

Université de Haute-Alsace

Laboratoire d'Intelligence des Organisations

LE SAVOIR-FAIRE DANS LA FRANCHISE

**R. FREYBURGER, P.KUTER, M.R.RAJAONSON,
C. REBERT, J. REMORQUET, P. RONDE, A. SCHALLER.**

**Contrat de Recherche de la Fédération Française de la Franchise
1998**

**L.I.O. - 32 rue du Grillenbreit
BP 568 - 68008 COLMAR Cedex
tél 03 89 20 23 50 - fax 03 89 20 23 69 - e-mail : iup@colmar.uha.fr**

Le Laboratoire d'Intelligence des Organisations adresse ses plus vifs remerciements à tous les professionnels de la réparation automobile qui ont bien voulu accueillir ses chercheurs.

J. Remoriquet

SOMMAIRE

Introduction	Position du problème	5
Section 1	Le savoir-faire dans la franchise: aspects juridiques	9
	1. Les sanctions du savoir-faire	10
	2. Les conditions relatives au savoir-faire	14
Section 2	Le savoir-faire dans la franchise: confrontation avec la théorie de l'agence et quelques prolongements intéressants	20
	1. Une explication financière de la franchise: la rareté des ressources	21
	2. L'explication de la franchise fondée sur les nouvelles théories de la firme	22
	3. La théorie de l'agence: une justification de la franchise	23
	4. Compléments de la théorie de l'agence dans l'explication de la franchise	25
Section 3	Le savoir-faire dans la franchise: de l'idée à l'objet	27
	1. La construction de l'idée initiale de franchise par le futur franchiseur	29
	2. De la vision initiale de la franchise à l'entreprise	31
	3. Les représentations du savoir-faire: point de vue des franchiseurs	37
	4. Ebauche d'une structure de représentation des savoir-faire par les franchiseurs de la réparation rapide	43

Section 4	Méthodologie	46
	1. La référence scientifique	47
	2. Conception du questionnaire global	47
	3. Les échantillons	52
	4. Les traitements	53
Section 5	Le savoir-faire dans la franchise: point de vue des franchisés et des indépendants	54
	1. Problématique	55
	2. Méthodologie de travail	55
	3. Résultats de l'enquête	56
Section 6	Le savoir-faire dans la franchise: le jugement global des clients	75
	1. Objectifs de l'enquête	76
	2. Description de l'enquête	76
	3. Analyse des résultats	76
	4. Analyse des jugements des clients par type de savoir-faire	80
	5. Satisfaction globale par rapport à la prestation fournie et fidélisation	92
Conclusion	Proposition de modèles de représentations de savoir-faire dans la franchise	95
	Bibliographie	105

INTRODUCTION

POSITION DU PROBLEME

La franchise est un mode d'organisation qui s'est développé de manière significative en France à partir des années soixante dix. Elle est présente dans de très nombreux secteurs de l'économie. Elle s'est particulièrement développée dans le commerce (par exemple, l'équipement de la personne et de la maison), les services (par exemple, l'hôtellerie, la restauration, les pièces détachées et la réparation rapide automobile) et l'industrie (par exemple, les boissons, les produits laitiers). Les ordres de grandeur des données numériques importantes sont les suivantes:

- le nombre des franchiseurs tourne autour 450 à 500;
- le chiffre d'affaires global se situe aux environs de 180 à 200 milliards de francs¹.

En première approximation, nous posons que l'objet central de la franchise est le savoir-faire. Celui-ci est « produit » par le franchiseur et « vendu » à des franchisés. Le premier nommé conçoit le savoir-faire (fonction *de création*) et le transmet correctement (fonction *d'apprentissage*) aux franchisés qui l'apprennent correctement (fonction *d'apprentissage*) pour le mettre en oeuvre de manière conforme (fonction *de reproduction ou d'application*). Sans entrer dans la complexité du sujet, retenons encore dans cette introduction, que ce savoir-faire doit présenter un différentiel consistant avec ce qui existe déjà (franchises et non franchises pour les mêmes domaines) à un temps « t » et que ledit différentiel doit se maintenir dans la durée.

Il est clair que l'interaction des différentes notions en cause crée d'entrée de jeu un objet éminemment *complexe*, c'est-à-dire:

- constitué de nombreux éléments plus ou moins bien définis;
- présentant des limites et frontières incertaines;
- inscrites dans l'aléa;
- caractérisées par une logique plus souvent « floue » que « formelle » affectonnant des qualifiants comme « plus que », « presque », « à peu près », etc.

De plus, comme dans tout échange entre les hommes, les conditions et les résultats sont marqués au coin du sceau de la subjectivité plutôt que de l'objectivité scientifique propre aux sciences « exactes ». Le problème est donc essentiellement « humain » et doit donc être approché, selon nous, à l'aide d'analyses et d'observations pragmatiques. Le résultat des échanges entre les acteurs principaux - le franchiseur, les franchisés mais aussi les clients sans lesquels les deux premiers n'existent pas- ne relève pas du « juste » ou du « faux » mais de *l'acceptable* pour tous, à un moment dans des conditions données. Bref, ce résultat est un compromis, un état d'équilibre, éminemment *intersubjectif*.

La question centrale de l'étude est d'essayer de mieux cerner ce qu'entendent par « **savoir-faire** » constitué et reconnu les franchiseurs et les franchisés. Quelle est la nature de leur accord sur ce point ?

Mais cet accord n'est pas le fruit exclusif d'une confrontation-négociation d'avantages et inconvénients entre deux partenaires. Le troisième partenaire -les clients dans le marché- peu au fait de la nature du savoir-faire et indifférents à ses composants, sont cependant les arbitres de la consistance et de la qualité du savoir-faire en question. Ils achètent ou n'achètent pas le produit/service résultant dudit savoir-faire. Ils déterminent ainsi l'existence ou le déclin de la franchise. L'existence conceptuelle du savoir-faire, sa pérennité, sa valeur marchande sont donc le résultat d'une alchimie relationnelle délicate et imprécise entre trois classes d'individus:

¹ Voir études du CEGOS pour plus de précisions.

deux sont bien identifiées. Elles discutent le bien-fondé du savoir-faire qui les intéresse par rapport à leurs intérêts respectifs; la troisième, mal identifiée, ignorant ce qu'il est, juge seule, sans justification et sans appel. La sanction peut-être définitive.

Il faut donc, selon nous, aborder l'étude du « savoir-faire » dans la perspective d'une relation interactive et intersubjective des représentations sociales et économiques entre les trois classes citées plus haut.

Notre objectif final est de proposer deux représentations formalisées du « savoir-faire » issues de l'étude expérimentale et transposables à d'autres sous réserve de validation.

Pour ce faire, nous conduirons d'abord deux analyses relatives à la notion de « savoir-faire » sous l'angle de ses rapports:

- avec la loi. Nous examinerons les principes de la loi et les pratiques de celles-ci par rapport à notre hypothèse de travail. Cette analyse fait l'objet de la *section 1* intitulée « *Le savoir-faire dans la franchise: aspects juridiques* » ;
- avec des aspects de théories économiques de la « firme ». Nous examinerons les pratiques de la franchise à la lumière de certains principes de la *théorie de l'agence* plus particulièrement mais non exclusivement. Cette analyse fait l'objet de la *section 2* intitulée « *Le savoir-faire dans la franchise: confrontation avec la théorie de l'agence et quelques prolongements intéressants* ».

Nous examinerons ensuite les résultats des analyses conduites sur des échantillons de représentations de franchiseurs, de franchisés et d'indépendants² et enfin de clients des franchisés et des indépendants pris sur le même secteur géographique à la même époque. Ces analyses concernent exclusivement le secteur de la réparation rapide automobile pour les franchisés et les indépendants.

La *section 3* intitulée « *Le savoir faire dans la franchise: de l'idée à l'objet* » dégage les principaux constituants du savoir-faire selon les franchiseurs et précise leurs liens avec des modes organisationnels d'une part et la genèse de l'objet « franchise » d'autre part. L'analyse est issue des interviews approfondies des 5 franchiseurs de la réparation automobile et 50 études de franchiseurs³ d'autres secteurs.

La *section 4* intitulée « *Méthodologie* » précise les types et contenus des questionnements appliqués aux différentes catégories indiquées plus haut ainsi que les traitements statistiques effectuées. Cette méthodologie concerne les enquêtes conduites auprès des franchiseurs et des échantillons de leurs franchisés respectifs d'une part, des indépendants d'autre part ainsi qu'un échantillon de clients des deux catégories. Des analyses de contenus thématiques ont été appliquées aux discours retranscrits des

² Le terme « indépendants » désigne des professionnels de la réparation automobile « non franchisés ». Ce sont des agents de concessionnaires automobiles jugés par les franchiseurs et les franchisés comme les « concurrents » les plus actifs dans ce secteur.

³ Ces 50 études ont été réalisées par des étudiants de maîtrise de l' IUP de Colmar entre 1995 et 1998 (Université de Haute-Alsace) sous la direction de J Remoriquet. Ces études ont été validées par les franchiseurs.

franchiseurs de la réparation automobile ainsi qu'aux cinquantes franchiseurs d'autres secteurs (sauf production industrielle).

La *section 5* intitulée «*Le savoir-faire dans la franchise: point de vue des franchisés et des indépendants*» et la *section 6* intitulée «*Le savoir-faire dans la franchise: jugement global des clients*» repèrent les composants du savoir-faire, leur organisation structurelle et la manière de mesurer un différentiel entre 2 classes de franchisés (référence à la section 3) et/ou avec les indépendants.

Enfin et pour finir, dans la partie *conclusion* «*Propositions de modèles de savoir-faire dans la franchise*» nous présentons deux modèles construits à partir des composants du savoir-faire mis en évidence par l'étude et des différentiels de performance mesurés.

Nous tenons à préciser ici que les écarts révélés par les analyses statistiques portent sur des échantillons non représentatifs et *ne peuvent préjuger en rien de la réalité des performances comparées des franchises et des indépendants dans leur totalité dans le secteur de la réparation rapide*. Ces échantillons ont été construits dans l'intention exclusive de répondre à la question de la signification du savoir-faire et sa modélisation.

SECTION 1

LE SAVOIR-FAIRE DANS LA FRANCHISE:

ASPECTS JURIDIQUES

Le savoir-faire peut se définir comme *les connaissances substantielles, originales et gardées secrètes, issues des expériences industrielles et/ou économiques du franchiseur, conceptualisées et transposables dans une autre entreprise, dans le but d'améliorer ses performances.*

Lorsqu'il est transmis moyennant une contrepartie, il doit répondre à différentes conditions lors de la conclusion du contrat et au cours de son exécution, à défaut de quoi, le contrat pourra être annulé, résolu, requalifié et/ou perdre le bénéfice de l'exemption par catégorie et leurs auteurs pourront être civilement et pénalement sanctionnés.

Dans le cadre de ces travaux, nous analyserons les conditions de fond dans une perspective de prévention: que peut-on juridiquement attendre d'un savoir-faire dans la franchise pour échapper aux sanctions susceptibles de s'appliquer que nous détaillerons dans une première partie. La définition des sanctions permettra de préciser, à partir de la réglementation nationale et européenne et de la jurisprudence, les conditions juridiques de la valorisation initiale et continue du savoir-faire.

1. LES SANCTIONS DU SAVOIR-FAIRE

L'étude de la jurisprudence permet de constater que les demandes sont habituellement formées par les franchisés cherchant à se dégager d'un contrat qui ne correspond pas à leurs attentes et qui ne leur a pas assuré le succès espéré. Les arguments relatifs au savoir-faire sont alors parmi les premiers développés pour atteindre ce but. Plus rarement, le franchiseur agit contre son franchisé lorsque celui-ci ne respecte pas le savoir-faire transmis afin de préserver la cohérence de son réseau. Enfin, des tiers peuvent saisir le Conseil de la Concurrence ou les juridictions civiles ou commerciales pour faire constater l'existence d'une entente illicite lorsque l'absence ou l'insuffisance du savoir-faire permet de nier l'existence d'un réseau de franchise, lui faisant ainsi perdre le bénéfice de l'exemption par catégorie accordée au niveau européen et rendant plus difficile la justification des inévitables clauses restrictives de concurrence dans le contrat. La lecture des réglementations nationales et européennes nous conduit à distinguer trois types de sanctions: les sanctions civiles, les sanctions pénales et les sanctions propres au droit de la concurrence.

1.1. Les sanctions civiles

Les tribunaux peuvent prononcer trois types de sanctions lorsque le savoir-faire est contesté ou n'est pas respecté: la nullité du contrat, sa résolution ou résiliation ou enfin sa requalification.

1.1.1. La nullité du contrat

La nullité du contrat de franchise peut intervenir lorsque l'une des conditions de validité de ce contrat fait défaut. Selon les cas, elle est prononcée par le juge pour des motifs différents:

- le **dol** est un motif parfois retenu lorsque le franchiseur a fait état d'éléments qui ont déterminé le futur franchisé à contracter alors qu'ils n'existaient pas ou qu'ils n'avaient aucune substance (transmission de fichiers inutilisables ou insuffisants, référence à des méthodes inexistantes);
- l'**indétermination de l'objet** a pu, assez rarement néanmoins, être à l'origine du prononcé d'une nullité; « c'est en interprétant, hors toute dénaturation, la volonté des parties que la Cour d'Appel a déduit que le concept et les conditions de la franchise

étaient à la date de la signature du contrat à l'état de simple projet et que l'objet du contrat était indéterminé. »⁴

- **le défaut de cause** est le motif le plus fréquemment utilisé lorsque le franchisé établit qu'il n'y a pas de contrepartie sérieuse à ses propres engagements⁵; « le savoir-faire contractuellement promis ne se distinguait pas des règles de l'art qu'en sa qualité de professionnel M. Jaeger connaissait ou était à même d'acquérir par ses seuls moyens, la cour d'appel, qui, ayant déduit que les obligations souscrites par celui-ci étaient dès leur naissance dépourvues de contrepartie, a exactement retenu que le contrat de franchise était privé de cause »⁶.

- **l'existence d'une entente prohibée** par l'article 7 de l'ordonnance du 1^{er} décembre 1986 permet aux juridictions civiles et commerciales de prononcer la nullité éventuellement partielle du contrat si les restrictions à la concurrence en découlant inévitablement ne sont pas justifiées par la volonté d'assurer un progrès économique.

Le prononcé de la nullité entraîne l'obligation de se restituer mutuellement les prestations déjà exécutées et peut être assorti de dommages et intérêts si une faute du franchiseur est établie et si le préjudice subi par le franchisé n'est pas intégralement réparé par les effets de la nullité.

1.1.2. La résolution ou résiliation du contrat de franchise

La sanction est prononcée par le juge lorsque l'une des parties n'exécute pas ses obligations contractuelles; en ce qui concerne le savoir-faire, cela suppose que le franchiseur ne transmette pas un savoir-faire qui pourtant existait lors de la conclusion du contrat⁷ ou qu'il manque à son obligation de le faire évoluer en cours de contrat ou, à l'inverse, que le franchisé ne respecte pas le savoir-faire transmis⁸. Il suffit que l'inexécution invoquée soit suffisante pour justifier la sanction ou qu'une clause résolutoire de plein-droit ait été prévue dans le contrat.

La jurisprudence prononce soit la résiliation du contrat qui n'a d'effets que pour l'avenir, plus particulièrement lorsque l'inexécution est le fait du franchisé, soit la résolution qui a un effet rétroactif et qui implique des restitutions, notamment du droit d'entrée, lorsque le franchiseur ne transmet pas le savoir-faire⁹.

Ce dernier point révèle un certain malaise de la jurisprudence qui semble, dans certaines hypothèses, hésiter entre la nullité et la résolution, c'est-à-dire, entre le fait de considérer le savoir-faire comme une condition de validité du contrat ou comme une obligation née du contrat. Cette apparente contradiction peut être résolue en admettant que l'existence du savoir-faire est une condition de validité, sanctionnée par la nullité, et que sa transmission et son évolution sont des obligations résultant de la convention, sanctionnées par la résolution. Si la sanction ne suffit pas à réparer le préjudice, des dommages et intérêts peuvent être prévus.

⁴ Cass. com., 21/3/1995, cdrom lexilaser cassation, n°578.

⁵ Cass.com., 10/5/1994, cdrom lexilaser cassation n° 1130.

⁶ Cass.com., 9/10/1990, cdrom lexilaser, n°1099.

⁷ Cass. com., 7/6/1994, cdrom lexilaser cassation n°1370

⁸ Colmar, 9/6/1982, D.82, p.553 ; cass. com.9/12/1986, cdrom lexilaser cassation n°905.

⁹ Cass.com., 24/5/1994, jcl. Conc.cons.n°9, oct.94, n°191.

1.1.3. La requalification du contrat

Les juges peuvent requalifier le contrat de franchise en un autre type de contrat s'ils estiment que les conditions requises ne sont pas réunies et notamment lorsqu'il n'y a pas de savoir-faire: « la Cour d'Appel, après avoir énoncé qu'il ne peut y avoir de contrat de franchise que si le franchiseur met à la disposition du franchisé un savoir-faire propre, original et substantiel, a relevé que les diverses prestations offertes par le contrat consistaient en une sélection d'articles selon des critères ne présentant pas de caractère technique ou spécifique et a déduit de ces constatations et appréciations souveraines, (...), que les parties avaient conclu un contrat cadre d'approvisionnement et de fourniture assorti d'une exclusivité territoriale et d'un droit d'usage de la marque et de l'enseigne ».¹⁰

Une telle requalification fait perdre au contrat le bénéfice de l'exemption par catégorie de plein-droit attachée aux contrats de franchise, ce qui pourrait conduire au prononcé des sanctions prévues par le droit de la concurrence (voir ci-dessous).

La qualification d'un contrat est une question de droit qui est soumise au contrôle de la Cour de Cassation.

1.2. Les sanctions pénales

Il n'y a pas de sanctions spécifiques au défaut de savoir-faire dans le contrat de franchise; ce sont les moyens mis en œuvre pour attirer les candidats franchisés qui peuvent constituer l'infraction.

1.2.1. L'escroquerie

Les arrêts publiés dans ce domaine sont rares mais une décision récente de la Chambre criminelle de la Cour de Cassation du 3/10/1996¹¹ nous intéresse tout particulièrement puisqu'elle concerne le domaine de la réparation automobile. Les juges de la Cour de Cassation rappelant les éléments souverainement appréciés par la chambre commerciale de Riom, indiquent que « la société France Réglage Automobile, dont la seule activité réelle était de recruter des candidats à la franchise, sans avoir aucun savoir-faire à leur transmettre, constituait une fausse entreprise ».

Cette infraction suppose l'usage d'une fausse qualité ou l'existence de manoeuvres ayant pour but de persuader la victime de l'existence d'une fausse entreprise (arrêt précité) ou de lui donner l'espérance d'un événement chimérique, ce qui apparaît notamment dans l'hypothèse d'une vente à la boule de neige ou vente pyramidale où le franchiseur fait miroiter l'octroi d'avantages à son franchisé si celui-ci trouve d'autres candidats.

L'article 405 du code pénal prévoit une peine d'amende de 3600 à 2 500 000 francs et/ou une peine d'emprisonnement d'une à cinq années auxquelles s'ajoutent au plan civil les dommages et intérêts destinés à réparer le préjudice subi par les victimes.

1.2.2. La publicité trompeuse

L'article L.121.1 du code de la consommation interdit: « toute publicité comportant, sous quelque forme que ce soit, des allégations, indications ou présentations fausses ou de nature à induire en erreur, lorsque celles-ci portent sur un ou plusieurs des éléments ci-après: existence, nature, composition, qualités substantielles, (...), propriétés, prix et conditions de vente de biens ou services qui font l'objet de la publicité, conditions de leur utilisation, résultats qui peuvent être attendus de leur utilisation, motifs ou procédés de la vente ou de la prestation de services, portée des engagements pris par l'annonceur, identité, qualités ou

¹⁰ Cass.com., 24/11/1992, cdrom lexilaser cassation n°1758, Maxiam.

¹¹ Cdrom lexilaser cassation, n°4255, Regladom.

aptitudes du fabricant, des revendeurs, des promoteurs ou des prestataires ». Les documents remis par le franchiseur à ses futurs franchisés, même s'ils ont une valeur contractuelle, s'ils ont pour but d'inciter à contracter, peuvent rentrer dans ce cadre. L'absence d'un savoir-faire promis par voie publicitaire constitue le délit.¹²

L'article L. 121.6 du code de la consommation, renvoyant à l'article L.213.1 du même code prévoit une amende de 250 000 francs pouvant être portée jusqu'à 50% des dépenses de la publicité constituant le délit et/ou un emprisonnement d'une durée de deux ans.

1.3. Les sanctions prévues par le droit de la concurrence

Il convient de distinguer les sanctions internes et les sanctions communautaires selon que le contrat porte atteinte ou non au commerce entre les états membres de l'union européenne.

1.3.1. Les sanctions internes

L'article 7 de l'ordonnance du 1^{er} décembre 1986 indique que : « sont prohibées, lorsqu'elles ont pour objet ou peuvent avoir pour effet d'empêcher, de restreindre ou de fausser le jeu de la concurrence sur un marché, les actions concertées, conventions, ententes expresses ou tacites ou coalitions notamment lorsqu'elles tendent à :

- 1) limiter l'accès au marché ou le libre exercice de la concurrence par d'autres entreprises ;
- 2) faire obstacle à la fixation de prix par le libre jeu du marché en favorisant artificiellement leur hausse ou leur baisse ;
- 3) limiter ou contrôler la production, les débouchés, les investissements ou le progrès technique ;
- 4) répartir les marchés ou les sources d'approvisionnement ».

sauf si ces pratiques « résultent d'un texte législatif ou d'un texte réglementaire pris pour son application » ou si « leurs auteurs peuvent justifier qu'elles ont pour effet d'assurer un progrès économique et qu'elles réservent aux utilisateurs une partie équitable du profit qui en résulte, sans donner aux entreprises intéressées la possibilité d'éliminer la concurrence pour une partie substantielle des produits en cause(...) ». Certaines catégories d'accords, ou certains accords, notamment lorsqu'ils ont pour objet d'améliorer la gestion des entreprises moyennes ou petites, peuvent être reconnus comme satisfaisant à ces conditions par décret après avis conforme du conseil de la concurrence. » (art. 10 de l'ordonnance précitée).

Les sanctions sont de différentes natures. Les personnes ayant participé à l'entente peuvent être sanctionnées pénalement par une peine d'emprisonnement de 6 mois à 4 ans et/ou par une amende de 5000 à 500 000 francs. La personne morale peut être condamnée à une amende égale au quintuple de celle prévue pour les personnes physiques et peut faire l'objet d'une dissolution ou encore d'une interdiction d'exercer. Elles peuvent également être sanctionnées civilement par la nullité totale ou partielle de l'accord (voir ci-dessus) et faire l'objet d'une injonction de mettre un terme aux agissements illicites.

1.3.2. Les sanctions communautaires

Les clauses qui apparaissent indispensables à la préservation du savoir-faire, de l'identité et de la réputation du réseau sont considérées comme valables par le règlement d'exemption

¹² Condamnation du franchiseur qui n'avait pas le savoir-faire et l'expérience promis et qui n'assurait pas l'assistance prévue : trib. corr. Tarbes, 26/4/1985, BID 1986, n°3, p.57 ; promesses non réalisées concernant la création de centres d'amincissement : cass. crim., 5/7/1988, RTD com. 1989, p. 568, obs. M. Bouzat.

n°4087/88 du 30 novembre 1988 applicable jusqu'au 31 décembre 1999. Ce règlement s'applique aux franchises de distribution et de service. La requalification du contrat fait perdre le bénéfice de ce règlement.

Lorsque l'entente affecte le commerce entre les états membres, la commission peut condamner l'entreprise à une amende de 1000 à 1 000 000 d'euros, ce montant pouvant être porté jusqu'à 10% du chiffre d'affaires réalisé par les entreprises concernées au cours de l'exercice précédent au niveau mondial. Les sanctions peuvent également être civiles, entraînant la nullité éventuellement partielle de l'accord (voir ci-dessus) et une injonction visant à faire cesser les agissements illicites peut être prononcée.

Pour éviter de se voir appliquer ces différentes sanctions, le franchiseur veillera au respect des conditions relatives au savoir-faire.

2. LES CONDITIONS RELATIVES AU SAVOIR-FAIRE

La réglementation et la jurisprudence permettent de distinguer trois séries de conditions que l'on définira chronologiquement puisque le savoir-faire doit répondre à différentes exigences lors de la conclusion du contrat de franchise. Il doit être transmis en application de ce contrat mais il devra ensuite évoluer en cours d'exécution de la convention.

2.1. Le contenu du savoir-faire lors de la conclusion du contrat

Le savoir-faire initial se définit comme les connaissances substantielles, originales et gardées secrètes issues des expériences industrielles et/ou économiques du franchiseur, conceptualisées et transposables dans une autre entreprise dans le but d'améliorer ses performances.

2.1.1. Connaissances substantielles

Le savoir-faire doit être substantiel économiquement ou technologiquement. Il peut s'agir d'un savoir-faire de métier (procédés de réparation ou d'entretien automobile dans notre cadre) et/ou d'un savoir-faire d'exploitation (techniques commerciales, de gestion, d'organisation, de réception des clients...ou de l'une d'elles seulement).

Son contenu dépend de la branche d'activité ou du produit, objet de la franchise mais aucune disposition ne limite l'objet des contrats de franchise à certains produits ou à certaines catégories de services¹³ et le produit ou le service peut être tout à fait banal.

Dans les franchises de réparation rapide automobile, le savoir-faire transmis, porte essentiellement sur les méthodes d'exploitation (accueil, information des clients, absence de rendez-vous, tarification, contrats, gestion, logistique, « transparence de la réparation », notamment). Les procédures de réparation ne sont pas normalisées, d'après l'enquête auprès des franchisés. Mais, des formations techniques sont organisées pour les franchisés qui n'ont pas ou peu de connaissances mécaniques. Le savoir-faire d'exploitation assure la satisfaction de la clientèle des franchisés dans des proportions importantes selon le questionnaire clients. La politique de service rejaillit sur l'impression de qualité de la prestation technique en instaurant un climat de confiance. Le franchisé a en main, par conséquent, les moyens d'attirer et de fidéliser sa clientèle. Mais, il n'est possible de parler de savoir-faire que si celui-ci est particulier par rapport aux connaissances habituellement mises en œuvre, s'il apporte une

¹³ Cour d'appel de Paris, 18/6/1992, D.95, somm.p.76 arrêt relatif à des boucheries, société Franchiviandes ; cour d'appel de Paris, 26/11/1992, même référence, arrêt relatif à des coiffeurs, société Star international : dans les deux cas, seules des techniques commerciales étaient transmises sans savoir-faire de métier puisque les franchisés étaient des professionnels de leur branche.

compétence, une habileté spécifiques constituant un élément d'attraction pour la clientèle. Son contenu doit, par conséquent, être original.

2.1.2. Connaissances originales

Selon un arrêt de la Cour d'Appel de Paris du 29/9/1992¹⁴, l'existence d'un savoir-faire réel, objectif et original constitue, avec la notoriété de la marque, la cause essentielle des obligations du franchisé. L'originalité est elle-même appréciée non par rapport à la nouveauté du savoir-faire mais par rapport aux connaissances déjà acquises par le franchisé et à celles facilement accessibles¹⁵. C'est une originalité relative; l'appréciation faite est, par conséquent, essentiellement subjective¹⁶ et c'est l'apport de connaissances au franchisé qu'il faudra mesurer. Néanmoins, il faut éviter que cette condition fasse obstacle à l'entrée dans le réseau de candidats d'expérience qui ne souhaiteraient bénéficier que de la notoriété de l'enseigne. A l'inverse, l'absence de formation ou d'expérience des candidats ne doit pas suffire à valider un concept inconsistant. L'appréciation subjective sera inévitablement doublée d'une appréciation objective portant sur le sérieux du savoir-faire transmis¹⁷. Pour éviter les contestations ultérieures, il est utile de préciser dans le contrat, la formation du candidat, son niveau d'expérience, ses attentes lors de la conclusion de la convention et la nature du savoir-faire transmis.

Mais, la nature des connaissances considérées doit elle-même être définie. Les éléments pris individuellement peuvent être connus dès lors que leur combinaison n'a pas fait l'objet d'une divulgation au public. "La spécificité exigée du savoir-faire réside dans l'ordonnancement opérationnel propre du système pour réaliser dans des conditions jugées optimales l'objet de la franchise."¹⁸

La Cour d'Appel de Paris a réaffirmé clairement ces principes dans une décision du 16 avril 1991¹⁹: "L'action en nullité du contrat de franchise doit être rejetée lorsque, la marque du franchiseur jouissant d'une notoriété certaine soutenue par une publicité et s'agissant d'une franchise de service dans un domaine où les connaissances utilisables sont à la portée de tous, c'est moins l'originalité et l'exclusivité des éléments constituant le savoir-faire que l'expérience du franchiseur dans l'assemblage et l'exploitation des connaissances et techniques à mettre en oeuvre qui caractérisent l'existence d'un savoir-faire." Ce raisonnement s'applique au secteur de la réparation rapide automobile.

Le savoir-faire ne s'analyse pas comme une somme de connaissances qui devraient être individuellement originales mais comme un système qu'il sera beaucoup plus facile de considérer comme spécifique par rapport aux systèmes comparables.

En cas de conflit à propos de l'originalité du savoir-faire, la jurisprudence a admis dans certaines décisions que l'absence de protestation immédiate interdisait une contestation ultérieure²⁰.

2.1.3. Connaissances secrètes

Le savoir-faire ne fait pas l'objet d'une appropriation exclusive à la différence d'une invention brevetée. C'est une maîtrise de fait sur des connaissances techniques. Et, le savoir-faire ne peut être admis que si la combinaison des connaissances qui le forment n'est pas banalisée. Par

¹⁴ D 1995, somm. p.76.

¹⁵ Cour d'appel de Paris, 29/9/1992, précité: la remise d'un livret technique qui était de toutes façons livré avec la machine ne constitue pas un savoir-faire.

¹⁶ Cass.com., 9/6/1982, D.82, p.553.

¹⁷ Voir sur ce point les développements de M. BENSOUSSAN, *Le droit de la franchise*, éd. Apogée, p.158 et s..

¹⁸ J.M. LELOUP, *Franchise et savoir-faire*, Cahier de droit de l'entreprise, 1982, n° 5-6, p 16 et s.

¹⁹ D. 1992, somm. p. 391.

²⁰ Colmar, 9 mars 1990, D. 1990, J., p. 232, arrêt Félicitas.

conséquent, il n'est protégé que par le secret. S'il est établi que le franchisé était en mesure de l'acquérir facilement par ses propres moyens, il n'y a pas de savoir-faire original²¹. C'est, en effet, le secret qui préserve son originalité.

Mais, le savoir-faire peut être commun à plusieurs entreprises dès lors qu'elles ne l'ont pas révélé au public.

2.1.4. Connaissances résultant d'expériences

Cette exigence relève de la définition même du savoir-faire puisque le savoir-faire découle de connaissances éprouvées sur le terrain. C'est une condition clairement formalisée dans le cadre de la franchise par l'exigence d'au moins un magasin-pilote servant de support à l'expérimentation du concept. Cela suppose l'exploitation d'au moins un centre fonctionnant sur la base du savoir-faire qui sera transmis aux franchisés. L'expérimentation du concept par le franchiseur doit permettre aux franchisés de ne pas perdre de temps dans la mise au point de techniques d'exploitation propres. Il est la vitrine de la performance, moteur de l'engagement des franchisés. Mais il n'est pas la garantie de la réussite puisqu'il faut encore que le savoir-faire soit conceptualisé et transposable.

2.1.5. Connaissances conceptualisées

La conceptualisation intellectuelle du savoir-faire est la condition indispensable de la transmission de celui-ci. Et, en principe, elle représente la garantie de l'identité du réseau.

La difficulté réside essentiellement dans l'obligation de formaliser clairement des connaissances intellectuelles, par nature incorporelles, de les intégrer dans un système et, par conséquent, de prendre conscience des pratiques qui sont à l'origine de la réussite. « Le savoir-faire consiste en une connaissance, c'est-à-dire qu'il revêt une forme immatérielle intellectuelle(...). Il faut alors se garder de le confondre avec son support qui, lui, a une forme corporelle. »²²

Si la part du savoir-faire tacite, par définition non conceptualisé, est trop importante, cela pourra empêcher la reproduction de la réussite et dénaturer le réseau. La parfaite compréhension des facteurs du succès permettra de formaliser toutes les procédures afin de préserver la performance du système en le normalisant.

La « bible » comme support matériel est une condition essentielle puisqu'elle permet la transmission de son contenu mais elle n'est pas une condition suffisante puisqu'il faut s'assurer qu'elle a permis au franchisé de s'approprier le savoir-faire. Ce document descriptif n'est pas soumis à des règles particulières de forme mais il doit être suffisamment complet pour permettre de vérifier que le savoir-faire remplit les conditions de secret et de substantialité²³.

2.1.6. Connaissances transposables

La formalisation du savoir-faire est la condition de la transposition. Mais elle n'a d'intérêt que si le savoir-faire est présenté d'une manière précise et complète, intégrant tous les éléments à l'origine de la réussite. Ces éléments doivent être transmissibles, c'est-à-dire, être de nature à être communiqués et être adaptables dans l'entreprise du franchisé. La personnalité du franchisé est parfois essentielle pour assurer la transmissibilité du concept et peut imposer la mise en place de critères de sélection. "Le savoir-faire doit donc être transmissible à l'échantillon type de franchisés auquel il s'adresse."²⁴

²¹ Cass. com., 19 février 1991, D. 1992, somm. p.391.

²² A.CHAVANNE, J.J.BURST, Droit de la propriété industrielle, précis Dalloz, 2^{ème} éd., p. 263, n°473.

²³ Art. 1.3.i du règlement 4087/88 du 30.11.88.

²⁴ H. BENSOUSSAN, Le droit de la franchise, ed. Apogée, p. 139.

Mais, "toutes les idées qui ont réussi ne sont pas forcément transposables. Elles ont bénéficié de conditions géographiques (...) ou de timing (...), qui ne sont pas toujours reproductibles."²⁵ même s'il est possible de formaliser les conditions de la réussite.

Il appartient, par conséquent, au franchiseur de vérifier si le concept est adaptable à l'endroit où le franchisé entend s'établir par une étude de marché. La transposition du savoir-faire est, dans ce cas, étroitement liée à l'obligation d'assistance.

La transposition du concept ne peut intervenir que si trois critères sont réunis: formalisation-transmissibilité- adaptabilité. Mais la transposition du concept doit-elle assurer la réitération du succès?

2.1.7. Obligation de performance?

La franchise est souvent définie comme un système de reproduction de la réussite. Cette définition paraît dangereuse parce qu'aucun texte n'impose une obligation de résultat consistant à faire réussir ses franchisés. Le franchiseur n'a qu'une obligation de moyen, ce qui signifie qu'il doit donner à ses franchisés tous les éléments permettant la reproduction de cette réussite mais sans la garantir. Néanmoins, c'est parce qu'il y a une réussite fondée sur un savoir-faire original, qu'un réseau de franchise peut être constitué. La performance est donc la condition préalable à la création de la franchise et elle en est aussi l'objectif.

C'est plutôt l'utilité économique de ce savoir-faire qu'il conviendra de rechercher puisque le concept développé doit procurer un avantage concurrentiel aux franchisés. "La transmission par le franchiseur de son savoir-faire au franchisé doit permettre à ce dernier de réaliser un gain de temps et une économie sur les dépenses qu'il aurait dû engager pour tenter d'acquérir par lui-même ces procédés au prix de longues recherches et de tâtonnements coûteux."²⁶

2.2. La transmission du savoir-faire

L'existence du savoir-faire et le respect des conditions citées ci-dessus sont des conditions de validité du contrat de franchise. Ce savoir-faire doit encore être transmis aux franchisés mais il s'agit alors d'une obligation née du contrat. Cette obligation de transmission ne concerne pas les méthodes mises en œuvre pour organiser, animer et développer le réseau qui, bien que constituant un savoir-faire, ne sont pas nécessaires au franchisé pour l'exploitation de son commerce. Ces méthodes ne sont transmises qu'à un éventuel master-franchisé.

La transmission se fait par la remise du support matériel, « la bible » complétée par la mise en place d'une formation initiale du franchisé et éventuellement de son personnel. Cela ne peut concerner, par conséquent, que le savoir-faire que le franchiseur a pu traduire par des concepts intellectuels. La sélection des franchisés doit servir à vérifier leur propre aptitude à comprendre les éléments transmis. La participation au travail dans le cadre des unités pilotes pendant la période de sélection est utile pour apprécier la capacité du candidat franchisé à assimiler et appliquer ce savoir-faire, tout en s'imprégnant des éléments participant à la réussite mais que le franchiseur n'a pas pu ou su conceptualiser.

Le contrôle du respect du concept par le franchisé permet de vérifier que la transmission s'est réalisée d'une manière fidèle et complète.

2.3. L'évolution du savoir-faire en cours de contrat

L'un des principaux objectifs du franchiseur ayant constitué un réseau de franchise est de maintenir sa cohérence en contrôlant le respect du savoir-faire et en préservant la

²⁵ B. DECLAIRIEUX, Franchise, L'envers du décor, L'entreprise, juil.-août 1997, p.80.

²⁶ D. BASCHET, Revue française de comptabilité, juil.1996, p.53.

confidentialité qui l'entoure. Il doit également pérenniser la performance en assurant l'évolution du savoir-faire.

2.3.1. Contrôle du respect du savoir-faire

Le savoir-faire permet d'identifier le réseau. Il est indispensable que le franchiseur veille à son respect. L'absence de contrôle et de sanctions porte atteinte à la cohérence et à la notoriété de la franchise et peut aboutir à une résolution du contrat à la demande des franchisés et aux torts du franchiseur. Ce contrôle peut s'effectuer par un questionnaire adressé au franchisé, par des sondages effectués auprès de clients ou par la visite de « clients-inspecteurs ». Les franchisés questionnés ont généralement conscience des sanctions susceptibles d'être prises en cas de non-respect du savoir-faire (exemple : le fait d'effectuer des réparations lourdes avec dépose du moteur).

Quels que soient les moyens mis en œuvre pour imposer le respect du concept, c'est au franchiseur qu'il appartient de privilégier l'incitation plutôt que la sanction en motivant ses franchisés et en leur inculquant l'esprit d'appartenance à un réseau. La formation, l'information régulière au sein du réseau et les congrès de franchisés doivent servir ces objectifs.

2.3.2. Maintien de la confidentialité

Le savoir-faire ne peut continuer à exister que s'il n'est pas divulgué, s'il ne devient pas accessible à tous. Le franchiseur doit mettre tout en œuvre pour éviter, là encore, que son réseau perde son identité.

Différentes clauses peuvent être prévues dans le contrat de franchise pour limiter ce risque et ces clauses sont valables si elles sont indispensables pour préserver le savoir-faire, l'identité et la réputation du réseau et, notamment :

- une clause de confidentialité pendant l'exécution du contrat et après sa rupture, même illimitée dans le temps ;
- une clause de non-concurrence interdisant de créer une entreprise concurrente pendant l'exécution du contrat et après sa rupture ;
- une clause de non-affiliation à un réseau concurrent pendant l'exécution du contrat et après sa rupture ;
- une clause de restitution des supports matériels du savoir-faire suite à la rupture du contrat dans un bref délai et sous astreinte prévue par jour de retard ;
- une clause d'enlèvement des signes distinctifs suite à la rupture du contrat dans un bref délai et sous astreinte prévue par jour de retard ;
- une clause d'agrément du successeur en cas de cession du fonds ou d'absorption ;
- une clause interdisant la cession des droits et obligations résultant du contrat de franchise sans l'accord du franchiseur.

Quelles que soient les clauses prévues, elles ne peuvent concerner le savoir-faire qui est déjà tombé dans le domaine public.

2.3.3. Entretien et développement du savoir-faire

L'obligation de respecter le savoir-faire ne doit pas faire obstacle à son évolution. Celle-ci est indispensable à la survie du réseau puisqu'elle permet de maintenir un savoir-faire original, le savoir-faire initial ayant tendance avec le temps à devenir accessible à tous malgré les précautions prises afin de préserver sa confidentialité. Il doit également rester adapté au marché et à la concurrence, c'est-à-dire rester performant. Dans le domaine de la réparation rapide automobile, cette évolution est indispensable puisque ce marché attire aujourd'hui les

constructeurs automobiles qui s'inspirent des méthodes des spécialistes en développant l'esprit de service²⁷.

Cette évolution découle des recherches du franchiseur, qui doit être un bon veilleur (voir questionnaire des franchiseurs) mais également des expériences du franchisé qui sera tenu, par contrat, d'en faire profiter le réseau dans son ensemble. Il est important que ces expériences restent sous le contrôle du franchiseur pour éviter la dénaturation du concept.

2.3.4. Garantie de la performance?

Nous avons précisé ci-dessus que la performance justifiait la création du réseau et qu'elle en était l'objectif. Mais, l'échec d'un franchisé ne porte pas atteinte au réseau dans son ensemble si le franchiseur a bien respecté ses obligations.

En faisant le choix d'entrer dans un réseau de franchise, le franchisé garde son indépendance juridique, supporte la responsabilité financière de son exploitation tout en limitant fortement sa liberté d'organiser son activité. Mais, quels que soient les outils transmis, l'aléa existe toujours dans le domaine commercial et le risque doit être accepté. La performance serait alors de le réduire d'une manière conséquente grâce à la transposition réussie d'un savoir-faire pertinent et à la qualité de la sélection et de l'accompagnement des franchisés.

²⁷ Sur ce point, voir article de Jean BOTELLA, « Pourquoi Renault veut copier Midas », L'essentiel du management, août 1996, p. 46 s..

SECTION 2

LE SAVOIR FAIRE DANS LA FRANCHISE: CONFRONTATION AVEC LA THEORIE DE L'AGENCE ET QUELQUES PROLONGEMENTS INTERESSANTS

Elles sont issues de deux grands courants de pensée théorique: le premier est de nature financière et fondée sur le droit de propriété et le second repose sur la théorie de l'agence.

1. UNE EXPLICATION FINANCIERE DE LA FRANCHISE: LA RARETE DES RESSOURCES

La franchise apparaît comme un moyen de limiter les investissements initiaux pour les franchiseurs et permet un délai de récupération du capital rapide, malgré une limite liée à la répartition des risques.

1.1. L'investissement initial minime: faible immobilisation du capital

L'argument habituellement avancé par la littérature économique pour justifier le recours à la franchise par rapport à des filiales intégrées est qu'il s'agit d'un moyen de se procurer des capitaux à faible coût. D'après Oxenfeldt et Thomson²⁸: "ainsi les franchiseurs créent ces systèmes qui n'ont pas suffisamment de capitaux pour envisager une chaîne détenue à 100% ". De ce fait, la franchise permet au franchiseur de disposer d'un réseau de distribution sélective pouvant couvrir un vaste territoire, sans avoir à supporter l'immobilisation de capitaux importants nécessaires à la constitution d'un réseau de vente intégré, et ceci dans l'hypothèse où les franchisés s'équipent avec leurs propres moyens.

Ainsi l'investissement en capital qui représente les risques financiers et les risques d'exploitation, est externalisé des franchiseurs aux franchisés.

1.2. La rapidité du retour sur investissement

Un des indicateurs d'évaluation de la rentabilité d'un investissement est le délai de récupération du capital.

La franchise offre à son concepteur un retour sur investissement rapide par la fréquence des droits d'entrée, des redevances formalisées, standardisées, perçues auprès des franchisés ou des nouveaux franchisés. La répétition de ces actes ne fait qu'accroître le potentiel financier des franchiseurs, induisant par là même des économies d'échelles liées à l'apparition de routines.

En fait, cette dynamique financière se situe à deux niveaux chez les franchiseurs: par le droit d'entrée (redevance initiale) et par le droit d'exploitation (redevance d'exploitation appelée communément royalties). Cette dernière est proportionnelle au volume d'activité réalisé par le franchisé.

L'efficience du franchiseur se trouve amplifiée par l'accroissement des revenus pour un actif presque identique entre les instants t_0 et t_1 . "Ce mécanisme constitue un effet de levier financier important qui serait à l'origine de l'option franchise ²⁹ ".

Cependant, cette explication financière rencontre une limite : le paradoxe de la franchise (le gain des deux parties est inversement proportionnel au risque).

1.3. Les limites de l'explication financière

Suivant la logique financière, la diversité de l'actif financier diminue le risque et, inversement, la concentration de l'actif dans un même portefeuille augmente le risque.

Ainsi P. H. Rubin ³⁰ fut le premier à démontrer le paradoxe de la logique financière.

²⁸ A.R OXENFELDT, D.D THOMSON, " Franchising in perspective ", Journal Retailing, (hiver 1968-1969),44,3,p.9

²⁹ C. NEGRE, « Franchising, les clés de l'excellence, approche marketing et stratégique », Institut de promotion de la Franchise, Colmar, 1990, P33

³⁰ P. H RUBIN in "Theory of the firm and the structure of the franchise contract " Journal of Law and Economics (avril 1978), pp. 223-233

Le franchiseur aura un investissement plus diversifié du fait que chaque franchisé se trouve dans un endroit géographiquement différencié alors que le franchisé fait la totalité de son investissement dans une même localité ou zone géographique. Ainsi, en acceptant d'investir dans une seule unité, ce dernier prend un risque important. Le franchiseur ayant un actif diversifié a un faible risque et bénéficie d'une rentabilité plus élevée que le franchisé ayant un risque élevé. Par voie de conséquence, la franchise n'est pas le moyen efficient pour la répartition des risques.

2. L'EXPLICATION DE LA FRANCHISE FONDEE SUR LES NOUVELLES THEORIES DE LA FIRME

La théorie de Coase³¹ développée par la suite par des auteurs tels que Alchian, Demsetz ou Pejovich s'est enrichie dans le temps avec les notions théoriques de coûts de transaction et d'agence, en donnant une explication alternative sur la croissance et les organisations des firmes, telle que la franchise.

Selon la théorie évolutionniste, "les organisations humaines subissent un processus de sélection naturelle à l'image des espèces vivantes. Cette sélection mène à la disparition des formes institutionnelles les moins bien adaptées à leur environnement." On peut ainsi dire que la concurrence se situe dans une perspective évolutionniste semblable à celle du modèle darwinien.

Plus particulièrement selon Alchian, Fama, Jensen et autres, les entreprises qui survivent sont celles qui sont organisées de façon à distribuer le produit au plus bas prix tout en couvrant leurs coûts.

La relation d'agence propose alors une alternative dans l'élaboration de la structure organisationnelle minimisant le coût.

La franchise peut-elle être vue comme une forme de quasi intégration ?

La franchise est à mi-chemin entre le marché et la hiérarchie. La théorie des droits de propriété soulève les problèmes de la coexistence de la firme et du marché. L'organisation est donc scindée en deux formes: le marché et la hiérarchie.

Mais face à la carence du marché ou à l'existence d'un voisinage, les relations remplacent le marché et évitent l'intégration. Ainsi il existe un éventail d'arrangements possibles entre l'internalisation (intégration) et l'externalisation. Cette zone intermédiaire constitue la quasi intégration. *La franchise se présente alors comme une organisation hybride où les relations entre franchiseurs et franchisés ne procèdent pas totalement comme sur un marché classique ni dans des relations de hiérarchie strictes (comme employeur/subordonné).* De ce fait le contrôle des organisations devient flou. Il est alors difficile de délimiter ce qui est externe et interne; ce qui relève de la *transaction* et de la *hiérarchie*. La relation franchiseurs /franchisés reflète à la fois les caractéristiques inhérentes au marché et les caractéristiques propres à la firme. Dans le domaine de la franchise, les transactions concernent :

- des capitaux (droits d'entrée, royalties);
- des produits (cession de matériels ou de biens consommables);
- des services (aide à l'implantation, publicité, marque, formation, etc).

De plus, la franchise présente certaines caractéristiques d'une firme, car une fois le contrat de franchise signé, le franchiseur doit assister commercialement et managérialement. En contrepartie, il exerce un contrôle substantiel sur l'action du franchisé. Ce dernier doit appliquer des normes

³¹ COASE est considéré comme le père fondateur de cette théorie dans son ouvrage « The nature of the firm », volume 4, pp386/405

de gestion, de comportement, de qualité sous peine de sanction (avertissement, amende, résiliation du contrat).

On peut alors dire que le franchisé se définit comme une entreprise juridiquement indépendante mais économiquement liée au franchiseur.

Examinons maintenant ce concept de quasi intégration et ses rapports avec la notion de substitution et de durée.

2.1. La notion de substitution

Elle est caractérisée par la notion de délégation de responsabilité du franchiseur, ce qui diffère d'une succursale où le responsable n'a pas d'autonomie d'exécution. Cette délégation peut être retirée par le franchiseur sous réserve des contraintes contractuelles.

2.2. La notion de durée

La franchise s'inscrit dans des relations spécifiques durables. Cette collaboration dans la durée présume une volonté de quasi intégration et d'interdépendance.

La franchise se différencie des autres formes organisationnelles par le fait que les franchisés assument les risques liés à l'exploitation de leur site et ceux liés à l'exploitation du réseau, alors que, dans le cadre d'une organisation classique, il existe une séparation entre l'assomption du risque (par exemple les actionnaires) et la fonction de direction (les administrateurs).

3. LA THEORIE DE L'AGENCE: UNE JUSTIFICATION DE LA FRANCHISE

Selon Raimbourg³² une relation d'agence apparaît "dès lors qu'un particulier (ou une entreprise) confie plus ou moins partiellement la gestion de ses propres intérêts à autrui".

Ce type de relation entre le principal (franchiseur) et l'agent (franchisé) soulève différents problèmes formant le coût d'agence: difficulté de contrôle, divergence d'intérêt, opportunisme, risque moral.

Les coûts d'agence sont acceptés dans la mesure où la valeur de l'intégration entre principal et agent est supérieure au montant de ces coûts.

3.1. La question du contrôle des agents

Fama et Jensen³³ proposent deux méthodes équivalentes pour contrôler le comportement des agents de l'entreprise :

- la mise en place d'un système de contrôle (le conseil d'administration par exemple) et de systèmes de surveillance limitant les décisions discrétionnaires des agents;
- la réduction des coûts d'agence liés au contrôle en faisant supporter aux agents les conséquences patrimoniales de leurs actions.

Dans le cas d'un contrat de franchise, le franchisé détient une créance résiduelle³⁴ pour son unité mais ne détient pas tous les pouvoirs de décision: l'animation de l'unité est confiée au

³² P. RAIMBOURG, « Asymétrie de l'information, théorie de l'agence et gestion de l'entreprise », Encyclopédie de gestion, Economica, 1989, p183

³³ E.F. FAMA, M.C. JENSEN, « Separation of ownership and control », The Journal of law and Economics, juin 1983, p 301/325

³⁴ B. CORIAT, O. WEINSTEIN, « Les nouvelles théories de l'entreprise », Livre de Poche, 1994, p99

« Les structures contractuelles se différencient fortement selon le mode de répartition des risques entre les agents. La plupart d'entre elles limitent les risques des apporteurs de ressources en spécifiant une rémunération, fixée a priori ou liée à une mesure de performance individuelle, donc indépendante des résultats. La différence entre les revenus aléatoires des

franchisé mais le concept du produit, les directives de gestion et l'éventuelle reprise sont décidés par le franchiseur. La franchise constitue donc une solution intermédiaire entre ces deux modes de contrôle.

Ainsi, la franchise en tant que forme de distribution présente certaines caractéristiques de contrôle d'intégration verticale, sans les inefficiences associées aux coûts élevés de contrôle des grandes entreprises.

3.2. Le comportement opportuniste des agents

Le problème d'agence est souvent associé au comportement opportuniste des agents.

Le contrat de franchise est lié à une marque de produit ou service. Dans un univers où l'information tient une place prépondérante, le capital marque, construit à partir d'efforts commerciaux de longue date (investissement immatériel, difficilement évaluable), véhicule l'image et le repérage du produit auprès des consommateurs. La production d'un bien ou service de mauvaise qualité par un franchisé nuit à l'image de marque locale ce qui se traduit souvent par la chute des ventes de l'enseigne au niveau local puis national. Le distributeur profitant d'une campagne nationale de l'enseigne pour écouler d'autres produits plus rémunérateurs en terme de marges est un exemple qui illustre la notion de passager clandestin³⁵ apparue dans les années 1970. Dans ce cadre, chaque unité de franchise doit veiller à maintenir la qualité des produits et des services.

L'exécution des instructions dépend donc en grande partie de la motivation personnelle des parties par le biais d'une meilleure répartition du profit.

La franchise devient une solution possible au problème d'opportunisme des agents dans la mesure où l'exigence de contrôle devient moins pressante.

Le contrat confère aux parties des droits de propriété relatifs aux opérations laissées sous leur contrôle. L'importance de l'investissement, la spécificité des actifs (délégation d'un savoir-faire pour le franchiseur) et la détermination *ex ante* du mode de rémunération des parties fortifient les liens entre franchiseurs et franchisés. Le franchiseur n'est plus obligé de contrôler étroitement les franchisés qui se comportent en entrepreneurs individuels puisque la valeur de leur patrimoine (franchisé) est liée à l'effort fourni. Un mécanisme d'autodiscipline s'instaure alors entre les cocontractants du fait de la convergence de leurs intérêts réduisant tout comportement opportuniste. Il semble donc que la franchise soit un moyen de réduire les coûts d'agence.

3.3. Contrôle et dispersion géographique

L'intensité de la concurrence incite les entreprises à diffuser le plus largement possible leurs biens et services. La dispersion géographique de la production et/ou de la distribution pose le problème d'immobilisation importante de capitaux en terme de coût logistique (stockage, distribution) et de coût de contrôle des unités locales. Ces différents coûts augmentent proportionnellement avec l'éloignement du centre de décision.

En conclusion, la franchise permet de limiter les coûts de contrôle des franchisés tout en permettant la diffusion géographique des produits et des services.

organisations et les rémunérations des agents fixées par contrat constituent le « risque résiduel ». Il est assumé par les agents qui, par contrat, ont un droit sur le revenu net de l'organisation. Ces agents sont qualifiés de « créanciers résiduels ».

³⁵ H. LEPAGE « Pourquoi la propriété ? », Hachette Pluriel, Paris, 1985, p469

4. COMPLEMENTS DE LA THEORIE DE L'AGENCE DANS L'EXPLICATION DE LA FRANCHISE

La théorie de l'agence limite son analyse au contrôle par le principal des comportements opportunistes des agents (franchisés) et occulte les actions de formation des franchiseurs (transferts de compétence franchiseurs /franchisés). Elle ne soulève pas le problème de l'inconstance de la qualité des biens et des services pour les jeunes sociétés de franchise, alors même que le capital « marque » tient une place centrale dans la franchise.

Les échanges ne peuvent pas seulement se résumer en termes de coût de transaction de capitaux, de produits ou de services. Ils font intervenir une structure de relation expliquée par la théorie des transactions informelles développée par Breton et Wintrobe³⁶.

4.1. Qu'est-ce que la théorie des transactions informelles?

Selon Breton et Wintrobe elle s'inscrit dans le prolongement de la théorie de l'agence selon laquelle les organisations constituent les "noeuds du contrat" établis entre les individus. La notion de transaction informelle repose donc sur une idée de contrat implicite (non écrit) où les droits et obligations des parties ne peuvent pas être transcrits à un coût raisonnable en raison de leur caractère flou et de leur dépendance vis-à-vis de l'état du monde.

Breton et Wintrobe affirment : "Les transactions informelles ne sont pas régies par des lois formelles, car la valeur, la qualité et la quantité des services échangés sont difficilement mesurables".

Cette théorie met en exergue l'insuffisance due à une analyse trop partielle de la structure en termes de hiérarchie et d'autorité. Ses auteurs soutiennent la thèse que la relation entre supérieur et subordonné est fondée sur la *confiance* et la *loyauté*. L'autorité devient ainsi accessoire.

La théorie des transactions informelles permet de différencier l'efficacité entre les différents types d'organisations.

4.2. L'asymétrie de l'information

On observe que les individus ont un comportement sélectif dans l'accomplissement de leur travail qui détermine un degré d'efficacité de leur action dans le cadre formel. Chaque acteur peut se montrer coopératif ou non coopératif, efficace ou non efficace. 'A quoi ce comportement est-il dû ?

Ce comportement sélectif est lié à l'asymétrie de l'information entre supérieur et subordonné et de l'imparfaite observabilité des efforts fournis par le subordonné. L'offre de service efficace dépend de l'importance de la confiance verticale (entre supérieurs et subordonnés) et de la confiance horizontale (entre subordonnés).

Selon Breton, la structure formelle joue un rôle secondaire car elle ne permet pas un contrôle efficace de la performance. L'observation empirique fait intervenir deux nouveaux éléments : *l'incertitude et le comportement négatif*.

La structure formelle ne peut pas contrôler efficacement l'incertitude et le comportement négatif. Une hypothèse alternative est alors proposée par Breton : l'incertitude peut être gérée si les subordonnés font preuve d'initiative et d'esprit d'entreprise et si ces comportements sont compatibles avec la réalisation des objectifs de l'organisation.

³⁶ BRETON et WINTROBE dans l'article de G.CHARREAUX « La théorie des transactions informelles, une synthèse », Economie et Société, mai 1990, n°1

Toute organisation suppose la cohabitation d'une structure formelle et informelle. La structure formelle s'occupe des relations entre le marché, la hiérarchie, l'autorité. Elle ne peut contrôler de manière efficace l'incertitude et les comportements négatifs. L'adaptation se fera par une structure informelle, qui nécessite de la part des subordonnés initiative et investissement personnel. En contrepartie de cette implication, les subordonnés exigent une compensation individualisée (rémunération, récompenses diverses). Ce système informel peut se caractériser par des mécanismes de coopération sociale, de relations de confiance.

Cette notion de confiance est ainsi définie par Breton et Wintrobe³⁷ :

- en terme de probabilité : « la confiance apparaît comme une conjecture, une probabilité émise par l'individu A correspondant à la probabilité que B remplisse ses engagements » ;
- en terme d'actif ou de créance : "les services rendus peuvent être interprétés comme des créances que possèdent les offreurs sur les demandeurs et ces créances sont garanties par la confiance".

Le réseau de confiance verticale (entre employeur et subordonné) joue un rôle majeur dans la structure informelle car il permet de résoudre l'incertitude et le comportement négatif, de faire une économie au niveau du coût de transaction et contribue à l'amélioration de l'efficacité de l'organisation (productivité).

En revanche, le réseau de confiance horizontale (entre subordonnés) tend à diminuer la productivité. D'après Olson³⁸ les membres d'un groupe particulier ont intérêt à minimiser leurs efforts vis à vis de l'organisation dans la mesure où, s'ils augmentaient ces efforts, ils ne retireraient qu'une fraction du produit supplémentaire réalisés grâce à leurs efforts.

En conclusion, pouvons nous dire que la franchise est un contrat fondé sur la confiance ?

La relation de franchise est établie à partir d'un cadre formel: le contrat. Du fait de l'incomplétude de ce dernier pour assurer la pérennité des relations (entre franchiseurs et franchisés) l'existence de la structure informelle telle que la confiance est indispensable. Les travaux de Wintrobe et de Breton confirment l'hypothèse selon laquelle la productivité dépend positivement d'une allocation verticale de la confiance, alors qu'une allocation horizontale freine la productivité. Ainsi la franchise devient un mécanisme de renforcement des réseaux verticaux, d'autant plus que le sort de chacune des deux parties (franchiseur /franchisé) est interdépendant. Les risques de "comportements négatifs" limités trouvent donc leur explication dans la convergence d'intérêt des participants.

³⁷ G. CHARREAUX « La théorie des transactions informelles, une synthèse », Economie et Société, série Sciences de Gestion, mai 1990, n°15 p 143

³⁸ G. CHARREAUX, « La théorie des transactions informelles, une synthèse », Economie et Société, série Sciences de Gestion, mai 1990, n°15 p 143

SECTION 3

LE SAVOIR-FAIRE DANS LA FRANCHISE:

DE L'IDEE A L'OBJET

Il s'agit de décrire et comprendre un cheminement conduisant de l'idée de franchise à l'objet « franchise ». Pour ce faire, nous nous référons à **cinq interviews** approfondies des représentants du domaine de la franchise consacrée à la réparation rapide et/ou à la vente d'accessoires automobiles et **cinquante études** réalisées par des étudiants de maîtrise sur le thème du management des franchises entre 1995 et 1998.

Trois cas représentent assez bien la plupart des points de départ d'une franchise:

- l'idée de développer un réseau à moindre coût à partir d'une idée personnelle et réalisée par une unité pilote complétée par quelques unités complémentaires franchisées;
- l'idée d'ouvrir ou développer un réseau de franchise parallèlement à un réseau existant de succursales avec un investissement modéré; l'idée de franchise s'appuie alors sur une expérience de direction de réseau acquise;
- l'idée de créer une franchise à partir d'une solide expérience de franchisé.

Dans les trois cas, le futur franchiseur possède une expérience commerciale substantielle. L'option « franchise » est celle d'un moindre investissement initial et la possibilité de se développer sans délai trop important.

Quelles sont les prémisses lointaines de la réalisation? L'individu construit d'abord un but concret³⁹ expression de sa motivation et donc de sa vision professionnelle. Cette vision est caractérisée par une option psychologique forte induisant l'adhésion totale de l'individu⁴⁰: un besoin de se réaliser par *la possession d'un objet social important et reconnu tel* par les autres. Concrètement ce besoin s'exprime par deux verbes : « *pouvoir* » et « *avoir* ». Ils sont investis de la manière suivante: le « pouvoir » détermine *le projet social* et « l'avoir » *le projet économique*. Les deux domaines convergent et mobilisent quasiment toutes les ressources de l'individu jusqu'à en faire un projet de vie dans lequel il investit toute sa volonté et son énergie. La vision prend alors la forme d'une représentation mentale de plus en plus complexe dans laquelle il se projette (espace géographique) et exerce un certain type de pouvoir et de possession sociale et économique dans une organisation correspondant à sa personnalité. Bref, il conçoit *une histoire* ou plutôt *son histoire professionnelle à venir*.

Nous présenterons successivement 4 éléments:

- les 3 premiers décrivent et expliquent la genèse d'une franchise vue par le franchiseur:
 - ◆ la construction de l'idée initiale de franchise;
 - ◆ le passage de la vision initiale de la franchise à l'entreprise;
 - ◆ les représentations et la place du savoir-faire du point de vue des franchiseurs;
- le 4ème ébauche la structure de représentation des savoir-faire des franchiseurs de la réparation rapide. Cette ébauche est *une première approche provisoire* de l'idée de modèle de représentation du savoir-faire dans la franchise automobile.

³⁹ J Nutin, La motivation humaine, PUF, 1985

⁴⁰ P Goguelin, E Krau, Projet professionnel, projet de vie, ESF, 1992, 55-64

1. LA CONSTRUCTION DE L'IDEE INITIALE DE FRANCHISE PAR LE FUTUR FRANCHISEUR

Nous allons commencer par examiner les conditions d'émergence de l'idée de franchise puis la construction mentale du concept.

En fait, l'idée première prend la forme d'une image d'entreprise. Il s'agit, comme nous l'avons dit plus haut, de la diriger et, si possible, la posséder. Vient ensuite l'idée d'en faire une franchise, solution apparemment la plus économique. *Le moteur psychologique est alors la représentation sociale et économique d'une entreprise qui peut commencer modestement mais rapidement.*

Nous avons repéré 7 facteurs - un générique, le premier, et 6 spécifiques liés à celui-ci - entrant dans le processus de construction *d'une idée de franchise*.

1.1. « L'image de soi » du futur franchiseur

Le moteur principal de cette représentation initiale est « l'image de soi » c'est-à-dire l'image globale qu'a de lui le futur franchiseur.

De quoi s'agit-il? L'image de soi peut être décrite comme « un système cognitif structuré (...) étroitement associé aux objectifs, aux valeurs, aux espoirs voire aux craintes propres à chaque individu ⁴¹ ». Concrètement, chaque individu stocke et classe dans sa mémoire, des informations le concernant et/ou concernant les avis, jugements, comportements des autres à son égard. Les *valeurs* qui sont les siennes pondèrent les facteurs précédents. La résultante finale est une sorte de *jugement global* que l'individu forme sur lui, appelé généralement « l'estime de soi ».

L'image de soi et son corollaire, *l'estime de soi*, sont dynamiques. Cela signifie qu'elles changent au gré des expériences qui ont tendance à se capitaliser par synthèses successives.

L'image de soi se décompose en deux parties: une image de base, essentielle, assurant l'unité et la continuité de l'individu et des images complémentaires associées dépendantes d'aptitudes et compétences spécifiques contextualisées par des situations. L'actualisation s'effectue par l'action et sa mémorisation mais aussi par l'observation des autres induisant des comparaisons avec soi. Plus les expériences sont jugées positivement par l'individu et confirmées par les autres, plus la volonté de réalisation grandit.

1.2. L'histoire de l'individu

Le futur franchiseur a souvent dans son *histoire des relations avec le commerce et la vente*: parents plus ou moins proches exerçant ce type d'activités, expériences professionnelles et/ou scolaires personnelles (stages par exemple, observations d'activités de ce genre à partir de l'exercice d'une profession, etc.).

1.3. L'âge de l'individu

Il a une grande influence. Il est évidemment lié à l'expérience passée mais aussi à la manière dont l'avenir est envisagé. Plus la personne est jeune, plus la vision est souple avec une prise de risque éventuellement plus élevée. A contrario, à partir d'un certain âge (autour de 50 ans) l'idée d'un temps professionnel à venir plus petit que le temps vécu, induit une certaine

⁴¹ C Levy-Leboyer, Le bilan de compétences, Editions d'Organisation, 2ème tirage, 1993, 31.

prudence, des ambitions plus limitées et plus modestes⁴². Dans le premier cas, le projet peut être en rupture avec le passé, dans le second c'est plutôt une continuité.

1.4. Le niveau de formation

Il n'est pas obligatoirement traduisible en termes de diplômes. Il renvoie à des savoirs acquis par l'enseignement ou l'étude personnelle. Plus les savoirs sont étendus et élevés, plus le **besoin d'innover** est présent dans la vision de la franchise. Celle-ci s'éloigne alors significativement de l'existant. Quand le point de départ est une entreprise active, les modifications envisagées sont multiples et significatives.

1.5. La nature de l'entreprise: familiale ou non

Si l'affaire est familiale avec l'idée qu'elle le reste, les intérêts personnels et familiaux du futur franchisé sont au centre de ses préoccupations et marquent profondément sa stratégie à long terme⁴³. Il fait preuve d'une certaine prudence. Dans le cas contraire, l'idée de développement rapide et ample est plus présente.

1.6. Un bouquet de facteurs psychologiques⁴⁴

Ils sont directement liés à l'image de soi.

Nous distinguons⁴⁵:

- *un besoin fort de réaliser sa vision* et de la vivre *en exerçant le pouvoir* de manière autonome, sans contrainte directe (idée forte de propriétaire); *l'action et ses résultats* sont le carburant essentiel du projet;
- *une propension nette à intervenir dans le jeu économique et social comme concurrent sérieux* avec des idées de changements significatifs;
- *une estime de soi positive* soutenue par *des capacités conceptuelles* (savoirs procéduraux et tacites) issus d'observations concrètes mais souvent un peu théorisées;
- *une capacité de travail* très au-dessus de la moyenne, *une énergie débordante* et *communicative*, *une tolérance au stress* importante, *une persévérance exceptionnelle* qui ne fléchit pas aux premières difficultés;
- *une curiosité intellectuelle* vive tous azimuts et *la capacité et le désir d'apprendre* en permanence via des conférences, séminaires, congrès, etc. diversifiés en rapport avec le domaine d'activités mais pas exclusivement;
- *une capacité et un désir-besoin à décider*;

⁴² P Dupuis et col, *Mitan de la vie et la vie professionnelle*, Editions Agence d'ARC, 1993

D Riverin-Simard, *Les étapes de la vie au travail*, Montréal, Saint Martin, 1985

⁴³ Convergence avec les travaux de Bauer 1993, Daily et Dollinger 1993 cité par A Paradas in *Actes du colloque, Stratégies et croissance des PME*, Université du Québec, Trois-Rivières, 1996, tome 2, p 595-598

⁴⁴ Voir BM Bass, *Leadership and Performance beyond Expectations*, The free Press, 1985

W Bennis, B Nanus, *Diriger: les secrets des meilleurs leaders*, InterEditions, 1986

L Maillet, *Psychologie et Organisations: l'individu dans son milieu de travail*, Agence d'Arc, 1993

⁴⁵ Voir Y Gass et col, *L'inventaire du potentiel entrepreneurial: validation empirique d'un modèle d'appréciation du profil entrepreneurial*, in *Actes du Colloque « Stratégie et croissance des PME »*, Tome 1, 523-534

- *une idée claire de la responsabilité associée à la vision générale de l'entreprise espérée;*
- *le goût du risque et de la libre décision.*

1.7. un besoin-désir très fort de gagner de l'argent longtemps et si possible beaucoup (idée de pérennité mais peut-être aussi de maximisation du profit pour les petites et moyennes franchises);

Pour résumer, nous dirons que la vision de la franchise est la résultante d'opérations mentales complexes mêlant l'imaginaire et le réel. Elle passe par des représentations qui déterminent la nature de l'action.

2. DE LA VISION INITIALE DE LA FRANCHISE A L'ENTREPRISE

L'idée est achevée. La représentation est stable et consistante.

Comment passer à la réalisation? Le désir de réalisation de la franchise va se manifester concrètement par la structuration *d'un projet caractérisé par un but précis, un plan d'actions avec des alternatives, une planification, des évaluations des effets attendus et un suivi quantitatif et qualitatif.*

Nous allons maintenant aborder *les contenus du projet de franchise*: le choix de l'activité, le concept de la franchise, l'organisation capable de le réaliser. Nous introduisons la taille comme facteur déterminant du type d'organisation.

2.1. Quel domaine d'activités?

Le souci principal est alors de créer quelque chose qui aboutisse et dure. Le futur franchiseur mobilise alors l'ensemble de ses connaissances pour désigner un domaine apparemment intéressant et prometteur. Puis, il pondère ce choix par des critères de gain, de motivation et de compétences évoqués dans le paragraphe précédent.

Par exemple⁴⁶, un des futurs franchiseurs hésite entre le voyage et l'automobile, sous forme de franchise ou autre. Puis, suite à des études diverses (décision à partir de savoirs dits « objectifs » sous formes de principes, règles et données) mais aussi à des observations personnelles, des informations subjectives recueillies ici et là, des circonstances particulières (changement de positionnement, tendances, restructuration, etc.), ses goûts, ses intérêts, etc., le futur franchiseur prend la décision d'opérer dans un secteur économique: ici, **l'entretien de l'automobile.**

2.2. Du domaine d'activités au concept opératoire

Dans la suite de l'exemple ci-dessus, le futur franchiseur étudie diverses possibilités par rapport à l'existant (le marché, la concurrence, le futur, etc.) et définit un premier sous-champ conceptuel. En l'occurrence, **la sécurité active** en fonction de divers paramètres relevant de ce qui a été décrit plus haut mais aussi de circonstances spéciales: par exemple, **le début du contrôle technique.** Le franchiseur s'appuie alors sur des savoirs rationnels et subjectifs pour préciser les contenus, les moyens, les effets attendus.

⁴⁶ Nous modifions les données de l'interview afin de répondre à la clause de confidentialité demandée par le franchiseur mais l'esprit de la démarche est respecté.

Dans le cas d'espèce nous observons la convergence de trois éléments favorables:

- l'existence d'un nombre important de véhicules faisant en général 150 à 200 000 km;
- des dépenses de maintenance significativement élevées autour de 100 000 km;
- le niveau d'activité économique du pays laissant à penser que le nombre de chômeurs et/ou de salariés à petits revenus va rester élevé pendant une longue période entraînant la conservation des véhicules et donc la nécessité de les entretenir.

Cette synthèse rationnelle et spéculative étant faite, le futur franchiseur **définit** précisément les services (la réparation rapide dans la sécurité active: les pneus, les amortisseurs, etc. sous forme d'un ensemble de services à proposer à la clientèle), les positionne par rapport à la concurrence et formule « son concept » c'est-à-dire la nature, les conditions, les prix des services, les marges. Il s'appuie sur des simulations empiriques, des observations représentatives à ses yeux, des dossiers et des connaissances publiées sur le sujet.

Il lui reste alors à décider quel type d'organisation est le mieux adapté à son projet.

2.3. Du concept opératoire à l'organisation capable de le réaliser

Parmi les franchises examinées, nous avons repéré **deux** types principaux d'organisation:

- une organisation plutôt « **entrepreneuriale** » pour l'ouverture et/ou le pilotage de quelques unités;
- une organisation plutôt « **mécaniste** » pour les projets de franchise à fort développement.

En fait, les deux types sont à envisager souvent comme deux étapes successives. Les modèles développés par H Mintzberg⁴⁷ nous ont servi de références.

2.3.1. Une petite taille: le modèle entrepreneurial

Nous sommes dans le cas où le futur franchiseur veut créer une petite franchise: un atelier/magasin pilote et quelques unités franchisées. Il s'agit de vérifier le concept, l'organisation qui le soutient, le rendement organisationnel, commercial et financier avant de développer la franchise.

Ce modèle est caractérisé par les traits suivants:

- *l'environnement n'est pas trop complexe* et se développe plutôt bien;
- *le produit ou service est « simple », bien défini et répétitif*. La conséquence est que le chef d'entreprise comprend et maîtrise parfaitement les processus en oeuvre; il a barre sur la totalité de l'activité;

⁴⁷ H Mintzberg, Le management, Voyage au centre des organisations, Editions d'Organisation, 1990

- *l'organisation interne est peu élaborée.* Le chef d'entreprise veut exercer le pouvoir et donc le contrôle sur tout ce qui se fait dans l'entreprise. Quand il embauche quelqu'un pour le seconder, c'est souvent un proche, voire un parent. Les collaborateurs sont donc d'abord des personnes qui partagent le projet du dirigeant. Ils ont pour but de le réaliser avec lui.

Le circuit de commandement est ultra court. En dessous du « Patron », mais dans des rôles fonctionnels, on peut trouver des responsables de fonctions techniques et/ou gestionnaires comme un responsable « achat », un comptable, un responsable marketing et un peu plus tard un responsable logistique. Quant au « Patron », il recrute, forme, anime, dirige, contrôle les unités franchisées et fait évoluer son concept⁴⁸. Si le développement se poursuit, ce type d'organisation peut survivre jusqu'à une certaine taille critique au-delà de laquelle le contact direct n'est plus possible. Il faut alors embaucher et déléguer une partie des rôles à des animateurs/directeurs de zones qui sont directement sous l'autorité du « Patron ». Nous y reviendrons dans une autre section;

- *il y a peu de règles et procédures de production écrites dans le détail.* Le franchiseur s'en tient souvent au minimum possible par rapport à la loi. Cela tient à deux raisons principales: il n'a pas le temps de concevoir des textes précis d'une part et pas envie non plus de créer chez lui un début de pouvoir « bureaucratique » qui l'empêcherait de piloter comme il l'entend d'autre part. Bref, ce type de « Patron » est farouchement antibureaucratique. Si ce sentiment antibureaucratique perdure, il limite le développement en deçà du seuil critique;

- le but affiché est de *gagner le maximum d'argent* avec l'idée de *durer*;

- l'activité concerne souvent *une niche précise* et jugée *négligeable* ou *risquée* par les plus grosses entreprises du secteur géographique;

- le « Patron » *a un style charismatique voire autocratique*. Il sait où il conduit son entreprise et comment il veut et peut la conduire;

- le « Patron » *connaît parfaitement le produit/service, l'environnement, les pratiques du domaine*. Bref, *c'est un expert reconnu*; il s'écarte peu, au moins au début, du concept et de l'organisation initiaux, sauf pour les améliorer et/ou les enrichir. Sa philosophie générale est donc *plutôt de répéter avec des déplacements mineurs du concept* que *d'inventer*. Quand il le fait, *il teste* sur une unité pilote et ne met pas en péril l'ensemble du réseau;

- le « Patron » *est curieux* de ce qui se fait ailleurs dans le même domaine ou dans des domaines voisins. Il s'approprie ces pratiques en les transposant si nécessaire. Il apprend beaucoup à partir de ce qu'il voit et entend; il n'est pas un spécialiste des bases de données informatiques;

- *la communication est directe* et ne cherche pas, *au début et jusqu'à une certaine taille*, à passer par des systèmes complexes. On se contente d'outils simples: le téléphone, le fax, le courrier électronique ou postal. Au siège, les informations passent

⁴⁸ On observe qu'il y a peu de modifications radicales. Il s'agit d'ajustements ou de compléments. Les périodes sont relativement longues en particulier quand un changement exige de gros investissements.

continuellement de l'un à l'autre sans procédure particulière. Les relations avec les franchisés sont simples, directes et courantes.

Que retenir de ce qui précède? Dans un système « entrepreneurial » possédant la plupart des attributs cités plus haut, il est clair qu'il n'y a pas place au siège pour le développement de lieux de pouvoirs secondaires et une direction plus ou moins participative au niveau stratégique bien sûr mais aussi au niveau de la production du service et de la gestion. *La franchise s'identifie au franchiseur et réciproquement.* Le personnel est d'abord motivé parce qu'il est connu et reconnu, informé et formé. Le contact direct avec le « Patron » *crée un climat de confiance agréable et apprécié.*

Quant aux franchisés, ce sont les « opérateurs » c'est-à-dire ceux qui produisent le service. Ce qui caractérise avant tout, selon nous, **la relation franchiseur/franchisés dans l'organisation « entrepreneuriale »**, au-delà des résultats comptables, **c'est la confiance symétrique existant entre le franchiseur et le franchisé.** On se connaît, on s'apprécie. On se voit. On échange. On s'écoute mutuellement. *Bref, la relation est fondamentalement personnalisée.* S'il n'y a pas forcément une complicité amicale, il y a souvent une estime forte. C'est la source principale du *sentiment de confiance* évoqué plus haut. De là découle un respect mutuel des principes, règles et procédures constituant la substance de la franchise. *La vision de l'entreprise est construite en permanence et partagée au fil des rencontres et discussions. La réactivité ou l'initiative sont quasiment toujours possibles à tout moment.*

Voilà pour les aspects plutôt positifs.

Côté faiblesses, il faut souligner le fait que le pouvoir, l'initiative, la créativité *appartiennent à un seul homme.* Ceci a deux inconvénients majeurs: les idées se diversifient peu et la routine s'installe. En cas d'incident de santé par exemple, la franchise est rapidement en péril.

Nous venons de voir un système assez stable piloté par le *leadership* et généralement apprécié des franchisés dès lors que le franchiseur exerce son autorité dans des limites raisonnables. La condition essentielle est *d'une part le charisme du chef et d'autre part la taille de la franchise.* Si le franchiseur veut atteindre une grande taille, il doit changer d'organisation. C'est le modèle « mécaniste » de Mintzberg qui nous paraît correspondre le mieux à nos analyses et observations.

2.3.2. Une grande taille: du modèle « entrepreneurial » au modèle « mécaniste »

Nous sommes donc en route vers une grande franchise. Le « Patron » fait place au « Directeur Général ». Il doit renoncer à une direction de *type leadership* et mettre en place *une organisation pilotée par le haut de type « bureaucratique ».* Le pouvoir s'exerce dans le *sens d'une division du travail, de la rationalisation des tâches* et du *contrôle* de tout ce qui se fait.

De quoi s'agit-il plus précisément? Les sites de production se sont multipliés et le contact direct franchiseur/franchisés n'est plus possible ou devient difficile, inefficace. La franchise, comme précédemment, a un concept « simple » (par opposition à complexe). Les franchisés exécutent les tâches elles aussi simples et répétitives. L'apprentissage des savoirs opérationnels se fait aisément, en peu de temps et dans l'organisation.

La première impression est qu'il y a peu de changement avec ce qui précède *dans la production proprement dite.*

En fait, la taille modifie tout. En effet, le Directeur Général ne peut plus « suivre » chaque franchisé, recruter les nouveaux, construire les relations adéquates, etc. Du coup, le risque de non respect et de dévoiement des principes, règles et procédures devient un risque très important. Il faut absolument l'homogénéité de la franchise. Il faut donc « déléguer » à des services centralisés *formés d'experts* qui s'organisent *en groupes d'influence interne et externe*⁴⁹, à savoir *la technostructure et la logistique*. Cette *technostructure normalise et standardise*. Ils *rédigent des démarches et des procédures optimisées qui s'imposent finalement à tous*. Progressivement, se crée une séparation nette entre la ligne hiérarchique et de production et les experts fonctionnels qui analysent les pratiques, l'environnement, les résultats, le marché, etc. *La production, la communication, la gestion ordinaire échappent très rapidement au Directeur*. Pour juger des écarts avec les procédures, *il faut contrôler*. Les écarts étant reconnus, il faut les réduire. Les réduire par une formation appropriée. Ainsi, le maître mot devient « contrôle ».

Le changement concerne principalement trois choses:

- la mise à distance de la direction et donc le changement de style de relations: on passe obligatoirement par des procédures et des médias plus ou moins complexes;
- l'application stricte de procédures écrites faisant l'objet de contrôles externes répétés notamment par l'intermédiaire des clients;
- l'interdiction stricte, en cas de difficultés majeures, de désaccord profond avec les règles édictées, de les modifier aussi peu que ce soit. Il faut faire remonter les informations au siège qui instruit le dossier. Si c'est important, c'est le Directeur Général qui tranche.

A l'évidence, la participation du franchisé aux décisions stratégiques est nulle et réduite à presque rien pour les aspects techniques. Il est clair qu'un tel système est lourd et lent. Il suppose un *environnement stable et prévisible* favorisant *la planification*. Il entraîne la constitution *d'îlots de pouvoir à la centrale*, donc de *rivalités et de conflits*. Le Directeur Général change de rôles: il doit prévoir le futur en s'appuyant sur des dossiers et données préparés par ses experts, faire connaître sa vision dans le cadre des procédures prévues, et gérer, à la centrale, les jeux de pouvoir internes et externes qui agissent sur la franchise. Le charisme et le leadership ne sont plus les facteurs majeurs de réussite.

Voilà pour le principe. Mais est-ce bien ainsi que les choses se passent au niveau *des rapports de pouvoir* entre franchiseurs et franchisés? La franchise est-elle devenue un système taylorien? Oui et non.

Voici 3 éléments qui montrent, selon nous, que la contrainte formelle est écrasante mais la contrainte réelle plus acceptable au moins pour les grandes franchises restant dans des tailles encore raisonnables et pas trop internationalisées:

- *le franchisé est indépendant*. Il possède son affaire et la dirige comme il l'entend dès lors qu'il suit les principes, règles et procédures de production du bien ou du service qu'il a achetés au franchiseur par contrat. Il recrute son personnel, fixe les

⁴⁹ H Mintzberg, Le pouvoir dans les organisations, Les Editions d'organisation, 1994

rémunérations, distribue les tâches et contrôle la qualité. On voit bien qu'il y a un équilibre légal des droits et des devoirs entre franchiseur et franchisé. Mais, avec la normalisation générale des procédures diverses, les degrés de liberté du franchisé s'estompent. Il y a là, en germe, des possibilités de dissonance.

Chacun sait bien qu'entre le travail prescrit et le travail réalisé, il y a des lacunes, des insuffisances, des erreurs, des oublis. Ce différentiel est l'essence d'une liberté d'autant plus importante des franchisés que les formalisations sont peu actualisées. Si les résultats financiers sont convenables et si l'avenir est encourageant, il y a gros à parier qu'un espace de tolérance est ouvert. Dans le cas contraire, les conflits sont très probables;

- les franchisés *payent* le droit d'utiliser le concept et les moyens annexes dans le but de réaliser les profits prévus. Si le concept est un peu flou ou trop longtemps immobile, les services internes imparfaits, les rendements financiers limités, ils peuvent exercer une fonction critique puis contester: par exemple, la qualité et la conformité du service délivré par le franchiseur. Ils peuvent le faire individuellement ou collectivement en s'organisant en association.

Dans le cas des franchises « entrepreneuriales » la discussion critique s'effectue naturellement avec le « Patron » au gré des rencontres et de manière directe. Les ajustements, les degrés de tolérance font l'objet d'accords tacites. Dans les franchises « mécanistes », les protestations débouchent sur des discussions, des conflits, des négociations formalisées par la technostructure.

Pour les deux types d'organisation, en cas de désaccord important, il y a bien sûr le recours aux tribunaux. Mais la réalité montre que ceci ne se fait que lorsque les différends sont importants: par exemple, lorsque les dérives enregistrées mettent en cause le coeur de la franchise (principes, règles et procédures essentielles) côté franchiseur ou l'incapacité de suivre les procédures et les principes, de garantir une qualité et des profits suffisants côté franchisés. Ces derniers disposent donc du pouvoir individuel et collectif de se faire entendre voire de quitter le franchiseur en fin de contrat le privant de revenus et lui créant éventuellement une image commerciale négative ou douteuse dans les cas précédant le recours juridique.

Voilà pour le modèle. Qu'en est-il dans la réalité?

On observe que beaucoup de franchiseurs acceptent, voire facilitent la création de *commissions diverses élues par leurs pairs. Elles analysent les conditions de production dans la franchise et chez les concurrents, proposent des améliorations voire des innovations dans divers domaines: par exemple la communication externe, les systèmes informatiques, la formation, les produits et services, etc. Simplement, la technostructure standardise aussi les conditions de création de ces groupes, leur fonctionnement, leurs prérogatives, etc.*

Enfin, pour les organisations « entrepreneuriale » et « mécaniste », des lieux et temps de discussions sont prévus statutairement: les conventions. On y discute les projets futurs, les résultats attendus, les résultats passés. On compare avec la concurrence, on analyse les tendances du marché, etc. Là encore, la fonction critique et participative peut s'exprimer dès lors qu'elles sont normalisées par la technostructure.

« dans les grandes franchises, les contacts directs avec le franchiseur peuvent devenir rares et finalement ne concerner que les franchisés ayant des difficultés (effet pervers d'une insuffisance bureaucratique). Pour éviter cela, le franchiseur met en place des échelons à la fois hiérarchiques et fonctionnels intermédiaires (des responsables de région et/ou de secteurs) qui sont fréquemment en contact avec les franchisés. Ils ont pour mission d'informer, de s'informer, de contrôler, de faire remonter de l'information, de conseiller et d'aider, etc. Bref, *ils représentent la direction (et plus le « patron »)*. Ces salariés du siège travaillent dans l'intervalle « travail prescrit », « travail réel ». Ils savent parfaitement que tout n'est pas comme prévu et que la nécessité de faire un chiffre convenable passe par l'existence de bonnes relations et une bonne compréhension réciproque. Leurs rôles sont des substituts du contact direct du franchiseur « entrepreneurial ». Tout se joue sur leurs qualités personnelles, relationnelles, techniques et leur loyauté.

Pour conclure ce paragraphe, on observe que dans la majorité des franchises pérennes, il existe *une marge de tolérance non écrite*, entre les franchiseurs et les franchisés. Cette *tolérance* permet des ajustements directs (organisation entrepreneuriale) ou indirects via l'appareil bureaucratique (organisation « mécaniste »). Cette marge constitue un espace d'échanges, de propositions, de participation reconnu. Cet espace évite les conflits mineurs et crée les conditions de relations normales voire amicales. Bien entendu, la question des limites se pose. Jusqu'où peut-on aller de part et d'autre? Comment déterminer la ligne au-delà de laquelle la franchise, en tant qu'entité, court le risque de se déliter? C'est évidemment pour partie un savoir-faire tacite du franchiseur et pour partie le résultat d'une alchimie relationnelle et psychologique entre franchiseur, franchisés, agents de la technostructure dont on sait peu de chose. Compte tenu du fait que le moteur premier est le gain, il est clair que l'existence *de marges importantes* au moins comparables à celles des meilleurs de la concurrence, constitue *un facteur de tolérance de premier ordre*. Viennent ensuite des facteurs subjectifs relationnels, de sentiments d'appartenance à une communauté efficace et prometteuse. Puis, enfin, des facteurs psychologiques de reconnaissance mutuelle, de partenariat d'idées et d'estime réciproque, de confiance dans l'organisation.

3. LES REPRESENTATIONS DU SAVOIR-FAIRE: POINT DE VUE DES FRANCHISEURS

La question qui est abordée ici est, en fait, celle des représentations conjuguées des deux catégories d'acteurs sur ce qui constitue la substance de la franchise: le savoir-faire.

Le savoir-faire dans la franchise: de quoi s'agit-il?

Précisons d'abord le concept de « représentation ». Les connaissances scientifiques⁵⁰ actuelles montrent qu'il n'y pas de réalité (l'environnement extérieur à l'homme) en tant que telle. Il n'existe que des représentations mentales des réalités perçues et construites par chaque individu. Les facteurs qui interviennent dans cette construction sont nombreux: les capacités cognitives, la nature et l'étendue des savoirs, les registres d'expériences, l'existence ou l'absence de pratiques théorisées permettant l'échange de vécus avec d'autres, des traits de

⁵⁰ F Varela, *Invitation aux sciences cognitives*, Seuil, 1996, édition mise à jour

F Varela, H Maturana, *L'arbre de la Connaissance*, Addison-Wesley France, Paris, 1994

F Varela, P Bourguin, *Towards a Practice of Autonomous Systems: The First European Conference on Artificial Life*, MIT Press/Bradford Books, Cambridge, 1992.

personnalité, des valeurs de référence, etc. Existent donc seulement des représentations individuelles des « réalités » construites *susceptibles de déboucher sur des représentations collectives concernant le franchiseur et les franchisés*. Le savoir-faire doit donc être appréhendé du double point de vue des franchiseurs et des franchisés. L'intersection constitue de facto le savoir-faire reconnu légitime sinon légal par les acteurs internes.

Les entretiens et les études effectués avec les 55 franchiseurs de notre recherche nous conduisent à reconnaître 3 **niveaux** du savoir-faire dans la franchise:

3.1. Un niveau « supra » intersubjectif des savoir-faire et capacités du franchiseur et du franchisé dans une certaine organisation

En fait, il y a d'abord des représentations globales de la franchise pour les deux acteurs: le domaine d'activité, l'organisation, les « espérances » par rapport à d'autres franchises et d'autres réseaux existants, le marché, le futur.

Il y a ensuite un croisement de ces représentations via la lecture des offres, des conversations et contacts directs entre franchiseurs et futurs franchisés. Naît alors, sinon une représentation commune, du moins une représentation partagée et jugée intéressante par chacune des parties.

Les facteurs pris en compte sont relativement généraux et vagues:

- *un savoir-faire général et une expérience prouvée* par une histoire et des résultats ou, à défaut, *une expertise commerciale reconnue et une espérance de résultats fondée sur les capacités et compétences postulées*.

Ce savoir-faire global commun aux franchiseurs et aux franchisés englobe des éléments comme:

- *l'intelligence de chacun*, la capacité à produire une vision orientée par un but et la capacité à la faire partager (franchiseur), le désir de gagner de l'argent, la pérennité;
- *l'expérience et/ou le savoir estimés* de chacun dans le domaine considéré;
- *une confiance suffisante réciproque dans le concept et l'organisation* qui le réalise dans un environnement supposé favorable ou acceptable;
- *une certaine conviction* que les rôles sont complémentaires et permettent d'atteindre le but;
- *une empathie suffisante par rapport au projet et aux hommes* qui le vivent et le font vivre.

A l'évidence, ces éléments ne sont pas mesurables. Ils constituent cependant la base, *le moteur de l'orientation* vers un but partagé et *finalement l'expression d'une motivation commune pour travailler ensemble*. Quelque part, la décision est enclenchée par des *facteurs psychologiques* dont les composants essentiels sont *l'empathie, le désir de coopérer pour gagner ensemble*. Le franchisé achète ce qu'il ne sait pas faire et le franchiseur la force de travail capable de réaliser son projet. Voilà probablement ce qui est en cause assez souvent à la naissance ou au début d'une franchise.

3.2. Un niveau relativement objectif de savoir-faire observables, mesurables, standardisables et reproductibles à des degrés divers

Dans toute entreprise, il existe des connaissances diverses. Celles possédées par les individus qui y travaillent, celles possédées par l'organisation en tant que telle via les « routines »⁵¹ qu'elle a créées. La réussite de l'entreprise dépend largement de la bonne compatibilité entre ces savoirs et la structure organisationnelle.

Nous nous proposons de dresser un inventaire des savoir-faire en jeu dans les franchises mais aussi, pour une partie au moins, dans les entreprises marchandes en général. Nous verrons dans une autre section consacrée à des comparaisons entre franchises d'un même secteur d'activité (franchisés et clients) et non franchises (nous les appelons « indépendants ») ce qui relève des unes et des autres et la résultante des interactions.

Quand on parle globalement de savoir-faire dans la franchise, de quoi parle-t-on? Les travaux scientifiques de gestion distinguent généralement deux types de savoir⁵²: les savoirs procéduraux et les savoirs tacites. L'observation et l'analyse des savoirs en oeuvre dans les franchises nous conduisent à en proposer un troisième type: les savoirs mixtes.

Nous nommerons et caractériserons brièvement dans ce qui suit chacun de ces types de savoirs à partir des analyses *des discours et pratiques des franchiseurs* représentant un domaine (réparation rapide et centre auto) dans sa totalité (N=5) et d'un échantillon de franchisés (N=33) correspondant. Nous y adjoindrons les analyses faites sur d'autres franchiseurs (N=50) appartenant à divers secteurs d'activités.

D'une manière générale, *ces trois types de savoirs génériques* résultent de la combinaison de 4 classes de savoirs⁵³ mis en interaction dans une situation réelle de franchise:

- *des savoirs généraux (académiques)* qui n'ont pas d'utilité économique en soi (par exemple, savoir représenter des données par des courbes fondées sur des modèles mathématiques);
- *des savoirs procéduraux voire des algorithmes* issus des savoirs précédents (par exemple, savoir *décrire* une situation à partir de règles et des données, *réaliser* un montage selon une logique d'ordre conduisant à un résultat certain⁵⁴);
- *une mise en situation réelle provoquant l'interaction des 4 éléments ci-dessus et ci-dessous;*
- *des savoirs personnels* acquis au cours de la vie et mobilisés spontanément à cette occasion (par exemple, mettre en oeuvre une habileté manuelle ou intellectuelle pour traiter tel type de problème);

⁵¹ B Guilhaud et col, Economie de la connaissance et organisations, Entreprises, territoire, réseaux, L'Harmattan, 1997

F Charue-Duboc (sous la direction de), Des savoirs en action, L'Harmattan, 1995

⁵² Voir par exemple, Anne Mayère, « La gestion des savoirs face au nouveau modèle industriel » in Revue française de gestion, Les chemins du savoir, N° Spécial, 105, Sept-Oct 1995, 8-16

⁵³ Nous sommes ici dans le domaine des compétences et des capacités à distinguer des aptitudes.

Nous convergions ici avec Malglaive. G Malglaive, Enseigner à des Adultes, PUF, 1993, 2ème édition

⁵⁴ Nous faisons allusion à des raisonnements heuristiques par rapport à des algorithmes

- *des savoirs pratiques issus de vécus professionnels* et présentant une analogie suffisante avec la question à traiter et/ou la situation à vivre (par exemple, savoir utiliser un clavier d'ordinateur et des règles générales de fonctionnement des programmes sous Windows susceptibles de faciliter l'apprentissage des systèmes internet et intranet).

3.2.1. Les savoir-faire procéduraux francs

C'est probablement ce type de savoirs qui est spécialement sous-jacent dans la loi. *Ces savoir-faire concernent très largement les savoirs techniques* c'est-à-dire les savoirs relatifs à la manipulation ou la transformation d'objets ou quasi objets. Ils sont relativement bien formalisables. Les éléments qui les constituent sont bien distincts et caractéristiques, les relations sont sans ambiguïtés, l'incertitude est nulle. Bref ce sont des savoirs à structure simple (par opposition à des savoirs à structure complexe « floue »).

Pour ce qui concerne notre étude, il s'agit de 14 savoir-faire qui peuvent comporter des attributs secondaires divers que nous ne précisons pas ici:

- *la nature, la disposition, l'emplacement, la signalisation des ateliers et/ou magasin de vente d'accessoires;*
- *les matériels nécessaires aux diagnostics et aux réparations et montages divers;*
- *l'organisation des postes de travail à partir des descriptions des différents types de tâches à réaliser;*
- *l'établissement d'un diagnostic via un logiciel;*
- *l'établissement de devis-factures via un logiciel;*
- *le passage de commandes via un logiciel;*
- *le traitement des livraisons (physique et informatique);*
- *la production des services offerts: exemple changer des pneus, etc.;*
- *la paye et la retraite du personnel;*
- *la sécurité de base dans l'atelier;*
- *la gestion des stocks éventuellement liées au logiciel de commande;*
- *la gestion financière des achats/ventes (logiciel);*
- *la formulation de diagnostic à l'aide de logiciels;*
- *la transmission des savoirs.*

Cet ensemble d'éléments constituent la gamme de base des savoir-faire formalisés. Leur usage correct passe *par l'exécution de procédures strictes*. A défaut, il n'y a pas de résultats (système informatique).

Rappelons ici que dans les franchises de l'automobile, les procédures de montage ne font pas l'objet de procédures extrêmement strictes. En effet, les personnels recrutés sont soit des personnes qualifiées (CAP, BEP avec une expérience modeste), soit, cas le plus fréquent, des personnes peu diplômées (ou pas du tout) mais expérimentés dans le domaine. En revanche, le personnel de la centrale possèdent généralement des diplômes. Les diplômes élevés vont plus souvent avec une expérience modeste et les diplômes moyens avec une expérience forte. Ceci s'explique peut-être par le choix de recruter des jeunes pour le premier cas et le fait que les plus âgés, avec une forte expérience, appartiennent à une génération où les études étaient moins fréquentes, en particulier dans le commerce.

Les savoir-faire standardisés sont les types de savoir qui se prêtent aux contrôles. Ils sont *enseignables* par le discours et par l'action. On peut les expliciter et les modéliser.

3.2.2. Les savoir-faire mixtes

Ces savoir-faire comportent *des parties formalisées et des parties peu formalisées ou non formalisables*. Selon les cas, les proportions varient. En tout cas, il n'existe pas de machines capables d'apporter seules la solution « juste ». D'une manière générale, on ne connaît pas de situation « parfaitement juste et adéquate ». On cherche *une solution acceptable par le plus grand nombre* compte tenu des ressources et contraintes de l'instant.

A partir des analyses réalisées dans l'automobile et dans les autres secteurs de franchise, nous avons retenu les 6 éléments suivants:

- *la fixation des prix;*
- *l'accueil du client;*
- *la rémunération des personnels à partir des compétences effectives et des investissements personnels;*
- *la communication interne et externe en particulier pour ce qui concerne ses effets réels par rapport aux attentes;*
- *la mise en évidence des attentes des clients et les degrés de satisfaction des clients;*
- *la fidélisation des clients.*

Pour ces 6 savoir-faire, il existe *une part importante d'interprétation et d'incertitude*.

Ils sont beaucoup plus difficilement *enseignables* que les précédents et seulement pour des parties relativement peu importantes. *Leur reproductibilité est incertaine.*

Les points particulièrement difficiles concernent le choix des savoirs à acquérir et leur transmission. Les modes d'acquisition comportent des *séquences d'enseignement* et des *séquences d'apprentissage* passant par l'observation des pratiques, leur analyse et finalement leur reproduction par duplication approximative et répétition (essai et erreur) pour les moins complexes. Pour les autres, il s'agit plutôt de représentations mentales globales (apparentées à une gestalt) plus ou moins proches de la référence portée par le formateur, propres à chaque personne. *On espère le plus souvent des transpositions positives sans savoir comment elles s'opèrent.*

4. EBAUCHE D'UNE STRUCTURE DE REPRESENTATION DES SAVOIR-FAIRE PAR LES FRANCHISEURS DE LA REPARATION RAPIDE

Nous allons maintenant reprendre certains des éléments présentés précédemment et nous placer dans le cas précis de la réparation rapide automobile. Nous nous limitons ici aux jugements des *5 franchiseurs représentant exhaustivement le domaine de la réparation rapide en franchise*. Nous avons demandé à chaque franchiseur ou son délégué, à l'issue d'un entretien approfondi (3 à 4 heures), de classer les facteurs les plus importants selon lui pour la réussite d'une franchise (notation de 0 à 10 sachant que tout élément est nécessaire).

Après analyse, nous avons regroupé les choix en 4 niveaux d'importance relative:

- les deux premiers regroupent les facteurs classés niveaux 1 ou 2;
- les deux derniers réunissent les facteurs classés niveaux 3 et 4 et jugés nettement moins importants que les précédents.

Les commentaires et précisions apportés par les interviewés indiquent clairement que ce classement dépend des préoccupations du moment mais plus encore de facteurs structurels ainsi que de la taille, de l'âge de la franchise et son état de santé. Reste qu'ils constituent un ensemble qui va s'organiser de manière plus ou moins différentes selon les configurations organisationnelles et les circonstances.

Il nous semble possible d'envisager l'existence d'un **noyau dur⁵⁵ de la représentation collective des franchiseurs sur leurs propres missions, rôles et actions**. Nous insistons cependant sur la nécessité de nuancer: les éléments retenus (et leurs composants) varient en fonction du type « entrepreneurial » ou « mécaniste ». **Ce critère organisationnel semble donc être un différenciateur important relativement indépendant des secteurs d'activité.**

⁵⁵ Référence au modèle expérimental de la théorie du noyau dur des représentations et leur dynamique de C Abric et C Flament in *Les représentations sociales*, D Jodelet, articles L'étude expérimentale des représentations sociales, p 187-203 et Structure et dynamique des représentations sociales, p 204-219, PUF, 1993, 3ème édition.

⇒ Voici les 7 facteurs de premier rang présents au moins 4 fois sur 5 chez les franchiseurs:

- les savoir-faire du management (*fixer un but et produire une vision, commander, gérer*⁵⁶);
- les savoirs et savoir-faire du franchiseur *en relation avec sa compréhension générale du monde et de ses actions professionnelles spécifiques*;
- les savoirs et savoir-faire *des registres psychologique et/ou sociologique relatifs à la compréhension des attitudes, des comportements des individus et des groupes dans diverses situations*;
- les savoirs et savoir-faire relatifs *au recrutement des collaborateurs et des franchisés*;
- les savoir-faire *concernant l'accueil des clients*;
- les savoir-faire relatifs *à l'implantation des unités*.
- les savoirs et savoir-faire concernant *la communication interne et/ou externe*.

Nota: l'organisation du travail chez le franchisé (5 sur 5). Il semble que ce facteur soit considéré au moins sous l'angle des relations contractuelles comme dépendant strictement du franchisé. Il est probable que les interviewés aient pensé à une action directe relative à la distribution des tâches dans les sites, le contrôle de la qualité, etc. Il peut donc être considéré comme un artefact.

⇒ Les facteurs de deuxième rang présents 2 à 3 fois sur 5

Ils correspondent au regroupement des classements 3 et 4 et peuvent être considérés comme un premier cercle de facteurs satellites ou facteurs spécifiques complémentaires. Ce sont des facteurs secondaires susceptibles de déterminer des sous-types liés aux contextes organisationnels et aux circonstances. Ils sont présents 2 à 3 fois sur 5:

- la logistique;
- les *contenus* de formation pour les franchiseur et/ou les franchisés;
- le prix des pièces.

Pour conclure cette section, retenons une convergence entre les éléments du noyau dur et les éléments périphériques des franchises « réparation rapide » (franchiseurs) et l'inventaire des 3 types de savoir-faire issus de toutes les études.

On obtient ici, dans un secteur donné, des indicateurs possibles de structure de représentation des savoir-faire d'une franchise dans un secteur donné. Il est vraisemblable, au moins à un

⁵⁶ Voir H Mintzberg, Le manager au quotidien, les 10 rôles du cadre, Les Editions d'organisation, édition de 1993, 103-104.

H Mintzberg, in Revue française de gestion, Le métier de dirigeant, N°spécial 111, Nov-déc 1996, 106-114.

certain niveau de généralité, que *cette ébauche de structure puisse constituer les bases d'un modèle plus général.*

Retenons qu'un des différenciateurs majeurs est le type d'organisation lui-même résultant de la taille, de l'âge de la franchise et des objectifs fixés.

Si cette assertion est fondée, on se trouverait, s'agissant des franchiseurs, en présence de deux métiers:

- **le métier « d'entrepreneur » de franchise** *relativement peu structurée, conçue, pilotée par un seul homme ayant un profil charismatique et utilisant un style de direction type leadership;*

- **le métier « de directeur général » d'une entreprise de type « mécaniste »** comportant une ligne hiérarchique et de production, une technostructure et/ou une logistique importante.

Dans ce cas, le franchiseur s'éloigne des actions de production des franchisés et exerce les rôles classiques d'un manager. L'organisation se bureaucratise et fabrique des normes et standards qui font l'objet de contrôles destinés à repérer les écarts en production et/ou en gestion courante. Son premier devoir est de savoir s'entourer d'experts de différents champs et cependant diriger dans le sens de « sa vision ».

Il est clair que les savoir-faire « entrepreneuriaux » ne sont pas forcément ceux qui conviennent pour une organisation « mécaniste » et réciproquement. Le passage est difficile et sans doute risqué.

Dans les sections suivantes, nous allons nous intéresser aux franchises de la réparation rapide automobile parce que les 5 franchiseurs interviewés représentent exhaustivement le domaine et que les savoir-faire étudiés concernent des franchises plutôt « entrepreneuriales » d'une part et plutôt « mécanistes » d'autre part.

Nous admettons que les savoir-faire du franchiseur (niveau de la centrale) et les savoir-faire des franchisés sur site de production (les ateliers) ont pour origine commune le concept initial du franchiseur et sa transmission.

SECTION 4

METHODOLOGIE

1. LA REFERENCE SCIENTIFIQUE

C'est le concept de représentation envisagé comme matrice préparatoire de l'action.

2. CONCEPTION DU QUESTIONNEMENT GLOBAL

Nous avons conçu un ensemble de questionnements destiné à 3 populations:

- un canevas d'entretien relativement ouvert destiné aux 5 franchiseurs;
- un canevas d'entretien destiné aux franchisés et à des non franchisés (« les indépendants dans la terminologie de l'étude);
- un questionnaire destiné aux clients.

Ces 3 questionnements sont conçus de manière à maximaliser les parties communes et les parties caractéristiques de chaque population.

A l'issue des entretiens et questionnements, les questions/réponses ont été retraitées :

- les 5 entretiens de franchiseur ont été synthétisés sous la forme de textes à lire. Ils ont été soumis à la correction des personnes interviewées. Celles-ci nous les ont renvoyés avec les corrections et compléments qu'elles ont jugé utiles;
- les entretiens des franchisés et des indépendants ont donné lieu à un retraitement complet des couples questions/réponses. Nous les avons mis sous forme d'un questionnaire comportant 238 questions-réponses élémentaires de type échelle, numérique, multiple, ouvert, etc. Ainsi, nous avons pu effectuer tous les types de traitement jugés nécessaires par rapport aux objectifs de l'étude.

2.1. Le canevas d'entretien du « franchiseur »

Les axes explorés sont les suivants:

2.1.1. Vue générale de l'entreprise, du concept et de son évolution

2.1.1.1 Historique

2.1.1.2. Technique

2.1.1.3. Organisationnelle

2.1.2. Les savoir-faire procéduraux du savoir-faire général

2.1.2.1. La notion de site bien choisi

2.1.2.2. La notion d'identifiants visuels à destination des clients:

- * bâtiment
- * extérieur
- * intérieur

2.1.2.3. La notion de communication externe et interne aux niveaux local et national comprenant

- * la politique globale de l'enseigne
- * les types de campagne et particulièrement :
 - les buts
 - les objectifs
 - les moyens
 - le budget
 - la périodicité
 - la conception et la réalisation
 - les effets

2.1.2.4. L'accueil des clients

- * l'accueil téléphonique
- * les personnes chargées de l'accueil
- * le lieu prévu pour l'attente
- * les informations à l'entrée du site
- * les informations disponibles

2.1.2.5. L'organisation de la tête de réseau et l'évolution

- * organigramme
- * recrutement
- * motivations
- * fonctions
- * rémunération
- * divers

2.1.2.6. L'organisation du travail (structure) dans les sites franchisés

- * effectif
- * rémunération
- * contrôles de la qualité
- * motivation
- * schéma général de la distribution
- * absentéisme
- * qualification
- * communication interne
- * recrutement
- * turn over
- des tâches observé: hiérarchie, coopération, etc.

2.1.2.7. La logistique

- * les stocks
- * les achats
- * la réception des commandes
- * les commandes
- * l'approvisionnement
- * la sortie des pièces

2.1.2.8. Les prix des pièces et fournitures

- * les prix à l'achat
- * les prix de vente
- * les remises

2.1.2.9. Les procédures de réparation

- * diagnostic
- * remise du véhicule
- * réparation
- * service après vente

2.1.2.10. Les services et procédures relatifs aux services proposés

- * les opérateurs
- * le diagnostic
- * le choix des pièces
- * durée moyenne des réparations, facturation
- * les clients
- * l'intervention
- * remise véhicule
- * vendeur

2.1.2.11. Composition du prix de la main-d'oeuvre

- * taux horaire
- * calcul du prix d'intervention au forfait

2.1.3. Savoirs tacites

2.1.3.1. Choix des franchisés

2.1.3.2. Critères de réussite dans le métier de franchiseur

2.1.3.3. Critères de réussite pour les franchisés

2.1.3.4. Comportements attendus des personnels de la centrale

2.1.3.5. Comportements attendus de franchisés

2.1.3.6. Styles de direction

- * causes conduisant au métier de franchiseur
- * cause conduisant au métier de franchisé selon le franchiseur
- * rôles du franchiseur

2.1.3.7. Formation

- | | |
|-------------------|----------------|
| * franchiseur | * franchisé |
| * les objectifs | * les contenus |
| * les pédagogies | * les effets |
| * les évaluations | * |

2.1.4. Caractéristiques générales de la franchise

- nombre de franchisés, succursales ;
- CA et autres indicateurs financiers.

2.1.5. Classement par ordre d'importance des différents éléments évoqués au cours de l'entretien

2.2. Le canevas d'entretien du franchisé et des indépendants

Ces deux questionnements sont pratiquement communs aux deux catégories: les franchisés et les « indépendants ». Ces indépendants sont des agents de concessionnaires de plusieurs marques, les franchiseurs ayant souligné à plusieurs reprises que la concurrence est aujourd'hui celle-ci. Des évolutions sont évidemment envisagées.

Nous avons indiqué plus haut que ces deux questionnements ont été mis sous la forme de 238 questions/réponses élémentaires constituant ainsi un grain d'information très fin. A partir de là,

tous les types de traitement statistiques souhaités devenaient possibles. Dans ces deux questionnements passés en face à face, nous avons utilisé fréquemment des cotations numériques (appréciation de 1 à 10) et plus discrètement les autres types habituels de questions.

Les axes de questionnement de l'entretien initial sont les suivants:

2.2.1. Le site d'exploitation franchise ou indépendant

- le site lui-même
- les éléments d'identification visuelle

2.2.2. La communication

- moyens nationaux : nature, effets
- moyens locaux: nature effets

2.2.3. L'accueil des clients

- la politique et les principes généraux
- les moyens d'accueil
- les informations fournies à l'extérieur et à l'intérieur des bâtiments aux clients

2.2.4. L'organisation du travail et de la gestion des personnes

2.2.4.1. Effectif total

2.2.4.2. Par catégories (administratif, technicien, responsable technique, responsable unité):

- | | |
|--|-----------------|
| * nombre | * âge |
| * ancienneté moyenne dans l'entreprise | * qualification |
| * formation professionnelle reçue depuis leur embauche et selon quelles modalités (interne, externe, réseau, initiative du salarié, du franchisé, du réseau, etc.) | |

2.2.4.3. La gestion des stocks

- | | |
|--------------|-----------------|
| * les stocks | * les commandes |
| * les achats | * la livraison |

2.2.4.4. Les prix des pièces détachées

- | | |
|--|---------------|
| * des pièces proprement dites | * des remises |
| * des recommandations de prix par les fournisseurs | |

2.2.4.5. Réparations lourdes (plutôt indépendants)

- | | |
|----------------------------|----------------------------|
| * demande client | * diagnostic |
| * information client | * procédures de réparation |
| * contrôle | * remise du véhicule |
| * explications, conseils | * garantie, remise |
| * dépannage domicile | * prêt de véhicule |
| * contestation avec client | |

2.2.4.6. Réparations légères (franchisés et indépendants)

- | | |
|----------------------------|----------------------------|
| * demande client | * diagnostic |
| * information client | * procédures de réparation |
| * contrôle | * remise du véhicule |
| * explications, conseils | * garantie, remise |
| * dépannage domicile | * prêt de véhicule |
| * contestation avec client | |

2.2.4.7. Tarifs horaires

2.2.4.8. Recrutement franchisés et indépendants

2.2.4.9. Critères de réussite dans le métier

2.2.4.10. Eléments les plus importants dans le management du site

2.2.4.11. Formation des responsables

- | | |
|--------------------------------|---------------|
| * nature | * objectifs |
| * contenus | * pédagogie |
| * évaluation | * effets |
| * jugements sur les formations | * proposition |

2.2.4.12. Perception et compréhension du concept du réseau d'appartenance

2.2.4.13. Jugements et classement des principaux éléments du concept

2.2.4.14. Caractéristiques de l'entreprise

- * CA
- * divers

2.3. Le questionnaire des clients

Il se présente sous la forme d'un questionnaire classique.

Les axes de questionnement sont les suivants:

- | | |
|--|---|
| • les identificateurs d'enseignes et de départements | • les marques des véhicules traités |
| • la raison principale de la venue à l'atelier | • des informations diverses sur le véhicule |
| • la fréquentation habituelle ou non | • la manière dont le réparateur a été connu |

- des appréciations
 - sur l'implantation du site
 - les horaires d'ouverture
 - l'agencement des lieux
 - l'accueil après RV téléphonique
- le traitement des demandes sur le fond et sur la forme
- les conditions de l'attente
- le règlement (différents éléments)
- le délai d'attente à la caisse
- le degré de satisfaction globale
- des identificateurs sociologiques
- l'accueil de la part des différentes personnes
- les informations à disposition
- la durée de l'attente
- les explications à la remise du véhicule
- le jugement sur le prix payé
- les propositions complémentaires
- la décision de revenir ou non
- les propositions, remarques, critiques diverses

3. LES ECHANTILLONS

3.1. Les franchiseurs

Il s'agit des 5 franchiseurs de la réparation rapide: AXTO, FEU VERT, MAXAUTO MIDAS, SPEEDY. Pour des raisons de confidentialité les enseignes ne seront jamais désignées. Nous parlerons de A, B, etc.

3.2. Les franchisés

Nous en avons contacté 65. Nous avons été reçus par 35 sur sites. Les prises de rendez-vous ont été très difficiles. De nombreuses défections sont justifiées par la charge de travail, une certaine lassitude des interviews et questionnement divers, peut-être aussi une certaine méfiance à l'égard d'universitaires s'intéressant à la réparation rapide. Les franchiseurs ont fait ce qu'ils pouvaient pour favoriser les accords mais l'indépendance des franchisés sur ce point est totale.

Les conditions d'entretien sont très variables: par segments en fonction des appels téléphoniques des clients, des livraisons à la banque dans la salle d'accueil ou encore en continu dans une petite salle isolée. Compte tenu des conditions d'interviews, la durée est très variable: d'environ 50 minutes à 1H 45. La courtoisie a toujours prévalu. Certains franchisés ont largement débordé le canevas prévu.

Quelques très rares rendez-vous accordés n'ont pas été honorés.

3.3. Les clients

Nous avons pratiqué ainsi:

- la passation du questionnaire sur site (peu d'accords clients)
- la passation du questionnaire assurée par le franchisé (environ 50)
- la passation du questionnaire par entretien téléphonique à partir des références des fichiers clients obtenus auprès du franchisé, par tirage au hasard et accord des personnes contactées. Nous avons contacté environ 500 clients et obtenus 250 réponses exploitables. Ces clients sont répartis sur toute la France. Il y a des clients

des 5 franchiseurs et des indépendants pour les mêmes zones géographiques. Bien entendu, ces clients sont des clients des franchisés et des indépendants interrogés.

4. LES TRAITEMENTS

L'entretien des franchiseurs a été traité par analyse de contenu thématique, après retranscription sur papier.

Les entretiens des franchisés et des indépendants ont été transformés en système de questions/réponses. Nous avons créé 238 questions élémentaires.

Les traitements statistiques du questionnaire franchisés et indépendants ont été les suivants:

- analyse des tris à plat ;
- analyse de tris croisés avec comparaison et traitements des moyennes avec en complément des analyses en composantes principales ;
- analyse factorielle multiple.

Les traitements statistiques des clients sont les mêmes que précédemment, abondés par des analyses en régression multiple.

SECTION 5

LE SAVOIR-FAIRE DANS LA FRANCHISE:

POINT DE VUE DES FRANCHISES ET DES INDEPENDANTS

Nota: dans cette section, le groupe A représente les « grosses » franchises (plutôt « mécanistes »), le groupe B des franchises moyennes (intermédiaires) et petites (plutôt « entrepreneuriales »).

1. PROBLEMATIQUE

Dans cette partie, nous allons tenter de répondre à la question suivante: comment peut-on caractériser et évaluer les savoir-faire liés à la franchise?

La franchise est un concept qui s'est largement répandu en France dans les années 80 en raison d'une demande forte face à une carence des professionnels traditionnels dans le domaine du remplacement des pots d'échappement (délais exagérés). Depuis, le concept monoproduit a naturellement évolué vers d'autres produits et services (amortisseurs, freins, vidange, précontrôle technique) dans un souci de fidélisation de la clientèle.

Face à des attentes accrues des consommateurs en termes de rapidité, fiabilité, prix et performance, le concept de franchise a dû évoluer dans 4 directions principales à savoir :

- la globalisation de l'offre,
- la capacité à répondre à l'évolution technologique,
- l'adaptabilité,
- les gains de productivité pour permettre de baisser le prix des prestations offertes.

Cette évolution n'a pu s'opérer que grâce à un certain nombre d'innovations tant technologiques qu'organisationnelles. En effet, proposer aux clients une offre globale, de qualité bonne et constante, dans des délais très courts et à faible prix nécessite une gestion particulièrement efficace des relations entre les hommes (H/H) au sein de l'entreprise et vis à vis des demandeurs, des relations hommes / objets techniques (H/OT) ainsi que des relations entre les objets (OT/OT) au sein d'une technologie par exemple. Nous nous proposons précisément de pénétrer à l'intérieur de ces innovations par le biais d'une étude des relations H/H, H/OT, et OT/OT afin d'identifier et de caractériser les spécificités de la franchise.

2. METHODOLOGIE DE TRAVAIL

Pénétrer au coeur des innovations suppose que nous soyons capables d'en identifier le contenu et les principales caractéristiques. Si cela ne pose guère de problèmes lorsqu'il s'agit d'objets techniques, il n'en est pas de même pour les deux autres types de relations envisagées. *L'hypothèse que nous formulons est alors la suivante : face aux caractéristiques propres de la demande (l'identification de l'enseigne doit être un gage de qualité, rapidité, efficacité et faible prix), la franchise s'est adaptée en développant des savoirs procéduraux et techniques spécifiques et standardisés (les savoirs procéduraux standardisés sont relativement aisés à identifier).*

Afin de confirmer ou d'infirmer cette hypothèse, nous nous proposons d'analyser les données résultantes d'un questionnaire établi par entretiens auprès de franchisés et d'indépendants comparables a priori.

Pour chaque niveau de relation précédemment cité, reflétant les principales innovations tant technologiques qu'organisationnelles, notre objectif consiste donc à identifier les facteurs caractéristiques du savoir-faire de la franchise et à établir une typologie des caractéristiques des franchisés et des indépendants à partir de ces mêmes facteurs en mettant l'accent sur la distinction savoirs procéduraux-techniques / savoirs tacites.

Pour la première phase de l'analyse (l'identification), la méthode consiste, à partir de l'enquête initiale comprenant 20 questions liées à la communication, à l'organisation de l'entreprise, à la gestion des stocks, à l'organisation de travail, à la tarification et à la formation, à élaborer des questions élémentaires (N=238) *dans le but d'effectuer des comparaisons de moyennes et / ou des analyses en composantes principales (ACP) pour les variables quantitatives, des analyses factorielles multiples (AFM) pour les variables qualitatives*. Les différences significatives qui apparaissent permettent alors de caractériser les savoir-faire propres à la franchise.

Les facteurs étant identifiés, la seconde phase consistera à classer l'ensemble des caractéristiques retenues en fonction du type de relations auxquelles elles appartiennent afin de permettre une vision pertinente d'une entreprise type franchisé et d'une entreprise type indépendant.

3. RESULTATS DE L'ENQUETE

Ces résultats proviennent du traitement du questionnaire situé dans la section méthodologie. Le principe d'identification des facteurs consiste à spécifier les caractéristiques discriminantes grâce à une comparaison des moyennes des réponses effectuée à l'aide du Test de Student. Nous nous proposons également de compléter ce travail par une ACP susceptible de fournir une indication visuelle des différences de caractère. Cette analyse sera parachevée par des AFM chaque fois que nous aurons à traiter des critères qualitatifs.

Le principe de classification consiste à repérer les caractéristiques discriminantes susceptibles d'éclairer notre problématique et à en dresser une typologie en fonction des relations H/H, H/OT et OT/OT qui servent à décrire les principales innovations du secteur. Le dernier type de relation envisagée ne sera pas traité du fait d'une base technologique relativement faible dans le domaine de la petite réparation automobile.

Notons également que le groupe des franchisés a été scindé en deux classes distinctes à cause de différences comportementales. La classe A regroupe des entreprises de type 1 et 2¹ alors que la classe B regroupe des entreprises de type 3 et 4. Les indépendants forment une classe unique.

3. 1. Les relations H/H

Dans ce paragraphe, devraient être abordé les savoir-faire relationnels bien entendu mais aussi les savoir-faire environnementaux puisque ces derniers ont pour vocation de permettre une première prise de contact entre les agents économiques grâce à de nombreux efforts en termes d'implantation des sites, d'agencement des lieux, etc. *Les savoir-faire environnementaux n'étant pas discriminants, nous traiterons uniquement les savoir-faire relationnels*. Ces derniers sont de deux types: ceux qui ont pour objet la satisfaction du client et ceux qui ont pour objet la cohésion et l'efficacité de l'organisation. En d'autres termes, les relations H/H ne sont pas identiques puisque dans le premier cas nous étudions les liens (par le biais des savoir-faire) entre les hommes de l'organisation et ceux de l'environnement alors que dans le second cas il s'agit des liens entre les hommes au sein de l'organisation.

¹ Les dénominations utilisées sont nécessaires pour des raisons de confidentialité.

3. 1. 1. Les savoir-faire relationnels type « satisfaction client »

En conformité avec nos hypothèses de travail liées à la problématique générale de l'étude, nous avons retenu ici les éléments suivants:

- la communication,
- l'accueil client,
- la relation avec le client (politique de fidélisation, de transparence, etc.).

L'évaluation s'effectuera au travers des moyennes calculées à partir des réponses à l'enquête sur une échelle d'importance variant de 1 à 10 (10 signifiant que le caractère est très important). La comparaison des moyennes se fera deux à deux pour mettre en évidence les caractères discriminants entre franchisés de type A et B, entre franchisés de type A et indépendants, entre franchisés de type B et indépendants. Les différences relevées seront testées aux seuils habituellement retenus :

- $p < 1\%$: différence très significative,
- $1\% < p < 5\%$: différence significative,
- $5\% < p < 15\%$: différence peu significative.

3.1.1.1. Analyse de la communication

Tableau de moyennes relatives aux moyens utilisés par l'entreprise pour communiquer au niveau national

Critères évalués: 19.journaux, 20.revues, 21.annuaire téléphonique, 22.télé, 23.radio, 24.marketing direct, 25.internet,.

Réseaux types	19.journaux	20.revues	21.annuaire	22.télé	23.radio	24.marketing direct	25.internet
F/A	4,35	4,47	6,80	9,35	6,52	6,95	3,67
F/B	3,29	4,63	4,75	7,22	5,78	5,00	1,50
indépendant	6,33	5,50	4,50	6,15	5,64	6,27	3,00
ENSEMBLE	4,67	4,80	5,70	8,00	6,12	6,43	2,96

Les valeurs du tableau sont les moyennes calculées sans tenir compte des non-réponses. Les noms des critères discriminants sont encadrés. Les nombres encadrés correspondent à des moyennes par catégorie significativement différentes de l'ensemble de l'échantillon.

Le tableau montre qu'en moyenne, seule la communication nationale effectuée par voie télévisuelle apparaît comme étant un critère discriminant. La différence dans l'évaluation de l'importance de ce critère est jugée significative si l'on compare la moyenne des modalités des franchisés de type A à celle du groupe B (9,35 / 6,15; ($t = 2.980$, $1-p = 99.47\%$)).

Une analyse identique effectuée au niveau de la communication locale donne les résultats suivants :

Tableau de moyennes relatives aux moyens utilisés par l'entreprise pour communiquer au niveau local

Critères évalués: 30.journaux, 31.revue, 32.annuaire téléphonique, 33.télé, 34.radio locale, 35.marketing direct, 36.foires et salons, 37.tracts, 42 répartition idéale entre communication nationale et communication locale.

Réseaux types	30.journaux	31.revue	32.annuaire	33.télé	34.radio	35.marketing direct	36.foires et salons	37.tracts	42.nat./onale
F/A	5,74	4,69	7,30	3,17	5,13	7,06	3,54	5,50	59,35
F/B	5,25	3,88	5,33	2,83	5,11	5,14	1,75	7,78	38,33
indépendant	6,91	5,89	5,55	3,33	5,76	7,20	6,13	8,18	44,82
ENSEMBLE	5,97	4,82	5,44	3,10	5,28	6,71	3,76	6,82	50,89

Les valeurs du tableau sont les moyennes calculées sans tenir compte des non-réponses. Les noms des critères discriminants sont encadrés. Les nombres encadrés correspondent à des moyennes par catégorie significativement différentes de l'ensemble de l'échantillon (au risque de 5%).

Il apparaît que les franchisés de type A présentent des différences significatives par rapport aux indépendants au niveau de la communication locale par voie de tract (faiblement utilisée, 5,50 / 8,18; ($t = 2.635$, $1-p = 98.68\%$)) ainsi qu'au niveau de la répartition idéale communication locale / nationale avec une préférence marquée pour la communication nationale (38,48 / 55,38 ($t = 2.164$, $1-p = 96.43\%$)).

Les franchisés de type B se différencient également par rapport aux indépendants par une faible utilisation de la communication locale par le biais des foires et des salons (1,75 / 6,13; la différence est significative ($t = 3.042$, $1-p = 99.14\%$)).

Il existe de plus des différences d'évaluation entre les deux types de franchisés au niveau de l'utilisation des tracts, peu prisée par le type A (5,50 / 7,78; la différence est peu significative ($t = 2.261$, $1-p = 96.89\%$)) et au niveau de la répartition idéale avec une préférence accordée à la voie nationale par le type A (59,35 / 38,33; la différence est peu significative ($t = 2.521$, $1-p = 98.35\%$)).

Commentaire

Il apparaît bien une différence d'appréciation lorsqu'on compare les franchisés entre eux et les franchisés par rapport aux indépendants. Le type A accorde davantage d'importance à la communication nationale effectuée en générale par les têtes de réseaux dans le but de toucher un public le plus large possible (voie télévisuelle). Les indépendants préfèrent la communication de proximité (locale par le biais de foires, salons, etc.) et le type B se situe entre ces deux extrêmes.

Tableau de moyennes relatif aux critères d'accueil

Critères évalués: 44.téléphone 1ère réponse, 45.téléphone RV, 46.téléphone réclamation, 47.info entrée, 48.accueil hôtesse, 49.infos diverses.

Réseaux types	44.téléphone 1 réponse	45.téléphone RV	46.téléphone réclamation	47.info entrée	48.accueil hôtesse	49.infos diverses
F/A	9,48	6,22	7,68	8,14	8,91	6,15
F/B	9,20	8,33	8,56	8,10	9,40	7,60
indépendant	9,00	8,14	8,21	6,29	9,36	6,64
ENSEMBLE	9,28	7,34	8,02	7,56	9,15	6,64

Les valeurs du tableau sont les moyennes calculées sans tenir compte des non-réponses. Les noms des critères discriminants sont encadrés. Les nombres encadrés correspondent à des moyennes par catégorie significativement différentes de l'ensemble de l'échantillon (au risque de 5%). Seuls les critères relatifs aux informations disponibles à l'entrée (tarifs, jours d'ouverture, etc.) et aux rendez-vous téléphoniques sont discriminants.

Les franchisés de type A utilisent peu le système de rendez-vous téléphonique préférant celui de la file d'attente mais avec des délais très courts. Les différences sont significatives par rapport aux indépendants (6,22 / 8,14; ($t = 2.183$, $1-p = 96.49\%$)) et par rapport aux franchisés de type B (6,22 / 8,33; ($t = 2.070$, $1-p = 95.34\%$)).

L'importance accordée aux informations à l'entrée est significativement différente chez tous les franchisés par rapport aux indépendants (8,10 / 6,29; ($t = 2.152$, $1-p = 95.94\%$)) pour le type A (8,10 / 6,29 ($t = 2.152$, $1-p = 95.94\%$)) pour le type B.

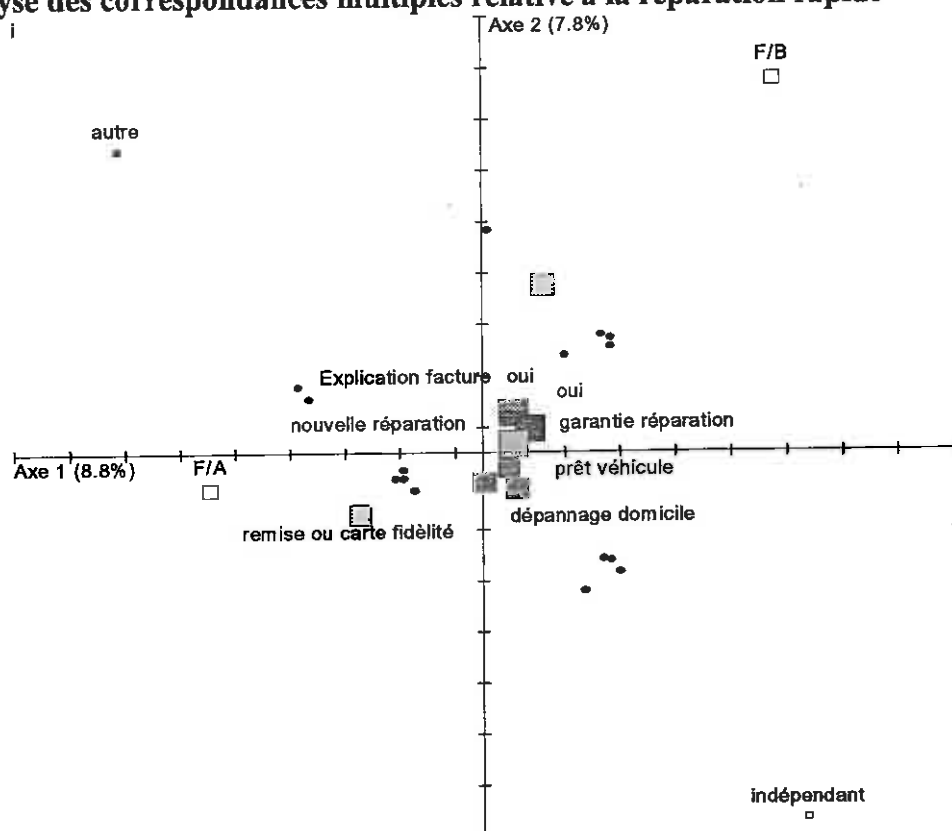
Commentaire

Les deux groupes de franchisés prônent une politique de transparence sur laquelle nous reviendrons ultérieurement et se distinguent des indépendants par un affichage clair des tarifs, jours d'ouverture, etc... dans le but d'offrir une meilleure information au client.

Egalement dans un souci de transparence, les franchisés de type A n'accordent que peu de rendez-vous téléphoniques (dont on ne sait jamais si l'on pourra tenir la promesse) et utilisent la file d'attente, système à la fois plus simple et plus clair.

3.1.1.2. Analyse de la relation avec le client : sont pris en compte la politique de transparence (explication des factures), la politique de fidélisation, le service après vente.

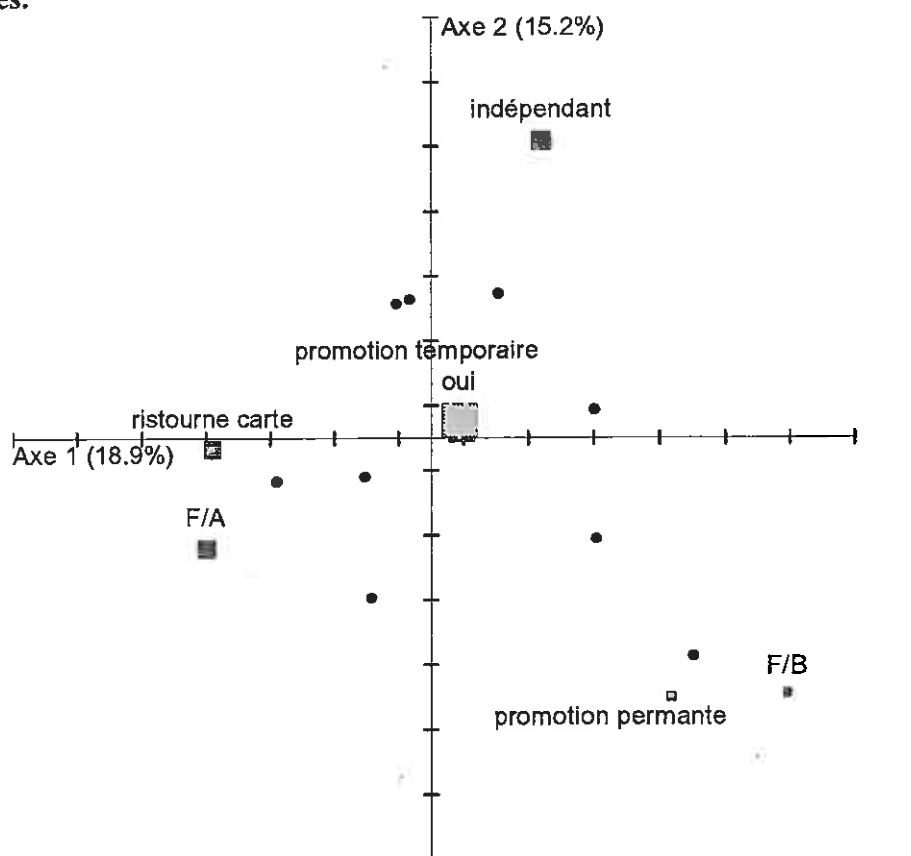
Analyse des correspondances multiples relative à la réparation rapide



La carte montre les positions des 12 modalités et les coordonnées des 27 observations. 16.6% de la variance est expliquée par les deux axes représentés. Les non-réponses ont été ignorées. 2 modalités n'ont pas été prises en compte (effectif nul). 20 observations ne sont pas représentées (non-réponse à l'une au moins des questions).

Ce graphique met nettement en évidence l'avance des franchisés de type A en termes de fidélisation de la clientèle (remise de carte) et de transparence (explication de la facture). Les différences sont faibles concernant le service après vente en cas de réclamation du client.

Analyse des correspondances multiples relative à la politique de prix des pièces détachées.



La carte montre les positions des 7 modalités et les coordonnées des 33 observations. 34.1% de la variance est expliquée par les deux axes représentés. Les non-réponses ont été ignorées. 14 observations ne sont pas représentées (non-réponse à l'une au moins des questions). Chaque observation est représentée par un point.

Tous les acteurs de l'étude procèdent à des répercussions des remises fournisseurs sur leurs prix client par voie de promotion temporaire. Nous constatons de plus que seuls les franchisés de type A fidélisent la clientèle en répercutant les ristournes par le biais de cartes de fidélité. Les franchisés de type B utilisent spécifiquement la voie des promotions temporaires.

Commentaires

Ces deux analyses mettent clairement en évidence le fait que les franchisés de type A se distinguent nettement des deux autres groupes d'individus en axant leur relation clientèle sur une politique de fidélisation marquée ainsi qu'une certaine idée de la transparence.

Conclusion

Au vu de l'ensemble de ces études, il semblerait donc que les franchisés de types A possèdent des savoir-faire relationnels axés sur la satisfaction du client nettement marqués consistant pour l'essentiel à séduire le client par une politique de communication nationale de grande ampleur et à le fidéliser par la suite grâce à l'utilisation de cartes et à une nette volonté de transparence. Les différences sont nettes de ce point de vue, à la fois vis à vis des franchisés de type B et des indépendants. De plus, ces savoir-faire sont relativement standardisés.

3.1.2. Les savoir-faire relationnels type « organisationnels »

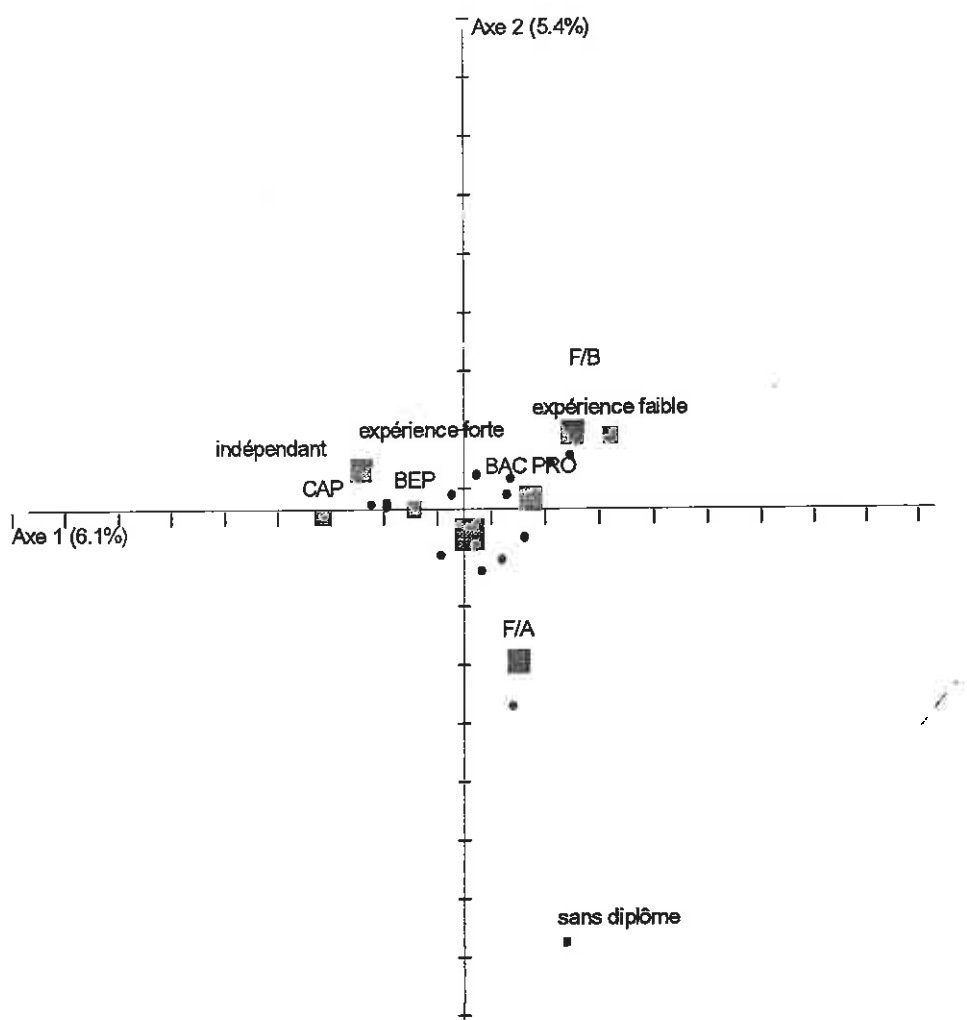
Les différents éléments retenus ici sont les suivants :

- les caractéristiques de la structure organisationnelle en termes de qualification,
- le contrôle,
- la politique de formation.

3.1.2.1. Analyse de l'organisation par le biais des qualifications à l'embauche

Analyse des correspondances multiples

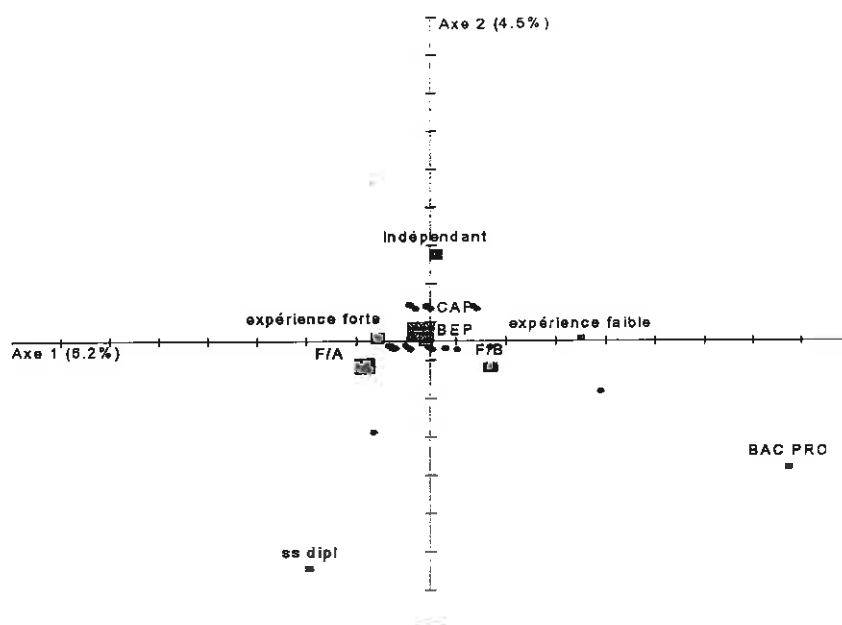
Variables : qualification du personnel administratif



La carte montre les positions des 9 modalités et les coordonnées des 18 observations. 11.5% de la variance est expliquée par les deux axes représentés. Les non-réponses ont été ignorées. 29 observations ne sont pas représentées (non-réponse à l'une au moins des questions). Chaque observation est représentée par un point.

Analyse des correspondances multiples

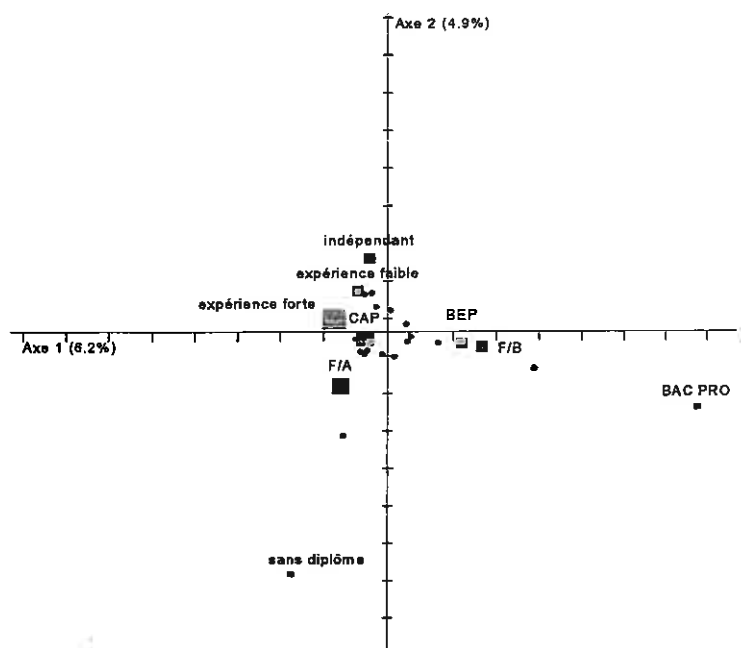
Variables : qualification du personnel ouvrier



La carte montre les positions des 9 modalités et les coordonnées des 44 observations. 10.7% de la variance est expliquée par les deux axes représentés. Les non-réponses ont été ignorées. 3 observations ne sont pas représentées (non-réponse à l'une au moins des questions). Chaque observation est représentée par un point.

Analyse des correspondances multiples

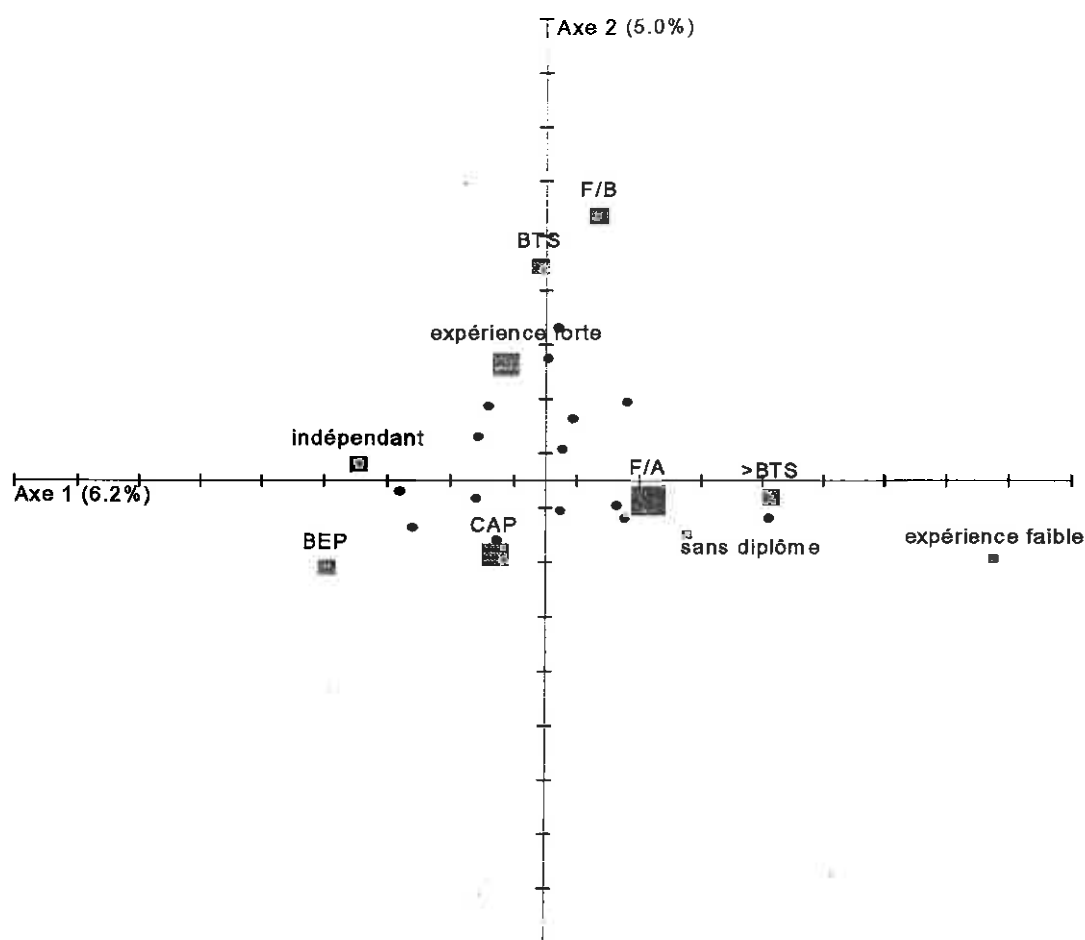
Variables : qualification du personnel agent de maîtrise



La carte montre les positions des 9 modalités et les coordonnées des 26 observations. 11.2% de la variance est expliquée par les deux axes représentés. Les non-réponses ont été ignorées. 21 observations ne sont pas représentées (non-réponse à l'une au moins des questions). Chaque observation est représentée par un point.

Analyse des correspondances multiples

Variables : qualification du personnel d'encadrement



La carte montre les positions des 10 modalités et les coordonnées des 21 observations. 11.2% de la variance est expliquée par les deux axes représentés. Les non-réponses ont été ignorées. 1 modalité n'a pas été prise en compte (effectif nul). 26 observations ne sont pas représentées (non-réponse à l'une au moins des questions). Chaque observation est représentée par un point.

Commentaire

Les résultats ventilés par catégorie d'agents mettent en évidence le fait que les franchisés présentent des niveaux de qualification supérieurs pour tout ce qui est personnel administratif et d'encadrement avec par contre un niveau d'expérience relativement faible. Au niveau des ouvriers et agents de maîtrise, les distinctions apparaissent moins nettement puisque les trois groupes présentent un niveau de qualification moyen (CAP, BEP) avec plutôt une expérience importante (notamment pour l'ouvrier). Les trois groupes se recentrent ici sur les savoirs de base liés au métier. En fait, tout se passe comme si il n'y avait guère de différence au niveau technique, alors qu'au niveau de la « culture d'entreprise » les franchisés se distinguent par du personnel plus qualifié, mais non expérimenté, probablement pour être davantage « façonné » par « l'esprit réseau ». Nous allons vérifier cet élément par l'étude de la politique de formation.

3.1.2.2. Analyse de la politique de formation et du développement des savoirs

Tableau de moyennes relatif à la formation reçue par les dirigeants

Critères évalués: 177.% masse salariale à la formation, 178.contenu financier, 179.contenu commercial, 180.contenu juridique, 181.contenu technique, 182.astuces/tour de main, 183.culture générale, 184.penser l'entreprise autrement, 185.formation lourde et diplômante.

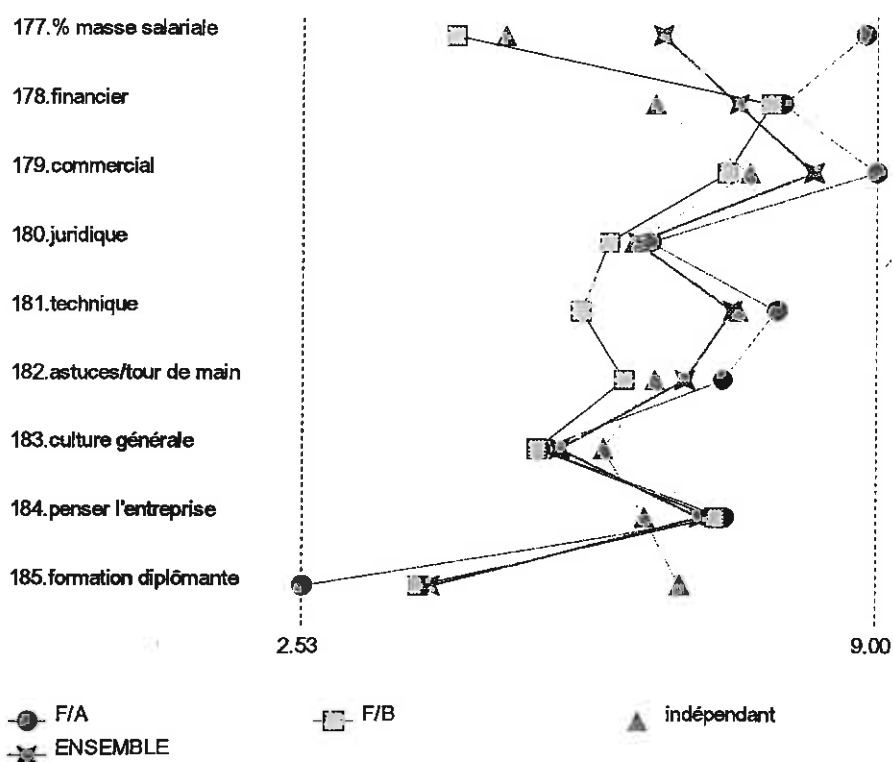
Réseaux types	177.% masse salariale	178.financier	179.commercial	180.juridique	181.technique	182.astuces/tour	183.culture générale	184.penser l'entreprise	185.formation lourde dip
F/A	8,88	7,95	9,00	6,47	7,89	7,29	5,21	7,32	2,53
F/B	4,25	7,83	7,33	6,00	5,67	6,17	5,17	7,20	3,83
indépendant	4,80	6,50	7,56	6,27	7,45	6,50	5,92	6,40	6,80
ENSEMBLE	5,59	7,46	6,29	6,32	7,38	6,65	5,43	7,03	3,87

Les valeurs du tableau sont les moyennes calculées sans tenir compte des non-réponses. Les noms des critères discriminants sont encadrés. Les nombres encadrés correspondent à des moyennes par catégorie significativement différentes de l'ensemble de l'échantillon (au risque de 5%).

Les franchisés de type A affichent clairement leurs différences qui sont significatives par rapport aux indépendants (9,00 / 7,58; ($t = 2.348$, $1-p = 97.56\%$)) et aux franchisés de type B (9,00 / 7,33; ($t = 2.122$, $1-p = 95.77\%$)) quant à l'importance accordée à la formation commerciale. Ils se démarquent également de manière significative par rapport aux indépendants au niveau du faible intérêt pour des formations lourdes et diplômantes (2,53 / 6,80; ($t = 3.645$, $1-p = 99.88\%$)).

Le graphique ci-dessous permet de visualiser les résultats obtenus

Profils pour la variable 'Réseaux types'



L'analyse en composantes principales confirme également les différences relevées.

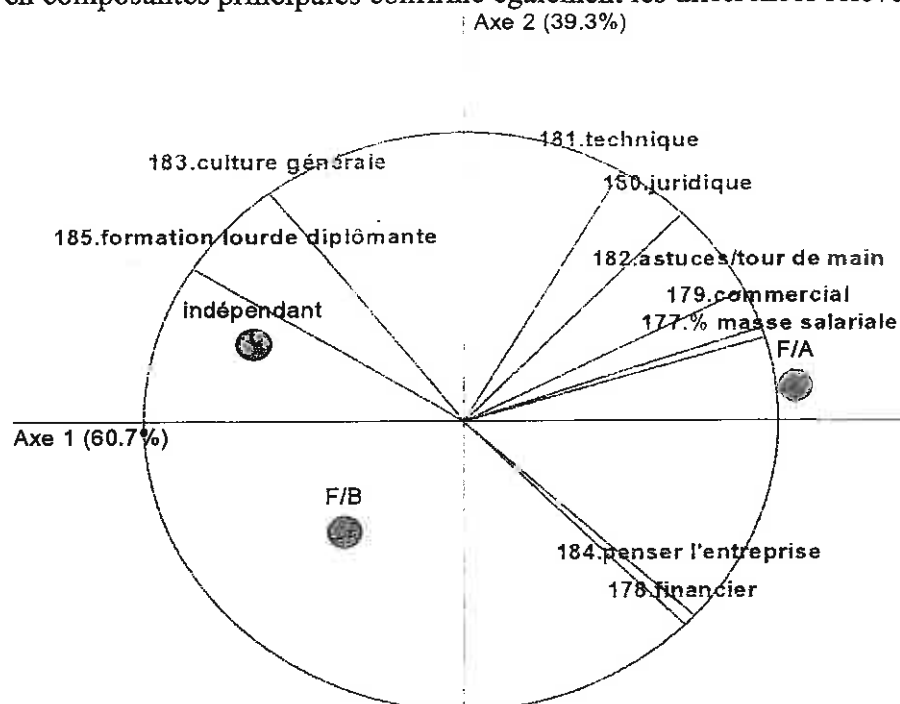


Tableau de moyennes relatif à la formation reçue par les salariés

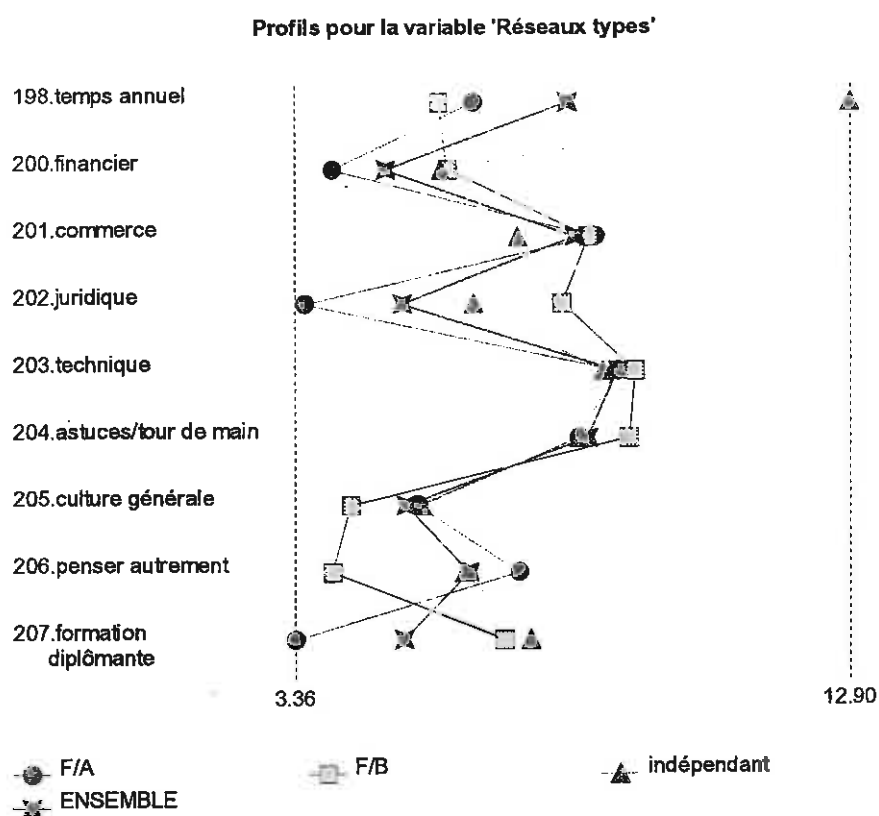
Réseaux types	198.temps annuel	200.financier	201.commerce	202.juridique	203.technique	204.astuces	205.culture générale	206.penser autrement	207.lourde diplômante
F/A	8,45	4,00	8,57	3,54	8,94	8,28	5,50	7,27	3,36
F/B	5,86	6,00	8,43	8,00	9,22	9,14	4,33	4,00	7,00
Indépendant	12,90	8,88	7,22	6,44	8,70	8,27	5,56	6,30	7,44
ENSEMBLE	8,08	4,92	8,22	6,23	8,94	8,44	5,28	6,40	5,26

Critères évalués: 198.temps annuel, 200.financier, 201.commercial, 202.juridique, 203.technique, 204.astuces/tour de main, 205.culture générale, 206.penser l'entreprise autrement, 207.formation lourde et diplômante.

Les valeurs du tableau sont les moyennes calculées sans tenir compte des non-réponses. Les noms des critères discriminants sont encadrés. Les nombres encadrés correspondent à des moyennes par catégorie significativement différentes de l'ensemble de l'échantillon (au risque de 5%).

Penser l'entreprise différemment représente un élément important de formation pour les salariés des franchisés de type A (7,27 / 4,00; la différence est significative par rapport aux franchisés de type B ($t = 3.815$, $1-p = 99.87\%$)). Par contre, ils n'accordent significativement que peu d'importance au contenu juridique de la formation, à la fois par rapport aux indépendants (3,54 / 6,44; ($t = 2.503$, $1-p = 97.98\%$)) et par rapport aux franchisés de type B (3,54 / 8,00; ($t = 2.303$, $1-p = 96.55\%$)). Enfin, ils n'apprécient guère les formations lourdes et diplômantes. Ils s'écartent alors significativement des indépendants (3,36 / 7,44; ($t = 3.661$, $1-p = 99.85\%$)) et des franchisés de type B (3,36 / 7,00; ($t = 2.185$, $1-p = 95.78\%$)). Ce résultat n'est guère étonnant puisqu'ainsi que nous le verrons par la suite leur formation est très spécifiquement « réseau ».

Le graphique ci-dessous visualise les résultats obtenus.



Il met clairement en évidence le recentrage des différences de formation au niveau technique et « tours de main ». Les bases techniques du métier restent bien communes.

Tableau de moyennes des effets attendus de la formation reçue par les dirigeants

Critères évalués: 186.service client, 187.gestion humaine, 188.efficacité, 189.rentabilité.

Réseaux types	186.service client	187.gestion humaine	188.efficacité	189.rentabilité
F/A	9,67	8,90	9,33	8,80
F/B	8,43	3,83	9,17	9,14
indépendant	8,54	8,00	8,17	8,38
ENSEMBLE	9,10	8,61	8,95	8,73

Les valeurs du tableau sont les moyennes calculées sans tenir compte des non-réponses. Les noms des critères discriminants sont encadrés. Les nombres encadrés correspondent à des moyennes par catégorie significativement différentes de l'ensemble de l'échantillon (au risque de 5%).

Le service au client est ici le seul critère qui départage de manière significative les franchisés de type A des indépendants (9,67 / 8,54; ($t = 2.105$, $1-p = 95.89\%$)). Ceci est bien entendu à mettre en corrélation avec l'importance de la formation commerciale reçue par les dirigeants de ces mêmes entreprises.

Le graphique ci-dessous permet de visualiser les disparités de profil.

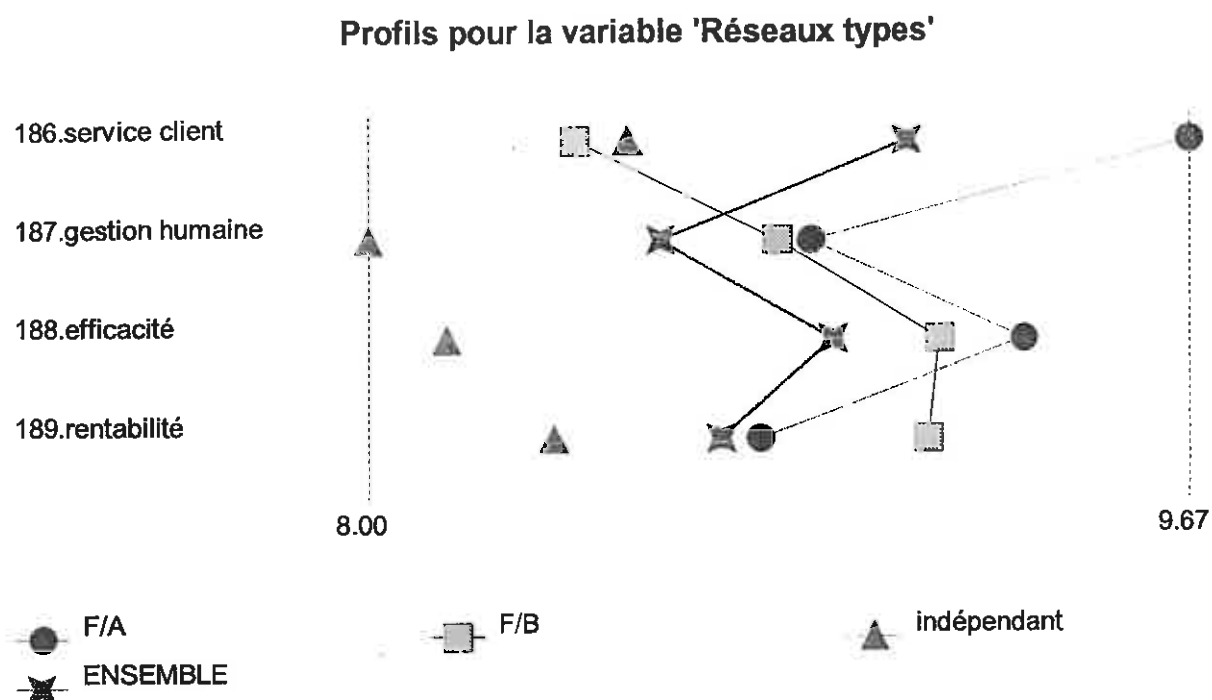


Tableau de moyennes des effets attendus de la formation reçue par les salariés

Critères évalués: 208.service client, 209.gestion humaine, 210.meilleure efficacité, 211.rentabilité.

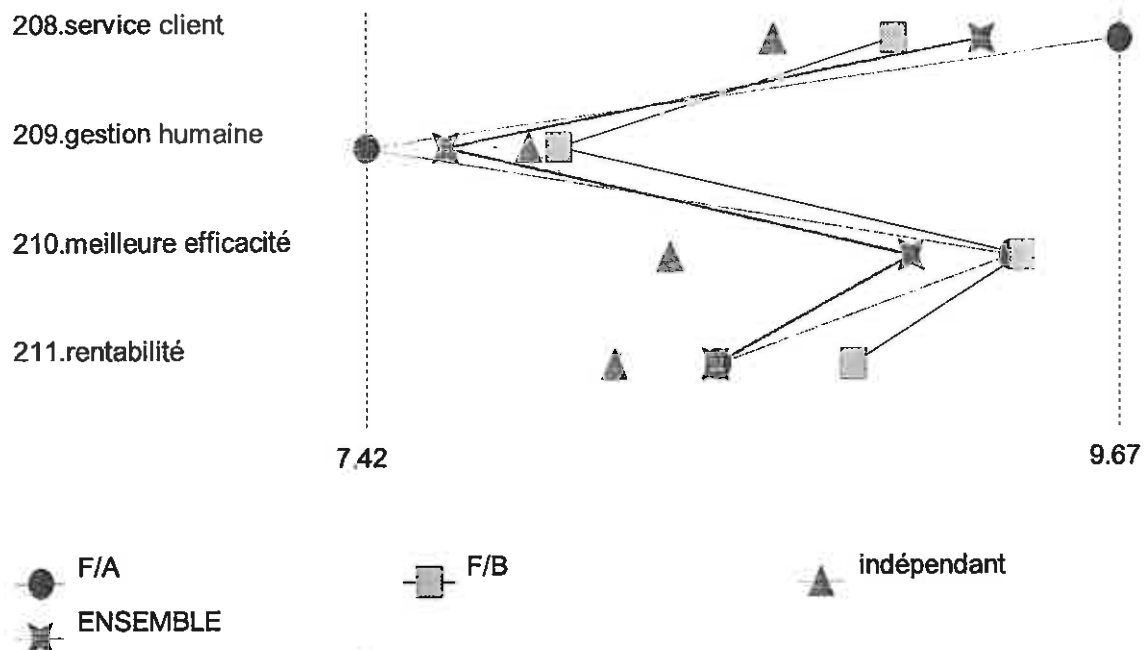
Réseaux types	208.service client	209.gestion humaine	210.meilleure efficacité	211.rentabilité
F/A	9,67	7,42	9,35	8,48
F/B	9,00	8,00	9,38	8,88
indépendant	8,64	7,91	8,33	8,17
ENSEMBLE	9,26	7,67	9,05	8,46

Les valeurs du tableau sont les moyennes calculées sans tenir compte des non-réponses. Les critères ne permettent pas de discriminer les catégories. Les nombres encadrés correspondent à des moyennes par catégorie significativement différentes de l'ensemble de l'échantillon (au risque de 5%).

Comme dans le cas précédent, on retrouve que seul le critère « service client » départage de manière significative les franchisés de type A des indépendants.

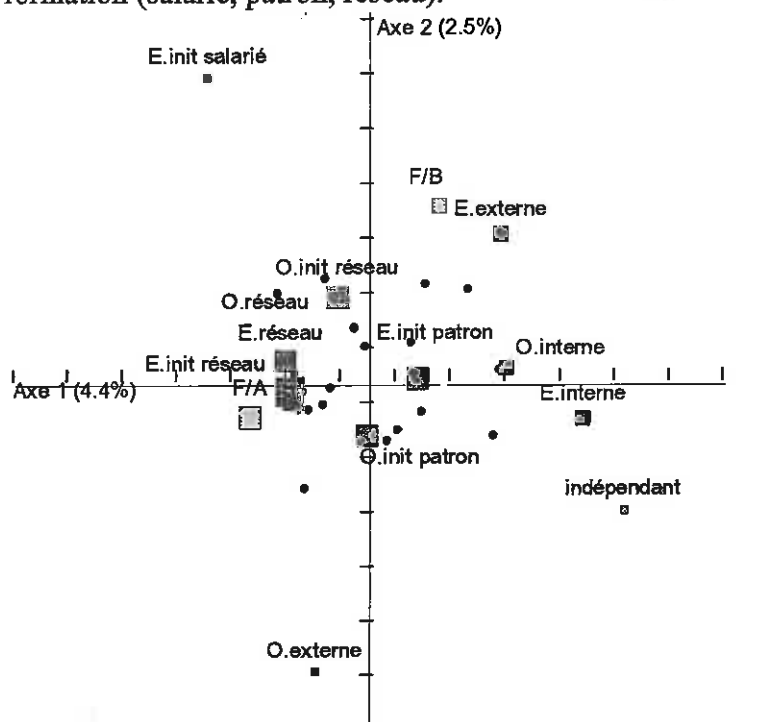
Le graphique ci-après permet de visualiser les résultats obtenus.

Profils pour la variable 'Réseaux types'



Analyse des correspondances multiples

Le but est ici de déterminer si la formation des franchisés est de type procédurale ou non. Il s'agit alors d'identifier le type de formation en cause (interne, externe, réseau) ainsi que l'initiateur de la formation (salarié, patron, réseau).



O = ouvriers, E = encadrement

La carte montre les positions des 14 modalités et les coordonnées des 25 observations. 7.0% de la variance est expliquée par les deux axes représentés. Les non-réponses ont été ignorées. 1 modalité n'a pas été prise en compte (effectif nul). 22 observations ne sont pas représentées (non-réponse à l'une au moins des questions). Chaque observation est représentée par un point.

Le graphique met clairement en évidence la prédominance du réseau pour les franchisés de type A. Le réseau est l'instigateur de la formation et dispense son type de formation. Il n'est pas étonnant par contre de remarquer qu'au niveau des indépendants, la formation est plutôt de type interne et à l'initiative du patron. Les franchisés de type B ne présentent pas de profil clairement établi.

Commentaire

L'étude de la politique de formation montre qu'il n'y a guère de différences au niveau des savoir-faire techniques qui forment la base du métier. Par contre, l'organisation des franchisés de type A est entièrement axée sur la satisfaction du client par une politique de formation commerciale très active tant au niveau des dirigeants que des salariés. En ce sens, ils se différencient à la fois par rapport aux franchisés de type B et par rapport aux indépendants. Cela n'est pas étonnant puisque leur politique de formation est très procédurale, à l'initiative du réseau et par le réseau.

3.1.2.3. Analyse de la politique d'apport et de contrôle

Nous faisons ici référence à la fois aux contrôles internes effectués par le dirigeant de l'unité et au jugement par les acteurs de l'apport reçu en termes de formation mais aussi de contrôle des savoir-faire.

Tableau de moyennes de l'importance des contrôles de réparation

Critères évalués : 114.contrôle (réparations lourdes), 141.contrôle (réparations légères).

Réseaux types	114.contrôle	141.contrôle
F/A	7,25	5,89
F/B	9,75	7,57
indépendant	6,25	9,50
ENSEMBLE	7,38	7,20

Les valeurs du tableau sont les moyennes calculées sans tenir compte des non-réponses. Les critères ne permettent pas de discriminer les catégories. Les nombres encadrés correspondent à des moyennes par catégorie significativement différentes de l'ensemble de l'échantillon (au risque de 5%).

Dans leur spécialité propre (les réparations légères), les franchisés de type A se distinguent de manière significative des indépendants (5,89 / 9,50; ($t = 3.098$, $1-p = 99.01\%$)) par la faible importance accordée au contrôle des réparations par un chef. Il n'en est pas de même pour ce qui est des réparations lourdes mais cela peut s'expliquer par le caractère exceptionnel de ce type de réparation.

Tableau de moyennes des jugements formation / contrôle

Critères évalués: 223.technique, 224.commerciale, 225.gestion, 226.juridique, 227.contrôle/ réseau, 228.dialogue réseau, 229.notoriété enseigne, 230.apports réseau.

Réseaux types	223.technique	224.commerciale	225.gestion	226.juridique	227.contrôle/ réseau	228.dialogue réseau	229.notoriété enseigne	230.apports réseau
F/A	7,62	8,48	6,48	4,26	8,51	8,83	9,35	7,26
F/B	6,00	6,13	6,00	3,71	7,78	9,13	9,00	6,38
indépendant	6,08	6,83	4,33	3,18	4,67	6,33	7,58	4,73
ENSEMBLE	6,85	7,58	5,75	3,84	7,36	8,19	8,79	6,34

Les valeurs du tableau sont les moyennes calculées sans tenir compte des non-réponses. Les noms des critères discriminants sont encadrés. Les nombres encadrés correspondent à des moyennes par catégorie significativement différentes de l'ensemble de l'échantillon (au risque de 5%).

La formation commerciale reste ici une valeur sûre pour les franchisés de type A avec une différence significative par rapport au groupe B (8,48 / 6,13; ($t = 2.102$, $1-p = 95.78\%$)). Le contrôle, mais aussi la formation apportée par le réseau sont jugés bons. La différence est bien entendue significative par rapport aux indépendants, mais pas entre les groupes de franchisés.

Commentaire

Nous constatons qu'au sein des franchisés de type A le contrôle interne est peu présent. Par contre, tous les franchisés signalent un bon contrôle des savoir-faire par les têtes de réseaux, mais également un apport substantiel de ceux-ci en termes de transmission de ces savoir-faire. De manière spécifique au groupe A, cette transmission est très procédurale et standardisée, d'où un gain certain de temps et d'efficacité.

Conclusion

Nous présenterons cette conclusion en deux points, dans un premier temps nous synthétiserons les résultats relatifs aux savoir-faire relationnels type organisationnels, puis les résultats d'ensemble relatifs aux relations Homme : Homme.

Nous constatons bien au vu de ces études que les savoir-faire relationnels de type organisationnel sont marqués chez les franchisés de type A avec une certaine autonomie laissée au personnel ouvrier parce que ce dernier, outre une bonne formation technique de base, possède également « l'esprit service client » inculqué par une formation spécifique initiée et effectuée par le réseau de façon standardisée.

Ce premier paragraphe nous a donc permis de mettre en évidence les savoir-faire organisationnels des franchiseurs de type A profondément axés sur la satisfaction du client grâce à un esprit commercial développé qui joue la carte de la transparence et la fidélité. Cependant, ceci ne s'acquiert que par une politique de formation particulière et standardisée. La différence est marquée par rapport aux indépendants, un peu moins par rapport aux franchisés de type B.

3.2. Les relations H/OT

Dans ce paragraphe, devraient être abordé essentiellement des savoir-faire procéduraux liés à l'utilisation d'objets techniques simples tels que l'ordinateur ou les machines à algorithme automatique utilisé pour les diagnostics. Peu d'éléments ont été répertoriés du fait d'une technologie relativement simple. En conformité avec nos hypothèses de travail liées à la problématique générale de l'étude, nous avons retenu ici les points suivants :

- la gestion standardisée des stocks,
- les procédures de travail.

3.2.1. Analyse de la gestion des stocks

Tableau des moyennes « fournisseurs »

Critères évalués: 78.prix, 79.fournisseur, 80.proximité, 81.centrale, 82.pièces, 83.règlement, 84.responsabilité cahier des charges, 85.exclusivité

Réseaux types	78.prix	79.fournisseur	80.proximité	81.centrale	82.pièces	83.règlement	84.cahier charge	85.exclusivité
F/A	6,08	5,31	3,75	5,77	7,48	5,58	6,17	7,17
F/B	4,67	6,67	3,75	9,44	6,20	4,29	5,43	4,33
indépendant	8,83	9,00	5,00	4,00	8,50	8,00	8,00	8,09
ENSEMBLE	6,21	6,82	3,89	6,77	7,24	5,71	6,18	6,97

Les valeurs du tableau sont les moyennes calculées sans tenir compte des non-réponses. Les noms des critères discriminants sont encadrés. Les nombres encadrés correspondent à des moyennes par catégorie significativement différentes de l'ensemble de l'échantillon (au risque de 5%).

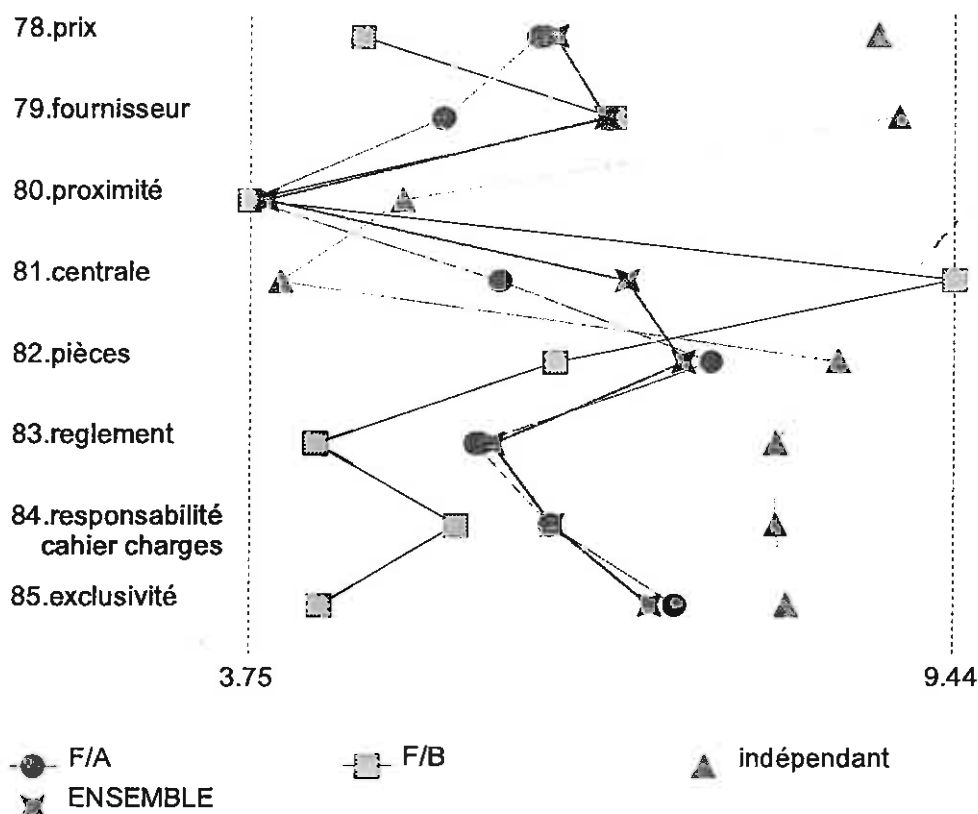
Ce tableau montre bien qu'ici les indépendants se distinguent de l'ensemble des franchisés par l'importance accordée aux prix et remises lors de la commande de pièces détachées auprès de fournisseurs. Les différences sont significatives par rapport au groupe A (8,83/6,08;

($t = 2.297$, $1-p = 96.70\%$)) et par rapport au groupe B (8,83/4,67; ($t = 2.856$, $1-p = 98.69\%$)).

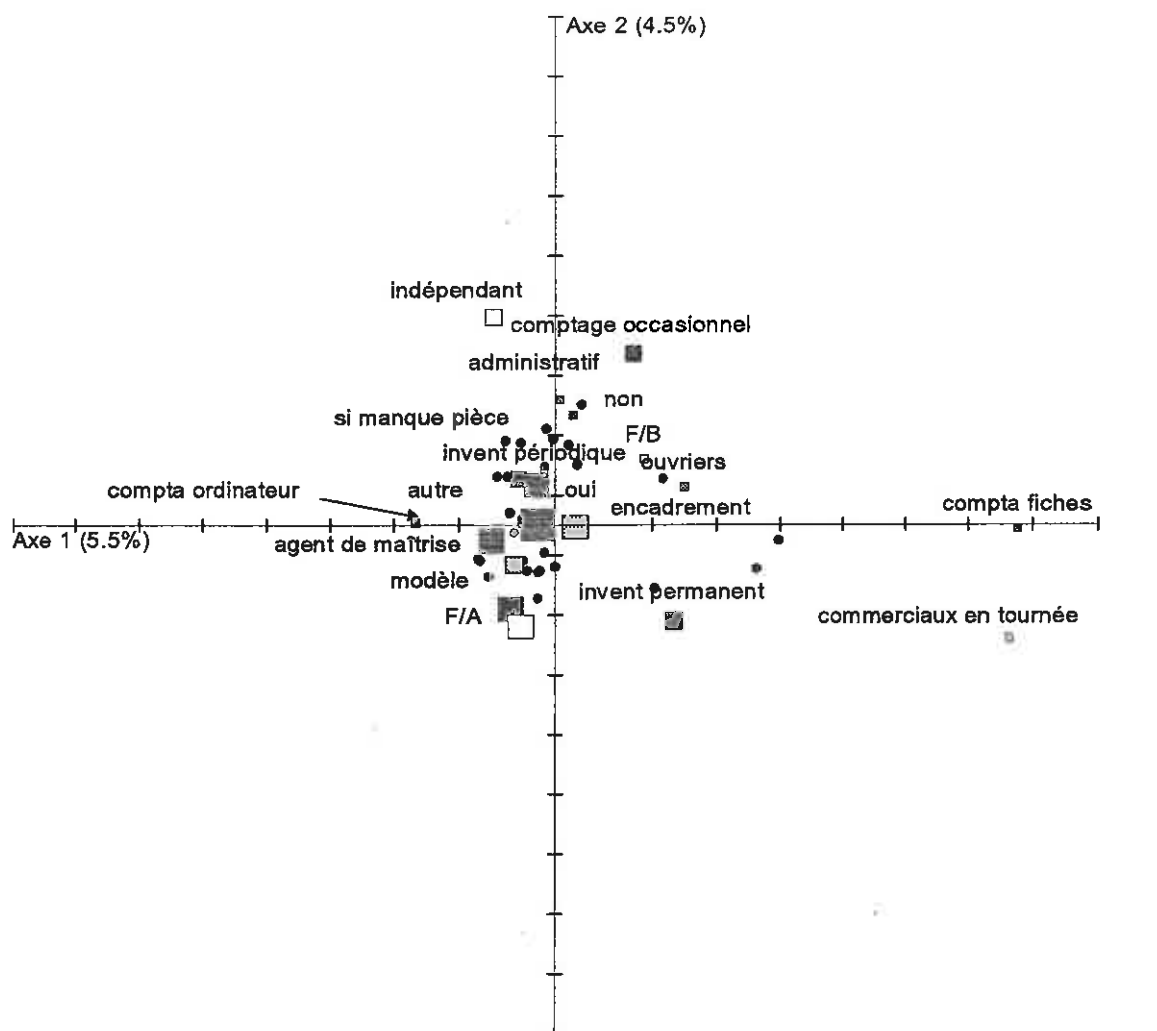
Les franchisés du groupe B se réfèrent essentiellement aux centrales d'achat et accordent peu d'importance aux conditions de règlement ainsi qu'au suivi d'un cahier des charges. Par rapport à ces derniers, les franchisés de type A se démarquent significativement par le fait que les commandes s'effectuent rarement en fonction de l'adhésion à des centrales d'achat (5,77 / 9,44; ($t = 3.089$, $1-p = 99.43\%$)). Même si la différence n'est pas significative, ils opèrent plutôt par contrat d'exclusivité.

Le graphique ci-dessous visualise nos conclusions.

Profils pour la variable 'Réseaux types'



Analyse des correspondances multiples



La carte montre les positions des 18 modalités et les coordonnées des 37 observations. 10.0% de la variance est expliquée par les deux axes représentés. Les non-réponses ont été ignorées. 10 observations ne sont pas représentées (non-réponse à l'une au moins des questions). Chaque observation est représentée par un point.

Le graphique met nettement en évidence le fait que lorsqu'on passe des indépendants au groupe B des franchisés puis au groupe A, on trouve des processus de plus en plus standardisés (normatifs), avec plutôt l'utilisation d'un modèle de commande et une politique de gestion des stocks claire grâce à l'outil informatique pour le type A, un comptage occasionnel et une politique d'achat pas clairement définie pour les indépendants, le groupe B se situant entre ces deux extrêmes. Signalons de plus que la commande des pièces est effectuée pratiquement de manière systématique par les agents de maîtrise chez les franchisés de type A.

3.2.2. Analyse des procédures de travail

Tableau de moyennes des procédures de travail

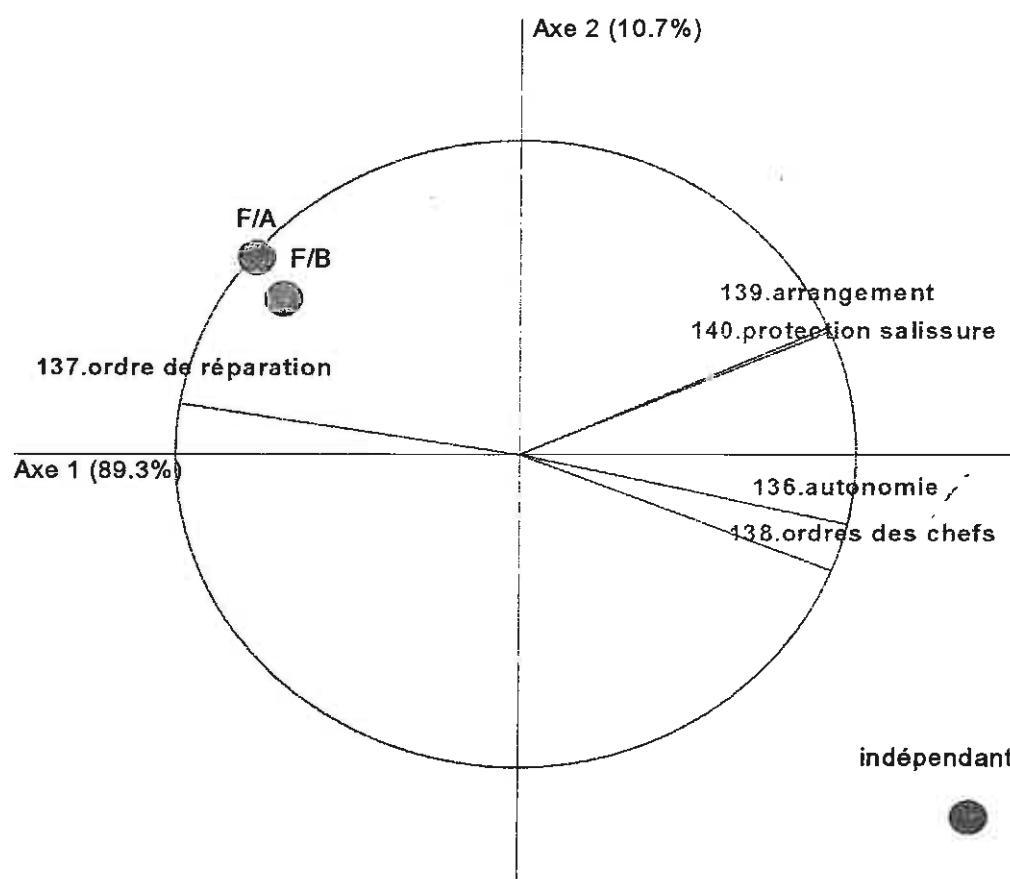
Critères évalués: 136.autonomie, 137.ordre de réparation, 138.ordres des chefs, 139.arrangement, 140.protection salissure.

Réseaux types	136.autonomie	137.ordre de réparation	138.ordres chefs	139.ar range	140.protection salissure
F/A	70,00	8,27	6,33	5,22	9,77
F/B	70,00	8,33	6,67	0,50	9,43
indépendant	76,00	7,50	8,33	8,33	10,00
ENSEMBLE	71,43	8,21	6,78	4,63	9,71

Les valeurs du tableau sont les moyennes calculées sans tenir compte des non-réponses. Les noms des critères discriminants sont encadrés. Les nombres encadrés correspondent à des moyennes par catégorie significativement différentes de l'ensemble de l'échantillon (au risque de 5%).

Les franchisés du groupe B sont significativement différents des indépendants puisqu'ils ne s'arrangent jamais avec le client (0,50 / 8,33; $t = 5.485$, $1-p = 99.67\%$)).

Nous présentons ci-dessous les résultats de l'analyse en composantes principales qui met en évidence le caractère particulier des procédures de réparation chez l'ensemble des franchisés.



Commentaire

L'ACP montre clairement la nature standardisée des procédures qui passent essentiellement par la consultation et le respect de l'ordre de réparation signé par le client pour l'ensemble des acteurs de la franchise.

Conclusion

Pour tout ce qui a trait aux relations H / OT, on note que les processus sont de plus en plus standardisés lorsqu'on passe des indépendants vers les franchisés de type B, puis vers ceux de type A. Pour ces derniers, on peut réellement parler d'acquisition de savoir-faire procéduraux.

3.3. La part des savoir-faire tacites

Si l'on regarde d'un peu plus près les critères de réussite dans le métier tels que la capacité financière initiale, environnement familial, ouverture d'esprit en terme de marché, concurrence ou innovation, la résistance au stress, le goût du pouvoir, le goût de l'argent, les capacités à décider, à se fixer des buts, et l'affiliation à un réseau, force est de constater que seul le critère « affiliation à un réseau » apparaît discriminant.

Cela montre bien la faible part des savoir-faire tacites et conforte notre hypothèse initiale.

CONCLUSION

L'analyse effectuée dans cette section démontre que les innovations récentes dans le domaine de la franchise ne concernent pas tant les savoirs techniques mais bien plutôt des savoir-faire relationnels relativement standardisés pour les franchisés du groupe A et très axés sur la satisfaction du client. En effet, grâce à une politique de formation adéquate, ces derniers ont développé une logique de fidélisation de la clientèle et de transparence, en s'affranchissant des contraintes techniques courantes par la mise en place de savoir-faire procéduraux pour tout ce qui a trait aux relations H/OT.

SECTION 6

LE SAVOIR-FAIRE DANS LA FRANCHISE:

LE JUGEMENT GLOBAL DES CLIENTS

Nota: Dans cette enquête, le groupe A représente de « grosses » franchises (plutôt « mécanistes ») et le groupe B des entreprises « moyennes » (intermédiaires) ou « petites » (plutôt « entrepreneuriales »).

1. OBJECTIFS DE L'ENQUETE

L'un des objectifs principaux de notre étude peut se résumer à l'évaluation d'un différentiel de savoir-faire des membres d'un réseau de franchise par rapport aux savoir-faire « communs » de professionnels indépendants.

Cette évaluation ne peut être qu'indirecte. Elle peut se faire, selon nous, par le moyen d'une analyse quantifiable des effets des divers types de savoir-faire sur la satisfaction des clients et partant sur leur fidélisation et donc in fine sur les performances économiques du réseau.

2. DESCRIPTION DE L'ENQUETE

2.1. Population interrogée

La population est constituée par les clients habituels ou occasionnels des franchisés ou indépendants enquêtés précédemment.

2.2. Méthodologie de l'enquête

Les références des enquêtés potentiels ont été relevées lors de notre passage chez les prestataires dans leurs listings clients ou parmi des factures récentes.

2.3. Description du questionnaire

Il comprend 31 questions la plupart centrées sur l'évaluation (par échelle de satisfaction) de divers éléments représentatifs d'un certain savoir-faire.

2.4. Déroulement de l'enquête

Les clients enquêtés ont été appelés téléphoniquement. Une grande majorité a accepté de répondre aux différentes questions.

2.5. Taille de l'échantillon

Notre échantillon comprend 249 individus dont 71 % d'hommes et 29 % de femmes.

Le prélèvement auprès de la population enquêtée s'apparentant à un tirage au sort la question de sa représentativité ne se pose pas.

3. ANALYSE DES RESULTATS

Notre objectif était de comparer les jugements portés par les clients sur un certain nombre de critères de qualité concernant l'ensemble des services offerts en général par les prestataires de la réparation et de la vente d'accessoires automobiles. Il s'agissait aussi de mesurer et comparer les niveaux de satisfaction globale engendrés auprès de cette clientèle ainsi que le degré de fidélisation obtenu. Auparavant, par souci de rigueur nous nous interrogerons sur un certain nombre de variables qualitatives susceptibles d'éclairer notre problématique.

Nous ne décrirons que les résultats significatifs et possédant un rapport avec notre problématique. Les tableaux relatifs aux nombres d'observations seront présentés en pourcentage des effectifs par ligne.

3.1. La spécialisation des réseaux

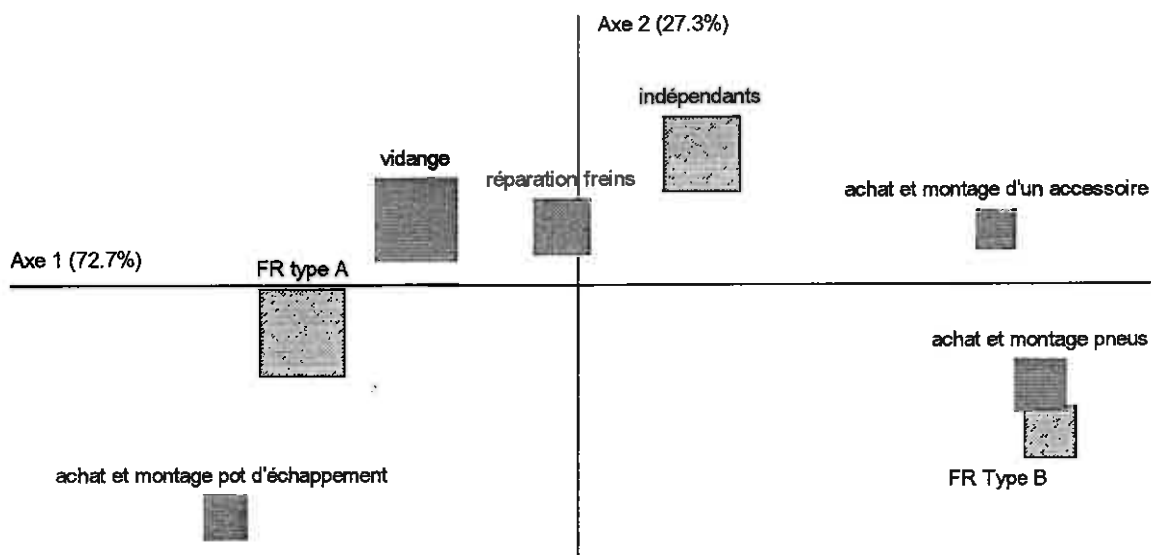
Les enseignes franchisées interrogées par notre enquête se distinguent des unités indépendantes par la fréquence des types d'intervention pratiquées ainsi que le montre le tableau ci-dessous :

Quelle est la raison principale de votre venue?

Réseaux types \ raison	achat et montage d'un accessoire	achat et montage pneus	achat et montage pot d'échappement	réparation freins	vidange ou révision	TOTAL
FRANCHISES type A	3,67%	7,34%	17,43%	14,68%	41,28%	100%
FRANCHISES type B	14,63%	31,71%	9,76%	12,20%	17,07%	100%
indépendant	10,31%	12,37%	2,06%	15,46%	35,05%	100%
TOTAL	8,00%	13,20%	10,00%	14,40%	35,20%	100%

Les valeurs du tableau sont les pourcentages en ligne établis sur 250 observations. La dépendance est très significative ($\chi^2 = 34,47$, ddl = 8, 1-p = 99,99%).

L'analyse factorielle confirme visuellement cette dépendance :



La dépendance est très significative ($\chi^2 = 34,47$, ddl = 8, 1-p = 99,99%).

Commentaire :

Les deux types de réseaux se caractérisent donc par une spécialisation relative en termes d'intervention les plus fréquemment réalisées. Les membres des réseaux type A effectuent davantage de vidanges-révisions et de remplacements de pots d'échappement que les franchisés des réseaux de type B qui sont quant à eux plutôt vendeurs et monteurs de pneus et d'accessoires divers. Les indépendants restent bien placés pour les vidanges et révisions ainsi que pour les interventions sur le système de freinage.

3.2. La fidélité acquise au prestataire

Cette fidélité a été mesurée par la fréquence des réponses à la question :

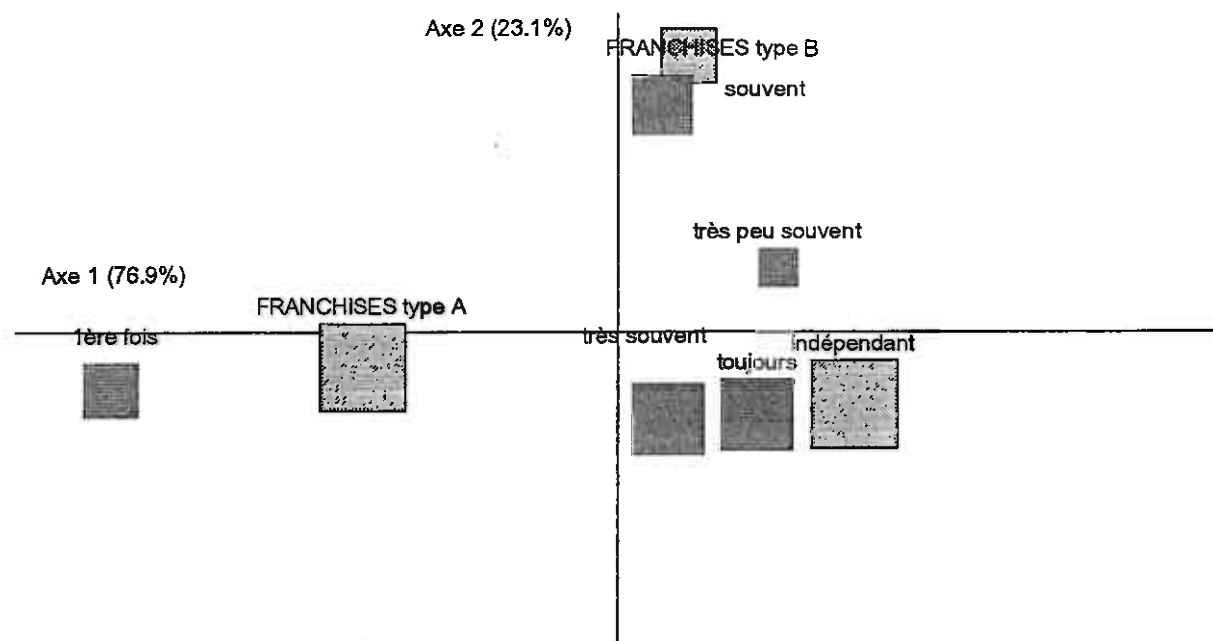
Pour les achats ou réparations courantes de votre véhicule venez-vous ici?

Les résultats figurent dans le tableau ci-dessous :

Réseaux types \ fréquence	toujours	très souvent	souvent	très peu souvent	première fois	TOTAL
FRANCHISES type A	19,27%	22,94%	14,68%	4,59%	30,28%	100%
FRANCHISES type B	19,51%	19,51%	36,59%	9,76%	9,76%	100%
indépendants	36,08%	35,05%	16,49%	9,28%	2,06%	100%
TOTAL	25,60%	27,20%	19,20%	7,20%	16,00%	100%

La dépendance est très significative ($\chi^2 = 46,94$, ddl = 8, 1-p = 99,99%).

AFC correspondante :



Commentaire :

La clientèle des unités indépendantes se caractérise par une fidélité assez marquée (clientèle captive par le système des garanties ou habitudes préalables ?); celle des franchisés de type A est davantage une clientèle nouvelle alors que celle des franchisés type B se situe dans la moyenne (clients assez réguliers ou venant souvent). Nous comparerons par la suite ces résultats à ceux des questions relatives à la satisfaction globale apportée par le prestataire.

3.3. L'ancienneté des véhicules présentés aux prestataires

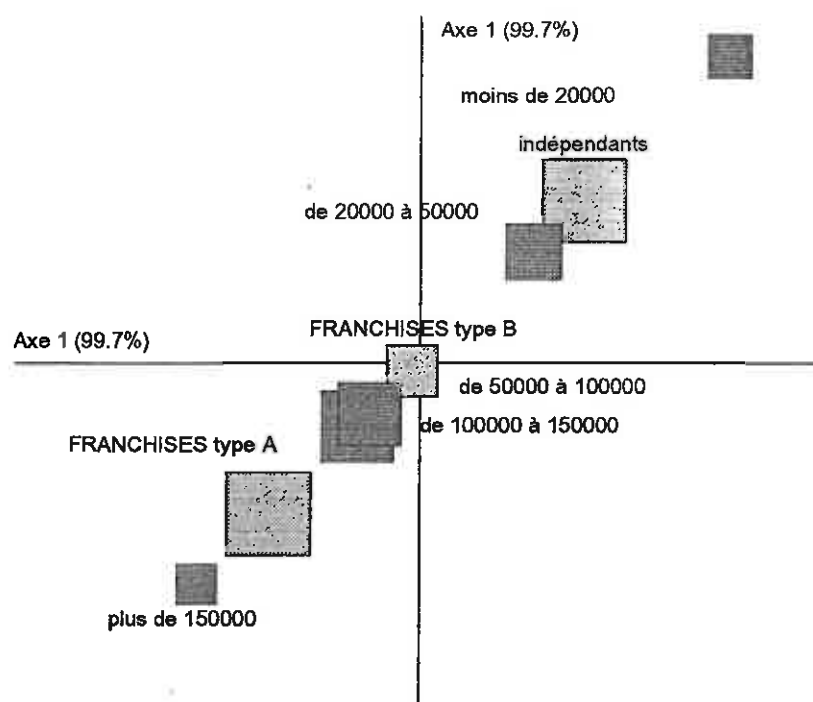
La question posée était :

Quel est le kilométrage approximatif du véhicule?

km	moins de 20000	de 20000 à 50000	de 50000 à 100000	de 100000 à 150000	plus de 150000	TOTAL
Réseaux types						
FRANCHISES type A	3,67%	13,76%	34,86%	25,69%	14,68%	100%
FRANCHISES type B	9,76%	19,51%	31,71%	24,39%	9,76%	100%
indépendant	19,59%	24,74%	27,84%	21,65%	5,15%	100%
TOTAL	10,80%	19,60%	31,60%	23,60%	10,00%	100%

La dépendance est très significative ($\chi^2 = 20,68$, ddl = 8, 1-p = 99,19%).

Carte factorielle :



Par souci de lisibilité l'axe 1 a été repris verticalement et horizontalement.

Commentaire :

Le tableau et les graphiques ci-dessus montrent que pour les véhicules récents (moins de 50 000 Km) les prestataires indépendants représentent le recours le plus fréquent. Les franchisés de type A réparent ou révisent relativement plus de véhicules ayant un kilométrage supérieur. Les franchisés de type B ne présentent pas de différences significatives par rapport à l'ensemble de l'échantillon.

3.4. Le recrutement du client

La question posée était :

Comment avez-vous connu ce prestataire?

connu	publicité nationale	médias locaux	affiches	passage	TOTAL
Réseaux types					
FRANCHISES type A	27,52%	10,09%	9,17%	50,46%	100%
FRANCHISES type B	17,07%	19,51%	2,44%	56,10%	100%
indépendant	3,09%	13,40%	1,03%	60,82%	100%
TOTAL	16,00%	13,20%	4,80%	55,20%	100%

La dépendance est très significative ($\chi^2 = 28,67$, ddl = 8, 1-p = 99,96%).

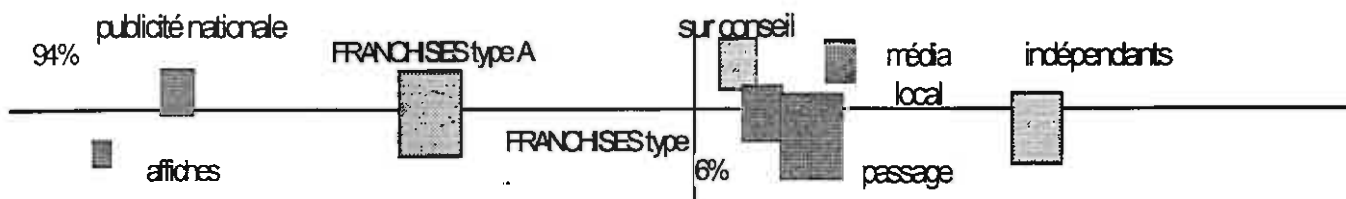
Les valeurs du tableau sont les pourcentages en ligne établis sur 250 observations.

La différence des répartitions entre 'FRANCHISES type A' et 'FRANCHISES type B' n'est pas significative. ($\chi^2 = 5,48$, 1-p = 75,87%)

La différence des répartitions entre 'FRANCHISES type B' et 'indépendants' est peu significative. ($\chi^2 = 7,80$, 1-p = 90,08%)

La différence des répartitions entre 'FRANCHISES type A' et 'indépendants' est très significative. ($\chi^2 = 26,15$, 1-p = >99,99%)

Carte factorielle :



Commentaire :

Les clients interrogés sont, quel que soit le type de réseau, pour plus de la moitié, des clients de «proximité» c'est à dire privilégiant le fait de transiter habituellement ou occasionnellement non loin du site du prestataire. On peut cependant noter des différences très significatives entre les Franchises de type A et les unités indépendantes, les premières se distinguent en effet nettement par leur reconnaissance au moyen de campagnes de communications nationales (médiats télévisuels, affichage, etc.). Les Franchises de type B se caractérisent sur le plan de la publicité par un recours plus important aux médias locaux (journaux, radios, tracts).

4. ANALYSE DES JUGEMENTS DES CLIENTS PAR TYPE DE SAVOIR-FAIRE

Nous atteignons ici un des objectifs principaux de notre étude: l'évaluation des éléments de savoir-faire par une mise en relation avec leurs effets potentiels en termes de satisfaction de la clientèle.

Nous postulons en effet que le différentiel éventuel de savoir-faire des membres d'un réseau de franchise par rapport au savoir-faire de professionnels indépendants est à l'origine d'un avantage concurrentiel significatif. Les degrés des différents types de savoir-faire, non ou difficilement mesurables, devraient cependant se traduire par des niveaux inégaux de satisfaction des clients et donc indirectement par des dissemblances en termes de performance globale.

L'analyse portera donc sur l'évaluation par les clients des différents critères susceptibles de discriminer les éléments de savoir-faire « tacites » ou « procéduraux ».

En conformité avec nos hypothèses nous avons retenu comme facteurs de satisfaction ou d'insatisfaction deux grands types de savoir-faire: les savoir-faire « relationnels » et les savoir-faire « environnementaux ».

En ce qui concerne les savoir-faire relationnels nous distinguerons :

- ceux relatifs à la qualité de la relation humaine :

- accueil téléphonique;
- accueil sur le site;
- explications de la facture;
- attentes aux caisses.

- ceux relatifs à la qualité de la présentation d'informations diverses et à la perception de leur intérêt tel que :

- informations présentes à l'entrée du site;
- informations disponibles à l'intérieur de l'unité;
- présentation de la facture;
- offres complémentaires.

- ceux nécessitant un certain niveau de compétences techniques liées au métier de base :
 - réponses aux demandes spécifiques;
 - explications concernant la prestation;
 - adéquation entre le délai ou la durée d'attente annoncée et la durée réelle;
 - adéquation entre le prix prévu et le montant de la facture.

Les savoir faire de type « environnementaux » seront évalués par rapport aux critères suivants:

- appréciation de l'implantation du site;
- appréciation de l'agencement des lieux;
- appréciation des horaires d'ouverture;
- appréciation des conditions dans lesquelles s'est effectuée l'attente éventuelle.

L'évaluation se fera au travers des *moyennes calculées à partir des réponses obtenues* sur une échelle de satisfaction à cinq degrés (de 5 = appréciation excellente à 1 = appréciation très négative);

Notre analyse reprendra chacun des facteurs ci-dessus en comparant les moyennes obtenues par les réseaux de franchisés avec celles obtenues par les centres indépendants. Les différences relevées seront testées (test de Fisher et de Student) aux seuils habituellement retenus :

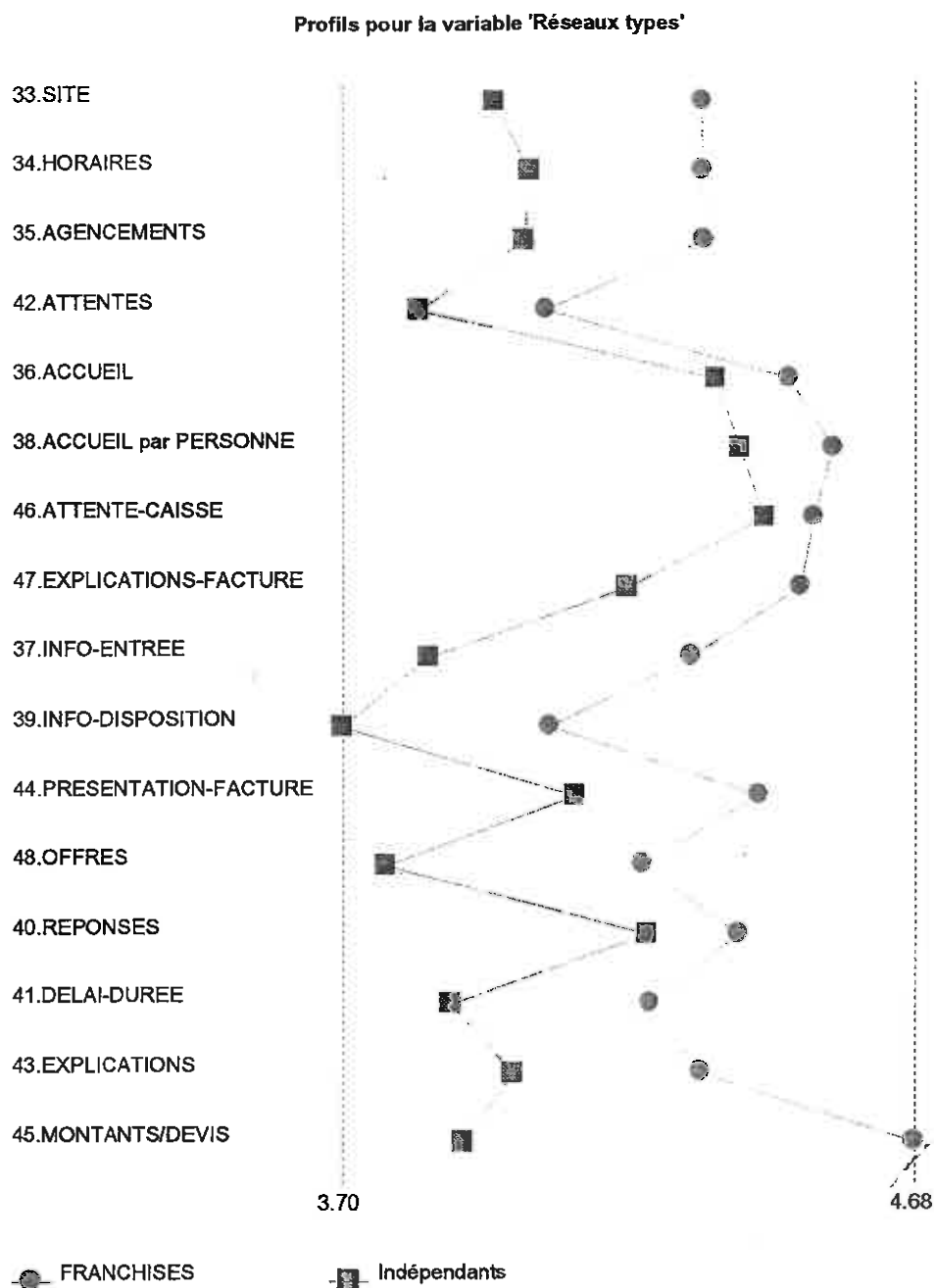
$p < 1\%$: différence très significative

$1\% < p < 5\%$: différence significative

$5\% < p < 15\%$: différence peu significative

Une première analyse par comparaison de la strate « franchisés » avec la strate « indépendants » montre une satisfaction plus forte des clients des premiers par rapport à ceux des seconds sur tous les critères évoqués ci-dessus.

Le graphique suivant visualise les différences obtenues :



Il apparaît de façon très nette que pour toutes les variables retenues les franchisés se comportent mieux que les indépendants quant aux jugements portés par leurs clients respectifs.

Nous allons cependant procéder à une analyse plus détaillée en considérant de nouveau les deux types de franchise d'une part et en nous interrogeant sur la significativité des différences constatées d'autre part.

4.1. L'appréciation des savoir-faire de type « environnementaux »

Les attributs choisis sont les suivants :

- appréciation de l'implantation du site;
- appréciation de l'agencement des lieux;
- appréciation des horaires d'ouverture;
- appréciation des conditions dans lesquelles s'est effectuée l'attente éventuelle.

Tableau comparatif des moyennes :

Réseaux types	33.SITE	34.HORAIRES	35.AGENCEMENTS	42.ATTENTES
FRANCHISES type A	4,38	4,44	4,45	4,18
FRANCHISES type B	4,15	4,00	3,97	3,70
indépendant	3,96	4,02	4,01	3,83
ENSEMBLE	4,17	4,19	4,19	3,96

Les valeurs du tableau sont les moyennes calculées sans tenir compte des non-réponses.

Les noms des critères discriminants sont en gras.

Les nombres en gras correspondent à des moyennes par catégorie significativement différentes de l'ensemble de l'échantillon (au risque de 5%).

Résultats du test de Fisher :

33.SITE : $V_{inter} = 4.41$, $V_{intra} = 0.33$, $F = 13.32$, $1-p = >99.99\%$

34.HORAIRES : $V_{inter} = 5.23$, $V_{intra} = 0.26$, $F = 19.75$, $1-p = >99.99\%$

35.AGENCEMENTS : $V_{inter} = 5.84$, $V_{intra} = 0.22$, $F = 26.02$, $1-p = >99.99\%$

42.ATTENTE : $V_{inter} = 4.30$, $V_{intra} = 0.50$, $F = 8.60$, $1-p = 99.97\%$

4.1.1. L'implantation du centre (proximité, facilités d'accès...)

Le choix du site d'implantation représente un élément essentiel en termes de potentialité d'activité. Facilités d'accès, de stationnement, proximité d'un centre commercial, axe de passage important constituent le plus souvent des critères déterminants. Le savoir-faire en ce domaine est en général procuré par les têtes de réseaux qui peuvent se fonder sur des statistiques et des expériences passées.

Le tableau montre qu'en moyenne l'implantation du centre *est jugée positivement par tous les clients*. La différence d'appréciation est cependant très significative si on compare les franchisés type A et les indépendants : 4,38 / 3,96

($t = 5.240$, $1-p = >99.99\%$).

Elle reste significative entre les deux types de franchisés respectivement A et B (4,38 / 4,15;

($t = 1.975$, $1-p = 95.25\%$), mais elle l'est moins entre les « B » et les indépendants

(4,15 / 3,96) ($t = 1.692$, $1-p = 91.10\%$).

4.1.2. L'agencement des lieux :

Là encore les réseaux de type A se démarquent *nettement et positivement de leurs homologues*.

(type A/indépendants : 4,45 / 4,01 La différence. est très significative ($t = 6.720$, $1-p = >99.99\%$))

(type A/type B : 4,45 / 3,97 La différence. est très significative ($t = 4.746$, $1-p = >99.99\%$))

Cependant et contrairement au critère de l'implantation les franchisés B se situent ici au même niveau que les unités indépendantes : 3,97 / 4,01 La différence. n'est pas significative ($t = 0.378$, $1-p = 29.36\%$).

4.1.3. Les horaires d'ouverture :

Ils peuvent faciliter ou au contraire constituer un frein à la venue de la clientèle potentielle.

Il s'agit donc là aussi de répondre le mieux possible aux besoins compte tenu des contraintes légales et organisationnelles. Les moyennes obtenues pour cette variable sont quasiment identiques à celles de la variable « agencement ».

type A/indépendants : 4,44 / 4,02 La différence est très significative ($t = 5.625$, $1-p = >99.99\%$).

type A/type B : 4,44 / 4,00 La différence est très significative ($t = 4.766$, $1-p = >99.99\%$).

type B/indépendants : 4,00 / 4,02 La différence n'est pas significative ($t = 0.237$, $1-p = 20.07\%$).

4.1.4. L'appréciation des conditions d'attente

Les comparaisons des moyennes fournissent là encore des résultats identiques aux précédents avec cependant un degré d'appréciation inférieur pour nos trois types de réseau.

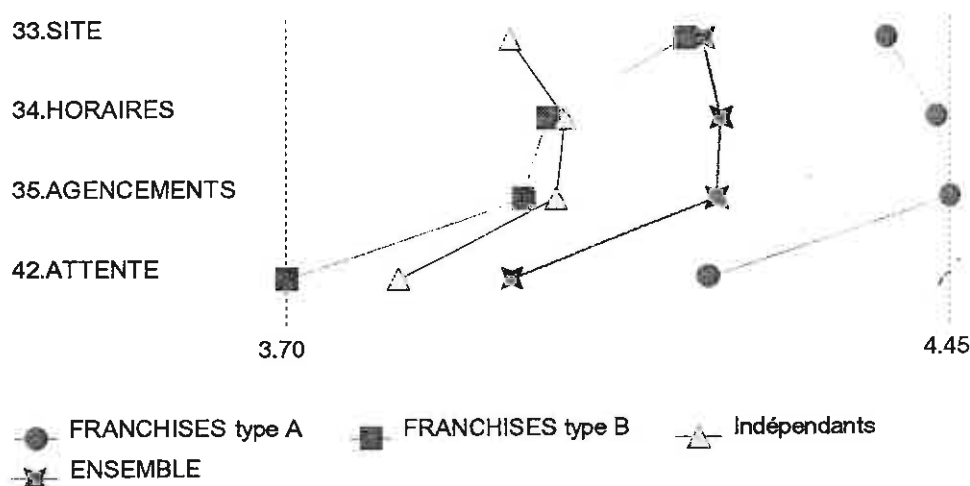
type A/indépendants : 4,18 / 3,83 La différence est très significative ($t = 3.345$, $1-p = 99.89\%$).

type A/type B : 4,18 / 3,70 La différence. est très significative ($t = 3.698$, $1-p = 99.96\%$).

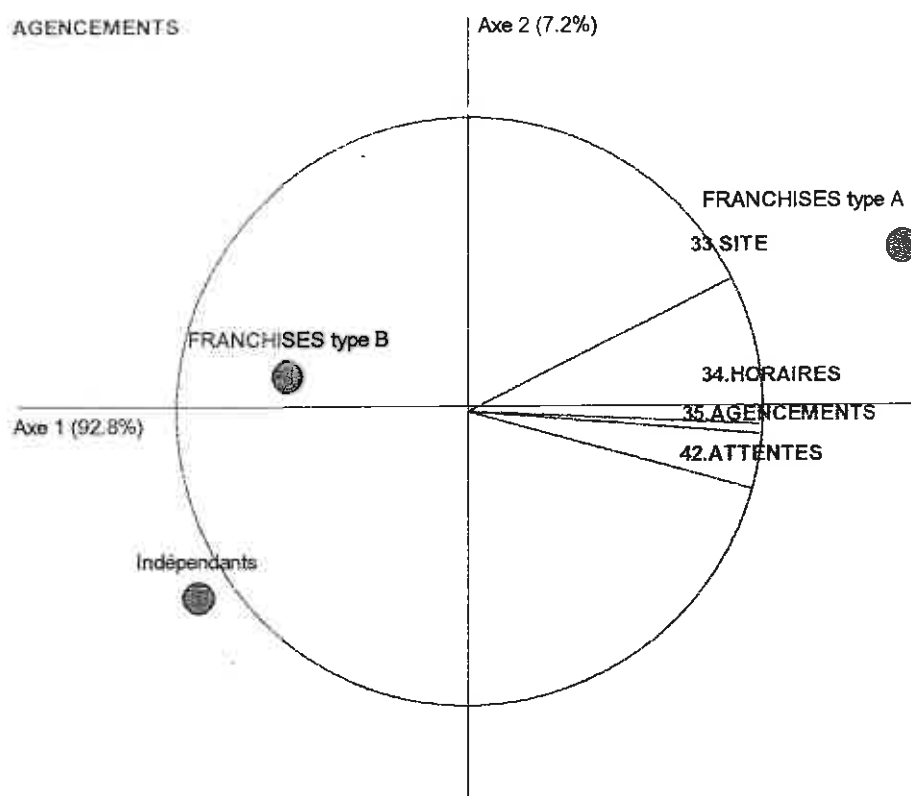
type B/indépendants : 3,70 / 3,83 La différence n'est pas significative ($t = 0.966$, $1-p = 66.22\%$).

Le graphique ci-dessous résume en les visualisant les résultats obtenus :

Profils pour la variable 'Réseaux types'



Une analyse en composantes principales confirme les différences significatives relevées :



Commentaire :

Nous constatons ainsi pour les facteurs « environnementaux » une gradation et donc un classement (franchisés A, franchisés B, indépendants) dans l'appréciation par les clients, reflet à notre avis d'une gradation équivalente en termes de savoir-faire.

4.2. L'appréciation des savoir-faire relationnels

Il s'agit de ceux relatifs à la qualité de la relation humaine à savoir :

- accueil téléphonique;
- accueil sur le site par le personnel;
- explications de la facture;
- attentes aux caisses.

Tableau comparatif des moyennes :

Réseaux types	36.ACCUEIL	38.ACCUEIL par PERSONNE	46.ATTENTE CAISSE	47.EXPLICATIONS FACTURE
FRANCHISES type A	4,58	4,63	4,55	4,59
FRANCHISES type B	4,19	4,31	4,38	4,19
indépendant	4,34	4,38	4,42	4,19
ENSEMBLE	4,41	4,48	4,47	4,36

Les valeurs du tableau sont les moyennes calculées sans tenir compte des non-réponses.

Les noms des critères discriminants sont en gras.

Les nombres en gras correspondent à des moyennes par catégorie significativement différentes de l'ensemble de l'échantillon (au risque de 5%).

Résultats du test de Fisher :

36.ACCUEIL : $V_{inter} = 2.12$, $V_{intra} = 0.25$, $F = 8.43$, $1-p = 99.96\%$

38.ACCUEIL par PERSONNE : $V_{inter} = 2.22$, $V_{intra} = 0.29$, $F = 7.69$, $1-p = 99.93\%$

46.ATTENTE-CAISSE : $V_{inter} = 0.62$, $V_{intra} = 0.35$, $F = 1.80$, $1-p = 83.49\%$

47.EXPLICATIONS-FACTURE : $V_{inter} = 4.61$, $V_{intra} = 0.28$, $F = 16.67$, $1-p = >99.99\%$

L'accueil du client, sa mise en confiance, les réponses initiales à sa demande constituent pour un prestataire de service des facteurs importants pour un développement de sa clientèle.

Le *premier contact* (souvent téléphonique) est à cet égard *primordial*.

4.2.1. L'accueil téléphonique :

Les résultats montrent à ce propos une très bonne appréciation générale (moyenne supérieure à 4) mais toujours avec *un score significativement plus élevé pour les franchisés type A par rapport aux deux autres catégories*.

type A/indépendants : 4,58 / 4,34 La différence est très significative ($t = 3.058$, $1-p = 99.73\%$).

type A/type B : 4,58 / 4,19 La différence est très significative ($t = 3.859$, $1-p = 99.97\%$).

type B/indépendants : 4,19 / 4,34 La différence est peu significative ($t = 1.589$, $1-p = 88.96\%$).

4.2.2. L'accueil sur le site par le personnel :

Les résultats sont analogues pour cette variable: les franchisés de type A se distinguent encore par leur performance (moyenne de 4,63 contre 4,31 et 4,38 pour respectivement les « B » et les indépendants).

type A/indépendants : 4,63 / 4,38 La différence est très significative ($t = 3.311$, $1-p = 99.87\%$).

type A/type B : 4,63 / 4,31 La différence est très significative ($t = 3.095$, $1-p = 99.75\%$).

type B/indépendants : 4,31 / 4,38 La différence n'est pas significative ($t = 0.705$, $1-p = 51.09\%$).

4.2.3. L'attente aux caisses :

Peu de différences ici entre les résultats si ce n'est une appréciation légèrement meilleure mais peu significative) pour ce critère en faveur des franchisés « A ».

type A/indépendants : 4,55 / 4,42 La différence est peu significative ($t = 1.580$, $1-p = 88.85\%$).

type A/type B : 4,55 / 4,38 La différence est peu significative ($t = 1.524$, $1-p = 87.45\%$).

type B/indépendants : 4,38 / 4,42 La différence n'est pas significative ($t = 0.401$, $1-p = 30.92\%$).

4.2.4. L'explication de la facture :

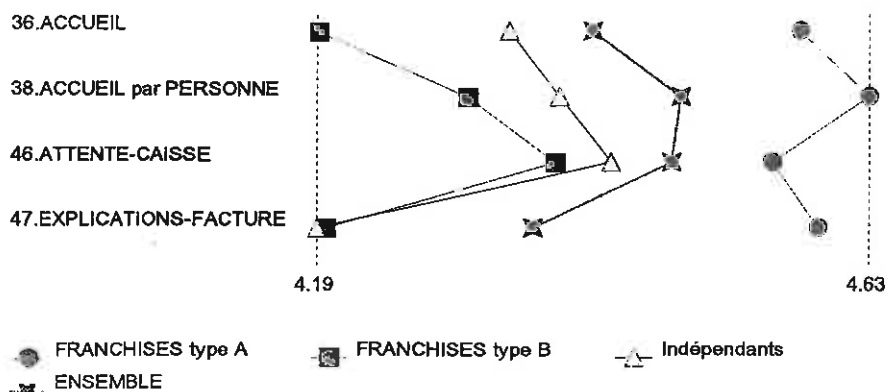
Il y a coïncidence absolue entre les résultats des indépendants et des franchisés B (4,19 pour les deux) mais une différence relativement importante en faveur des franchisés « A » (4,59).

type A/indépendants : 4,59 / 4,19 La différence est très significative ($t = 5.711$, $1-p = >99.99\%$).

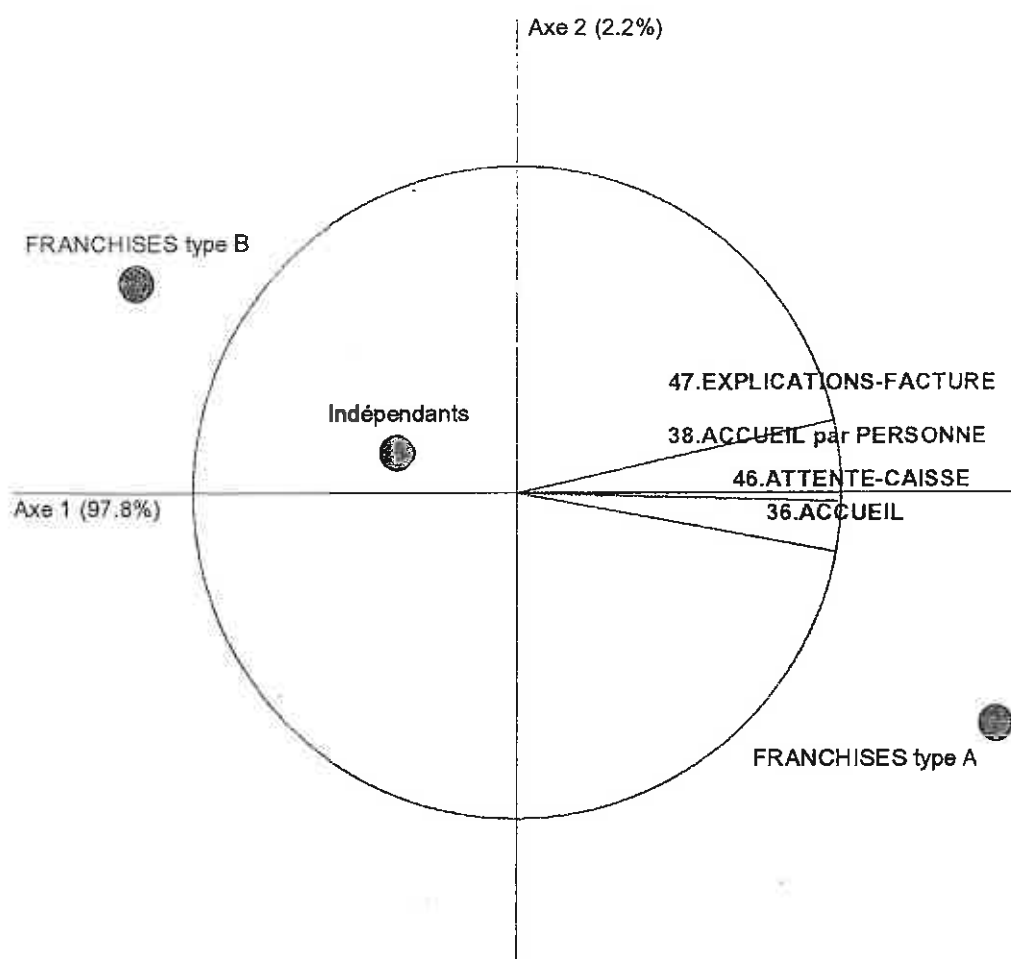
type A/type B : 4,59 / 4,19 La différence est très significative ($t = 3.242$, $1-p = 99.83\%$).

Graphique relatif aux quatre critères :

Profil pour la variable 'Réseaux types'



Carte factorielle :



4.3. L'appréciation des savoir-faire informationnels -

Il s'agit de comparer les jugements portés par les clients sur les :

- informations présentes à l'entrée du site;
- informations disponibles à l'intérieur de l'unité;
- présentation de la facture;
- offres complémentaires.

Tableau comparatif des moyennes :

Réseaux types	37.INFO ENTREE	39.INFO DISPOSITION	44.PRESENTATION FACTURE	48.OFFRES
FRANCHISES type A	4,32	4,12	4,48	4,33
FRANCHISES type B	4,22	3,89	4,24	3,88
indépendant	3,85	3,70	4,09	3,77
ENSEMBLE	4,11	3,91	4,28	4,02

Les valeurs du tableau sont les moyennes calculées sans tenir compte des non-réponses.

Les noms des critères discriminants sont en gras.

Les nombres encadrés correspondent à des moyennes par catégorie significativement différentes de l'ensemble de l'échantillon (au risque de 5%).

Résultats du test de Fisher :

37.INFO-ENTREE : $V_{inter} = 5.93$, $V_{intra} = 0.29$, $F = 20.21$, $1-p = >99.99\%$

39.INFO-DISPOSITION : $V_{inter} = 4.18$, $V_{intra} = 0.48$, $F = 8.69$, $1-p = 99.97\%$

44.PRESENTATION-FACTURE : $V_{inter} = 3.65$, $V_{intra} = 0.37$, $F = 9.95$, $1-p = 99.99\%$

48.OFFRES : $V_{inter} = 7.56$, $V_{intra} = 0.39$, $F = 19.32$, $1-p = >99.99\%$

Les résultats obtenus montrent que les franchisés des deux catégories possèdent sur le plan de la qualité des informations un avantage sur les unités indépendantes.

4.3.1. Les informations à l'entrée

Elles sont jugées très favorablement par les clients des franchisés A (moyenne 4,32) et B (moyenne 4,22 sans différence significative ($t = 1.024$, $1-p = 69.12\%$)). La moyenne des « indépendants » (3,85) est très significativement inférieure aux deux précédentes.

type A/indépendants : 4,32 / 3,85 La différence est très significative ($t = 6.224$, $1-p = >99.99\%$).

type B/indépendants : 4,22 / 3,85 La différence est très significative ($t = 3.725$, $1-p = 99.96\%$).

4.3.2. Les informations mises à disposition

Une appréciation moins favorable que les précédentes pour les trois strates comparées mais toujours avec le même classement et une différence significative entre franchisés A et unités indépendantes.

type A/indépendants : 4,12 / 3,70 La différence est très significative ($t = 4.193$, $1-p = 99.99\%$).

type A/type B : 4,12 / 3,89 La différence est peu significative ($t = 1.605$, $1-p = 89.32\%$).

type B/indépendants : 3,89 / 3,70 La différence est peu significative ($t = 1.470$, $1-p = 86.02\%$).

4.3.3. La présentation de la facture

Elle est jugée très bonne en moyenne par l'ensemble des clients. Les franchisés A gardent un net avantage sur les deux autres catégories ainsi que le montrent les résultats des tests.

type A/indépendants : 4,48 / 4,09 La différence est très significative ($t = 4.415$, $1-p = >99.99\%$).

type A/type B : 4,48 / 4,24 La différence est significative ($t = 2.050$, $1-p = 96.00\%$).

type B/indépendants : 4,24 / 4,09 La différence n'est pas significative ($t = 1.299$, $1-p = 80.70\%$).

4.3.4. Les offres complémentaires

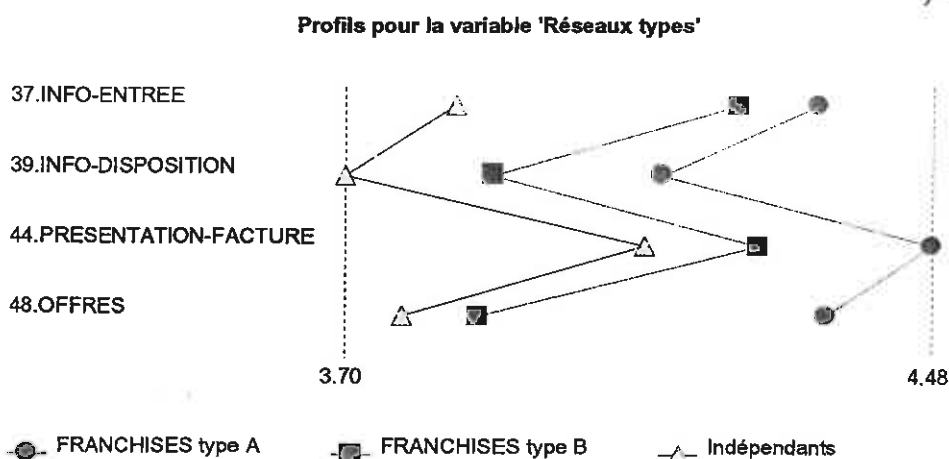
Nous retrouvons les mêmes différences que pour la présentation de la facture avec une accentuation au profit des réseaux de type A.

type A/indépendants : 4,33 / 3,77 La différence est très significative ($t = 6.110$, $1-p = >99.99\%$).

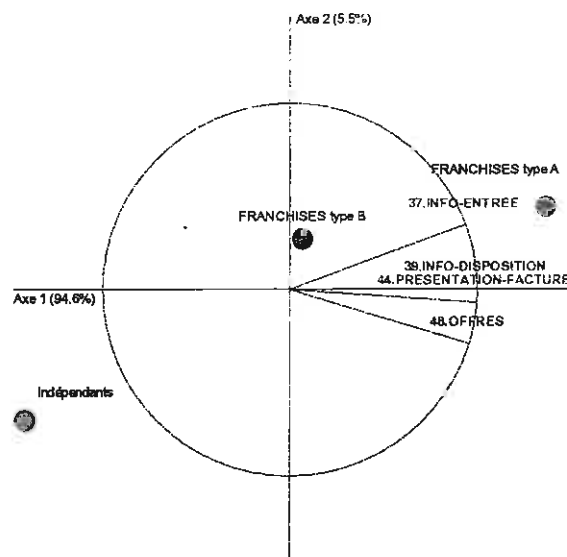
type A/type B : 4,33 / 3,88 La différence est très significative ($t = 3.501$, $1-p = 99.92\%$).

type B/indépendants : 3,88 / 3,77 La différence n'est pas significative ($t = 0.760$, $1-p = 54.49\%$).

Le graphique ci-dessous montre que pour les quatre variables les moyennes sont étroitement corrélées.



Carte factorielle :



4.4. L'appréciation des informations techniques

Les informations suivantes nécessitent généralement des compétences techniques liées au métier de base :

- réponses aux demandes spécifiques;
- explications concernant la prestation;
- adéquation entre le délai ou la durée d'attente annoncée et la durée réelle;
- adéquation entre le prix prévu et le montant de la facture.

Tableau comparatif des moyennes :

Réseaux types	40.REPONSES	41.DELAI DUREE	43.EXPLICATIONS	45.MONTANTS/DEVIS
FRANCHISES type A	4,39	4,36	4,38	4,76
FRANCHISES type B	4,36	3,87	4,11	4,43
indépendant	4,22	3,89	3,99	3,91
ENSEMBLE	4,31	4,08	4,17	4,37

Les valeurs du tableau sont les moyennes calculées sans tenir compte des non-réponses.

Les noms des critères discriminants sont en gras.

Les nombres en gras correspondent à des moyennes par catégorie significativement différentes de l'ensemble de l'échantillon (au risque de 5%).

Résultats du test de Fisher :

40.REPONSES : $V_{\text{inter}} = 0.76$, $V_{\text{intra}} = 0.33$, $F = 2.28$, $1-p = 89.76\%$

41.DELAI-DUREE : $V_{\text{inter}} = 6.52$, $V_{\text{intra}} = 0.49$, $F = 13.35$, $1-p = 99.99\%$

43.EXPLICATIONS : $V_{\text{inter}} = 3.90$, $V_{\text{intra}} = 0.33$, $F = 11.91$, $1-p = 99.99\%$

45.MONTANTS/DEVIS : $V_{\text{inter}} = 18.33$, $V_{\text{intra}} = 0.37$, $F = 49.19$, $1-p = 99.99\%$

4.4.1. La qualité des réponses fournies

Elle est très bien appréciée par l'ensemble des clients interrogés. Les différences constatées ici sont faibles et peu ou pas significatives si ce n'est entre franchisés A et unités indépendantes.

type A/indépendants : 4,39 / 4,22 La différence est significative ($t = 2.044$, $1-p = 96.00\%$).

type A/type B : 4,39 / 4,36 La différence n'est pas significative ($t = 0.251$, $1-p = 20.99\%$).

type B/indépendants : 4,36 / 4,22 La différence est peu significative ($t = 1.454$, $1-p = 85.58\%$).

4.4.2. Les explications concernant la prestation

Les appréciations sont nettement plus favorables aux franchisés A et franchisés B qu'aux « indépendants ». Le test de Student montre en effet que la note moyenne obtenue par ces derniers diffère de façon très significative des deux autres.

type A/indépendants : 4,38 / 3,99 La différence. est très significative ($t = 4.734$, $1-p = 99.99\%$).

Type A/type B : 4,38 / 4,11 La différence. est très significative ($t = 2.678$, $1-p = 99.18\%$).

type B/indépendants : 4,11 / 3,99 La différence n'est pas significative ($t = 1.142$, $1-p = 74.56\%$).

4.4.3. L'adéquation entre le délai ou la durée d'attente annoncée et la durée réelle

Source éventuelle de mécontentement de la clientèle elle correspond à un savoir-faire technique et organisationnel. Les résultats correspondent aux précédents quant aux niveaux de satisfaction et aux différences observées.

Type A/indépendants : 4,36 / 3,89 La différence. est très significative ($t = 4.755$, $1-p = >99.99\%$).

type A/type B : 4,36 / 3,87 La différence. est très significative ($t = 3.645$, $1-p = 99.95\%$).

Type B/indépendants : 3,87 / 3,89 La différence. n'est pas significative ($t = 0.128$, $1-p = 13.34\%$).

4.4.4. L'adéquation entre le prix prévu et le montant de la facture.

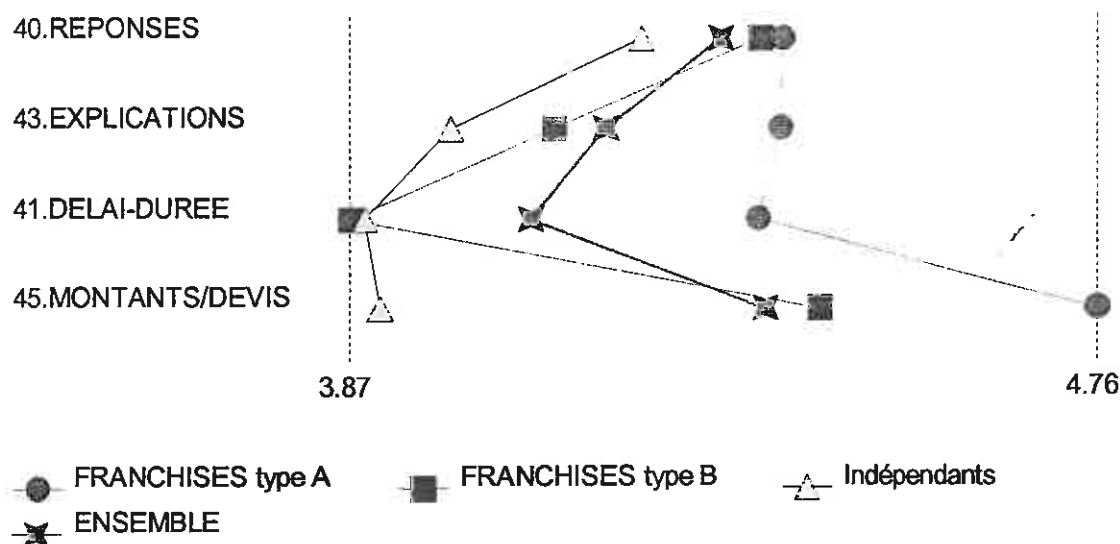
Les franchisés A obtiennent ici leur meilleure moyenne (4,76) de même que les franchisés B (4,43) mais la différence est nettement significative en faveur des premiers. Les « indépendants » sont distancés avec une moyenne de 3,91. On observe ici les différences les plus importantes en ce qui concerne l'appréciation par les clientèles respectives des différents facteurs.

type A/indépendants : 4,76 / 3,91 La différence est très significative ($t = 9.980$, $1-p = 99.99\%$).

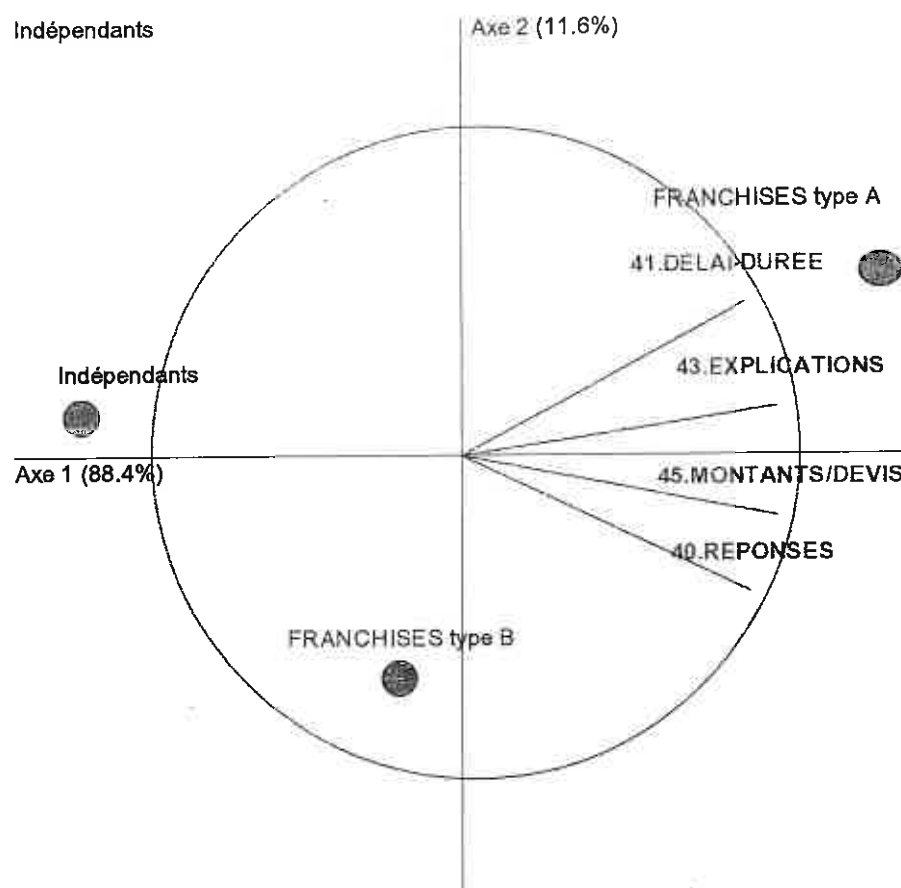
type A/type B : 4,76 / 4,43 La différence est très significative ($t = 2.766$, $1-p = 99.36\%$).

type B/indépendants : 4,43 / 3,91 La différence est très significative ($t = 3.931$, $1-p = 99.98\%$).

Profils pour la variable 'Réseaux types'



Carte factorielle



Les différentes comparaisons effectuées montrent que le système de la franchise possède des avantages appréciables sur l'ensemble des facteurs évoqués. Il existe donc indéniablement un différentiel de savoir-faire qui entraîne une meilleure satisfaction des clients. Ces savoir-faire ne sont cependant pas homogènes entre les divers réseaux ainsi que l'ont démontré les analyses successives. La segmentation entre deux grands types de réseaux démontre des niveaux significativement différents dans les appréciations portées par la clientèle. En effet pour un grand nombre de critères les franchisés de type B se rapprochent davantage des unités indépendantes que des franchisés de type A.

Ces différences dans l'appréciation des variables retenues impliquent-elles des différences comparables en ce qui concerne la satisfaction globale ou générale du prospect et sont-elles susceptibles d'entraîner ou non une fidélisation ? Cette question sera examinée par analyse du tableau suivant.

5. SATISFACTION GLOBALE PAR RAPPORT A LA PRESTATION FOURNIE ET FIDELISATION

Tableau comparatif des moyennes :

Réseaux types	49.SATISFACTION PRESTATION	50.PROCHAINE FOIS
FRANCHISES type A	4,71	4,81
FRANCHISES type B	4,27	4,49
indépendant	4,27	4,26
ENSEMBLE	4,47	4,54

Les valeurs du tableau sont les moyennes calculées sans tenir compte des non-réponses.

Les noms des critères discriminants sont en gras.

Les nombres en gras correspondent à des moyennes par catégorie significativement différentes de l'ensemble de l'échantillon (au risque de 5%).

Résultats du test de Fisher :

49.SATISFACTION-PRESTAT : $V_{\text{inter}} = 5.64$, $V_{\text{intra}} = 0.32$, $F = 17.70$, $1-p = 99.99\%$.

50.PROCHAINE-FOIS : $V_{\text{inter}} = 7.74$, $V_{\text{intra}} = 0.43$, $F = 18.09$, $1-p = 99.99\%$.

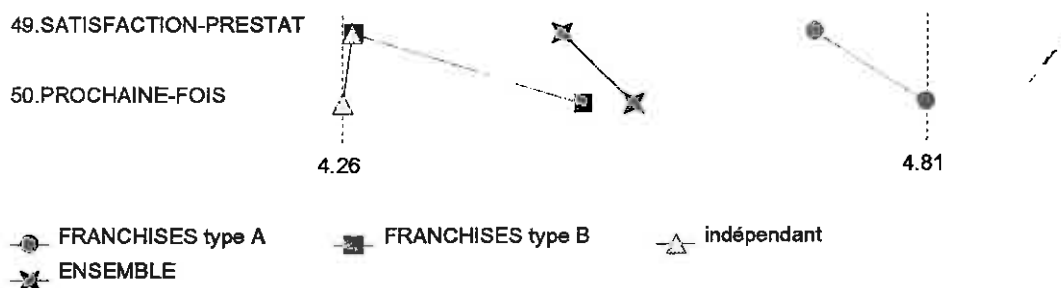
5.1. Appréciation de la satisfaction globale

Le degré de satisfaction globale par rapport à la prestation fournie s'affiche comme très proche du maximum pour les franchisés de type A (moyenne 4,71) et très significativement meilleur ($1-p = >99.99\%$) que pour les autres unités de type B ou indépendantes (moyenne 4,27 pour les deux).

5.2. Fidélisation

En ce qui concerne les réponses à la question « pensez-vous revenir chez ce prestataire à la prochaine occasion ? », les moyennes obtenues par les franchisés type A sont là encore significativement plus élevées que pour les franchisés type B : $4,81 / 4,49$ $t = 2.470$, $1-p = 98.59\%$. Ces derniers se démarquent eux-mêmes mais de façon peu significative des indépendants : $4,49 / 4,26$ $t = 1.553$, $1-p = 88.14\%$.

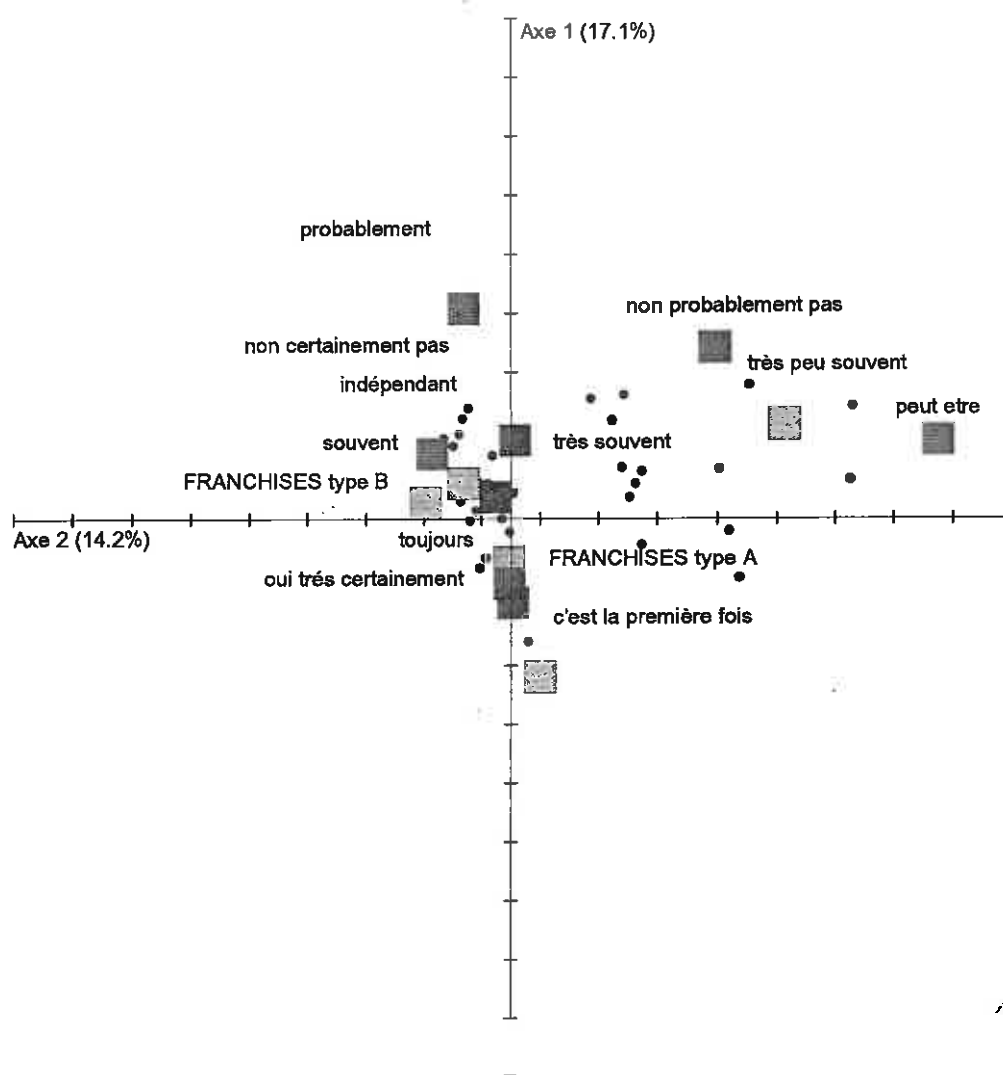
Profils pour la variable 'Réseaux types'



Cette comparaison confirme et amplifie les résultats des analyses précédentes. En voici les principaux éléments.

- Les clients des franchisés A s'estiment très satisfaits et reviendront très certainement.
- Les clients des franchisés B ont une bonne opinion de la prestation mais sont plus réticents à rester fidèle.
- Pour les clients des indépendants, cette fidélité est encore moins assurée.

Ce dernier résultat **infirme** celui correspondant à la fréquentation habituelle signalée précédemment. Nous en tirons la conclusion que la fidélité aux unités indépendantes est précaire alors qu'au contraire les « primo-clients » des franchisés A sont convaincus par la qualité d'ensemble des prestations fournies. L'AFC multiple sur les deux variables et par type de franchisés ou indépendants le confirme en ce qui concerne les franchisés de type A.



La carte montre les positions des 13 modalités et les coordonnées des 233 observations.
 31.3% de la variance est expliquée par les deux axes représentés.
 Les non-réponses ont été ignorés.
 4 modalités n'ont pas été prises en compte (effectif nul).
 17 observations ne sont pas représentées (non-réponse à l'une au moins des questions).
 Chaque observation est représentée par un point.

CONCLUSION

Au cours de l'étude, nous avons envisagé d'opérer une régression multiple pour établir une relation linéaire explicative de la satisfaction globale en fonction des autres variables décrites ci-dessus. Cette analyse n'a cependant pas fait apparaître de corrélations suffisamment significatives pour certaines strates. Les effectifs traitables (exclusion des non-réponses) étaient trop faibles par rapport au nombre de facteurs explicatifs. Nous y avons donc renoncé. Toutefois, pour la strate « indépendants » cette analyse a montré que quatre variables à elles seules étaient explicatives de 70% de la variance « satisfaction de la prestation ». Parmi ces quatre variables, les trois les plus significatives se retrouvent dans ou à proximité de notre noyau dur : « Attente aux caisses », « réponses techniques », « informations à l'entrée ». Pour les deux autres strates les équations de régression correspondantes obtenues (par la méthode pas à pas) retenaient un trop grand nombre de variables pour être véritablement significatives. Pour la strate franchise de type A notamment, la quasi totalité des variables étaient « explicatives » mais chacune avec des degrés de significativité relativement faibles.

En conclusion de cette analyse nous dirons qu'il existe *un savoir-faire minimal*, lié au métier, qui est *commun à l'ensemble des prestataires* quel que soit leur statut. Ce savoir-faire réside dans la maîtrise des procédures techniques indispensables à l'exercice du métier. Il autorise les divers prestataires à se prévaloir d'appréciations positives de la part de leur clientèle.

Les franchisés ont cependant acquis un *savoir-faire complémentaire dans le domaine commercial* notamment qui leur permet d'obtenir un degré de satisfaction plus élevé.

En effet les réseaux de franchise ne se contentent pas, en effet, d'apporter une réponse « technique » au problème du prospect mais appliquent des stratégies visant à l'attirer, à répondre à ses nombreuses et diverses attentes en termes de « confort général ». Cependant, ce savoir-faire « orienté vers la satisfaction du client » se décline en éléments qui comme le montre notre analyse ne sont pas présents avec la même intensité chez tous les franchisés.

Si l'on reprend les classements obtenus ci-dessus et en tenant compte de la valeur des différences (de peu à très significatives) on retrouve, comme facteurs communs aux deux types de franchisés mais se distinguant des non franchisés :

- le choix du site d'implantation;
- les informations à l'entrée du site;
- les informations mises à disposition;
- les réponses apportées par le prestataire;
- l'adéquation entre prix annoncé et prix réel.

Le seul facteur non discriminant entre les franchisés et les indépendants est « l'attente aux caisses » perçue comme très satisfaisant par tous les clients.

CONCLUSION

PROPOSITION DE MODELES DE REPRESENTATIONS DE SAVOIR-FAIRE DANS LA FRANCHISE

En préambule aux deux modèles, nous allons présenter d'abord quelques réflexions qui vont tenter de les justifier. Notre travail, en collaboration avec les franchiseurs, les franchisés, les indépendants et les clients, nous a permis de voir que la relation franchiseur/franchisé et le comportement des clients comme mode de validation ou d'invalidation du savoir-faire sous jacent aux produits/services proposés, ne s'inscrit pas dans une démarche, un raisonnement scientifique et/ou technique propres à la connaissance des « objets ». Il est, au contraire, fondamentalement caractéristique des relations humaines. Les démarches, les raisonnements sont rationnels sur des segments courts et « flous » ou improvisés sur d'autres. On ne va pas d'un point de départ à un point d'arrivée par un chemin défini et normé à l'avance. On « construit le chemin en marchant ». Mais, il arrive que les changements environnementaux soient incompatibles avec les organisations choisies. Il y a alors péril pour la franchise, faute de réactivité et de capacité d'adaptation suffisantes. La compréhension du savoir-faire à un niveau plus élevé que l'expérience vécue, fut-elle confirmée, est un atout majeur. Plus précisément, il faut, selon nous, que les franchiseurs pensent leur franchise ou leur future franchise à partir d'une *théorisation de leurs pratiques* (un modèle). Faute de quoi, ils courent le risque de bégayer leur histoire passée, au présent et dans le futur.

Si les franchiseurs ou futurs franchiseurs parviennent à se représenter leur savoir-faire et les organisations qui les mettent en oeuvre sous forme de **modèles**, ils pourront **mieux définir et gérer la vision de celui-ci** dans le temps, l'espace et l'histoire économique et sociale et mieux piloter en situations d'informations incertaines, incomplètes et/ou aléatoires.

Certes, le savoir-faire peut s'exprimer par des équations. Encore faut-il poser une fois pour toute que ce sont des équations « analogiques » par rapport à celles des sciences des objets. Il faut relativiser la « vérité formelle » de chacun de leurs éléments. La vérité, ou si l'on préfère ce qui est « juste », dans le contexte des franchises, est ce qui est acceptable (jeu gagnant/gagnant) à la fois par les franchiseurs, franchisés et les clients. C'est donc dans cette *perspective d'intersubjectivité partagée que nous situons nos modèles*. Il faut que les techniques qui les accompagnent soient compatibles avec les hommes qui sont sensés les admettre et les utiliser.

Ce parti pris a trois conséquences principales sur la conception des formalisations du savoir-faire:

- **les modèles de pratiques théorisées** doivent être « compris » par les utilisateurs et spécialement par les franchiseurs. Nous utilisons le terme « compris » au sens que lui donne JF Richard. Il faut qu'il suscite *la construction d'une représentation d'abord individuelle capable de converger ensuite vers une représentation collective* franchiseur/franchisés avec comme vision ultime la *satisfaction raisonnable du client dans le contexte du marché*;

- **parce que ces modèles sont conçus** dès le départ par rapport à leurs utilisateurs, ils devraient être, dans un premier temps, plus facilement « assimilés » par le mode de pensée du moment et provoquer, dans un second temps, une « accommodation » des manières de penser. Le résultat serait alors la construction d'un processus *assimilation/accommodation* à l'origine de raisonnements et de représentations dynamiques donc d'adaptations permanentes⁵⁸ ;

⁵⁸ Nous faisons allusion à Piaget et Varela par exemple pour ce qui concerne la pensée cognitive.

- l'évaluation des effets du savoir-faire doit être permanente et reproductible permettant ainsi d'épouser les évolutions internes et externes et de produire des savoirs et savoir-faire en permanence. Il faut dépasser le stade de l'*information* plus ou moins ponctuelle et penser « *construction* » de connaissances. Ceci s'applique spécialement aux franchiseurs et aux franchisés, partenaires internes de la franchise.

LE MODELE A

1. La représentation générale

L'étude suggère l'existence d'un savoir-faire global (le champ, la définition en extension et le but du « concept ») pensé comme une *constellation de savoir-faire spécifiques*. Cette constellation, selon qu'on se réfère à la loi, aux théories économiques, aux franchiseurs, aux franchisés et aux indépendants se présente différemment.

Ainsi, la loi (section 1) tient un discours distant de la réalité mais agit sur elle en contraignant. Il appartient au juge de « projeter » la loi sur un cas et, via sa représentation personnelle, de dire ce qui est juste et ne l'est pas. Les théories économiques (section 2) de la firme fonctionnent un peu de la même manière. Sauf qu'elles n'ont pas d'applications pratiques s'imposant aux entreprises et aux hommes. Elles mêlent d'ailleurs des aspects juridiques aux aspects économiques, sociologique et/ou sociaux avec un bonheur logique inégal. La notion de « transaction » est et reste ambiguë et n'apporte pas, selon nous, d'éléments décisifs pour dire un peu mieux ce qu'est le savoir-faire dans la franchise. En revanche, des aspects théoriques particuliers, issus des théories évolutionnistes, méritent d'être intégrés à notre modèle.

La section 3 montre que toute une partie du savoir-faire n'est pas directement observable et relève du « subjectif ». Et pourtant, si les éléments qui la composent sont absents ou « insuffisants », la réalisation correcte de l'objet risque d'être compromise. Elle met aussi en évidence l'existence, pour un même secteur d'activité, de deux types très différents d'organisations demandant des aptitudes et des compétences distinctes. Ainsi, le passage d'une petite à une grande franchise ne conduit jamais à faire « plus de la même chose ». Il faut faire autrement c'est-à-dire « penser » donc « se représenter » les choses autrement. **L'entreprise « mécaniste » n'est pas un agrandissement de l'entreprise « entrepreneuriale ».**

Est-ce à dire qu'il y a rupture entre les deux? Nous ne le croyons pas. Nous pensons que le savoir-faire d'une catégorie de franchises (par exemple, la réparation automobile) peut finalement être représenté à partir du modèle générique emboîtant suivant:

- ♦ A l'origine de la franchise se trouve le franchiseur et lui seul. Cela signifie que l'élaboration de la représentation dépend initialement et en quasi totalité de *ses aptitudes cognitives*, etc.⁵⁹

Ces aptitudes globales -cognitives, relationnelles, affectives- sont le fruit de la génétique et de l'éducation (l'école, la vie, l'expérience professionnelle). On ne peut évidemment pas les aborder directement. Leur importance est fondamentale.

⁵⁹ Les exigences financières sont considérées satisfaisantes

Retenons que plus les *aptitudes* sont diverses et puissantes, plus le potentiel de création, de raisonnement et d'actions est élevé. Et inversement.

- ♦ **Ensuite, nous posons l'existence d'un noyau dur** constitué de *savoir-faire communs* à toutes les franchises d'une catégorie (service « X », par exemple). Sans ces savoir-faire de « base », il n'y pas de noyau dur donc pas de « métier » et par conséquent pas de franchise identifiable. Il y a, au mieux, une entreprise plus ou moins consistante qui « bricole » des techniques au gré des circonstances et des événements.

Ce noyau dur constitue le substrat fondamental. Pour faire une analogie biologique, très librement interprétée, disons que ce noyau dur associé aux aptitudes du franchiseur sont le « génotype » de la franchise. Un certain champ de possibilités - dans la limite des « ouvertures potentielles » de chacun des éléments constitutifs et de leurs interactions - existe.

Dans la *section 3*, nous présentons ce qui pourrait constituer une bonne approximation de l'inventaire des *savoir-faire catégoriels* constituant le *savoir-faire générique*.

La *section 5* étudie certains attributs (les composants élémentaires des savoirs catégoriels) et mettent en évidence des ressemblances et ou des convergences de représentations selon qu'il s'agit de franchiseurs ou de franchisés du type « entrepreneurial » ou « mécaniste ». La *section 6* montre les jugements globaux des clients qui ne savent rien des savoir-faire catégoriels et élémentaires mais qui en perçoivent les effets. L'étude met en évidence des différences de perception et d'effets remarquables en fonction des facteurs spécifiques constitutifs des types « entrepreneuriaux » et « mécanistes ».

- ♦ **Enfin, existe(nt) un ou plusieurs cercles** constitués de savoir-faire périphériques produits par la **mise en situation des aptitudes et du noyau dur**.

Ces situations diverses induisent la production de « phénotypes » - pour continuer à filer la métaphore biologique - c'est-à-dire *des structures organisationnelles stables* procédant du noyau dur et des aptitudes (le « génotype ») bien adaptées à l'environnement interne/externe du moment.

Ce sont, par exemple, le type « entrepreneurial » et le type « mécaniste » issus du noyau dur et des aptitudes du franchiseur décrits à la section 3 qui génèrent chacun des patterns de savoir-faire périphériques *caractéristiques*.

2. Le fonctionnement du modèle

Si on pense la franchise (structures interne et externe dans des environnements plus ou moins changeants) comme un tout en terme de fonctionnement, il est clair que:

- les adaptations moyennes et de détails vont concerner les cercles des savoir-faire *périphériques spécifiques*. Mais, par rapport à ces cercles, on pourra développer 2 stratégies:

- modifier quelques savoir-faire élémentaires (les changer ou les améliorer: par exemple la voix, le sourire, la bienveillance, l'empathie à l'accueil, etc.) constituants d'un ou plusieurs savoir-faire catégoriels (par exemple l'accueil client, la communication interne avec les franchisés, etc.). Si on agit sur un grand nombre d'éléments périphériques mineurs, on peut obtenir des améliorations significatives de performances (on fait mieux la même chose). Il y a peu de

résistance des franchisés. Bien au contraire, si cela correspond à une augmentation du chiffre, alors la satisfaction croît d'autant plus que l'investissement est modeste (par exemple, formation « maison » légère portant souvent sur des procédures techniques).

- **modifier un savoir-faire catégoriel** (par exemple l'accueil client dans sa totalité). Cela demande plus d'investissement formation et de communication selon les cas. Le changement est perçu comme plus centré et plus important.

Dans les deux cas, les modifications sont faites par des changements de configurations des savoir-faire périphériques. Elles ne coûtent pas chères et peuvent rapporter beaucoup. La franchise est dynamique et répond ainsi à la clause de maintien d'un différentiel avec l'existant.

- soit **modifier la structure du noyau dur** en introduisant, en supprimant, en modifiant un ou plusieurs éléments. Il s'agit alors **d'un changement significatif voire radical** (une mutation) correspondant à une adaptation majeure (survie, incident critique interne et/ou externe). Cela demande un gros effort d'expérimentation du franchiseur dans la structure pilote, des analyses rigoureuses, de la formation nettement plus difficile et importante que la précédente, etc. et une vision à moyen terme ainsi qu'une prise de risque.

Il faut impérativement un engagement massif du PDG et de la direction soutenu par une large compréhension des franchisés. Si l'effort est trop important et ne correspond pas à des gains relativement faciles, on peut s'attendre à de grosses résistances de la technostucture et des franchisés. Faute de définition de la « vision » du franchiseur par lui-même et un engagement personnel lourd pour la faire partager, aucun investissement et changement ne peut aboutir.

3. Le modèle : une heuristique et une base de règles

On ne vise pas le « parfait » mais le « faisable » et le « suffisamment satisfaisant ». Comme nous l'avons indiqué plus haut, il ne s'agit pas de confondre rigueur et rigidité. Les changements doivent être expliqués et l'adhésion doit être obtenue par consensus négocié. La technostucture réagit souvent mal quand elle est devenue rigide (ancienne et trop axées sur le concret et le passé par exemple). Ainsi, dans les organisations « mécanistes », il faut introduire, à dose adéquate, un pilotage par projets. Il s'agit donc **d'une nouvelle classe de savoir-faire** majeurs, difficiles, complexes et stressants.

Une première formulation de règles explicatives pourrait être la suivante:

SAVOIR-FAIRE = NOYAU DUR + PERIPHERIQUE 1 + PERIPHERIQUE 2 + INTERACTIONS			
(global)	(SF ⁰ de base)	(SF spécifiques)	(SF spécifiques)

R1 : « On » postule l'existence chez les concepteurs de services (par exemple) d'**aptitudes générales et spécifiques** du niveau de l'expertise.

Exemple de la réparation automobile rapide :

« On » représente, à la fois, les candidats franchisés, les candidats agents des concessionnaires et les demandeurs du service (les clients).

⁶⁰ SF = savoir-faire

L'existence acceptée de ces aptitudes par les franchisés et/ou indépendants constitue le déclencheur de la confiance, laquelle induit le comportement de candidature ou de fidélisation.

R2 : Il n'y a de **franchise potentiellement viable** que si, et seulement si, on peut établir la liste exhaustive des savoir-faire de base susceptibles de réaliser les tâches élémentaires correspondant au service proposé stricto sensu et communs à l'ensemble des entreprises d'une catégorie (par exemple de service) donnée : franchises et indépendants.

Ces savoir-faire constituent le noyau dur ou le « métier ».

Exemple de la réparation automobile rapide :

- changement de pneumatiques ;
- changement des amortisseurs ;
-

R3 : La franchise est conceptuellement « légitime » dès lors qu'elle offre à ses franchisés un concept clairement identifié et consistant d'une part et d'autre part des savoir-faire permettant l'exécution correcte du service de base offert aux clients (voir R2) **abondé de savoir-faire spécifiques** constituant une valeur ajoutée, jugé intéressant a priori par les franchisés.

Ces savoir-faire périphériques spécifiques du premier cercle caractérisent les types organisationnels « entrepreneurial » et « mécaniste ».

Exemple de la réparation automobile rapide :

type « entrepreneurial »	type « mécaniste »
- franchiseurs charismatiques ;	- technostucture et logistique puissantes
- direction par leadership ;	- gestion bureaucratique fondée sur des règles et procédures strictes ;
- ...	- ...

R4 : Les savoir-faire spécifiques du premier cercle sont responsables de différences de fonctionnement et de résultats importantes de type plutôt managérial.

Les savoir-faire spécifiques du deuxième cercle concernent plutôt des options techniques parfois managériales mais de l'ordre du « détail ».

Exemple de la réparation automobile rapide :

S'agissant du deuxième cercle, cela pourrait être :

- les campagnes de presse locales ;
- des commissions mixtes franchiseurs/franchisés ;
- ...

R5 : L'ensemble de savoir-faire constitué par le noyau dur plus les cercles des savoir-faire périphériques détermine les possibilités d'adaptation fondamentale (changement de concept, par exemple) et plus ou moins secondaire (changement de « détail » plus ou moins important : adaptation rapide relativement modeste).

Les niveaux et les types d'actions déterminent les écarts entre la franchise « X » et les autres franchises d'une part, les indépendants d'autre part.

R6 : Les jugements des clients terminaux doivent, en permanence, valider les actions sur les trois niveaux considérés.

Les gains financiers, les actions différenciées, la dynamique établie sont les moteurs d'une confiance maintenue.

Au-delà de certains seuils critiques de changements, l'ensemble est réorganisé mais la structure du modèle en trois éléments reste la même.

Nota : cette démarche implique :

- la constitution de divers échantillons représentatifs ;
- des entretiens systématiques et approfondis avec les traitements linguistiques adéquats;
- des comparaisons statistiques type t de Student, en moyenne à partir de jugements globaux des clients ainsi que des analyses factorielles (en composantes principales et/ou multiples) essentiellement ;
- un centrage sur les systèmes de formation et communication, moteurs du changement et de la créativité.

En conclusion, le modèle A relève plutôt d'un pilotage par la tête de réseau. Les analyses effectuées dans les sections 3, 5 et 6 permettent de construire le noyau dur et deux cercles périphériques.

La prise en compte des jugements des clients valide, dans tous les cas, les modifications du système - et donc les comportements et les résultats induits - décidées par le franchiseur.

LE MODELE B

Le modèle B est plutôt un pilotage par « le client ». Ce qui ne signifie pas que le modèle A les ignore. Mais, dans le modèle précédent le pilotage se faisait via le franchiseur et sa direction et ses franchisés avec les clients en arrière plan jouant un rôle « second » d'indicateurs des effets après que les modifications aient été faites.

L'étude et les résultats de la section 6 montrent ce que sont les démarches et les techniques utilisées. Comme dans la méthode A, elles restent simples et d'un usage courant. Quant aux explications, le type de public étant bien défini, leur mise en oeuvre pédagogique est accessible.

1. Le principe général

Nous proposons ici l'élaboration d'une méthode permettant la quantification, sous une forme simple et par type de savoir-faire, des différences correspondantes. Cette méthode se fonde sur

les résultats obtenus concernant l'appréciation des clients mais pourra être généralisée, si besoin, à toutes les variables quantitatives susceptibles de constituer un élément de mesure du savoir-faire.

Nous partons de l'hypothèse que l'ensemble des savoir-faire mis en oeuvre dans un secteur d'activité donné peut-être réparti en « n » types de savoir-faire (techniques, communicationnels, informationnels, relationnels, etc). Pour chaque type de savoir-faire il s'agit de définir des items de mesure (par exemple au moyen d'une échelle d'appréciation) d'une performance élémentaire (ratio significatif ou appréciation d'un critère spécifique).

2. Le schéma de fonctionnement

Ces « N » items regroupés (mesure homogène) par type de savoir-faire aboutiraient ainsi à « n » variables. Les moyennes de ces « n » variables seraient calculées pour les « p » modalités d'une variable représentant les unités économiques du secteur d'activité considéré. Les moyennes ainsi obtenues seraient rapportées à la moyenne correspondante de l'ensemble de ces unités. Ces rapports (un par type de savoir-faire et par unité à comparer) constitueraient à chaque fois un indicateur des différentiels de savoir-faire entre les entités évaluées. Les seuils de significativité seraient les seuils habituellement utilisés pour les tests d'analyse de variance.

La matrice ci dessous résume la méthode exposée :

Savoir-faire	T1				T2			
Variables	V1	V2	V3	V4	V5	V6		Vn
Moyennes	mV1	mV2	mV3	mV4	mV5	mV6		mVn
entités								
E1		mT1,1				mT2,1		
E2		mT1,2				mT2,2		
E3		mT1,3				mT2,3		
E4		mT1,4				mT2,4		
Ep		MT1,p				MT2,p		
Ensemble		MT1				MT2		

Pour l'entité Ei l'indicateur du savoir faire Tj serait ainsi le rapport $mT_{j,i}/MT_j$ (éventuellement multiplié par un facteur 100 pour favoriser les comparaisons).

Nous présentons, page suivante, l'application de ce modèle B à la « réparation rapide ».

3. Application à l'étude « réparation rapide »

Dans le cas de notre étude nous obtenons pour les moyennes par type de savoir-faire les résultats ci-dessous:

Savoir-faire: Réseaux types	54.Accès environnement	55.Accueil général	56.Informations générales	62.informations techniques
FRANCHISES type A	4,42	4,59	4,21	4,47
FRANCHISES type B	4,04	4,27	4,04	4,21
indépendants	4,00	4,36	3,77	4,00
ENSEMBLE	4,18	4,44	4,00	4,23

Le indicateurs obtenus (par simple division de chaque moyenne par rapport à la moyenne d'ensemble) seraient alors les suivants:

Savoir-faire: Réseaux types	54.Accès environnement	55.Accueil général	56.Informations générales	62.informations techniques
FRANCHISES type A	105	103	105	106
FRANCHISES type B	97	96	101	99
indépendants	96	98	94	95
ENSEMBLE	100	100	100	100

Les valeurs ont été multipliées par un facteur 100.

Ces indicateurs de degré de savoir-faire sont assimilables à des indices et susceptibles d'être comparés dans le temps en fixant une date d'analyse comme époque de base des suites chronologiques.

Dans l'exemple, on peut conclure :

- qu'on retrouve les résultats obtenus précédemment, à savoir un degré de savoir-faire significativement différent pour les franchisés de type A dans toutes les composantes retenues du savoir-faire ;
- les franchisés de type B ne dépassent pas toujours la mesure de référence (base 100)

Ce modèle B, peut être vu par les franchisés comme un tableau de bord particulier.

A partir de celui-ci, les seuils de différenciation entre franchisés et non franchisés peuvent faire l'objet d'accords entre partenaires et devenir les normes qui peuvent sans cesse être réactualisées.

Rappelons que l'essentiel repose sur la représentation des jugements des clients.

On peut également pondérer ces jugements en attribuant des coefficients aux différents types de savoir-faire.

En conclusion, les deux modèles présentés découlent des analyses effectuées précédemment. Ils ont été conçus de manière à utiliser un certain nombre d'éléments communs afin de limiter les coûts des investissements organisationnels, financiers et surtout intellectuels.

Dès lors que des franchiseurs seraient intéressés par l'un ou l'autre de ces modèles, il serait possible de les examiner en les transposant aux cas précis.

On pourrait alors envisager une collaboration étroite entre la Franchise et l'Université en chargeant des étudiants de maîtrise et de masters de concevoir, réaliser, et évaluer les effets d'une action conçue à partir des modèles A et B. Ceci permettrait de valider et/ou d'invalidier certains éléments du modèle en produisant de nouvelles données empiriques. Il y aurait là, outre l'intérêt éventuel pour les modèles stricto sensu, une amorce de collaboration et de coopération entreprise/étudiants à un niveau intéressant qui pourrait constituer un jeu gagnant/gagnant pour les deux partenaires.

BIBLIOGRAPHIE

- Actes du colloque, Stratégies et croissance des PME, tome 2, Université du Québec, Trois-Rivières, 1996
- ALBRIC C., FLAMENT C. L'étude expérimentale des représentations sociales, et Structure et Dynamique des représentations sociales, in « Les représentations sociales », D. Jodelet, PUF, 3ème édition. 1993,
- ALLIX-DESFAUTEAUX C. Le choix de la franchise dans le développement de l'entreprise, thèse de doctorat non publiée, Université de Caen
- AUBRET J. et Col Savoir et pouvoir, les compétences en question, PUF, 1993.
- BALLAY J.F. Capitaliser et transmettre les savoir-faire de l'entreprise, Eyrolles, 1997
- BARJOU B. Savoir transmettre son expérience et son savoir-faire, ESF, 1995.
- BASCHET D. Le savoir-faire dans le contrat de franchise, in « Revue française de comptabilité », Juill-Août 1996
- BASS B.M. Leadership and Performance beyond Expectations, The free Press, 1985.
- BENNIS W., NANUS B. Diriger : les secrets des meilleurs leaders, Inter Editions, 1986
- BENSOUSSAN H. Le droit de la franchise, Editions Apogée, 1997
- BENSOUSSAN H. Le savoir-faire, in « Franchise magazine », n°141, Juil/Août 1997
- BLOCH P, HABABOU R., XARDEL D. Service compris : les clients heureux font les entreprises gagnantes, L'Expansion/Hachette/Jean-Claude Lattès, 1987
- BOMPARD F., Les précédents communautaires au règlement franchise, in « Cahiers de droit de l'entreprise », 1989/1, p. 2
- M. MICMACHER.
- BOTELLA J. Pourquoi Renault veut copier Midas , « L'essentiel du management », août 1996.
- BOUTARDE-LABARDE C. La franchise et le droit de la concurrence, in « Cahiers de droit de l'entreprise », 1985/2, p. 16.
- BURST J.J. note sous COLMAR, 6/06/1982, D. 1982, J., p. 553 et s..
- BURST J.J. note sous COLMAR, 9/03/1990, D. 1990, J., p. 232 et s..
- BURST J.J. Eléments de rattachement de la clientèle et franchise, in « Cahiers de droit de l'entreprise », 1988/2, p. 40.
- CHARREAUX G. La théorie des transactions informelles: une synthèse, Economie et Sociétés, série Sciences de gestion, mai 1990, n°15.

- CHARUE-DUBOC F.
(sous la direction de) Des savoirs en action, l'Harmattan, 1995.
- CHAVANNE A., BURST J.J. Droit de la propriété industrielle, Précis Dalloz, 1993
- COASE R.H. The nature of the firm, *Economica*, (1937), volume 4.
- CORIAT B., WEINSTEIN O. Les nouvelles théories de l'entreprise, Livre de poche, 1994.
- CRAUSER J.P. et Col Guide pratique d'analyses de données, Editions d'Organisation, 1989.
- DECLAIRIEUX B. Franchise : l'envers du décor, in « L'entreprise », Juill-Août 1997
- DELAGARDE J. Initiation à l'analyse de données, Dunod, 1995
- Dictionnaire permanent « Droit européen des affaires »
- Formule de contrat de licence de savoir-faire.
 - Accords de transfert de technologie
- DUPUIS P. et Col Mitan de la vie et la vie professionnelle, Editions Agence d'ARC, 1993
- DURAND P. note sous Cass. com. 13/07/1996, JCP, éd. G, II, 15131.
- E.D., Automobile : de nombreuses enseignes en forte expansion, in « L'essentiel du management », n°23, janv.1997, p.84.
- FAMA E.F., JENSEN M.C. Separation of ownership control in « Journal of Law and Economics », Juin 1983, n°26.
- FERRIER D., LELOUP J.M. Nouvelles approches de la franchise commerciale, in « Cahiers de droit de l'entreprise », 1986, p.14.
- Feu Vert : Satisfaire 160 magasins, in « Logistique Magazine », n°110, sept. 1996, p. 52
- FINKELMAN D., GOLAND T. L'Aventure du client mécontent, in « Harvard L'Expansion : Fidéliser le client », pp 6-17, Cop. 1991
- GASS Y. et Col L'inventaire du potentiel entrepreneurial : validation empirique d'un modèle d'appréciation du profil entrepreneurial, in Actes du Colloque « Stratégie et croissance des PME », tome 1
- GAST O. Les procédures européennes du droit de la concurrence et de la franchise, édition Jupiter, 1989
- GOGUELIN P., KRAU E. Projet professionnel, projet de vie, ESF, 1992
- GUILHON B. et col Economie de la connaissance et organisations : entreprises, territoire, réseaux, L'Harmattan, 1997.

- HART C., HESKETT J., EARL S., SESSER Jr W. Plan d'action pour récupérer un client déçu in « Harvard L'Expansion Fidéliser le client », pp 18-26, Cop. 1991,
- HUTEAU M.
(sous la direction de) Les Techniques psychologiques d'évaluation de personnes, EAP, 1994
- Juris-classeur « Contrats, Distribution », fascicules 565, 566, 578, 590, 610, 620.
- KOVAR R. La décision Computerland du 13/07/1987 : continuité et développement du régime des franchises de distribution en droit communautaire de la concurrence, in « Cahiers de droit de l'entreprise », 1987/4, p. 5.
- LE TOURNEAU P., Le franchisage, JCP, éd. E, 1980, II, 3362
- LELOUP J.M. Franchise et savoir-faire, in « Cahiers de droit de l'entreprise », 1982/5-6, p. 16
- LELOUP J.M. Franchise et savoir-faire, in « Cahier de droit de l'entreprise », 1982
- LELOUP J.M. La définition du contrat de franchise, in « Cahiers de droit de l'entreprise », 1980/5, p. 5
- LEPAGE H. Pourquoi la propriété, Hachette/Pluriel, 1985.
- LEPETIT P. Franchise et ententes, in « Cahiers de droit de l'entreprise », 1987/2, p 2
- LEVY-LEBOYER C. Le bilan de compétences, Editions d'Organisation, 2ème tirage, 1993
- MAILLET L. Psychologie et Organisations : l'individu dans son milieu de travail, Agence d'Arc, 1993.
- MALGLAIVE G. Enseigner à des adultes, PUF, 2ème édition 1993,
- MARET P., PINON J.M. Ingénierie des savoir-faire, Hermes, 1997.
- MAYERE Anne, La gestion des savoirs face au nouveau modèle industriel, in « Revue française de gestion », Les chemins du savoir, N° spécial, 105, Sept-Oct 1995.
- MINTZBERG H. Le management, Voyage au centre des organisations, Editions d'Organisation, 1990.
- MINTZBERG H. Le pouvoir dans les organisations, Les Editions d'Organisation, 1994.
- MINTZBERG H. Le manager au quotidien : les 10 rôles du cadre, Les Editions d'Organisation, 1993.
- MINTZBERG H. Le métier de dirigeant, in « Revue française de gestion », N° spécial 111, Nov-Déc 1996.
- MORIN E. Introduction à la pensée complexe, ESF, 1990.

- MOUSSERON J.M. Franchise et savoir-faire...matrimonial, in « Cahiers de droit de l'entreprise », 1982/5-6, p. 20
- NEGRE C. Franchising: les clefs de l'excellence, approche marketing et stratégique, Institut de la promotion de la Franchise, Colmar, 1990, p 33.
- NUTIN J. La motivation humaine, PUF, 1985.
- OXENFELDT A., Franchising in perspective, Journal Retailing, (hiver 1968-1969).
- THOMSON D.D.
- PRAX J.Y. Manager la connaissance dans l'entreprise, INSEP Editions, 1997.
- RAIMBORG P. Asymétrie de l'information, théorie de l'agence et gestion de l'entreprise, Encyclopédie de gestion, Economica, 1989.
- REICHHELD F., EARL SASSER Jr Les Clients d'hier font les profits de demain in « Harvard L'Expansion » Fidéliser le client, » pp 27-33, sd
- RICHARD J.F. Les activités mentales, A. Colin, 1990.
- RIVERIN-SIMARD D. Les étapes de la vie au travail, Montréal, Saint-Martin, 1985.
- RUBIN P. H. Theory of the firm and the structure of the franchise contract, in : Journal of Law and Economics, avril 1978
- SALLERIN R. Le marché de la réparation se porte bien, in « LSA » n°1495, 6/06/1996, p. 21
- SALLERIN R. Le grand virage des centres autos, in « LSA » n°1479, 15/02/1996, p. 26
- SERIEYX H., AZOULAY H. Face à la complexité, mettez du réseau dans vos pyramides, Village Mondial, 1996
- SFEZ L. Critique de la Communication, Le Seuil, Nouvelle Edition refondue, 1992
- SFEZ L. Critique de la décision, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 4ème édition entièrement refondue et augmentée, 1992
- Le Sphinx Développement - Le Sphinx Lexica, Manuel de Référence
- TOMASSONE R. et Col La régression : nouveaux regards sur une ancienne méthode statistique, Masson, 1983.
- VARELA F. Invitation aux sciences cognitives, Seuil, Edition mise à jour 1996,
- VARELA F., BOURGINE P. Towards a Practice of Autonomous System : The First European Conference on Artificial Life, MIT Press/Bradford Books, Cambridge, 1992.
- VARELA F., MATURANA H. L'arbre de la connaissance, Addison-Wesley France, 1994.