est alors le moyen par lequel il est possible de se désengager d'activités intégrées dans le secteur du commerce de détail (succursalisme), sans modifier le concept commercial et pratiquement sans perte de contrôle sur les 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 aussi un moyen pour développer un réseau de distribution, et pas uniquement un moyen pour vendre des actifs afin de redresser l'entreprise au 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 un 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 auprès de franchises françaises.

Les variables utilisées dans l'étude sont les suivantes :

- la taille des entreprises (franchiseurs) déterminée en fonction du nombre de magasins gérés directement et du nombre de magasins franchisés ;
- le cas échéant, le nombre de désinvestissements concernant des magasins effectués par ces franchiseurs ;
- le type de désinvestissement avec trois possibilités : (i) la fermeture ; (ii) la vente à une autre entreprise ; (iii) la franchise ;
- la stratégie de localisation qui est à l'origine du désinvestissement des magasins (des petites villes aux grandes villes ; sites présentant des problèmes particuliers ; aucun critère géographique) ;
- la motivation à l'origine du désinvestissement des magasins. Nous avons dressé une liste de motivations possibles, à partir de documents, d'entretiens personnels avec les franchiseurs ou d'études de cas réalisées lors de recherches antérieures. Les personnes interrogées devaient donner leur avis sur celles-ci, à partir d'une échelle de Likert à cinq modalités, allant de *non pertinent* à *très important* ;
- les conséquences du passage du succursalisme à la franchise sur le pouvoir de contrôle des politiques commerciales des points de vente. Les personnes interrogées devaient évaluer, avant et après le désinvestissement, treize réponses sur une échelle allant de *décision entièrement prise par la firme* à *décision entièrement prise par le directeur du magasin/franchisé*, notée de 1 à 5 ;
- le degré de satisfaction obtenu 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 termes de rentabilité 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, sur la rentabilité globale du réseau de détail après le désinvestissement par la franchise. Les personnes interrogées devaient donner leur réponse sur une échelle allant de *aggravation considérable* à *amélioration considérable*, notée de 1 à 5.

À partir des 485 franchises qui opèrent en France³, nous avons d'abord éliminé les enseignes multiples contrôlées par une seule firme, puis nous avons estimé utile 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. La première condition était essentielle pour rassembler des données concernant des entreprises qui avaient, en théorie, l'occasion de désinvestir de leurs magasins sous forme de franchise. La deuxième condition est *a priori* tout à fait arbitraire, mais elle paraissait raisonnable selon d'autres études [A. Manaresi 1993] pour identifier des unités ayant une structure organisationnelle minimale pour répondre aux questions proposées. Nous nous sommes également aperçu que, parmi les 485 firmes, certaines n'étaient même pas des franchises, mais des entreprises qui envisageaient simplement de constituer des réseaux en franchise ; elles n'ont donc 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 ne sont pas arrivés par la poste ont été renvoyés par télécopieur.

Sur les 145 questionnaires obtenus (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) ou les firmes étaient des franchiseurs à l'origine, c'est-à-dire qu'elles n'avaient jamais eu de succursales commerciales (38). 85 questionnaires ont été finalement validés sur une population de 243 franchises sélectionnées à partir des conditions fixées (soit 34,9 %).

Dans le tableau 3, est présentée la taille de ces firmes exprimée en nombre de magasins.

³ Les sources d'information considérées sont les suivantes : « Annuaire de la Franchise et des Réseaux d'Indépendants » (1996 et 1997), « Annuaire de l'enseigne » édités par les CFCI et « Guide Annuel 1997 de la Franchise et du commerce associé ».

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

Nombre de points de ventes	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Moins de 50	38	44,7	44,7
[51 - 100]	19	22,3	67,0
[101 - 200]	11	12,9	79,9
[201 - 300]	6	7,1	87,0
[301 - 400]	2	2,4	89,4
[401 - 500]	3	3,5	92,9
[501 - 600]	3	3,5	96,4
[601 - 700]	1	1,2	97,6
[701 - 800]	0	0,0	97,6
[801 - 900]	1	1,2	98,2
[901 - 1000]	0	0,0	98,2
Plus de 1000	1	1,2	100,0
Total	85	100,0	

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

Sur les 85 unités, 29 sont des franchises qui ont déclaré avoir cédé des magasins au cours des dix dernières années, soit 11,9 % de la population totale considérée dans notre recherche et 34,1 % des réponses reçues. Le tableau 4 montre une distribution de l'échantillon par secteur d'activité très proche de celle de la population totale (revoir le tableau 2) et donne 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 par la franchise répartis par secteurs d'activité

Secteurs d'activité	Nombre de réponses [1]	En % [2]	Pas de désinvestissement [3]	Désinvestissement [4]	[5] = [4] / [1] en %
Alimentaire spécialisé	10	11,7 %	7	3	30,0 %
Alimentaire non					

spécialisé	3	3,5 %	1	2	66,7 %
Équipement de la personne	19	22,3 %	11	8	42,1 %
Équipement 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	50,0 %
Bâtiment	1	1,2 %	0	1	100,0 %
Total	85	100,0 %	56	29	moy. 44 %

Parmi les 29 entreprises, la majorité (54,6%) ont cédé de 1 à 5 magasins, les autres de 6 à 52, seule une entreprise a cédé plus de 100 magasins. Le tableau 5 fournit les données concernant le nombre de magasins cédés que nous avons obtenues.

Tableau 5 – Nombre de points de vente cédés

	Nombre de points de vente	Fréquence	En %	Pourcentage valable	En % cumulé
Réponses valables	1	6	20,7	27,3	27,3
	2 - 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
	Sous total	22	75,9	100,0	
Réponses non disponibles	Non communiqué	7	24,1		
Total		29	100,0		

Sur ces 29 entreprises, une partie a utilisé plusieurs formes de désinvestissement, car 5 ont fermé des magasins, 7 ont vendu des magasins à d'autres entreprises et 23 ont désinvesti par franchise⁴. Dans un nom-

⁴ Certaines entreprises ont à la fois désinvesti par franchise et vendu ou fermé les magasins.

bre très limité de cas (5), les magasins ayant fait l'objet de désinvestissement étaient moins rentables que les autres. Les critères géographiques interviennent peu dans le processus, car dans seulement deux cas, les magasins se trouvaient dans de petits centres.

Nous considérons maintenant les motivations qui sont à la base du désinvestissement par la franchise. 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 indiquons la moyenne des points obtenus par chaque motivation.

Tableau 6 – *Importance des motivations stratégiques (en moyenne) à la base d'un désinvestissement en franchise : de 1 à 5, 1 = pas important, 5 = très important*

Motivations stratégiques	Points
Développer le réseau de franchise après un apprentissage par la gestion directe	2,1
Mobiliser des ressources pour développer le réseau de distribution par la franchise	1,7
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 (réduire la dette, etc.)	0,9
Autres	0,8

En moyenne (2,1), la motivation qui s'est révélée la plus importante est le développement du réseau, après une période d'apprentissage du secteur et du marché au moyen d'une gestion directe. Pour 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 un développement rapide du réseau était, en moyenne (1,7), la deuxième motivation la plus impor-

tante. Pour 33 % des entreprises, cette motivation était même importante ou très importante. En outre, pour près d'un tiers des firmes ayant abandonné le succursalisme, la gestion directe des magasins était devenue trop coûteuse (cette motivation était pour eux importante ou très importante). Ces trois motivations principales sont les mêmes que celles relevées en Italie [A. Baroncelli, A. Manaresi 1993, 1995] et la première motivation est aussi la plus importante tant en Espagne qu'au Danemark [A. Baroncelli, A. Manaresi 1996]. En Allemagne, les deux premières motivations sont les mêmes qu'en France, mais leur rang est inversé [A. Baroncelli, A. Manaresi 1998]. Au Royaume Uni, la motivation « vendre des actifs pour améliorer la situation financière » est la motivation principale, mais les deux motivations suivantes 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 ayant 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) ayant contribué à la décision de désinvestissement par la franchise : 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 exemple : recherche et formation du personnel de vente)	1,1
Problèmes pour obtenir les autorisations nécessaires des collectivités locales pour développer un réseau de distribution en propres	0,8
Rapports tendus avec les représentants du personnel (syndicats, etc.) dans le cadre du réseau de distribution en propriété	0,7

La responsabilisation des employés est la motivation la plus choisie par les franchiseurs (en moyenne 2,2 points). La motivation suivante correspond à des coûts du succursalisme trop élevés par rapport à la concurrence (1,6). D'autres aspects se sont révélés de peu de poids, telle la localisation (en moyenne, elle n'est presque pas pertinente et aucun franchiseur ne l'a jugé très importante). En effet, lorsqu'un magasin est mal placé, même un franchisé très actif et faisant preuve d'initiative économique ne peut parvenir à le rendre rentable.

On considère généralement le pouvoir comme la variable qui est à l'origine de tactiques ou de stratégies [I. F. Wilkinson, D. Kipnis 1978]. Même s'il s'agit d'une notion simple, plusieurs définitions ont été utilisées dans les études de marketing⁵. En ce qui concerne les filières commerciales, A. El-Ansary, L. W. 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, [T. Reve et L. W. Stern 1979] le pouvoir prend souvent la forme de contrôle et il peut être décrit comme l'influence d'un compétiteur sur un certain nombre de variables de marketing par rapport à celle d'une autre entreprise sur les mêmes éléments [R. F. Lusch, J. R. Brown 1982 ; J. R. Brown et al. 1983].

Les entreprises pouvant craindre de perdre le contrôle de leurs opérations de marketing, il est très intéressant d'évaluer le changement que le franchiseur subit en termes de contrôle, à la suite d'un désinvestissement concernant des activités de commerce de détail. On pourrait craindre que la transformation en franchise des succursales produise une perte plus ou moins importante de contrôle. Nous avons étudié 13 facteurs de l'activité de marketing sur lesquels les entreprises veulent avoir le contrôle et nous avons demandé aux firmes d'exprimer le degré d'influence qu'elles pensaient avoir avant le désinvestissement et après le désinvestissement. Nous constatons qu'en moyenne le degré de

⁵ A. El-Ansary et L. W. Stern [1972] ont axé leur étude sur la définition du pouvoir proposée par R. A. Dahl [1957] : « la capacité d'un seul individu ou d'un groupe à pousser quelqu'un d'autre à faire ce qu'il n'aurait autrement pas fait ».

contrôle demeure presque le même, ou 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 franchisés⁶*

Décisions relatives à la politique de marketing	Points
Décisions sur les stocks ⁷	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	-
Décisions sur la sélection des produits de l'entreprise/franchiseur à introduire dans la gamme de produits de détail	0,6

⁶ 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 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.

⁷ 0,5, le point le plus élevé que nous ayons obtenu, indique que le contrôle n'a pratiquement pas subi de variations. À titre d'exemple, si le franchiseur contrôlait complètement la situation dans son magasin avant le désinvestissement (point initial = 5) et qu'il ne la contrôle plus après le désinvestissement par la franchise (point initial = 1), la différence donnerait comme résultat 4 points.

Les résultats obtenus montrent clairement que la perte de contrôle n'est jamais importante. Les différences 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 produits qu'ils offrent aux clients (0,4). Le désinvestissement par la franchise produirait également des gains de contrôle sur certaines activités (valeurs négatives), ce qui peut apparaître paradoxal surtout si on considère les effets sur les choix de gamme (-0,6). À notre avis, par ces évaluations les enquêtes expriment un réflexe psychologique lié à la croyance que le passage du succursalisme à la franchise produit des avantages qu'on peut expliquer, soit par les moindres coûts que la franchise permet d'obtenir sur la publicité conjointe (-0,1), soit par les conditions contractuelles de la franchise, le transfert des données du point de vente au franchiseur étant 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 du désinvestissement, et toutes se sont déclarées au moins partiellement satisfaites (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, respectivement : la rentabilité moyenne par magasin et la rentabilité globale du réseau après le désinvestissement par la franchise. 43,5 % des firmes ont enregistré une meilleure rentabilité dans les magasins cédés, 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 déclarent qu'après le désinvestissement, la rentabilité générale du réseau enregistrait une « amélioration » ou une « considérable amélioration » ; 21,7 % considèrent que la rentabilité globale du réseau de détail est restée inchangée, 34,8 % des sondés ne répondent pas à la question.

Conclusion

Dans cette recherche, nous affirmons que : (i) le désinvestissement des activités commerciales réalisé à travers une transformation en franchise joue un rôle assez important dans la stratégie de restructuration des entreprises ; (ii) il s'effectue sans que les entreprises perdent le contrôle sur les activités de détail et (iii) il permet de remplacer la perte de propriété par un renforcement des relations extérieures et la création de structures organisationnelles en réseau. Les résultats auxquels nous sommes parvenus 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.

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

Par ailleurs, le désinvestissement par la franchise est différent de 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 pourrait 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. Par rapport à des 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 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 revêtent une importance cruciale pour passer d'un modèle de distribution à un autre. Nous avons montré qu'en France un pourcentage élevé de firmes qui ont désinvesti cherchent à profiter de ce qu'elles avaient appris avant et pendant la gestion directe de leurs magasins.

Du point de vue normatif, on peut dire que ces firmes se sont recentrées rapidement par un processus qui s'est révélé satisfaisant, puisqu'elles ont maintenu leur rentabilité et le contrôle des activités cédées.

Bibliographie

- Aaker D. A., Mascarenhas B. [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, 15^e édition.
- ACFCI [1996], *L'Annuaire de la franchise et des réseaux commerciaux d'indépendants*, Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie, 14^e édition.
- Anderson J. C., Narus J. A. [1991], « Partnering as a Focused Strategy », *California Management Review*, Vol. 33, N° 3, Spring.

- Axelrod R. [1984], *The Evolution of Cooperation*, New York, Basic Books.
- Baden-Fuller C., Stopford J. M. [1992] « Rejuvenating the Mature Business », London and New York, Routledge.
- 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.
- Baroncelli A., Manaresi A. [1993], « Franchising as a Form of Divestment », Actes de la 9^è Conférence de l'IMP, Bath, 23-25 septembre.
- Baroncelli A., Manaresi A. [1995], « Le franchisage comme forme de désinvestissement. Une étude du cas italien », Actes de la 4^è Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Paris, 2-4 mai.
- Baroncelli A., Manaresi A. [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., Manaresi A. [1997], "Franchising as a Form of Divestment. An Italian Study", *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, N° 3, May.
- Baroncelli A., Manaresi A. [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., Lusch R. F., Muehling D. D. [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. (Ed.) [1970], *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., Parkinson J. [Eds.], *Business Economics*, 3rd ed., Blackwell.
- Coyne J., Wright M. [1986], « Divestment and Strategic Change », Philip Allan Publ., 8.
- Dahl R.A. [1957], « The Concept of Power » *Behavioural Science*, Vol. 2, July, p. 201-218.
- Duhaime I. M., Grant J. H. [1984], « Factors Influencing the Divestment Decision », *Strategic Management Journal*, Vol. 5, October-December.
- Ducrocq C., Hardouin P. [1994], « Le marketing dans le commerce indépendant organisé. Franchises et groupements de commerçants », *Revue Française de Marketing*, Vol. 4, N° 149.
- El-Ansary A., Stern L. W. [1972] « Power Measurement in the Distribution Channel », *Journal of Marketing Research*, Vol. 9, February.
- Freeman S. E., Cameron K. S. [1993], « Organizational Downsizing : A Convergence and Reorientation Framework », *Organization Science*, Vol. 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*, July-August.
- Hoskisson R. E., Hitt M. A., Ireland D. R. [1993] « The Effects of Acquisitions and Restructuring [Strategic Refocusing] Strategy on Innovation », in H. Singh et al. (Eds.), *Managing Corporate Acquisitions*, London, MacMillan Press.
- Lorenzoni G. [1997], « Le reti interimpresa come forma organizzativa distinta », in A. Lomi, *L'analisi relazionale delle organizzazioni*, Bologna, Il Mulino.

- Lorenzoni G., Baden Fuller C. [1995], « Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners », *California Management Review*, Vol. 37, N° 3, Spring, p. 146-163.
- Lusch R. F., Brown J. R. [1982], « A Modified Model of Power in the Marketing Channel », *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, August.
- Manaresi A. [1993], « Franchise Channel Relationships: A Cross-Country Comparison », PhD thesis, London Business School.
- Manaresi A., Uncles M. D. [1993], « Relationships among Franchisees and Franchisors : A Cross-country Study », E.S.R.C. Seminar : International Issue in Retailing, University of Manchester.
- Marcati A., Manaresi A. [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., Scherer F. M. [1987], « Divisional Sell-off : A Hazard Function Analysis », Unpublished Manuscript, February.
- Reve T., Stern L. W. [1979], « Interorganizational Relations in Marketing Channels », *Academy of Management Review*, Vol. 4, N° 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., Kipnis D. [1978], « Interfirm Use of Power », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63, N° 3.
- Williamson O. E. [1975], *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implication*, London, Free Press.