

L'approche de l'orientation entrepreneuriale (OE) dans l'expansion des franchisés en Algérie

The entrepreneurial orientation (OE) approach in the expansion of franchisees in Algeria

Bounaia Mohamed Redha¹, Boudjani Malika²

¹ Université d'Oran 2 Mohamed BEN Ahmed , bounaia.mohamed@univ-oran2.dz

² Université d'Oran 2 Mohamed BEN Ahmed , mboudjani@gmail.com,

Reçu le : 18/10/2021

Accepté le : 11/01/2022

Résumé

L'entrepreneuriat implique qu'une entreprise s'inscrive dans la recherche d'opportunités de marchés. Au concept de franchise adopté en Algérie, les acteurs font face à des contraintes contractuelles inhérentes au concept lui-même. Or, celui-ci tarde en Algérie à être systématisé en tant que système organisationnel. L'environnement institutionnel et réglementaire étant pointé comme étant la cause principale freinant son développement. La dernière décennie fait cependant ressortir une multiplication des points de ventes franchisés notamment dans les espaces de la grande distribution. L'objet de cet article est de nous pencher sur cette situation paradoxale d'un dispositif juridique de la franchise déficient dans les textes mais non frein dans la grande distribution qui assiste à une multiplication des franchisés. L'approche comportementale de l'entrepreneuriat de l'organisation à travers le modèle de l'Orientation Entrepreneuriale en sera l'outil d'approche.

Mots Clés : *Entrepreneuriat-Franchisés-Orientation Entrepreneuriale-Algérie*

Codes JEL Classification : L26- L29- D23-D90

Abstract

Entrepreneurship implies that a company is looking for market opportunities. In the concept of franchising adopted in Algeria, the economic operators are facing contractual constraints inherent to the concept itself. However, this one is unhurried in Algeria for being systemized as an organizational system. The institutional and regulatory environment being pointed out as the main cause slowing down its development. Nevertheless, the last decade has seen a considerable expansion of franchised outlets, especially in the retail sector. The purpose of this article is to look at this paradoxical situation of a legal framework for franchising which is deficient in the texts but not a brake in the distribution sector, which is witnessing a proliferation of franchisees. The behavioral approach to entrepreneurship of the organization through the entrepreneurial orientation model will be the approach tool.

Keywords : *Entrepreneurship- franchisees- entrepreneurial orientation-Alegria*

Codes JEL Classification : L26- L29- D23-D90

¹ **Auteur correspondant:** Bounaia Mohamed Redha, bounaia.mohamed@univ-oran2.dz

Introduction :

Il est difficile de démêler l'entrepreneuriat du domaine de la création d'entreprises. Dans cette dynamique, les opérateurs économiques sont souvent confrontés à une variété de formes contractuelles telles que répandues dans le modèle commercial de la franchise (Williams, 1998). Le modèle de la franchise est particulièrement intéressant ; il est opéré par certains acteurs économiques mais pas par d'autres. Son adoption apparaît comme étant un choix stratégique dans la création et l'exploitation des opportunités de marchés, éléments clés dans le domaine de l'entrepreneuriat (Shane, 2005).

Un système de franchise performant doit être capable de s'adapter aux changements qui affectent sa pérennité. Pour cela, il doit afficher une posture stratégique adéquate aux composantes institutionnelles et réglementaires de son environnement, aux nouvelles opportunités de marchés, et aux menaces des concurrents du même domaine d'activité. Cette posture dont l'encadrement scientifique relève de la recherche en management stratégique est souvent attribuée aux activités entrepreneuriales du réseau. Ces dernières sont déterminées par une présence significative des dimensions globales du modèle proposé par Miller (1983), le modèle conceptuel de l'orientation entrepreneuriale (OE) de l'organisation. L'OE de l'organisation est définie par la mesure dans laquelle ses dirigeants tendent à prendre des risques, à favoriser le changement et l'innovation, et à défendre de manière proactive, une position concurrentielle acquise dans le marché (Danny Miller, 1983).

En franchise, l'activité entrepreneuriale du franchiseur contribue efficacement à la croissance de son organisation. Cependant, la contribution de celle du franchisé reste plus au moins contestée dans la croissance globale du réseau. Watson, Dada, Wright, et Perrigot (2017) ont tenté de remettre en évidence le concept de l'OE dans les réseaux de franchise au Royaume Uni. Ils ont remarqué que les systèmes de franchise tendent vers des stratégies moins axées sur l'entrepreneuriat, notamment en ce qui concerne les initiatives entrepreneuriales des franchisés. Toutefois, l'étendue de leur perspective de recherche indique que la rhétorique de l'OE des franchisés pourrait varier selon les composantes institutionnelles et réglementaires du contexte opérationnel des franchisés. Dans ce sens, ces contextes peuvent être favorables ou hostiles à la pratique de ce modèle d'investissement.

Désormais, la franchise se déploie formellement dans de nombreuses économies. En Algérie le concept prend du retard à être reconnu et systématisé, notamment par les pouvoirs publics et les autorités du pays. En ce sens, Moussaoui (2008), affirmait que les activités des franchisés en Algérie se limitaient dans un cadre d'activités d'importation. Ces dernières sont soumises à un encadrement strict, relevant des prérogatives d'institutions financières, contraignant le développement de ce modèle d'investissement dans le pays. De plus, Odile Chanut et al (2013), pointaient en conséquence les composantes institutionnelles et réglementaires en vigueur dans le pays. Ces dernières seraient inadéquates au bon déroulement des activités de franchises en Algérie, comparativement à leur favorable acceptation dans les pays voisins, tels que le Maroc et la Tunisie. Dans cette même perspective institutionnelle, Boumansour et Lahlou (2020), affiliaient la cause du retard que subit le développement de la franchise en Algérie, à la politique restrictive et à la réglementation contraignante subie par cette forme organisationnelle dans le pays. En

conséquence, ce retard trouve son origine aussi bien dans la difficulté opérationnelle des transferts de capitaux, encadrés par une loi interdisant le paiement des royalties aux franchiseurs étrangers que dans l'absence de loi protégeant les locataires professionnels des décisions unilatérales établies par les propriétaires de locaux. Les modes de financement des investissements libellés strictement en dinars en constituent de même des freins supplémentaires au bon fonctionnement de ce dispositif. Par ailleurs, la lenteur des traitements de dossiers de franchise par la Banque d'Algérie, l'absence de toutes formes de crédits de consommation, la non-conformité logistique aux normes de distribution, et enfin la dépendance commerciale au secteur de l'informel qui domine dans le commerce en Algérie, peuvent également retarder le développement de la franchise en Algérie. Néanmoins, dans la dernière décennie le marché de la distribution en Algérie a reconnu une présence formelle d'une centaine de franchisés (Boumansour et Lahlou, 2020). De plus, durant les cinq dernières années, la réalité a fait ressortir que leurs points de vente se sont multipliés, occupant les espaces de la grande distribution dans les régions est, centre et ouest du pays.

Face à une telle hostilité contextuelle, l'expansion des activités de franchise en Algérie pose problème. En d'autres termes, la question est de savoir quelle serait la nature du comportement stratégique de ces franchisés qui leur permettrait de répondre efficacement aux contraintes affectant le fonctionnement de leurs opérations de franchise en Algérie ? Et dans quelle mesure pourrait-il alors être à l'origine de leur expansion territoriale dans le pays ?

L'objet de cet article sera de nous pencher sur l'approche comportementale de l'entrepreneuriat dans l'expansion des activités de franchise en Algérie et d'en analyser l'orientation entrepreneuriale (OE). Il s'agira de tenter par une approche critique, l'analyse conceptuelle de cette OE dans la présence et croissance des activités commerciales des franchisés dans le pays. Notre hypothèse suggère que le choix de l'entreprise franchisée d'adopter une OE est une réponse aux menaces des concurrents et forces contextuelles en présence.

1. L'orientation entrepreneuriale et environnement opérationnel de l'entreprise

L'environnement de l'entreprise d'aujourd'hui est souvent décrit comme complexe et incertain. D'ailleurs, en termes de cultures de consommation, il ne serait pas exagéré de dire que nous vivons dans un environnement instable et plus dynamique que jamais, un environnement socioéconomique en permanente mutation. Cette instabilité environnementale peut se produire sous trois formes: technologique, faisant référence au rythme rapide et au degré d'imprévisibilité des changements technologiques; concurrentielle, désignant l'intensité de la concurrence face à laquelle une entreprise est confrontée, dans un secteur d'activité donné ; et une instabilité du marché, faisant référence à l'ampleur et à la volatilité des changements du comportement et des préférences des clients (Kam, 2014). Dans cet environnement, les clients ont de plus en plus, de préférence pour des produits et des services nouveaux. Les environnements dynamiques sont caractérisés souvent par une forte imprévisibilité des clients définissant des taux élevés de changement des tendances et des demandes du marché. Face à cette instabilité environnementale et au nombre de forces externes apparues sans préavis, les actions stratégiques, considérées comme étant les plus

vitales pour la croissance de l'entreprise, sont de plus en plus percutantes, notamment pour les petites entreprises établies. D'ailleurs, Wiklund (1999) affirme que l'impact positif de l'OE sur la croissance de la petite entreprise est plus significatif que sur celui de la grande entreprise en activité. Cela s'explique en termes de stratégie déployée, la petite entreprise tendant à être plus flexible et plus innovante que la grande entreprise anciennement créée. Son environnement externe est plus étroit que celui de la grande entreprise, cette dernière emploie plus de ressources pour l'innovation et le changement. En outre, Covin et Slevin (1991) attestent que l'OE est liée positivement à la croissance de la petite et moyenne entreprise exerçant dans un environnement hostile et en permanente mutation. Ainsi, l'OE peut former un bouclier contre les incertitudes et les instabilités environnementales. Pour cela, l'entreprise doit mettre l'accent sur l'interaction de sa posture entrepreneuriale vis-à-vis de l'environnement socioéconomique et institutionnel dans lequel elle opère. En conséquence, le choix de la petite et moyenne entreprise d'adopter une posture plus risquée, innovante et proactive est dans une certaine mesure, une réponse aux aspects réglementaires, normatifs et cognitifs de l'environnement institutionnel (Dickson et Weaver, 2008).

2. L'orientation entrepreneuriale dans la croissance de l'organisation

L'intérêt croissant pour l'étude de l'entrepreneuriat réside dans le fait que l'activité entrepreneuriale améliore la croissance au niveau microéconomique des organisations. Gartner, Bird et Starr (1992) attestent qu'il est intéressant de valoriser au mieux la contribution du phénomène entrepreneurial dans la croissance de l'entreprise, en portant l'intérêt de la recherche sur autre chose que sur les profils des créateurs et fondateurs d'organisations. Se focalisant ainsi, sur le comportement entrepreneurial de l'entreprise elle-même vis-à-vis du contexte dans lequel elle exerce son activité. D'ailleurs, l'étude de l'orientation entrepreneuriale (OE) des organisations est devenue l'un des concepts les plus établis de l'entrepreneuriat et de la recherche en gestion (Covin et Miller, 2013). Afin de mieux concevoir la contribution de ce phénomène dans la croissance de l'organisation, il serait primordial de mieux comprendre les aspects théoriques et les dimensions qui le constituent.

Le phénomène de l'OE est devenu depuis plus de trois décennies, un axe central de recherche en entrepreneuriat. Il véhicule désormais, la poursuite des stratégies organisationnelles et pratiques entrepreneuriales de l'organisation (Covin, etWales, 2011). L'hypothèse fondamentale de recherche sur le concept théorique de l'OE se distingue par la nature des comportements stratégiques de l'entreprise elle-même. Ce postulat réside dans le fait qu'une entreprise entrepreneuriale diffère des autres types d'entreprises, elle tend à prendre plus de risques que les autres, à innover et à développer une posture proactive envers ses concurrents exploitant de manière optimale les nouvelles opportunités de marchés. Khandwalla (1977) associe quant à lui « l'orientation entrepreneuriale » à l'innovation et à la pro-activité ; il étend des éclaircissements sur une situation qui empêche le développement des connaissances sur l'entrepreneuriat dans les organisations. L'expansion du domaine de l'entrepreneuriat au niveau de l'entreprise est en partie, conséquence des différentes ambiguïtés de définition du terme entrepreneuriat. Ce dernier reflète seulement les initiatives entrepreneuriales au niveau individuel, et non au niveau global de l'organisation (CovinetWales, 2011). L'OE se définit

par des prises de décisions stratégiques selon une logique entrepreneuriale globale de l'organisation. Cette logique met en avant l'activité entrepreneuriale dans le processus de prise de décision (Lupkin et Dess, 1996 ; Wiklund et Shepherd, 2003). En conséquence, l'OE est le résultat de l'intégration de la recherche en entrepreneuriat au domaine de la recherche en management stratégique de l'organisation.

Le terme « orientation entrepreneuriale (OE) » trouve son origine dans un article de l'auteur Danny Miller (1983) intitulé « The correlates of entrepreneurship in three types of firms ». Il développe le postulat de la posture entrepreneuriale, selon trois types d'organisations (Arabeche Zina, 2016) :

- simple
- de planification
- organique

Le type « simple » dont la posture entrepreneuriale dépend et se détermine par les caractéristiques du leader ; le type « planification » dont la posture entrepreneuriale dépend des stratégies explicites de marché/produits, et le type « organiques » dont la posture est fonction de la complexité et hostilité de l'environnement dans lequel l'entreprise exerce ses activités (Danny Miller, 1983). D'ailleurs (Covin, et Lumpkin, 2011), affirment que, l'EO émerge par le biais de processus entrepreneuriaux et se développe en tant que stratégie et/ou qualité organisationnelle au sein des trois types d'entreprises précitées (Wales, 2015). L'importance du concept de l'EO réside dans son potentiel d'assister le top management de l'entreprise, à définir ses objectifs, à soutenir la vision de l'organisation et à véhiculer sa stratégie opérationnelle afin de détenir et garder une position concurrentielle souhaitée (Al Mamun, et al, 2017). En d'autres termes, elle se manifeste par l'établissement de processus entrepreneuriaux, déterminant la stratégie avec laquelle l'entreprise s'adapte et trouve un certain équilibre au sein d'un environnement socioéconomique donné, voire un environnement hostile et en permanente mutation.

Avec l'acceptation théorique du concept de l'OE, l'entrepreneuriat est considéré bien plus qu'un simple acte ou une activité singulière. Tel le lancement d'une innovation inédite, il s'appuie sur une posture de stratégie globale de l'organisation (Wales, 2015). Cette posture permet à l'entreprise de découvrir les principaux déterminants du processus entrepreneurial, engageant ainsi de multiples actions préalables, afin de générer des résultats positifs, au détriment des conditions initiales du marché (Ireland, Covin et Kuratko, 2009). Miller (1983) joint les caractéristiques d'une entreprise entrepreneuriale aux comportements positifs envers les dimensions de l'orientation entrepreneuriale. Il associe d'ailleurs "l'entreprise entrepreneuriale" à celle qui s'engage dans l'innovation sur le marché des produits, entreprend certaines activités risquées et procède à des actions « proactives », battant en un coup de poing les initiatives de ses concurrents. Il associe cependant l'entreprise « non entrepreneuriale », à celle qui innove très peu, qui a une grande aversion au risque, et qui tend à imiter les pratiques de ses concurrents au lieu de les créer elle-même (Basso et Fayolle, 2009). Il met l'accent sur les actions : innovation, prise de risque et pro-activité qui constituent les dimensions majeures du concept de l'orientation entrepreneuriale.

3. Les dimensions à l'origine du modèle conceptuel de L'OE:

Des recherches antérieures sur les dimensions de l'OE suggèrent que chacune peut avoir un impact positif sur les résultats de l'entreprise. Les dimensions de l'OE que nous allons exposer ci-dessous sont issues des premiers travaux de Danny Miller (1983), elles constituent la base théorique la plus fréquente dans la recherche en entrepreneuriat (Covin et Slevin, 1991; Wiklund et Shepherd, 2003; Lumpkin et Dess, 2001) :

3.1. L'innovation

La dimension « innovation » de l'OE fait référence à la tendance d'une entreprise à soutenir la création et la promotion de nouvelles idées. Elle s'engage dans la nouveauté et dans les processus de la nouvelle création de produits, services ou procédés innovants (Lumpkin et Dess, 2001). S'écartant ainsi de la logique unidimensionnelle des pratiques purement technologies établies (Wiklund et Shepherd, 2003) et renvoyant à la logique processuelle de la destruction créative de Schumpeter (1942), qui par l'introduction de nouveaux procédés, biens et/ou services sur le marché, génère et poursuit de nouvelles opportunités de croissance.

La littérature existante présente de nombreuses façons de classer l'innovation. Dans la recherche en orientation entrepreneuriale, Dess et Lumpkin (2005) classifient l'innovation en trois formes :

- L'innovation technologique qui se définit par les efforts de recherche et d'ingénierie, elle vise à développer de nouveaux produits;
- L'innovation marché, comprenant les nouvelles techniques d'étude de marché dans la conception et la promotion de produits, telles les innovations dans le mix marketing (publicité, promotion, prix et distribution) ;
- L'innovation administrative, faisant référence à la nouveauté dans les systèmes d'information, les systèmes de management ou encore, dans les techniques de contrôle de gestion.

De ce fait, à travers la création des solutions nouvelles et des processus créatifs, les entrepreneurs aboutiront à des résultats positifs, en termes de produits, services ou procédés.

Même si les investissements dans les innovations peuvent être coûteux et non porteurs de fruits, les managers des entreprises entrepreneuriales prennent des risques pour l'adoption et le développement de nouvelles innovations. Leur objectif principal est de valoriser au mieux ces innovations, et créer des avantages concurrentiels dans le marché pouvant contribuer à la croissance de l'organisation (Dess et Lumpkin, 2005). Ainsi, l'innovation constitue une dimension importante de l'OE. Elle véhicule la stratégie de l'entreprise, dans la création et l'exploitation des nouvelles opportunités de marché. Sa contribution est très importante pour déterminer la présence ou l'absence de l'entrepreneuriat dans l'organisation (Lumpkin et Dess, 2001).

3.2. La prise de risque

Dans l'une des premières contributions théoriques à la réflexion économique sur l'entrepreneuriat, Cantillon (1755) a mis en évidence l'importance de la notion du risque chez l'entrepreneur. Cette importance réside en premier lieu, dans sa décision de lancer sa propre affaire au lieu de travailler pour le compte de quelqu'un d'autre (Arthur et Hisrich, 2011).

Dans l'OE, la dimension « prise de risque » se définit par la mesure dans laquelle les managers et responsables d'entreprises, sont aptes à prendre des engagements importants et des risques calculés en matière d'allocations des ressources. Visant ainsi, des projets dont le coût d'échec est peut-être élevé, et dont les résultats sont pratiquement inconnus. Cela implique une volonté accrue de l'entrepreneur dirigeant afin d'injecter suffisamment de ressources dans l'exploration et l'exploitation de nouvelles opportunités. En conséquence, cette pratique engage l'entreprise à rompre avec des pratiques déjà déployées et à s'aventurer avec de nouvelles entrées dans le marché (Wiklund, 1999). La prise de risque est une qualité fréquente chez les personnes qui s'engagent explicitement à accepter l'incertitude. Elles ont tendance à associer étroitement le risque au développement de nouvelles activités, pour conquérir de nouveaux marchés.

En outre, dans une entreprise entrepreneuriale, les concepteurs de produits et processus sont moins préoccupés par les investissements d'analyse et de refonte supplémentaire de procédés. Ils s'engagent dans des investissements plus élevés et plus risqués, dont le but est d'accélérer considérablement la vitesse de l'innovation (produits/ procédés). En conséquence, dans l'entreprise entrepreneuriale, on ne peut dissocier la prise de risque du processus de l'innovation. Ainsi, la prise de risque est considérée comme une composante importante d'une orientation entrepreneuriale élevée.

3.3. La pro-activité :

Dans l'ensemble, afin de créer des avantages concurrentiels, l'entreprise anticipe les actions de ses concurrents et s'engage dans des actions stratégiques, mettant en avant celles liées à la recherche et la création d'opportunités (Kantur, 2016). Par conséquent, Wales (2015) affirme que la pro-activité n'existe pas dans l'entreprise, sans que cette dernière fasse preuve d'un comportement entrepreneurial proactif. L'objectif principal de ce comportement est de procéder à l'exploitation des nouveaux marchés avant les concurrents. Pour ce faire, l'entreprise associe son comportement proactif à une volonté dans la prise de risque et à une rapidité de l'innovation. L'accent mis sur la vitesse reflète une nouvelle stratégie d'entrée, cette dernière visant l'exploitation rapide de nouvelles opportunités de marché, raccourcissant la durée du développement des produits. De ce fait, la pro-activité façonne un environnement en permanente et rapide mutation. Son déploiement permet à l'entreprise de prévoir rapidement, les besoins des clients et les évolutions futures des marchés (Lumpkin et Dess 2001). Des résultats de recherche démontrent que les entreprises proactives peuvent cibler des segments de marché haut de gamme, contrôler le marché, dominer les canaux de distribution mettant en avant la notoriété de leurs marques. Elles peuvent d'ailleurs facilement facturer à des prix élevés, se capitaliser rapidement sur les opportunités émergentes pour enfin, veiller sur les potentielles évolutions de leurs marchés (Zahra et Covin, 1995).

En conséquence, la pro-activité est une perspective de recherche des futures opportunités. Cette dernière prend effet par des actions d'entrées potentielles de produits et d'anticipation de la demande future des marchés, et cela, avant les concurrents. Même si l'entreprise entrepreneuriale ne peut pas être constamment la première à entrer sur le marché, présenter un comportement proactif lui procure une volonté d'être un leader dans l'exploitation d'opportunités (Wiklund et Shepherd, 2003). Par exemple, la pro-activité peut contribuer au

fait qu'une entreprise opte ou non pour des actions commerciales d'exportation. L'entreprise proactive peut exporter un plus grand pourcentage de sa production et conquérir un plus grand nombre de marchés étrangers. Ainsi cela peut aider à déterminer l'ampleur de cette dimension dans l'orientation entrepreneuriale de l'organisation (Covin, et Miller, 2013).

Selon la logique Schumpetérienne, force est de constater que le comportement entrepreneurial dans l'organisation est étroitement affilié aux actions innovantes. Ces dernières ont été considérées comme les moteurs de la croissance économique de toute organisation (Hagedoorn, 1996). Cependant, le lien entre la prise de risque et la croissance de l'entreprise est moins évident, notamment, en ce qui concerne l'entreprise nouvellement créée. En ce sens, certains projets à caractère entrepreneurial échouent tandis que d'autres réussissent. Les stratégies risquées menant à des variations de croissance peuvent être plus rentables juste pour le court terme, et non sur le long terme (Covin Shepherd, 2005). On remarque que cette situation est notamment fréquente dans les modèles commerciaux confrontés à une variété de formes contractuelles à durées déterminées, tels les modèles commerciaux perçus dans les systèmes de franchises. De ce fait, comprendre dans quelle mesure une OE est souhaitable dans les réseaux de franchise est un domaine qui mérite une attention, que nous allons développer dans la prochaine section.

4. L'orientation entrepreneuriale dans les réseaux de franchise

L'activité productive qui se déroule au sein des entreprises est le résultat, non seulement de pratiques de gestion courantes et éprouvées, mais également de partenariats créatifs entre les gestionnaires et les employés au sein des organisations. En utilisant cette approche, il a été démontré que les entreprises qui encouragent le travail d'équipe créatif au sein de leurs organisations prospèrent et fonctionnent généralement mieux que d'autres (Covin et Miller, 2013). La recherche en stratégie des organisations s'est concentrée sur le travail en réseaux d'équipes entrepreneuriales, générateurs de richesse pour les petites et les grandes entreprises établies. Cependant nous ne disposons que peu d'informations sur le travail d'équipes entrepreneuriales au sein des réseaux de franchise, étant donné le rôle important de ces derniers dans la création de la richesse mondiale des organisations (Hoy et Shane, 1998).

La franchise est une forme organisationnelle dans laquelle l'exécution et le développement d'un concept d'entreprise sont entrepris par deux entités juridiquement indépendantes. Elle justifie ainsi, le choix et l'objectif d'une organisation (franchiseur), de rivaliser dans les industries du commerce de détail et des services, par le biais d'une autre organisation (franchisé), déployant des opérations hautement décentralisées sur une chaîne de valeur à caractère hybride en termes de responsabilité (Beere, 2017). Les deux parties à l'issue du contrat de franchise sont le franchiseur et le franchisé. Afin de contribuer au mieux à la croissance de leurs réseaux, ces derniers tentent de réduire les coûts de production et d'inventaire, d'accélérer le développement des produits, d'élargir les marchés et de sécuriser la technologie. Le tout en entretenant des relations d'affaires agréables avec leurs partenaires (Baucus et Human, 1996). Afin de valoriser au mieux les ressources allouées à la découverte et à l'exploitation des opportunités, les réseaux de franchise adoptent une orientation entrepreneuriale. Cette dernière contribue positivement à la performance du réseau (Wiklund, et Shepherd, 2003).

En franchise, un franchiseur cède un droit d'utilisation de son concept et savoir-faire à un franchisé contre des capitaux (droits d'entrée et redevances). Ce principe contribue à créer des économies d'échelle dans le marketing organisationnel permettant ainsi, la minimisation des coûts d'allocation et d'exploitation des ressources (Kaufmann, et Eroglu, 1999). Aussi, la relation de franchise va souvent au-delà des interactions formelles dictées par le contrat de franchise. En ce sens, les franchisés bénéficient d'une flexibilité stratégique, dans l'exploitation de leurs ressources (Phan, Butler et Lee, 1996). Le franchisé, indépendant juridiquement du franchiseur, investit son propre capital sur le réseau du franchiseur, il reçoit des créances résiduelles d'un site opérationnel spécifique, plutôt qu'une rémunération sous forme de salaire (Michael, 2000). Conformément au business format de la franchise, le franchiseur vend au franchisé une façon de faire des affaires. Ce service vendu est considéré comme la conception même du point de vente établi (Beere, 2017). Le franchisé ressemble à un petit opérateur normal et indépendant, ses opérations se limitant à une étroite alliance stratégique avec le franchiseur. Néanmoins, il se permet parfois une certaine indépendance opérationnelle, régissant des qualités entrepreneuriales qui peuvent influencer la croissance, à la fois de son point de vente et de celle du réseau (Hoy et Shane, 1998 ; Baucus et Baucus, 1996 ; Phan, Butler et Lee, 1996).

Dans une perspective d'approche de l'orientation entrepreneuriale dans le contexte de franchise, la recherche étend la connaissance sur la relation entre l'OE et les résultats du rendement du réseau. À cet effet, l'OE est positivement liée à la performance du réseau, cela pourrait être attribué au fait que le concept de franchise repose sur l'adaptabilité stratégique dans les prises de décision, et implique une standardisation et une uniformité organisationnelles (Dada, et Watson, 2013). Cette adaptabilité stratégique dans les réseaux de franchise est résultante d'une part, de la stratégie du marketing relationnel adoptée par le franchiseur, d'autre part, elle pourrait être le résultat d'une mise en valeur des normes relationnelles, favorisant l'engagement et la satisfaction du franchisé (Victoria et Redondo, 2008).

Contrairement à l'orientation entrepreneuriale du franchisé, souvent limitée par des obligations contractuelles, la recherche en entrepreneuriat ne peut contester la contribution de celle du franchiseur, dans la croissance de son réseau (Clarkin et Rosa, 2005). Cependant, les résultats de recherche présentés par Kaufmann, et Eroglu (1999) ont démontré que ce sont généralement les franchisés qui développent de nouvelles offres de marché pour le réseau. Leurs efforts d'adaptation managériale et leurs perceptions des marchés domestiques contribuent considérablement à résoudre les problèmes qui se trouvent à l'échelle du réseau. Il se trouve aussi que, la plupart des franchisés opèrent sous des conditions spécifiques à leurs marchés locaux, et souvent différentes de celles propres aux marchés des franchiseurs, tels que les niveaux de revenu, les goûts et les préférences de consommation. De ce fait, un système de franchise sain devrait évoluer, tout en apprenant de ses franchisés, car une force importante du modèle de franchise réside dans la connaissance locale des franchisés de leurs marchés respectifs (Hoy et Shane 1998). En analysant la relation entre les dimensions de l'OE (innovation, prises de risque et pro-activité) des franchiseurs, des franchisés, et la performance du réseau, Grünhagen, Wollan, Dada et Watson, (2013) ont découvert que l'OE de ces derniers est liée positivement à la performance générale du réseau. Ils ont confirmé que

les structures de soutien qui favorisent l'OE au sein de chaque organisation, affectent positivement la performance organisationnelle du réseau. Dans une même perspective, Dant et Grünhagen (2014) ont remarqué que les franchisés faisant preuve d'une orientation entrepreneuriale dans leurs actions, ont un impact positif sur la performance du réseau, et sur le processus de leur sélection par les franchiseurs. En France, pays connu par un nombre élevé des réseaux de franchise, les franchiseurs s'engagent dans l'amélioration de la performance de leurs franchisés afin d'optimiser la performance du réseau. Pour ce faire, ils ont tendance à mieux connaître la motivation endogène menant à définir formellement l'EO de leurs franchisés. Ils les accompagnent et les forment, au détriment de la contribution supérieure, de certaines dimensions de l'orientation entrepreneuriale (Colla et al, 2020). À titre d'exemple, les dirigeants de McDonald's Corporation reconnaissent que, la plupart des innovations de produits et d'équipements diffusées dans le réseau, ont été suggérées par des franchisés (Nègre, 2006). Malgré toutes ces controverses qui existent dans la littérature sur les accords de franchise, une présence des trois dimensions de l'OE chez le franchisé pourrait être un élément déterminant dans la croissance de ce dernier. De plus, l'adoption d'une orientation entrepreneuriale par les franchisés dépend aussi du contexte opérationnel de ces derniers, à savoir, des composantes institutionnelles, réglementaires et normatives de leurs marchés locaux.

5. L'orientation entrepreneuriale et environnement opérationnel du franchisé

Comprendre la réussite entrepreneuriale d'une entreprise donnée nous impose de tenir compte des composantes du contexte social, politique et économique, dans lequel les entrepreneurs opèrent et développent leurs efforts et activités (Howard et Martinez, 2001). Dans les différents marchés locaux, un système de franchise repose sur des standards et des normes établis, faisant preuve d'un mutuel respect de la part du franchiseur et du franchisé. En plus de l'application rigoureuse des savoir-faire transférés par le franchiseur, le franchisé se doit aussi l'adoption d'une posture entrepreneuriale, afin qu'il puisse faire face aux différentes contraintes institutionnelles et économiques de son environnement. Ce faisant, implique une orientation entrepreneuriale limitée par le respect des transferts de savoirs standardisés. Cette situation a provoqué de nombreuses controverses, notamment sur la manière dont les comportements entrepreneuriaux des franchisés peuvent prospérer (Dada, et Watson, 2013). Cependant, les différentes contraintes réglementaires et normatives résidant dans les marchés locaux des franchisés les obligent à afficher une certaine flexibilité dans l'exercice de leurs activités. En conséquence, elles les orientent vers une adaptabilité aux règles qui régissent l'environnement institutionnel de leurs marchés. En outre, l'adoption d'une certaine posture entrepreneuriale, innovante et proactive peut aider ces franchisés à prévoir la demande et répondre convenablement aux besoins des consommateurs locaux. Cette posture entrepreneuriale déséquilibre indirectement les contraintes économiques, sociales et politiques, qui deviennent des contributeurs positifs à la croissance du franchisé, affectant celle de l'ensemble du réseau (Falbe et Welsh, 1998).

6. Activités de franchise et orientation entrepreneuriale des franchisés en Algérie :

6.1. L'expansion de la franchise de distribution en Algérie :

L'Algérie possède un potentiel démographique attractif aux marques étrangères de la grande distribution, notamment celles possédant une notoriété internationale dans le secteur de l'habillement. Ce potentiel réside en particulier, dans la caractéristique jeune de sa population. Selon le dernier rapport de l'ONS (2018), la part de la population âgée entre 15 et 59 ans constitue plus de 60% de l'ensemble de la population. Cette tranche d'âge se trouve de plus en plus orientée vers des tendances internationales, en termes de modes de consommations. L'avènement mondial des moyens technologiques de promotion a fait que les marques et enseignes étrangères sont désormais très présentes dans l'esprit du consommateur algérien (Chanut et al, 2013). En conséquence, les enseignes étrangères faisant déjà preuve de notoriété montrent un intérêt considérable pour le consommateur algérien. Elles ont désormais tendance à déployer une bonne partie de leurs ressources et pratiques stratégiques, pour une présence et une expansion dans le marché algérien. Ces pratiques stratégiques sont non seulement étendues par de simples opérations d'exportations, mais elles se manifestent également de manière plus systémique, par le biais d'autres moyens d'internationalisation, à l'instar du concept de la franchise de distribution. Ce concept est aussi présent dans le marché algérien notamment dans le domaine de l'habillement, représentant en grande partie le domaine de la franchise de la distribution en Algérie.

Dans la franchise de distribution, les modes d'approvisionnement, les activités commerciales et l'orientation stratégique du franchisé sont déterminés par la nature opératoire des activités du franchiseur. En d'autres termes, la franchise de distribution se distingue généralement selon l'activité et la nature organisationnelle du franchiseur. Ce dernier pouvant être lui-même, le producteur, une centrale d'achats ou une centrale de référencement. Dans le premier type « producteur », le franchisé s'approvisionne directement auprès du producteur détenteur de la marque. Il procède à la distribution de celle-ci selon le contrat de franchise établi. Dans le second type de franchise soit celui de "centrale d'achats multimarques", le franchiseur distribue à son franchisé des produits d'enseignes tenues par un autre franchiseur. Ce dernier fournit le franchisé en produits achetés auprès de fournisseurs sélectionnés. Enfin dans le type "Centrale de référencement », le franchiseur sélectionne les fournisseurs de produits, auprès desquels le franchisé s'approvisionne directement (Nègre, 2006).

La plupart des travaux scientifiques ayant traité du sujet de la franchise dans le contexte algérien mettaient l'accent sur l'interaction du concept de franchise avec l'instabilité de l'environnement politique, économique et juridique du pays (Aliouche et Fernandez, 2017) ; Aliouche et al, 2018 ; Boumansour et Lahlou, 2018 et 2020 ; Chanut et al, 2013 ; Gharbi, 2008). Ce constat établi envers l'investissement en franchise, donne en général, légitimité aux caractéristiques contraignantes de l'environnement des affaires en Algérie, et en particulier à celles de l'environnement institutionnel et réglementaire du pays représenté comme environnement hostile pour la pratique des activités commerciales des franchisés. Les auteurs précités affirment d'ailleurs qu'en dépit des contraintes institutionnelles du pays, le concept de la franchise en Algérie tardera toujours à être systématisé. Ces contraintes peuvent être liées à

la réglementation, au climat politique, à la logistique, aux systèmes bancaires et financiers, etc.

En conséquence, notre réflexion se penche sur le concept de la franchise en Algérie avec un intérêt particulier pour la franchise de la distribution, sa présence, son expansion. Et ce dans un contexte où l'environnement institutionnel et réglementaire lui sont opposés. Les tableaux(1), (2) et (3) représentent "L'expansion en Algérie de la franchise de distribution. (2006 à 2021)" et répertorient des données exhaustives d'entreprises franchisées dans le domaine de la distribution, notamment dans celui de l'habillement. Elles sont réparties selon la typologie précitée de la franchise de distribution. La liste montre ainsi que la formule imprime une expansion significative en termes d'augmentation du nombre de points de ventes franchisés (PV) en Algérie.

Tableau N°1. L'expansion selon le type « Producteur », Capital (K) en millions de (DA).

Entreprises franchisée	1^{er} PV	Enseignes Référence	Nationalité franchiseur	PV 2021	K
Spa Play Mode Groupe	2006	Timberland	USA	32	1309
Sarl Tradifoot	2009	Skechers	USA	17	20
Eurl Lina Kids Club	2009	Mayoral	Espagne	4	20
Eurl Mortex	2010	Camaieu, Pimkie	France	22	25
Eurl Exagoal	2010	Eden Park	France	31	120
Sarl Europasport	2010	Benetton Kids	Italie	19	50
Sarl Convas	2011	La Vie En Rose	Canada	7	11
Eurl Texword	2011	Okaidi, Devred 1902	France	15	56,7
Sarl Diamantine Alg	2013	Diamantine	Maroc	7	42
Sarl Sabya Invest	2013	Penti	Turquie	6	34
Sarl Master Look	2013	Us Polo Assn	USA	6	80
Sarl Elegant Line	2017	Kiabi	France	7	21
Eurl Sofra Algerie	2017	Marwa	Maroc	4	10
Sarl Wilson Corp	2020	Mario Dessuti	France	3	5

Source : Construction personnelle d'après les données du portail du CNRC, 2021

Tableau N°2. L'expansion selon le type « Centrale de référencement », Capital (K) en millions de (DA).

Entreprises franchisée	1 ^{er} PV	Enseignes Référence	Nationalité franchiseur	PV 2021	K
Spa Azadea Design Alg	2011	Bershka, Stradivarius, Zara	Liban	18	1
Sarl Minial	2018	Ximi Vogue	Chine	2	0,3
Eurl Profoot Plus	2019	Nike, Puma,	Algérie	7	50

Source :Construction personnelle d'après les données du portail du CNRC, 2021

Tableau N°3. L'expansion selon le type « Centrale d'achat », Capital (K) en millions de (DA).

Entreprises franchisée	1 ^{er} PV	Enseignes Référence	Nationalité franchiseur	PV 2021	K
Sarl Investex Algerie	2009	Celio, Jennyfer, Benetton	Tunisie	26	36,8
Sarl Great Way	2010	Intersport, Athlete's Foot	Suisse	40	50
Sarl Mercure Int	2013	City Sport	France	7	36,2
Sarl Prime Way	2014	Lc Waikiki	Algérie	4	20
Spa Premium Brands	2018	Urban Jungle	Malte	4	100

Source : Construction personnelle d'après les données du portail du CNRC, 2021

La lecture de ces tableaux dévoile qu'au terme de l'année 2021, le portail du CNRC enregistre pas moins de 288 points de ventes franchisés, soit une mobilisation de capitaux atteignant près de 3 000 millions de DA. Cela reflète dans un sens une proportion à l'investissement dans le domaine, et à une forme d'innovation introduisant de nouvelles enseignes dans le marché de la distribution en Algérie. En matière de concentration de capitaux 86 % des capitaux concernent la franchise "producteur" avec respectivement 2,4 % pour la centrale de référencement et 11.6 % pour la centrale d'achat. Le type de contrat de franchise "Producteur" enregistre le taux de présence le plus élevé en point de ventes avec 62.5 %, contre 28.1 % pour la centrale d'achats et enfin 9.4 % pour la centrale de référencement. Ce constat indique qu'une bonne partie de ces entreprises favorise un mode d'approvisionnement sans intermédiaire avec l'enseigne distribuée. Les PV se ventilent entre les régions Est, Centre et Ouest de l'Algérie avec une quasi exclusivité touchant le champ de la grande distribution (habillement). Cela implique aux entreprises franchisées une certaine veille concurrentielle afin d'occuper les locaux potentiels dans les grands centres commerciaux du pays. Par ailleurs si on se réfère à la nationalité des franchiseurs c'est la France qui détient la pole position, soit 29.5% contre 19.1% pour les USA et 13.89% pour la Suisse. L'Algérie enregistre un taux de 3.82% démontrant une activité plus au moins significative de certains franchiseurs de droit algérien malgré un contexte reconnu hostile au système de franchise en général et à celui de la distribution en particulier. En Algérie, un climat environnemental des affaires dégradé, voire quasi hostile à l'entreprise n'incarnant pas un booster qui dynamiserait suffisamment l'initiative entrepreneuriale.

Il est vrai que selon certains auteurs, des entreprises considèrent l'instabilité environnementale en tant que risque pouvant menacer leur performance, voire leur survie. Mais il n'en demeure pas moins aussi que d'autres entreprises de taille plus modeste et de nature entrepreneuriale la conçoivent plutôt comme une future opportunité à exploiter (Lee et Pennings, 2001). Elles considèrent le désir de trouver un moyen de surmonter les hostilités environnementales, comme étant une source d'opportunité. Cette dernière les pousse à penser et agir de manière entrepreneuriale dans le but de développer la croissance de leurs organisations (Kam, 2014). Cette approche de l'opportunité entrepreneuriale donne lieu à la théorie générale de l'entrepreneuriat proposée par Shane (2003). Cette théorie a pu intégrer la franchise dans le champ de recherche en entrepreneuriat. En ce sens, elle permet d'aborder le concept de la franchise d'un point de vue entrepreneurial. Son approche constitue, une base d'analyse de la franchise en tant que forme d'entrepreneuriat, et les franchisés en tant que type « entrepreneurs » (Torikka, 2001 ; Messegem et Torres, 2015). Le concept de l'OE où il s'inscrit fonde l'expansion des points de vente et activité des franchisés dans le domaine de la distribution en Algérie. Et de cela découlent :

- leurs propensions au risque
- leurs opérations innovantes
- leurs pro-activités envers les concurrents du même domaine d'activité.

La probable présence de ces dimensions dans le comportement stratégique des franchisés explique à notre sens, et dans une certaine mesure, l'OE qu'ils adoptent afin de surmonter les contraintes de l'environnement institutionnel et normatif du pays.

6.2. L'approche par les dimensions globales de l'OE dans l'expansion des points de vente franchisés en Algérie

6.2.1. L'approche par la dimension « prise de risque » :

Force est de constater que dans les économies développées, le concept de la franchise de distribution ne manque pas d'encadrement de la part des forces institutionnelles de ces pays. La franchise repose sur une logique d'investissement moins risquée et de plus en plus attractive pour le franchisé. Ce dernier entreprend ses activités, bénéficiant au préalable des avantages issus de son contrat avec le franchiseur. Ces avantages se définissent notamment, en termes de notoriété du franchiseur, de réduction des coûts marketing, parfois exorbitants, et de systèmes de commercialisation déjà établis par le franchiseur, détenteur de la marque. Cela donne légitimité au choix du franchisé, d'avoir opté pour une création en franchise déjà existante, plutôt que pour une création d'entreprise totalement nouvelle. Le franchisé ne peut cependant prospérer efficacement dans ce genre d'investissement, sans avoir recours à un encadrement réglementaire des forces institutionnelles du contexte auquel il serait affilié. Cet encadrement se définit par des actions réglementaires stables et explicites de la part des institutions. Dans un sens, elles seront source de motivation exogène aux activités des franchisés appartenant à un contexte donné. A contrario, l'instabilité institutionnelle du contexte algérien envers ce genre d'investissement a fait que le concept de franchise est plus ou moins méconnu, négligé et il manque de même d'encadrement officiel de la part des pouvoirs publics du pays. Cette instabilité réglementaire met en exergue un comportement risqué des investisseurs franchisés envers les forces institutionnelles du pays. Ce risque réside

notamment dans les opérations de transfert de capitaux vers le pays domestique du franchiseur. Les franchisés sont contraints de respecter la réglementation en vigueur envers ses opérations, d'autant plus qu'ils seront obligés de respecter les échéances contractuelles en termes de droits d'entrée et de royalties fixées au préalable dans le contrat de franchise. Encore plus immergés dans l'exercice de leurs activités, ces franchisés seront confrontés à toutes sortes d'imprévus, plus au moins non calculés. Ils auront tendance à supporter les risques de changes, la lourdeur des procédures bancaires (le crédit documentaire) ou encore la complexité des formalités tarifaires et administratives imposées par les services douaniers du pays (tarifications au cas par cas et bureaucratie administrative). En outre des contraintes à court terme sur l'activité du franchisé, ce dernier est confronté sur le long terme aux lois rigides régissant les droits de propriété. Les organismes concernés restent plus ou moins réticents envers la protection du droit de propriété de ce type d'investissement. Un franchisé perd facilement son fond de commerce et droit de propriété lors d'un non-renouvellement du contrat de location par le propriétaire immobilier. Malgré la présence de toutes ces contraintes liées à leur investissement, ces franchisés prennent des risques et continuent d'exister. De ce fait, ils ont tendance à contester les lacunes institutionnelles propres à leurs investissements, déployant quelques fois des actions contradictoires à l'égard de la réglementation en vigueur dans le pays. Ils présentent ainsi un comportement risqué, leur permettant d'entreprendre au mieux et d'accroître l'exercice de leurs activités de franchise en Algérie.

6.2.2. Par la dimension « Innovation » :

En dehors de la pratique unidimensionnelle de l'innovation technologique, la recherche en entrepreneuriat considère que la présence de nouveaux procédés et méthodes de commercialisations dans un contexte donné est aussi une forme d'innovation (Wiklund et Shepherd, 2003). Dans le contexte algérien, les franchisés déploient pour la commercialisation de leurs produits, des méthodes et procédés totalement nouveaux à l'égard de la culture de consommation dans le pays. Avec leur représentation officielle et pratiquement exclusive des marques internationales, ces franchisés tentent en permanence des actions innovantes, afin de gagner la confiance du consommateur algérien. En ce sens, ils se manifestent en masse dans les nouveaux locaux de la grande distribution, emploient de nouvelles techniques de vente formelles et étudiées, s'écartant ainsi des pratiques commerciales informelles et anarchiques, déjà répandues dans le commerce en Algérie. Dans la présence locale des franchisés réside une adaptabilité à l'international du produit. Cette dernière fut approuvée globalement par les unités de recherches et développement du franchiseur ou du détenteur exclusif de la marque. En outre, les franchisés mettent en place de nouvelles techniques formelles de commercialisation, afin d'optimiser la distribution locale des nouvelles gammes de produits. Dans ces opérations de distribution, les franchisés ont tendance à respecter les chartes graphiques de la marque, déjà mises à l'épreuve au niveau international de la grande distribution et nouvelles pour le consommateur algérien. À titre d'exemple, quelques franchisés présentent leurs produits avec des prix selon différentes devises internationales connues. Cela répond aux attentes du consommateur local, quelquefois méfiant des pratiques spéculatrices en termes de tarification. Aussi, afin de promouvoir au mieux leurs produits à l'échelle locale, ces franchisés déploient de nouvelles méthodes

propres aux nouvelles techniques de l'information et de la communication. Pour ce faire, ils sillonnent efficacement les réseaux sociaux de la toile, proposant de nouvelles offres de ventes, exclusives et momentanées, avec des possibilités d'échanges ou même de remboursements. Leurs efforts dévoilent ainsi des techniques et procédés totalement nouveaux, occupant une brèche considérable dans les modes de consommations en Algérie. De plus, en réponse aux forces institutionnelles qui entravent l'exercice de leurs activités de franchise, telles les opérations de transferts des droits d'entrée et des dividendes, les franchisés vont encore plus loin dans leur déploiement des innovations en procédés. Pour cela, quelques-uns ont tendance à proposer à leurs franchiseurs l'établissement de factures de prestation, d'agencement ou de publicité, leur objectif étant de régler les attentes en termes de dividendes et royalties. Ce faisant cela leur permet d'une part, l'évitement des lenteurs concernant les procédures bancaires pour les transferts de capitaux, d'autre part, le respect des engagements contractuels avec les franchiseurs domiciliés dans des banques à l'étranger. Pour les mêmes contraintes liées aux transferts de capitaux, quelques franchisés ont tendance à créer des entreprises de type 'écran', dans le pays domestique du franchiseur. Leur objectif est d'esquiver les mêmes contraintes précitées, imposées par les institutions financières du pays. Dans un sens, ces pratiques prennent quelques fois des tournures illicites à l'égard de la réglementation du pays. Cependant et dans un autre sens, elles traduisent une adaptabilité institutionnelle des franchisés opérant dans le pays. En conséquence ces derniers font preuve de comportement entrepreneurial vis-à-vis des composantes contraignantes de l'environnement institutionnel du pays. Ce comportement vis-à-vis des composantes est établi de manière à faciliter la détection et l'exploitation d'opportunités innovantes, éléments essentiels permettant l'expansion des activités de franchise à travers différentes régions du pays.

6.2.3. L'approche par la dimension « Pro-activité » :

Pour le type de création d'entreprise en franchise, la dimension « pro-activité » de l'orientation entrepreneuriale se détermine par une anticipation permanente des actions des concurrents affectant le résultat de l'exercice de ses activités. En d'autres termes, veiller à la protection d'une position concurrentielle atteinte. Ces concurrents opèrent dans le même domaine d'activité que celui du franchisé. Dans leurs activités, ils peuvent être indépendants commercialement, ou dépendants commercialement d'autres franchises, comme pour le cas du franchisé. En Algérie, la majorité des concurrents face auxquels le franchisé est confronté est issue du marché de l'informel, jusqu'ici dominant dans le commerce en Algérie. Cette situation les oblige à mettre en avant le caractère original du produit et ils s'appuient formellement dans leurs opérations de ventes sur la présentation territoriale, exclusive et inédite du produit. De plus, en termes de nouvelles entrées dans le marché, les franchisés ont tendance à anticiper les pratiques déloyales des concurrents indépendants qui opèrent en masse dans le marché informel du pays. Ces franchisés manifestent un intérêt majeur à faire introduire leurs nouveaux produits originaux dans le marché, et cela avant la concurrence informelle précitée. Nous pouvons ainsi observer une augmentation de plus en plus importante du nombre de consommateurs à l'intérieur des surfaces de la grande distribution. Cette croissance défie graduellement celle des grandes places du marché de l'informel en

Algérie, à l'image du centre commercial et de loisirs de Bab Ezzouar qui a accueilli plus de 36 millions de visiteurs sur la période de 2010 à 2016.2016. Le nombre annuel de visiteurs était d'ailleurs passé de 7.1 millions en 2014 à 7.7 millions en 2015 (Ferhat, 2016).En 2019, avant l'avènement de la pandémie du Corona virus, le centre a atteint une fréquence journalière de 30 000 visiteurs/clients (L'écho d'Algérie, 2019). Aussi, et pour un bon déroulement de leurs activités de franchise, les contractants à ce type de lien commercial en Algérie veillent à ce que leurs opérations d'importation en franchise soient en permanente conformité avec les règles fixées par les institutions auxquelles ils sont liés. Les franchisés s'inscrivent ainsi dans une double démarche prospective. D'une part celle d'anticiper de probables changements législatifs (lois et procédures) pouvant entraver l'exercice de leurs activités commerciales. Et dans la continuité de cette démarche celle de considérer que dans ce monde de la communication, du marketing publicitaire, c'est l'information qui constitue le véritable nerf de la guerre. *"Avec l'internalisation des marchés, l'entreprise doit s'adapter, si possible anticiper, parfois influencer, en tout cas réagir avec agilité. Pour y parvenir dans de bonnes conditions, les gestionnaires d'entreprises ont besoin de l'information appropriée, au moment opportun, pour la prise de décision. La place centrale qu'occupe l'information dans le processus de prise de décision n'est plus à démontrer. "* (Tchouassi, 2017, p.3). La recherche d'informations entre ainsi en adéquation avec le bon déroulement des procédures administratives, de distribution et douanières du pays depuis l'étranger. Par ailleurs, cette concurrence trouve aussi son élan dans les activités d'autres franchisés du même domaine d'activité, menaçant celui du franchisé. Pour s'y faire, le franchisé veille par exemple, sur la présence locale et potentielle d'autres franchisés et anticipe leurs ouvertures dans les centres commerciaux, ou même dans d'autres régions du pays. Ils ont tendance à se procurer des promesses de location, potentielles à leurs activités, avant même la signature du contrat avec le franchiseur, fournisseur de produits. Ainsi ils s'engagent à être les pionniers dans l'occupation des nouveaux locaux de la grande distribution et ce en répondant de façon la plus optimale possible aux attentes des clients et concurrents potentiels.

Conclusion :

L'orientation entrepreneuriale (OE) des entreprises est devenue l'une des thématiques les plus en vogue dans l'approche de l'entrepreneuriat et de la recherche en gestion. Ce concept phare réside dans le fait qu'une entreprise entrepreneuriale se distingue des autres par une forte tendance à prendre des risques, à favoriser le changement et l'innovation, et à veiller de manière proactive sur les menaces des concurrents et sur les composantes institutionnelles de son environnement. Ces actions définissent désormais les dimensions globales du modèle conceptuel de l'orientation entrepreneuriale dans l'organisation. Ce modèle s'inscrit dans une nouvelle recherche en stratégie puisqu'il met en avant les pratiques entrepreneuriales au sein des organisations. Son objectif est de modéliser l'entrepreneuriat au niveau organisationnel pour ensuite le systématiser au niveau opérationnel de cette même organisation (Basso, Fayolle et Bouchard, 2009). Cependant l'impact positif de l'OE sur la croissance de la petite entreprise reste plus significatif que celui observé au sein d'une grande entreprise. La raison essentielle serait à situer au niveau de la stratégie choisie, la petite entreprise tendant à être plus flexible dans les choix et prises de décisions comparativement à la grande entreprise beaucoup moins flexible. En conséquence, le choix de la petite et moyenne entreprise d'adopter une posture plus risquée, innovante et proactive est dans une certaine mesure, une réponse aux forces concurrentielles et institutionnelles de son environnement. Les stratégies risquées, innovantes et proactives menant à des variations positives de croissance, peuvent être plus rentables à court que sur le long terme. Une situation fréquente dans les modèles commerciaux de formes contractuelles à durées déterminées, notamment dans les modèles commerciaux de franchises, dont les principales parties prenantes sont le franchiseur et le franchisé. La contribution de l'OE dans le domaine de la franchise était plus fondée sur le comportement entrepreneurial du franchiseur, comparativement à celui du franchisé (Hoy, et Shane, 1998). Cela s'explique par l'évidence de la nature entrepreneuriale des activités du franchiseur comparativement à celle de son franchisé. Ce dernier se trouve dans l'obligation d'exercer ses activités de franchise selon les conditions contractuelles préétablies avec son franchiseur qui détient la notoriété du concept créé. Néanmoins, en termes de création et poursuite d'opportunités, la théorie générale de l'entrepreneuriat proposée par Scott Shane (2003) a permis d'aborder la franchise en tant que forme d'entrepreneuriat et les franchisés en tant qu'entrepreneurs. L'activité entrepreneuriale de ces derniers réside dans la poursuite et l'exploitation optimale des opportunités de marchés (Torikka, 2001). Aussi, afin de développer leur réseau de franchise, les franchiseurs doivent afficher des comportements entrepreneuriaux, adéquats aux aptitudes managériales des franchisés. Ces derniers doivent d'une part, respecter les clauses contractuelles préétablies, d'autre part, manifester un grand intérêt aux différentes composantes réglementaires et normatives du contexte dans lequel, ils exercent leurs activités de franchise. En Algérie, le franchisé est confronté à des contraintes institutionnelles et opérationnelles entravant le bon déroulement de ses activités de franchise. Or, celui-ci continue d'exister affichant des comportements stratégiques à l'égard des contraintes précitées. De plus, on assiste à une multiplication de ses points de ventes franchisés dans le pays. Ces comportements peuvent être de nature entrepreneuriale, véhiculant ses activités commerciales dans le pays. Ils sont déterminés par des actions

risquées vis-à-vis de l'existence contraignante de la loi. Par aussi des actions au profit de l'innovation dans le marketing de produits ou de procédés nouveaux en réponse aux différents modes locaux de consommation. Et enfin par des actions proactives envers les menaces des concurrents et composantes institutionnelles de l'environnement. Qu'il s'agisse des concurrents du marché informel ou des administrations financières et douanières du pays. D'ailleurs, le choix d'une entreprise commerciale d'adopter une posture plus risquée, innovante et proactive envers ses concurrents, est dans une certaine mesure une réponse aux aspects réglementaires, normatifs et cognitifs, du contexte dans lequel cette entreprise exerce ses activités (Dickson et Weaver, 2008). Son adoption pourrait être à l'origine de la pérennité et de la croissance des systèmes de franchise dans le pays et dans de nombreuses économies en voie de développement.

Il est cependant fondamental de souligner que l'EO est un concept multidimensionnel nécessitant l'identification et la mesure des dimensions qui contribuent le plus à la croissance du système de franchise en général et à celle du franchisé en particulier. En outre, les trois sous-dimensions de l'OE du franchisé (risque, innovation, pro-activité) peuvent varier indépendamment les uns des autres et ce dans de nombreuses situations et contextes économiques différents.

Références bibliographiques :

- 1- Al Mamun, A., Kumar, N., Ibrahim, M. D., & Bin Yusoff, M. N. H. (2017). Validating the Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Economics and Sociology*, 10(4), 51-66.
- 2- Aliouche H., & Bonet Fernandez, D. (2017). Social Entrepreneurship and Franchising: A Panacea for Emerging Countries? The Case of Algeria. *Management and Governance of Networks*. Springer, pp. 75-90. doi.org/10.1007/978-3-319-57276-5_5
- 3- Aliouche, E.H., & al. (2018). Letting Go of the Oil Addiction: Oil, Entrepreneurship and Franchising in Algeria. *Journal of Management Policy and Practice*, 19(4), 27-33
- 4- Arabeche, Z. (2016), L'impact de l'Orientation Entrepreneuriale (OE) des dirigeants sur la réalisation de la responsabilité sociale : cas des PME algériennes, 3(2), 104-124
- 5- Arthur, S.J., & Hisrich, R. D. (2011). Entrepreneurship through the ages: Lessons learned. *Journal of Enterprising Culture*, 19(1), 1-40.
- 6- Basso, O., Fayolle, A., & Bouchard, V. (2009). L'orientation entrepreneuriale: Histoire de la formation d'un concept. *Revue française de gestion*, 195(5), 175-192.
- 7- Baucus, D. A., Baucus, M. S., & Human, S. E. (1996). Consensus in franchise organizations: A cooperative arrangement among entrepreneurs. *Journal B Venturing*, 11(5), 359-378.
- 8- Beere, R. (2017). The Role of Franchising on Industry Evolution, Library of Congress Control Number: 2016963264, Dublin, Ireland, DOI 10.1007/978-3-319-49064-9
- 9- Boumansour, R., & Lahlou, C. (2018). La Franchise En Algérie : Contraintes Et Atouts, *International Journal of Economics & Strategic*, Vol.11, 39-47
- 10- Cantillon, R. (1755). *Essai sur la nature du commerce en général*. Coppet, Paris, déc 2011
- 11- Clarkin, J. E., & Rosa, P.J. (2005). Entrepreneurial Teams within Franchise Firms. *International Small Business Journal*, 23(3), 303-334.
- 12- CNRC. (2021). Le portail du CNRC. <https://sidjilcom.cnrc.dz/>. consulté le 25/12/2021
- 13- Colla, E., Molina, E.R., De Gery, C., & Deparis, M. (2020). Franchisee's entrepreneurial orientation dimensions and performance: Evidence from France, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 30(5), 538-554.
- 14- Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 855-872.
- 15- Covin, J. G., & Miller, D. (2013). International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 11-44.
- 16- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2011). The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677-702
- 17- Covin, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91
- 18- Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior''. *Entrepreneurship theory and practice*, vol.9, 7-25
- 19- Dada, O, L., Watson, A., & David A. Kirby. (2011). Toward a model of franchisee entrepreneurship, *International Small Business Journal*, 30(5), 559-583.
- 20- Dada, O., & Watson, A. (2013). Entrepreneurial orientation and the franchise system. *European Journal of Marketing*, 47(5/6), 790-812.

- 21- Dant, R.P., & Grünhagen, M. (2014). International Franchising Research: Some Thoughts on the What, Where, When, and How, *Journal of Marketing Channels*, 21(3), 124-132
- 22- Dess, G.G., & Lumpkin, G.T. (2005). The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship, *Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156.
- 23- Dickson, P.H., & Weaver, K.M. (2008). The role of the institutional environment in determining firm orientations towards entrepreneurial behavior, *Int EntrepManag*, 4:467-483
- 24- Falbe, C. M., & Welsh, D. H. B. (1998). Nafta A and franchising: A comparison of franchisor perceptions of characteristics associated with franchisee success and failure in Canada, Mexico, and the United States. *Journal of Business Venturing*, 13(2), 151-171.
- 25- Ferhat, Y. (2016, 6 mars). Maghreb Emergent. <https://maghrebemergent.net/le-centre-commercial-de-bab-ezzouar-vise-9-millions-de-visiteurs-en-2016/> Consulté le 05/10/2021 à
- 26- Gartner, W. B., Bird, B. J., & Starr, J. A. (1992). Acting as If: Differentiating Entrepreneurial from Organizational. *Entrepreneurship theory and practice*, (16), 13-32.
- 27- Grünhagen, M., Wollan, M. L., Dada, O., & Watson, A. (2013). The moderating influence of HR operational autonomy on the entrepreneurial orientation-performance link in franchise systems. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(4), 827-844.
- 28- Hagedoorn, J. (1996). Innovation and Entrepreneurship: Schumpeter Revisited. *Industrial and Corporate Change*, 5(3), 883-896. doi:10.1093/icc/5.3.883
- 29- Howard E. A., Martinez, M, A. (2001). Many are Called, but Few are Chosen. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4): 41-56
- 30- Hoy, F., & Shane, S. (1998). Franchising as an entrepreneurial venture form. *Journal of Business Venturing*, 13(2), 91-94.
- 31- Ireland R.D., Covin J.G., & Kuratko, D.F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice (USA)*, 33 (1), 19-28.
- 32- Kantur, D. (2016). Strategic entrepreneurship: mediating the entrepreneurial orientation performance link. *Management Decision*, 54(1), 24 - 43
- 33- Kaufmann, P. J., & Eroglu, S. (1999). Standardization and adaptation in business format franchising. *Journal of Business Venturing*, 14(1), 69-85.
- 34- L'écho d'Algérie. (2019, 28 Aout). <http://lechodalgerie-dz.com/soldes-ete-2019-les-bonnes-affaires-au-centre-commercial-et-de-loisirs-bab-ezzouar/>. Consulté le 26/09/2021
- 35- Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 615- 640.
- 36- Lumpkin, G., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- 37- Michael, S. C. (2000). The effect of organizational form on quality: the case of franchising. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 43(3), 295-318.
- 38- Miller, D. (1983). The correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science* 29(7), 770-791. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- 39- Miller, D. (2011). Miller (1983) Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 873-894.
- 40- Odile Chanut et al. (2013). Environnements institutionnels et internationalisation des réseaux de franchise : le cas contrasté des pays du Maghreb, *Management & Avenir*, 5(63), 187-208.
- 41- ONS (2018). Consulté le 20/09/2021 à <https://www.ons.dz/IMG/pdf/demographie2018>

- 42- Phan, P. H., Butler, J. E., & Lee, S. H. (1996). Crossing mother: Entrepreneur-franchisees' attempts to reduce franchisor influence. *Journal of Business Venturing*, 11(5), 379–402.
- 43- Shane, S.A.(2005). *From Ice Cream to the Internet Using Franchising to Drive the Growth and Profits of Your Compan*, Pearson Education, Inc. Publishing as Prentice Hall (book)
- 44- Shane, S.A., & Hoy, F. (1996). Franchising: A gateway to cooperative entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, Elsevier, 11(5), 325-327.
- 45- Tchouassi, G. (2017). Les besoins en informations dans les entreprises. *Revue Congolaise de Gestion*, 24, 63-92. doi.org/10.3917/rcg.024.0063
- 46- Torikka, J. (2011). Is the Theory of Entrepreneurship Applicable to Franchising? *New Developments in the Theory of Networks*, pp 155-177.
- 47- Wales, W. J. (2015). Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal*, 34(1), 3–15.
- 48- Watson, A., Dada, O. L., Wright, O., & Perrigot, R. (2017). Entrepreneurial Orientation Rhetoric in Franchise Organizations: The Impact of National Culture. *E.T.P*, 43(4), 751-772.
- 49- Wiklund, J. (1999). The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation—Performance Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 37-48.
- 50- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *S.M Journal*, 24(13), 1307–1314.
- 51- Williams, D. (1998). Why do entrepreneurs become franchisees? An empirical analysis of organizational choice. *Journal of Business Venturing*, vol. (14), 103–124
- 52- Zahra, S.A., & Covin, J.G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: a longitudinal analysis, *Journal of Business Venturing*, vol,10.43-58