

FFF/UHA/13.10.2004/J Remoriquet
V. 2 Paris

SAVOIR-FAIRE 1998: DES ATOUTS MAITRES...

CONFIANCE... POUVOIR... APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL... PERFORMANCE

Equipe 1998 : Freyburger, Kuter, Rajaonson, Rebert, Remoriquet, Rondé, Schaller

Equipe 2003 : Bennaghmouch, Abdellaoui, Castelnau, Cohen, Kuter, Grimal, Remoriquet, Ulmer

L'OBJECTIF DE LA RENCONTRE

L'objectif est de revisiter la recherche N°1 (1998) centrée sur les savoir-faire et d'examiner, sans effectuer de nouvelles études approfondies, des matériaux issus de la recherche susceptibles de permettre aux franchises d'obtenir de meilleures performances économiques.

Je commencerai par rappeler brièvement l'objet de l'étude de 98 sur les savoir-faire et ses résultats. Je proposerai ensuite un choix d'éléments susceptibles d'améliorer la performance économique pour les soumettre au débat. Ma contribution privilégie l'approche psychologique et sociologique des relations interpersonnelles dans la franchise.

RAPPEL

L'étude explore la notion de savoir-faire dans la franchise sous l'angle théorique (apport de la théorie de l'Agence, les aspects juridiques...) ainsi qu'une investigation de terrain analysant des représentations mentales et parfois sociales des franchiseurs, des franchisés et des clients. Le domaine choisi en 99 était la réparation rapide automobile. Donc des franchises anciennes, de grande taille fondée sur une technicité importante.

L'investigation a utilisé des entretiens (franchiseurs et franchisés) et un questionnaire (clients des franchises et des concurrents) complétés par des visites de terrain et des observations. Elle débouchait sur une proposition de 2 modèles de représentations des savoir-faire : le premier d'inspiration psychosociologique (modèle des représentations sociales) suggérait plutôt un pilotage par le franchiseur intégrant plus ou moins des collaborations des franchisés et le second insistait sur l'importance majeure des besoins et attentes des clients.

S Bennaghmouch, dans l'étude qu'elle a conduite en 2003 (Approche prospective de la Franchise à l'horizon 2005-2010), reprend et approfondit, pour une part, le modèle de *représentation sociale* en le complexifiant. Je prends appui sur le modèle de représentation sociale présenté p 28 dans l'étude de 2003.

Que montre ce schéma des représentations sociales de la Franchise ?

- Trois cercles allant du « métier » au plus général avec l'idée que le dernier englobe les autres et conditionne leur existence et leur qualité.

Le premier cercle constitue le noyau dur caractérisant la nature de la franchise : à savoir les compétences techniques relatives aux métiers de la réparation rapide automobile. J'utilise le mot « compétence » au sens général de savoirs en action (JP Anciaux, 1996) et au sens restreint « *d'ensemble de connaissances, de savoir-faire et de comportements structurés en fonction d'un but dans un type donné de situations de travail* » (G Donnadieu, P Denimal, 1994). Ces compétences produisent un service choisi par le client parmi d'autres offres du marché local. Par exemple, le remplacement de pneumatiques, d'amortisseurs, de freins, etc.

Enseignés dans les Lycées, les savoir-faire du noyau dur existent indépendamment de l'organisation qui les vend. Ils qualifient des individus et déterminent un niveau de rémunération qui peut référer aux conventions régissant les métiers de la mécanique.

Deux autres groupes de compétences complètent celui des savoir-faire techniques de la réparation automobile. D'une part celui des franchiseurs (la définition des services, le lieu d'implantation, le type de local et les matériels nécessaires, la clientèle, etc.) et d'autre part celui des franchisés dans leurs rôles de producteurs effectifs du service conçu par le franchiseur. Ils sont, en tant que techniciens de l'automobile, les seuls acteurs en contact direct, exclusif et permanent avec les clients. Ils sont aussi propriétaires du local et des installations, managers des opérateurs qu'ils ont recrutés, responsables de la qualité du service et des résultats.

C'est la combinaison de ces trois groupes de compétences liés aux pratiques de la réparation automobile qui déterminent la qualité du service perçu par les clients et mesuré par des questionnaires de satisfaction ou le recours au SAV. Ce premier cercle positionne la franchise dans un domaine précis du marché. Les compétences techniques « métier » sont la condition première de l'existence de l'entreprise.

Le deuxième cercle renvoie aux franchisés et aux franchiseurs en tant qu'auteurs et utilisateurs de compétences plus générales:

- aux franchiseurs (et leurs délégués), auteurs du concept initial, prescripteurs et responsables du type d'organisation et spécialement des procédures de recrutement des franchisés, des techniques de réparation, d'approvisionnement en pièces détachées automobiles, commerciales, financières et de communication pour n'en citer que quelques-unes parmi les plus importantes.

Ils apparaissent comme ceux qui définissent et prescrivent le travail et ses modalités en s'appuyant sur un ou des sites « pilotes » (fonction démonstrative concrète).

- aux franchisés, acheteurs du droit de réaliser le concept et le vendre, d'utiliser tous les services internes nécessaires à sa bonne application en répondant aux besoins des clients. A ce niveau opérationnel, ils ont des rôles et responsabilités de manager d'équipes techniques (recrutement, organisation de l'atelier, application des procédures, contrôle de la qualité des aspects techniques notamment, relationnels et financiers, paye, etc.).

Cette répartition des rôles montre que les franchiseurs et les franchisés ont des rôles communs (management des hommes, production de services, contrôle qualité, contrôle financier notamment) mais exercés à des niveaux différents (tout le réseau et un point de vente) et spécifiques, spécialement pour le franchiseur qui doit être capable de partager avec les franchisés sa vision globale des choses dans le domaine choisi et de faire évoluer le concept initial de telle manière qu'il conserve un avantage concurrentiel. La qualité et la pertinence des choix effectués par le franchiseur et leur acceptation (spécialement les procédures, règles et principes de l'ensemble par les franchisés) déterminent un second facteur de réussite.

Le troisième cercle est celui des aptitudes (qui se construisent mais ne se ramènent pas à un savoir appris par l'enseignement) constituant les conditions de l'acquisition de savoirs et connaissances riches et variés relevant du champ des savoirs scientifiques ou de l'art. Ils s'acquièrent par l'enseignement mais aussi par l'expérience. Ils peuvent donner lieu à une théorisation des pratiques facilitant la fonction critique et les évolutions. Elles ne produisent rien de « vendable ». Elles sont la matière première de la création, de l'innovation et du

changement organisationnel. A ce titre, il me semble qu'elles sont plutôt des attributions du franchiseur du moins dans la configuration actuelle.

Pour finir, je soulignerai que le franchiseur et le franchisé sont, dans la perspective d'analyse psychosociologique et sociale qui est la mienne, dans des rôles ambivalents, pour trois raisons principales :

- *comme les patrons « ordinaires », le franchiseur exerce le pouvoir légal et légitime. Mais il se démarque d'eux par le fait qu'il ne rémunère pas les responsables locaux qu'il recrute. Au contraire, il est, d'une certaine manière, rémunéré par eux.*

- *les franchisés aliènent volontairement leur liberté de décision contre l'espérance d'une compétence à voir juste et loin (vision, adaptation, innovation, changement), des services internes gestionnaires et managériaux efficaces (management et notamment la formation) sachant que le franchiseur n'a pas d'obligation de résultats mais seulement obligation de moyens, l'espérance de gains substantiels et des conditions de travail sécurisantes.*

- *l'existence d'un contrat censé régler (il supprime la nécessité de la confiance vue comme une spéculation nécessaire face à un vide informatif, technique, managérial, etc.), à lui seul, l'ensemble des relations de travail et déterminer en grande partie la performance et la pérennité de l'entreprise.*

En un mot, la franchise est originale voire paradoxale. Par construction, elle porte en germe des causes de tensions et de conflits induits notamment par cette aliénation volontaire de la liberté de choisir et décider (niveau de l'acte conscient rationnel) qui peut créer des frustrations, des rivalités profondes (niveau inconscient). Telle qu'elle est, elle fait la preuve permanente de sa capacité à prendre une belle place dans le commerce.

➤ *Cela étant, je fais une première hypothèse : la confiance est un facteur fondamental du bon fonctionnement de la franchise et donc de performances économiques satisfaisantes. Si elle se gâte et devient parcimonieuse, la franchise est en péril. Et cela en dépit du contrat, des savoirs, des connaissances de toutes sortes. Elle m'apparaît comme le substratum invisible de l'organisation -« ce qui sert de support à une autre existence » dit le Robert-, une condition nécessaire (mais pas suffisante) de l'existence même d'une franchise.*

Lors de la réunion de travail préparatoire, j'ai proposé à notre groupe d'examiner, sous des angles divers et complémentaires, quelques-unes des représentations que la recherche en a, afin de les soumettre au débat.

Le groupe ayant accepté et enrichi cette proposition initiale, je vais donc m'attacher à présenter quelques traits majeurs, selon moi, de la confiance vue sous l'angle de la psychologie et de la sociologie notamment.

LA CONFIANCE : QUELQUES TRAITS CONSTITUTIFS FONDAMENTAUX ...

Les publications sur la confiance sont nombreuses. Elles proviennent de domaines scientifiques variés mais majoritairement des sciences humaines : philosophie, psychologie, sociologie, économie, gestion, droit et leurs extensions.

Dans cet ensemble, on distingue deux catégories de scientifiques :

- des scientifiques qui privilégient le calculable (les logiques binaires ou les logiques floues) et ont tendance à voir dans la confiance un attribut « flou » au sens de vague, mal défini parfois même un fourre tout commode (trop commode ?) permettant de qualifier les résidus (le non expliqué) des modèles quantitatifs.

- des scientifiques qui admettent que ce terme recouvre un ensemble composite « flou » au sens d'ambivalents, de labiles, d'incertains, de mal définis. Il est proche des sentiments, des besoins, des attitudes, des croyances, etc... matières premières des relations humaines.

Les équipes de 99 (J Remoriquet et autres) et 2003 (S. Bennaghmouch et autres) n'ont pas retenu la confiance comme substratum de la performance économique et la pérennité dans la franchise. Et pourtant ! Chacun de nous sait d'expérience qu'une organisation humaine ne peut pas fonctionner s'il n'existe pas un minimum de confiance entre ses membres.

Mais à quoi se réfère-t-on quand on évoque la nécessité de la confiance dans une organisation?

Pour répondre à cette question, S Bennaghmouch a dressé le champ sémantique du mot « confiance » afin d'avoir une idée précise des sens et des liens qu'il entretient avec d'autres.

▪ Le réseau sémantique du mot « confiance »

S Bennaghmouch pose que plus les mots appartenant aux diverses connexions relevaient d'un usage quasi universel, plus le pouvoir évocateur et mobilisateur d'attitudes et de comportements individuels et collectifs est important.

Je présente ici quelques unes des indications les plus intéressantes :

- **ce mot prend sens par rapport à des contraires ou opposés :** défiance, méfiance, anxiété, crainte, doute, suspicion.
- **la confiance peut être quantifiée (taille et intensité) sinon strictement mesurée :** elle est faible, grande, absolue, totale, aveugle, inébranlable, ...
- **les expressions qui l'emploient sont :**
 - maison de confiance, poste de confiance, personne de confiance, homme/femme de confiance...
 - avoir confiance en quelqu'un ou quelque chose
 - avoir confiance en soi
 - perdre la confiance de quelqu'un
 - perdre confiance en soi
 - gagner la confiance de quelqu'un
 - donner sa confiance à quelqu'un
 - témoigner sa confiance à quelqu'un
 - trahir la confiance de quelqu'un
 - tromper la confiance de quelqu'un
 - faire confiance à...
 - inspirer confiance à...
 - rechercher la confiance de...

- acheter la confiance de...
 - mériter la confiance de...
 - partager la confiance de... avec...
 - prouver sa confiance à...
 - confesser sa confiance à...
- **le mot confiance renvoie à des noeuds principaux et secondaires:**
- **créance qui renvoie** à croyance, gage, hypothèque.
 - **foi qui renvoie** à croyance, conviction, fidélité à sa foi, à l'autre, engagement, promesse, serment, droiture, franchise, honnêteté, loyauté, autorité, preuve, dogme, religion.
 - **crédulité qui renvoie** à candeur, bonhomie, naïveté
 - **outrecuidance qui renvoie** à impertinence, effronterie, audace, **puis** estime exagérée de soi, fatuité, orgueil et vanité
 - **assurance qui renvoie** à gage, garantie, sécurité **puis** quiétude **puis** aisance, aplomb, hardiesse, audace **puis** originalité, nouveauté, vigueur **puis** effronterie, impudence **puis** audace, bravoure, cœur, courage, fermeté, intrépidité.

S Bennaghmouch constate d'abord que l'extension sémantique est considérable et couvre des champs moraux, professionnels et comportementaux. Elle observe ensuite que tous les termes cités relèvent du vocabulaire courant. Elle note enfin que de nombreux mots favorisent des évocations imagées très riches parce qu'ambivalents ou ambigus.

La littérature consacrée à la confiance retient qu'elle est jugée « floue », faite de facteurs composites souvent complexes d'une part et qu'elle se construit d'autre part. A ce titre, elle appartient à l'histoire individuelle de chaque individu, à des collectifs et à des objets comme les organisations.

Les définitions nombreuses et diverses convergent avec l'idée qu'elle prend ses racines dans notre passé, s'applique à un présent circonstancié et définit dans ses grandes lignes, un cadre de principes et règles relationnels ou de conduites valant pour l'avenir.

Voici quelques définitions représentatives (P Kuter):

- la confiance est « une croyance, un sentiment ou attente vis à vis d'un partenaire d'échange, qui résulte de son expertise, de sa fiabilité ou de sa volonté ». Ganesan 1994.
- la confiance est « une présomption que , en situation d'incertitude, l'autre partie va agir, y compris face à des circonstances imprévues, en fonction de règles de comportements que nous trouvons acceptables ». Bidault, Jarillo, 1995.
- la confiance est « une croyance d'un acteur quant à sa relation avec un autre acteur. Cette croyance amène chaque partie à agir dans l'intérêt de l'autre partie avec l'anticipation implicite qu'il y aura réciprocité » Koenig 1999.
- la confiance est « un ensemble de croyances confortant le client dans la certitude que les intentions et le comportement de son partenaire produiront les résultats attendus ». Frisou 2000.

S Bennaghmouch et moi, nous pensons que ces définitions et beaucoup d'autres du même genre, sont marquées au coin d'un souci excessif de rationalité opératoire. La conséquence est un positionnement exclusif au niveau conscient empêchant ainsi une explication scientifique plus satisfaisante.

En prenant appui sur les travaux de la psychologie –particulièrement ceux qui la fondent initialement mais aussi les derniers développements psycho et neurobiologiques- nous posons

que l'homme fonctionne grâce à deux réseaux : **le cognitif** (plutôt l'hémisphère gauche) et les **émotions** (mot proche du sens étymologique « *ce qui met en mouvement* ») ou **affects** (plutôt l'hémisphère droit). Les conduites et comportements humains, leurs représentations mentales sont la résultante d'une interaction permanente entre les deux réseaux.

Le cognitif renvoie aux *informations, aux savoirs* et aux *connaissances* soutenus par des *matrices logiques* produisant des types de raisonnement (les inférences par exemple) permettant ainsi au cerveau de travailler sur « des représentations du monde » et d'opérer sur elles pour construire des faits et des situations virtuelles à l'infini sous formes de matrices potentielles d'actions (de Piaget à Varela par exemple). Si on se réfère aux théories neuropsychologiques du développement de l'homme, le cognitif est ce qui le différencie précisément.

L'affect renvoie, selon Baldwin, au *mobile premier* du comportement. Il vient de la sensibilité ou *la perception*. C'est le premier signe de la sensation qui fonctionne par seuils quantiques. Cette perception d'un stimulus externe et/ou interne se traduit par une expression de plaisir, d'agrément, de joie, de colère, de peur, d'angoisse, de douleur... Cette perception est indissociable d'une représentation mentale de type image ou idée du stimulus.

Si on se réfère à la psychanalyse pour aller un peu plus loin dans la compréhension, nous rappellerons brièvement que l'appareil psychique fonctionne grâce à des *pulsions* (énergie primordiale) qui sont des poussées orientant le comportement vers *un but d'abord vague* qui se précise au fur et à mesure des apports des bases cognitives constituées par l'individu.

En résumé, nous posons ici que nos comportements dépendent *initialement* des structures primitives (Laborit par exemple) du cerveau assurant éventuellement, suite à une perception inconsciente fixée par un seuil (résultat de l'équipement de notre espèce avec ses variations statistiques constitutionnelles et fonctionnelles), une mise en alerte plus ou moins intense en fonction de l'intensité des pulsions.

➤ Ce premier effort étant consenti, nous allons aller un peu plus loin en appliquant ces éléments théoriques à la **notion de confiance** jusque-là plutôt vague. Nous pouvons maintenant poser de manière cohérente que *la confiance* est initialement le produit d'une mise en alerte du cerveau par la *perception d'une situation X parmi des millions d'autres* (le fameux concept « du robinet mélangeur » et de concurrence de Laborit). Simultanément se *construit* une **représentation mentale primaire** qui prend **une couleur agréable ou désagréable**. Si elle est désagréable, il y a généralement abandon (effacement de la mémoire) et pas de comportement.

Si elle est agréable, les conditions sont remplies pour qu'il y ait une mobilisation progressive des bases cognitives. Si la couleur « agréable » se renforce (stimulus interne et /ou externe), la mobilisation cognitive s'étend.

Elle peut alors déboucher sur une esquisse de projet initial qui va constituer la cause d'une conduite. Celle-ci va pouvoir, si la co-notation de plaisir persiste, se structurer mentalement en processus de construction de projet.

Nous résumons en disant que le moteur du processus d'actions est la confiance qui passe progressivement d'un statut initial qualifiable de « spontané » référant prioritairement aux centres primitifs et à l'hémisphère droit, à un statut qualifiable de « raisonné » donnant progressivement une part plus importante au cognitif et à l'hémisphère gauche étant entendu que l'interaction entre les deux niveaux des affects et de la cognition perdure.

Nous posons que la franchise est une des situation ou les affects et le cognitif sont intimement imbriqués pour les raisons principales déjà citées de l'aliénation de liberté de

gouvernance volontaire (sens franchisé à franchiseur) d'une part et la relation à l'argent (les deux sens) d'autre part. La confiance y joue un rôle primordial.

Notons en passant, pour faire un pont avec l'économie et la gestion, que H Mintzberg à propos de l'idée de management, était jadis allé dans cette direction (hémisphère gauche et hémisphère droit) . Il en avait saisi H Simon à propos d'un de ses articles. Ce dernier était resté sourd à ses arguments avant de les adopter discrètement plus tard pour mieux justifier, peut-être, « la rationalité limitée ».

DES CONSEQUENCES DE NOTRE ESSAI THEORIQUE...

Ce cadrage du champ étant fait, je vais présenter, sous forme d'assertions introductives, **4 composants** que j'estime très importants pour construire la confiance et la maintenir. Je me suis appuyé sur de nombreuses observations de rapports de stages d'étudiants et par les observations faites avec S Bennaghmouch dans des salons de la franchise à propos de candidats franchisés.

D'aucuns nous disaient, au sortir des entretiens avec tel ou tel franchiseur, « *qu'il ne le sentait pas* ». N'était-ce pas l'illustration de ce moment encore flou mais décisif qui les conduisait à rejeter celui-ci ou prendre celui-là ou encore aller vers autre chose. Quitte ensuite, pour restaurer la cohérence cognitive, donner une explication rationnelle.

▪ **La confiance dans la franchise dépend initialement de la perception des objets et des individus acteurs de la franchise...**

Dans le cas de la franchise, l'idée d'objet pour un individu réfère à des représentations mentales et sociales : par exemple la structure organisationnelle, le système de pouvoir de l'organisation. Ceci renvoie aux capacités d'analyse mais aussi à des modes de compréhension globale, aux niveaux et à la diversité des savoirs construits.

Elle dépend aussi de l'individu qui perçoit un événement à un moment donné en fonction de sa position dans l'organisation. Elle est ainsi influencée par ses sentiments à l'égard de l'objet, son état mental (aptitudes, savoirs, compétences), ses expériences passées, ses connaissances, sa motivation, son implication et sa satisfaction.

S'agissant de la perception des autres, la grosse différence avec la précédente, est l'existence d'une « symétrie » psychologique entre celui qui perçoit et celui qui est perçu qui n'inclut pas cependant une compréhension partagée, du moins dans la phase spontanée.

En général, chaque individu d'une franchise « *confiante* » perçoit les autres franchisés et le franchiseur de trois manières :

- d'abord comme des personnes responsables de leurs actes sachant ce qu'ils doivent faire et le faisant.

- ensuite comme des individus mus par les mêmes moteurs psychologiques que les siens : par exemple, quand l'un d'eux sourit, il sait par identification à ses propres comportements, qu'il est satisfait de quelque chose et qu'il est, pour un instant, heureux de son sort. Ce faisant, il prête à autrui les cadres de référence de ses sentiments.

- enfin, il sait que lorsqu'il travaille en groupe, les échanges vont amener des modifications des points de vue respectifs en créant des espaces et des moments de compréhension et d'adhésion convergents.

Si la perception des objets et des autres est mauvaise, il est clair que la représentation mentale et sociale de la franchise va se structurer avec une connotation de doutes et de

désagréments défavorables à un sentiment de confiance. Comme cette perception est l'origine de la mémoire et du travail mental à venir, un déficit ou une négligence important dans ce domaine, est un facteur initial défavorable.

- **la confiance – d'une manière globale – dépend des projets de vie des acteurs (franchiseur et franchisés) incluant leurs projets professionnels comme conséquence du premier ...**

Posons ici, pour préciser ce dont on parle –particulièrement pour le concept de personnalité- , que tout projet implique :

- les aptitudes et les capacités physiques, physiologiques et mentales (intelligence, imagination, flexibilité, rigidité, apprentissage, mémoire, expériences intégrées dans une histoire individuelle construite, tous les types de savoirs acquis, etc.)
- les motivations qui induisent les conduites d'un individu dans ses différents contextes de vie (sentiments, références morales/sociales et religieuses, réussites, croyances, désirs , besoin, aspiration, en positif) mais aussi, ce qui peut bloquer ou dégrader les conduites (frustrations, échecs, attitudes, habitudes, modèles politiques ou sociaux, conditionnement, etc.), en négatif.
- la personnalité (terme souvent cité dans les interviews et dans la littérature de la recherche mais peu explicité) vue comme facteur de globalité et d'identité d'un individu incluant des composants comme les aptitudes physiques et biologiques déjà citées.

Retenons d'abord que ce terme de personnalité désigne les masque portés par les acteurs au théâtre. Ces masques sont en nombre limité et désignent des catégories de conduite stables et prévisibles. Par extension les acteurs des organisations sont crédités d'une base de comportements caractérisant leur personne.

Posons ensuite que certaines personnalités sont incompatibles avec la franchise et la confiance qu'elle exige selon nous : par exemple les personnalités (en amont des pathologies bien entendu !) avec des intensités déjà fortes de types narcissique ou angoissé ou paranoïaque, sont potentiellement incompatibles avec un projet de franchise.

Les 3 remarques précédentes donnent une première idée de la complexité et de la richesse de la notion de projet.

Ainsi, les notions de projet de vie et de projet professionnel peuvent ouvrir des pistes intéressantes pour des représentations de la confiance.

Voici un exemple de Krau que je réduis aux applications mettant en scène des individus devant travailler avec d'autres et que je caricature un peu. Il existe trois options majeures initiales discriminant fondamentalement les conduites lorsqu'elles s'expriment avec une force extrême : *posséder, donner et se ressentir*.

Ainsi, pour « *posséder* », une première dichotomie conduit à choisir entre « *pouvoir* » et « *avoir* ».

Pour « *posséder* », on va vers des individus qui ont le besoin ou le désir fort d'exercer leur « *pouvoir* » sur les autres. Quelque part, cela renvoie à des expressions comme : « c'est un homme ou une femme de pouvoir » mais plus généralement à des fonctions de manager , de leader et des modes de leadership.

Pour « avoir », on va vers des individus qui aspirent à gagner de l'argent et dans sa forme extrême à n'agir que pour en avoir toujours plus (bien au-delà d'un nécessaire confortable auquel aspire tous les individus des sociétés riches et industrialisées).

On voit bien, à partir de cet exemple un peu caricaturé, je le répète, que l'introduction dans une franchise de trop d'individus appartenant à ces deux types, peut déboucher sur des dissonances d'abord cognitives qui, si elles ne sont pas traitées par un management adéquat, vont déboucher sur des conflits difficiles à gérer car leurs causes sont constitutives de l'identité de la personne.

Si j'ajoute maintenant l'idée que le projet d'entreprise (pas forcément réduit à celui du franchiseur) s'imposant en principe à tous les individus et groupes, devrait être partagé par les deux catégories, on entrevoit la difficulté du management.

Pour revenir à l'idée de confiance nécessaire au bon fonctionnement d'une franchise, je retiens qu'elle se construit et se maintient à condition que les projets individuels (idée de diversité nécessaire) et le projet d'entreprise convergent suffisamment pour que les dissonances soient facteurs de tension positive. Elles débouchent sur des ajustements collectifs positifs grâce à un management adéquat ou en cas de défaillance de ce dernier sur des conflits difficiles et coûteux. Bien évidemment, les ancrages profonds de cette confiance dépendent pour une part importante de la profondeur et de la sincérité des confrontations que doivent consentir le franchiseur et les franchisés. Ce qui suppose une volonté partagée de communiquer supportée par une organisation favorable.

▪ **L'idée que la stratégie planifiée par le staff de direction et que la stratégie émergente produite par les franchisés– la métaphore du potier chez Mintzberg- doivent se féconder par le dialogue et la formation pour donner naissance à une stratégie partageable...**

Rappelons avec Mintzberg, pour bien cadrer le sens des mots- que la stratégie d'une entreprise se concentre sur « le positionnement d'une organisation eu égard aux créneaux qui existent sur le marché » et précisément qu'elle décide quel type de produits devra être commercialisé et pour qui, à partir de quelles orientations fondamentales avec, éventuellement, des « changements de cap ». La stratégie prend aussi en compte l'intention collective de la franchise pour autant que le franchiseur ce soit donné les moyens de la recevoir et de l'assimiler pour une équilibration collective.

Mintzberg oppose deux types de stratégie :

- l'une *planifiée* exprimant une pensée bien ordonnée, évoquant « un manager supérieur ou un groupe de managers supérieurs siégeant dans un bureau et formulant des modes d'action que les autres membres de l'organisation vont devoir suivre selon le calendrier prévu ». Ce qui domine, c'est évidemment une démarche et des raisonnements rationnels, des contrôles systématiques souvent fondés sur des savoirs scientifiques, une analyse des forces et faiblesses aboutissant à « des stratégies claires, explicites et certifiées ».

- l'autre *émergente* qu'il appelle « la stratégie du potier » évoque « une habileté traditionnelle, un dévouement, une perfection à travers la maîtrise de tout un ensemble de détails ». Ce qui est en cause, c'est d'abord et surtout un lien existentiel entre la main et l'argile issu de l'expérience, de la confrontation des pratiques avec d'autres potiers, de la discussion des manières de faire, de la réaction des chalands qui deviennent clients.

Les actions sur l'argile et l'élaboration d'un pot sont le résultat d'une idée que le potier se fait de l'objet et de l'application de techniques issues d'un apprentissage de type essai /erreur.

La conclusion de Mintzberg est la suivante : « l'image du potier appréhende mieux le processus à travers lequel émergent les stratégies efficaces ». Le potier, maître de ses savoirs, part de ce qui a bien marché guidé par l'image de ce qu'il veut obtenir. Mais cette image est floue, incomplète. Chemin faisant, partant des sensations que lui donne l'argile en tournant, il va faire un geste inédit qui va produire un pot différent, mieux équilibré et plus élégant.

Je crois pouvoir retenir de cette métaphore que la stratégie peut être (devrait être ?) le résultat d'un dosage à priori des objectifs, des grandes lignes ordonnées d'action en fonction des ressources et contraintes du moment (une planification générale) d'une part et d'actions quotidiennes des franchisés qui, au détour de situations particulières, vont produire des actions plus adaptées que celles des prescriptions mais aussi des actions produisant des résultats originaux facteurs de progrès d'autre part.

En d'autres termes, l'association des managers planificateurs (franchiseur et collaborateurs du siège) et des « opérateurs » (les franchisés) guidés par l'action quotidienne produit et développe la confiance nécessaire à l'effort coordonné efficace. Elle augmente la qualité et débouche sur des changements positifs non programmés à l'origine qu'il importe ensuite de généraliser.

▪ La capacité d'une personne à construire une représentation sociale progressivement réaliste et positive d'une franchise détermine la qualité et l'étendue de la confiance de ladite franchise...

Je fais allusion aux démarches qu'entreprennent les personnes qui envisagent d'intégrer une franchise. Au départ, elles possèdent un certain niveau de connaissances constituées en représentations mentales plus ou moins élaborées et plus ou moins exactes. Ces connaissances résultent de la consultation de revues/journaux, de documents techniques, d'organismes, de conversations avec des amis, de contact avec un franchisé, de l'expérience professionnelle passée et de rumeurs diverses.

Dès qu'elles se sont constituées en représentations stables et structurées elles sont connotées par des indices de type « agréables » ou « désagréables » qui évoluent vers un sentiment global d'empathie voire de sympathie pour la franchise à priori lorsque les connotations sont positives. C'est à ce moment là que l'idée de devenir franchisé se constitue en projet opérationnel et prend la forme d'un plan d'action. La qualité du plan d'action dépend de nombreux facteurs : l'état financier, l'âge, les compétences, l'expérience et le projet de vie déjà évoqué.

Lorsque le projet a atteint un certain niveau, la démarche rationnelle devient plus précise. C'est à ce moment que le « candidat » franchisé rencontre un ou plusieurs franchiseurs - souvent au salon de la franchise-, visite un site pilote et entreprend de confronter sa vision de la franchise à son ou ses représentations.

C'est au cours des confrontations directes, de la mise en concurrence des offres par le moyen de contacts directs interpersonnels, l'observation directe et grâce aux mécanismes de dissonance cognitive qu'un sentiment dit de confiance ou de méfiance va compléter la représentation initiale. Le capital de confiance va prospérer si on prend les mesures convenables. Il permet alors un fonctionnement flexible, souple, très supérieur aux spécifications du contrat et aux procédures imposées avec des contrôles de type personnels. Issus de champs très divers, les éléments qui structurent la confiance vont créer des consonances et dissonances cognitives favorisant des convergences de jugements, d'idées et

de sentiments ou à l'opposé des divergences causes de tensions. Celles-ci engendrent à leur tour des révisions et rééquilibrages individuels et collectifs négatifs.

➤ **Après cette rapide présentation, je vais formuler une seconde hypothèse : pour que ces composants de la confiance puissent naître et se développer, il faut que la structure organisationnelle offre deux caractéristiques nécessaires (mais pas suffisantes) :**

- **un système de pouvoir favorisant l'interdépendance positive consentie entre les acteurs débouchant sur des coopérations internes qui vont au-delà des contrats.**

- **un système de formation visant à développer, à côté des apprentissages individuels, une capacité de l'organisation à apprendre.**

- **Il faut penser un pouvoir souple d'autant plus consenti que le niveau de confiance est élevé.**

Je pense que les modèles de pouvoir inscrits dans des types de structure organisationnelle décrits par Mintzberg ou Crozier sont une bonne base de réflexion. Je rappellerai brièvement qu'il repère 10 groupes de « détenteurs d'influence » (coalitions externe et interne) et décrit 4 systèmes de pouvoir pour ce qui concerne la coalition interne (les acteurs):

- **le système d'autorité** fait la part belle au sommet stratégique. Il fixe les gratifications (salaires, accessoires, les promotions, le licenciement et les récompenses. Il définit aussi des types de contrôle : contrôle des personnes, contrôle des tâches et des résultats. Enfin, il planifie et standardise les tâches notamment pour les opérateurs. Il est clair que dans ce système, on privilégie les communications verticales de type consignes et bilan. Ce système fonctionne souvent avec la structure dite hiérarchique ou bureaucratique. Il apparaît comme un effort rationnel et logique d'organisation des moyens pour atteindre le but fixé.
- **le système d'idéologie** qui privilégie le fonctionnement de groupes d'individus. Ils créent un « climat », une « ambiance », des manières de dire, de penser et de vivre. En France, on lui donne souvent le mot de culture.

Il est caractérisé par 3 éléments essentiels :

- la croyance des personnes se focalise sur une mission mais aussi sur le sens de celle-ci.
 - l'établissement de rituels avec des références souvent « épiques ».
 - le renforcement de l'idéologie par des processus d'identification du genre spontané ou proche de l'endoctrinement et la socialisation presque « forcée ».
- **le système des compétences spécialisées** qui concerne les organisations ou partie d'organisation utilisant des spécialistes dont les savoirs sont acquis par l'enseignement

le plus souvent en dehors de l'entreprise. Les tâches qui leur sont confiées supportent mal les procédures rigides. En tout cas, il faut leur laisser en permanence la possibilité de choisir celle qu'ils estiment la mieux appropriée et la possibilité d'improviser. Les experts sont souvent à des postes clés. Les incidents stoppant leur activité peut entraîner la paralysie. De plus, ils sont seuls à pouvoir juger de la pertinence de leurs actions.

Les experts sont très liés aux savoirs et connaissances de type scientifique et technique.

- **le système des politiques** qui fédèrent des individus dans des groupes qui ont à la fois un but fixé par l'entreprise et un but fixé par eux-mêmes. Il arrive qu'ils utilisent l'organisation à leur profit. La présence de groupes nombreux de ce genre peut créer des rivalités et générer des conflits internes qui gênent voire paralysent la production.

En fait, ces groupes « politiques » ne sont pas légitimes au sens où ils ne sont reconnus ni par la hiérarchie, ni par les experts, ni par les idéologues. Ils fonctionnent selon leurs normes propre.

En résumé, aucun des systèmes de « race pure » n'est souhaitable pour établir une confiance consistante et durable : par exemple un système d'autorité peut placer les franchisés en situation de subordonnés et le franchiseur en situation de PDG sans conseil d'administration ! Si on y ajoute un glissement de pouvoir vers la technocratie et la planification bureaucratique, on court le risque de rigidifier les comportements et les modes de pensée favorisant ainsi la répétition à l'identique. Le danger est alors clairement une perte d'initiative et un déclassement par rapport à la concurrence.

Pour conclure, l'organisation a à sa disposition les 4 systèmes. Il lui appartient de doser chacun d'eux. On pourrait imaginer des mixages spécifiques à des types de franchise. Il faut garder à l'esprit que les problèmes surgissent quand un système l'emporte définitivement sur les trois autres.

- **La production et le partage de savoirs devraient être des préoccupations majeures de la franchise qui veut maintenir sa performance à un haut niveau...**

Il est évident que chaque organisation fonctionne grâce aux savoirs de ses membres.

Pour qu'elle progresse, il faut qu'elle enrichisse d'abord le capital individuel de ses membres :

- en leur permettant d'exprimer leurs savoir-faire et leurs connaissances.
- en « rémunérant » de manière adéquate (à inventer) ce capital.
- en donnant aux acteurs les moyens d'enrichir, approfondir et diversifier leurs savoirs initiaux et de les réaliser dans de nouvelles situations.

Il faut ensuite que l'organisation soit orientée vers l'apprentissage afin que les savoirs de chacun soient partagés et évoluent par le biais des conflits cognitifs vers des transformations des savoirs initiaux et finalement la production de nouveaux.

Il faudra que le management permette à l'organisation en tant que telle de produire ses propres règles et savoirs dès lors qu'ils sont validés par les acteurs de la franchise. Elle devra

actualiser ceux qui sont utiles et apprendre à désapprendre ceux qui sont devenus obsolètes. Leur usage hypothèque la performance en créant la confusion. Elle devra aussi savoir mettre à disposition les savoirs qui doivent être utilisés par tous les membres tant qu'ils sont positifs.

Il est clair qu'une des sources principales de l'orientation de l'organisation vers l'apprentissage organisationnel continu va consister à discuter les pratiques entre acteurs réunis dans le cadre de projets divers mais précis, pour repérer les écarts entre le travail prescrit et le travail réalisé en vue de les expliciter. C'est de la confrontation et de l'explicitation que naissent de nouveaux savoirs plus puissants répondant aux attentes internes et aux besoins externes.

C'est une des conditions très importantes de la performance.

UNE CONCLUSION PROVISOIRE...

Il me semble possible de préciser l'idée de confiance à la lumière des propos précédents.

Je crois qu'il n'est pas souhaitable de parler de la « confiance » en utilisant un seul mot dont S Bennaghmouch a bien montré que les 5 ou 6 interconnexions principales débouchent presque toujours sur des sens relevant simultanément du scientifique et du profane. L'ambiguïté est très forte.

Il faut, me semble-t-il, user d'un mot double « *confiance-méfiance* » auquel nous attacherions l'idée de continuum relatif avec un point neutre.

Ainsi, un individu pourrait adopter 3 états au :

- **le point neutre** correspondrait à des pulsions initiales subliminales ou des absences de pulsion. Elles seraient ignorées par le cerveau. Il n'y aurait donc pas d'objet et pas de pulsion relative à cet objet (ici la franchise et ses acteurs notamment) et par conséquent pas d'initiation de comportement. *De facto, il ne peut pas y avoir d'action.*
- **la confiance** serait le résultat d'une perception d'un objet et d'une pulsion connotés comme un plaisir, un agrément... La condition primitive serait remplie pour qu'un comportement de « curiosité positive » soit déclenché.
- **la méfiance** serait le résultat d'une perception d'un objet et d'une pulsion connotés comme un désagrément, une douleur. La condition primitive serait remplie pour que le « *cerveau décide* » d'éviter. Il pourrait donc y avoir un évitement passif (j'ignore l'objet et donc je fais autre chose) ou un évitement actif. Dans ce cas, à un certain stade, il y aurait confrontation des attributs concrets « confiance » et « méfiance » avec minimalisation des premiers et maximalisation des seconds (dissonance cognitive).

Dans les trois cas de figure, les bases cognitives sont mobilisées. Le niveau des résultats dépend de leur qualité.

Quant aux 4 composants choisis parmi d'autres comme facteurs constitutifs importants de la confiance (versant humain) et les deux conditions fondamentales associées (versant organisation), nous pensons qu'ils vont pouvoir se combiner de multiples manières permettant ainsi des types de fonctionnement variés capables de bonnes performances dans des circonstances très diverses.

Reste maintenant à soumettre ces quelques idées au débat.