

Remerciements

Les membres de l'équipe de recherche :

- **Rozenn PERRIGOT**, Maître de conférences à l'Institut d'Administration des Entreprises de Rennes (IGR-IAE), Professeur à l'ESC *Rennes School of Business* et Membre du Centre de Recherche en Economie et Management (CREM UMR CNRS 6211) ;
- **Assaâd EL AKREMI**, Maître de conférences à l'Institut d'Administration des Entreprises de Toulouse, Membre du Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi (LIRHE UMR CNRS 5066) ;
- **Karim MIGNONAC**, Maître de conférences à l'Institut d'Administration des Entreprises de Toulouse, Membre du Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi (LIRHE UMR CNRS 5066) ;
- **Patrice ROUSSEL**, Professeur agrégé à l'Institut d'Administration des Entreprises de Toulouse, Membre du Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi (LIRHE UMR CNRS 5066) ;
- **Christine VICENS**, Ingénieur d'études au Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi (LIRHE UMR CNRS 5066)

souhaitent remercier très sincèrement Madame Chantal ZIMMER, déléguée générale de la Fédération Française de la Franchise (FFF), Monsieur Claude NEGRE, directeur du comité scientifique de la FFF, Monsieur Francis LACROIX-DUBARRY, Président de la FFF, ainsi que tous les membres du comité scientifique de la FFF pour la confiance qui leur ont accordée en leur confiant cette recherche intitulée « *Savoir-faire opérationnels, savoir-faire tacites, savoir-faire transmis et non transmis, évolutions et perspectives managériales pour la franchise* ».

Les chercheurs remercient également les nombreux franchiseurs et franchisés qui ont contribué à cette recherche, soit en acceptant de les recevoir en entretien, soit en leur retournant le questionnaire complété. Au total, plus de 900 acteurs du monde de la franchise, franchiseurs et franchisés, ont ainsi participé à cette étude ! L'équipe de recherche est aussi très reconnaissante de l'accord donné par un franchiseur du secteur de la restauration pour la réalisation de l'étude sociométrique.

Les membres de l'équipe de recherche restent à la disposition des franchiseurs et des franchisés qui souhaiteraient avoir des informations complémentaires concernant cette étude. Ils peuvent être contactés par l'intermédiaire de Rozenn PERRIGOT dont les coordonnées sont les suivantes :

Rozenn PERRIGOT
Institut d'Administration des Entreprises (IGR-IAE)
11 rue Jean Macé - CS 70803
35708 RENNES Cedex 7
Email : rozenn.perrigot@univ-rennes1.fr
Mobile : 06 13 82 40 58

Introduction

Sous l'influence conjuguée de la tertiarisation, des exigences de qualité et d'innovation, du développement des technologies de l'information et de la communication, le management des savoir-faire, couramment désigné par *knowledge management*¹, se situe désormais au cœur des préoccupations stratégiques des organisations. À titre d'exemple, une étude réalisée sur 359 entreprises américaines a montré que la valeur de leur patrimoine de connaissances pouvait être estimée à 217 % de leur capital financier net (Strassmann, 1998). Créer, capitaliser, partager et développer un capital de connaissances et de savoir-faire constitue ainsi un objectif majeur pour toute organisation en quête d'efficacité opérationnelle et de performance globale.

Cette nécessité est encore davantage accentuée dans le système organisationnel de la franchise. Caractérisée par l'importance des actifs immatériels et par la réplique fidèle d'un savoir-faire expérimenté, cette forme d'organisation fait, en effet, reposer sa compétitivité et sa pérennité sur un management efficace des savoir-faire. En tant que créateur, fondateur et gardien d'un concept unique et différencié, le franchiseur est responsable de la capitalisation, de la diffusion mais également du développement des savoir-faire liés à ce concept afin de pouvoir répondre aux changements de l'environnement, des marchés et des attentes des consommateurs. Par ailleurs, en tant que leader du réseau, le franchiseur doit s'assurer en permanence de la capacité des franchisés à apprendre, assimiler, retenir et utiliser intelligemment les savoir-faire transmis. Il est aussi appelé, de par la nature juridique de la relation de franchise, à assurer un soutien permanent aux franchisés pour la valorisation des savoir-faire liés à leur activité. En conséquence, la qualité des produits et des services offerts, l'image de l'enseigne et l'amélioration des résultats économiques sont intrinsèquement liées à l'optimisation des savoir-faire de la franchise.

La relation de franchise est caractérisée par trois éléments : (1) le droit pour le franchisé d'utiliser le nom commercial d'une enseigne ou d'une marque ; (2) la transmission par le franchiseur au franchisé d'un savoir-faire lui assurant un avantage concurrentiel ; (3) une assistance continue permettant au franchisé de mettre en œuvre avec succès ce savoir-faire. Cette relation implique des obligations mutuelles de la part des deux parties. En plus de la nécessité d'expérimenter le savoir-faire, le franchiseur a une double obligation d'enseignement et d'assistance². Premièrement, le franchiseur doit transmettre au franchisé, essentiellement par la formation initiale, un ensemble de savoir-faire secrets, substantiels et identifiés, permettant de réitérer la réussite commerciale. Deuxièmement, comme prévu par le contrat de franchise, le franchiseur est tenu d'informer et de conseiller en permanence le franchisé, surtout en termes de mise en œuvre et de renouvellement des savoir-faire. En contrepartie, le franchisé a une série d'obligations liées à la loyauté, à la confidentialité et à l'utilisation conforme du savoir-faire transmis. La protection des droits de propriété intellectuelle et industrielle du franchiseur interdit ainsi au franchisé de divulguer le savoir-

¹ À ce premier stade de nos développements, nous définirons simplement le *knowledge management* comme une démarche formelle et systématique de création, d'exploitation, de diffusion et de développement des connaissances et savoir-faire d'une organisation.

² Règlement CE n° 2790/1999, 22 décembre 1999, concernant l'application de l'article 81§ 3 du Traité à des catégories d'accords verticaux et de pratiques concertées, JOCE, L336, 22 déc. 1999.

faire transmis au risque d'engager sa responsabilité³. Le franchisé a aussi une obligation de respecter le concept de franchise et de se conformer rigoureusement au savoir-faire communiqué par le franchiseur qui a ainsi un droit de contrôle de l'application de ce savoir-faire. Étant donné que la franchise est un contrat de réitération du succès commercial, le franchisé doit donc se conformer aux normes et standards établis par le franchiseur. En plus d'être une obligation légale, l'adoption des savoir-faire et leur mise en œuvre conforme sont un gage de succès commercial.

Ayant présenté les obligations légales relatives à la transmission, l'application et la protection des savoir-faire de la franchise, il importe de s'interroger sur les pratiques managériales permettant de valoriser, développer et capitaliser ces savoir-faire. L'objectif de cette étude est **d'étudier les pratiques de management des savoir-faire dans les réseaux de franchise**. Les aspects juridiques de contrôle d'application et de protection des savoir-faire du franchiseur sont largement déterminés par le droit et la jurisprudence. Ils ne seront donc pas abordés dans le cadre de ce rapport focalisé sur les aspects gestionnaires du management des savoir-faire⁴.

Essentiellement fondée sur l'expérimentation, la formalisation et la transmission d'un ensemble de savoir-faire, la franchise apparaît donc clairement comme un terrain de prédilection pour le *knowledge management*. Paradoxalement, elle n'a pourtant pas encore fait l'objet d'études systématiques permettant d'identifier la nature de ses savoir-faire et les meilleures pratiques mises en œuvre pour les gérer et les développer. Sans doute trouvera-t-on une part d'explication à cette relative désaffection dans la spécificité de la franchise, en tant que système original de création de richesses entrepreneuriales et en tant que forme particulière de gouvernance. Quelles qu'en soient les raisons, l'objectif de cette étude est justement de pallier ce manque en :

- 1) **caractérisant la nature des savoir-faire dans les réseaux de franchise ;**
- 2) **établissant des typologies des systèmes de *knowledge management* sur la base des caractéristiques perçues et objectives des franchiseurs, des franchisés et de la structure du réseau ;**
- 3) **proposant un modèle opérationnel comportant les leviers d'action les plus importants pour l'optimisation d'un *learning-mix* adapté à la relation de franchise.**

La diversité des savoir-faire dans la franchise rend complexe, voire hasardeuse, la généralisation des réponses à ces différents objectifs. Ainsi, au lieu de nous focaliser sur la nature spécifique et quantifiable de certains savoir-faire, nous avons choisi, en combinant le recours à des études qualitatives et quantitatives, de présenter les différents types des savoir-faire dans la franchise. Nombre de distinctions ont été établies à ce niveau. Une distinction importante concerne les savoir-faire d'adossement vs. savoir-faire de réitération⁵. Les savoir-faire d'adossement constituent le fondement de l'avantage concurrentiel du franchiseur. Ils ne sont ni transmis et ni transmissibles, même si les franchisés peuvent en bénéficier indirectement à travers un ensemble d'outils technologiques qui leur permettent d'optimiser

³ Arhel, P., *Les lignes directrices sur les restrictions verticales*, JCP, éd. 2000, p. 1174. Voir aussi le Code de la propriété intellectuelle L 621 – 1.

⁴ Certains aspects juridiques relatifs à la transmission des savoir-faire ont été déjà abordés dans un précédent rapport d'étude de la FFF : Remoriquet, J. (1998). *Le savoir-faire dans la franchise*. Université de Haute-Alsace-LIO, FFF.

⁵ Nous remercions Monsieur Gilles AMEED-ANESME pour toutes ses recommandations concernant cette distinction.

les performances de leurs unités. Les savoir-faire d'adossement sont développés et détenus par le franchiseur grâce à des pratiques de centralisation et de contrôle. Les savoir-faire de réitération sont directement transmissibles aux franchisés. Ils concernent les aspects techniques, commerciaux et éthiques de leur activité. Tout en étant plus directement accessibles que les savoir-faire d'adossement, les savoir-faire de réitération sont aussi importants pour le succès du réseau de franchise. Ce sont essentiellement ces savoir-faire de réitération qui sont concernés par les pratiques de *knowledge management* étant donné l'importance du transfert, de l'assimilation, du partage et de l'utilisation conforme de ces savoir-faire. À ce niveau, plusieurs distinctions des savoir-faire sont utilisées : les savoir-faire centraux qui doivent être strictement et standardisés *par opposition* aux savoir-faire périphériques qui peuvent être adaptés aux contraintes du marché local ; les savoir-faire tacites qui sont difficilement codifiables *par opposition* aux savoir-faire explicites qui sont faciles à formaliser, verbaliser et transmettre ; les savoir-faire stables qui sont maintenus fixes compte tenu de leur fort lien avec l'identité de l'enseigne *par opposition* aux savoir-faire évolutifs qui sont adaptés aux évolutions de l'environnement du réseau de franchise. Ce sont ces différents savoir-faire qui seront spécifiquement abordés par cette étude. Étant donné la grande diversité de ces savoir-faire en fonction des caractéristiques des réseaux de franchise, surtout en termes de secteur d'activité, d'âge, de taille et de structure, l'objectif n'est pas de catégoriser ces savoir-faire de manière quantitative et généralisable, mais plutôt d'identifier leur nature et leur importance spécifiques aux réseaux étudiés.

Relever les défis du management des savoir-faire dans les réseaux de franchise implique de définir en amont un cadre théorique structurant et permettant l'action (Earl, 2001 ; Edvinsson, Miles, Miles, & Perrone, 1998). L'absence d'une telle démarche est fréquemment à l'origine de l'échec des tentatives de *knowledge management*. En effet, les entreprises ont bien souvent tendance à se focaliser sur les aspects technologiques au détriment des dimensions stratégique, organisationnelle et culturelle, ce qui multiplie les difficultés à identifier leur portefeuille des savoir-faire, à définir les bonnes pratiques et les structures permettant la diffusion et la capitalisation de ces savoir-faire, et à créer une culture incitant à leur partage. Le contexte de la franchise n'échappe pas à ces lacunes.

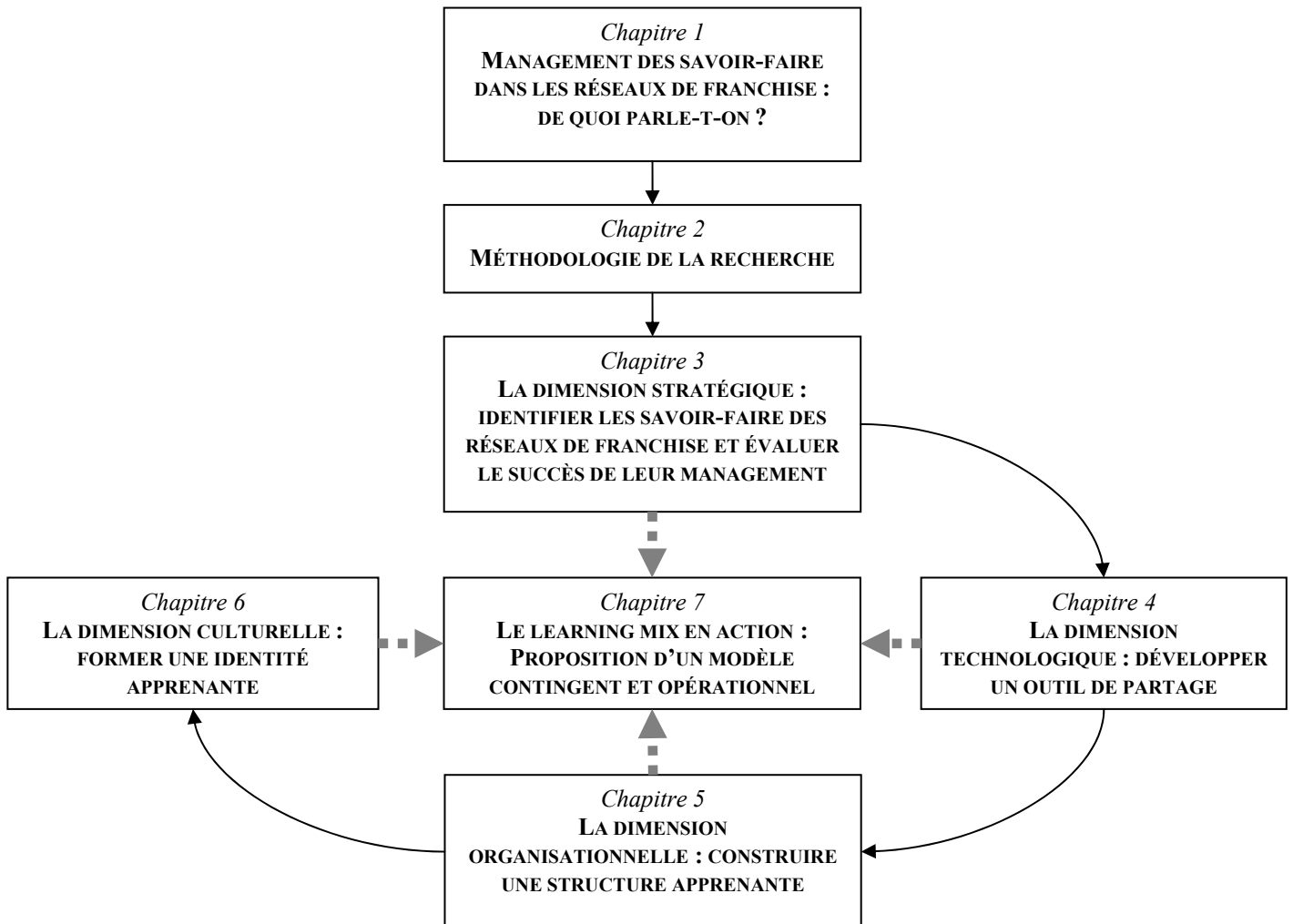
Récemment, Moingeon & Perrin (2005) ont proposé un cadre théorique intégratif tentant de concilier les exigences scientifiques des chercheurs et les aspirations légitimes des entreprises en termes d'opérationnalité. Ils ont appelé ce modèle le *learning mix* en référence au fameux modèle du *marketing mix* (*product, price, place, promotion*) utilisé dans les stratégies commerciales. Nous avons adapté ce modèle général au contexte de la franchise. Le modèle du *learning mix* propose que toute tentative d'optimisation du management des connaissances passe par l'analyse et la gestion de quatre dimensions :

- la **dimension stratégique**, qui consiste à identifier et gérer le portefeuille de connaissances de l'entreprise ;
- la **dimension technologique**, qui s'attache à la gestion des systèmes d'information, et notamment des outils dédiés au partage de connaissances ;
- la **dimension organisationnelle**, qui s'intéresse à la mise en place et au fonctionnement d'une structure apprenante, c'est-à-dire d'une organisation et de modes de fonctionnement favorisant la création et le partage de connaissances ;

- et la ***dimension culturelle***, qui propose de développer une identité apprenante en agissant sur les valeurs et les modes de raisonnement des salariés, et notamment des dirigeants de l'entreprise.

C'est ce modèle, à ce jour décontextualisé, que nous avons retenu pour servir de trame générale à nos développements. Ces derniers sont structurés en sept chapitres (figure 1). Le premier est consacré à la présentation des bases théoriques du management des savoir-faire dans les réseaux de franchise. Le deuxième présente la démarche méthodologique que nous avons adoptée afin de poursuivre les objectifs de l'étude. Les troisième, quatrième, cinquième et sixième chapitres analysent les dimensions d'un *learning mix* adapté à la relation de franchise. Le septième et dernier chapitre conclut nos développements par une proposition de modèle de management des savoir-faire que nous espérons utilisable par les praticiens du monde de la franchise.

Figure 1 – *Structure du rapport d'étude*



1

Management des savoir-faire dans les réseaux de franchise : de quoi parle-t-on ?

L'objectif de ce premier chapitre est de présenter les bases théoriques nécessaires à l'examen empirique ultérieur des pratiques de management des savoir-faire dans les réseaux de franchise. Qu'est-ce que le *knowledge management* (§1.1), quelles en sont les spécificités lorsqu'il s'agit d'appliquer une telle démarche au système de la franchise (§1.2), quels en sont les enjeux économiques et managériaux (§1.3) et enfin quels sont les principaux obstacles susceptibles d'entraver sa mise en œuvre (§1.4).

1.1. *Knowledge management* : les notions fondamentales

1.1.1. Définition et objectifs

Selon Davenport & Prusak (1998), le *knowledge management* peut être considéré comme une démarche stratégique admettant généralement trois objectifs principaux :

- montrer le rôle des connaissances – au sens large du terme – en les rendant visibles et accessibles à l'ensemble des acteurs de l'organisation ;
- développer une culture valorisant les compétences et encourageant le partage des connaissances ;
- construire une infrastructure organisationnelle permettant l'enrichissement et la capitalisation des connaissances par des pratiques et des outils appropriés.

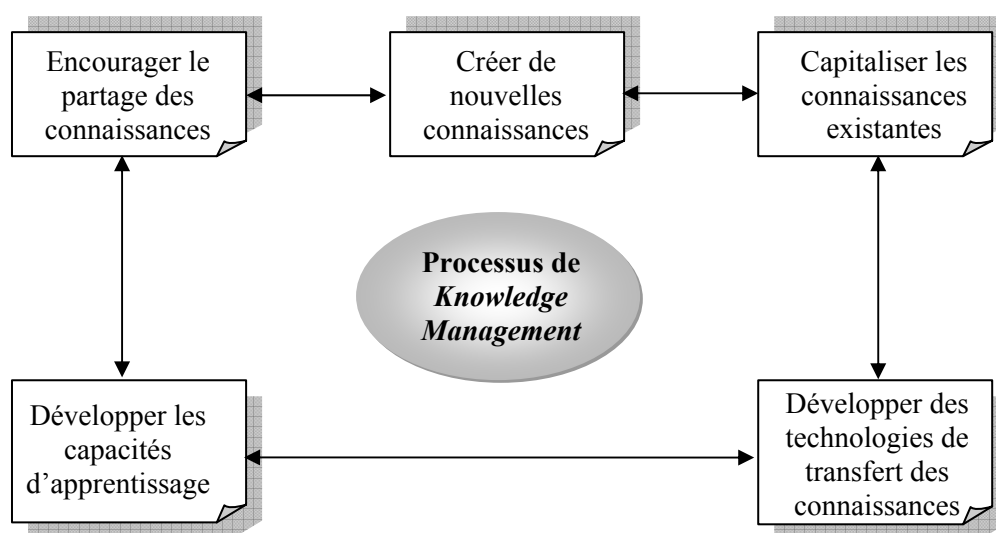
Le *knowledge management* s'apparente davantage à un processus qu'à un ensemble d'outils ou de technologies. Il s'agit alors plus spécifiquement d'un ensemble d'actions et de pratiques permettant de :

- créer de nouvelles connaissances et aussi acquérir et enrichir des connaissances existant ailleurs ;
- développer, contrôler les compétences des membres de l'organisation et améliorer leur capacité d'assimilation et d'utilisation des connaissances en encourageant un apprentissage adapté dans l'organisation ;
- capitaliser les connaissances et construire une mémoire organisationnelle : il ne s'agit pas seulement de stocker des connaissances, mais surtout de les analyser, de déterminer « ce qui a de la valeur », de les structurer, de les rendre accessibles aux acteurs concernés et de les maintenir à leur plus haut niveau de valeur ;

- diffuser et encourager le transfert et le partage des connaissances entre les membres de l'organisation en faisant collaborer les acteurs en vue de la réalisation d'objectifs répondant aux finalités de l'entreprise ;
- développer les nouvelles technologies afin de favoriser les échanges et la communication entre les membres de l'organisation, tout en étant conscient que les solutions technologiques ne sont qu'un moyen pour gérer les informations et les connaissances et non une finalité en elles-mêmes.

Considérées séparément, ces actions ne constituent pas une réelle nouveauté pour bon nombre d'entreprises. La véritable plus-value du *knowledge management* réside dans son caractère stratégique, systématique et intégré (figure 1.1). Cette démarche de long terme nécessite une forte volonté des dirigeants. Les objectifs et les pratiques du *knowledge management* se doivent par ailleurs d'être déclinés de manière spécifique et contingente selon les organisations (par exemple, en fonction de l'âge, du secteur d'activité et des caractéristiques structurelles et environnementales).

Figure 1.1 – Les différentes actions d'une démarche de *knowledge management*



1.1.2. Les différentes formes de connaissances

« La valeur ajoutée d'un produit, d'un service, d'une méthodologie de travail ou d'un processus repose invariablement sur la constitution d'une base de connaissances accessible, permettant de mettre en œuvre concrètement les meilleures pratiques issues de l'expérimentation » (Büch, 1999, p. 15). Ces connaissances peuvent être représentées sous des formes multiples et la pertinence d'une démarche de *knowledge management* dépendra justement de son adéquation avec la forme de la connaissance à gérer. À cet égard, deux niveaux de distinctions sont nécessaires :

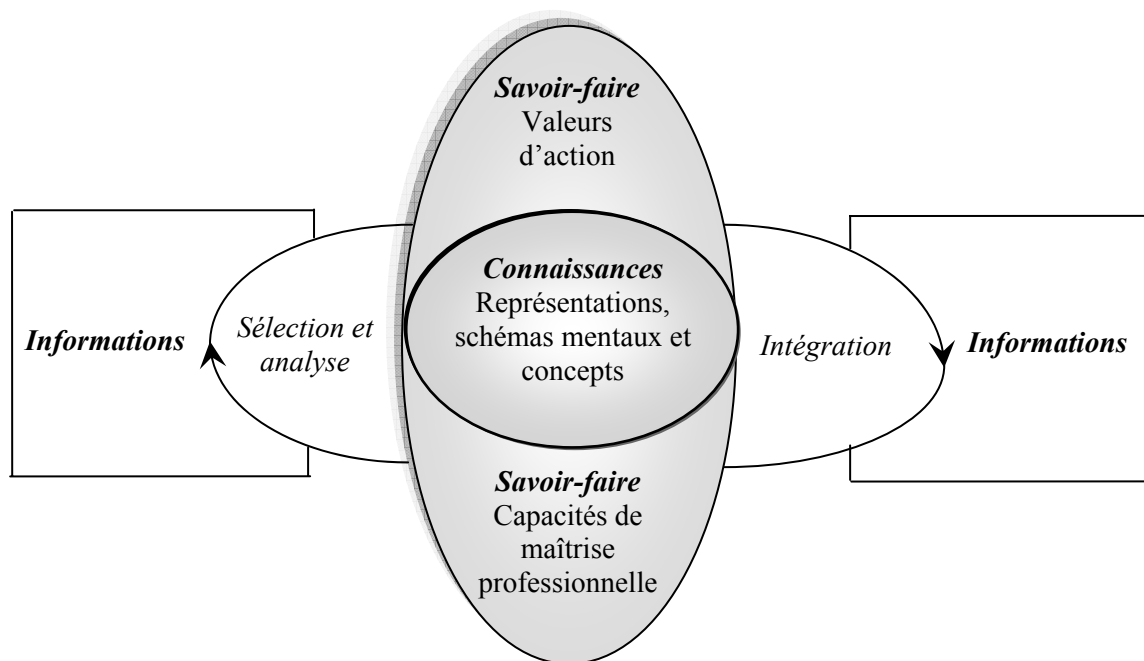
- Afin de montrer le caractère stratégique et finalisé du *knowledge management*, il est important de ne pas confondre information, connaissance et savoir-faire ;
- Afin de s'assurer d'une logique dynamique et praxéologique du *knowledge management*, une classification des différentes formes de savoir-faire est nécessaire.

– Information, connaissance et savoir-faire

Selon une enquête récente, bon nombre de managers pensent que le *knowledge management* commence et se termine par la mise en place d'un système sophistiqué de technologies de l'information et de la communication (Huschild, Licht, & Stein, 2001). Ceci s'explique par l'amalgame fréquent entre information, connaissance et savoir-faire. Souvent confondus, ces éléments diffèrent en termes de complexité, d'utilité, de pertinence et de valeur contextuelle.

- Une **information** est un ensemble de données organisées pour transmettre un message, le plus souvent sous une forme discernable, écrite ou orale. L'information est par nature passive, éphémère et d'obsolescence rapide. Sa valeur ajoutée n'est pas dans son contenu mais dans sa possible exploitation future par son récepteur. Ainsi, l'information n'est qu'un ensemble de messages pouvant alimenter la réflexion du récepteur sur le contenu et la valeur de ses connaissances et savoir-faire (Alavi & Leidner, 2001 ; Bück, 1999 ; Prax, 2000). Pour devenir une connaissance, l'information doit être interprétée, structurée et intégrée à des schèmes d'action existants, liés aux croyances générales, au contexte socio-professionnel, aux valeurs et aux projets du récepteur. L'information ne constitue en aucun cas une connaissance (Bück, 1999). Elle décrit un état, une situation, un fait, mais ne représente en aucun cas l'acte de savoir.
- La **connaissance** est la construction d'une représentation finalisée d'une situation, orientée vers la réalisation d'un objectif dans le cadre d'un projet. Elle n'est pas un stock d'informations. Elle est relationnelle et contextualisée en fonction des métiers et des activités de l'organisation. Elle est enracinée dans les croyances, l'engagement et les projets des individus et des organisations qui la possèdent. La connaissance est davantage un processus dynamique et complexe impliquant des efforts d'apprentissage, d'intégration de l'expérience accumulée et de reproduction (Prax, 2000).
- Le **savoir-faire** est la mise en action d'un ensemble de connaissances en vue d'atteindre un objectif déterminé. Il représente la capacité d'un individu ou d'une organisation à maîtriser les situations professionnelles, à résoudre des problématiques spécifiques, à agir dans et sur l'environnement de travail en exploitant une base formalisée, capitalisée et enrichie de connaissances (Bück, 1999). Le savoir-faire se manifeste par des valeurs d'action comme vendre, fabriquer, concevoir, créer, gérer et expertiser de manière efficiente et performante (figure 1.2).

Figure 1.2 – Une représentation des liens entre information, connaissance et savoir-faire



– Les typologies des savoir-faire

La classification des savoir-faire d'une organisation est un moyen d'identification et de représentation synthétique et multidimensionnelle de son patrimoine de connaissances en fonction de leur nature ou leur domaine. Une cartographie des savoir-faire est à la fois un outil de repérage et un outil d'aide à la décision pour la valorisation et l'enrichissement de ces savoir-faire. Nous présenterons deux approches complémentaires de classification :

- 1) une approche fondée sur la facilité de codification, de verbalisation et de transmission distinguant essentiellement les savoir-faire tacites des savoir-faire explicites ;
- 2) une approche fondée sur l'évaluation de la criticité pour l'organisation distinguant les savoir-faire centraux des savoir-faire périphériques.

1) La distinction savoir-faire tacites / savoir-faire explicites et ses déclinaisons

La distinction la plus célèbre est certainement celle distinguant simplement les savoir-faire explicites des savoir-faire tacites (Polyani, 1967).

- Les **savoir-faire tacites** sont créés « ici et maintenant » par l'action et l'expérimentation dans un contexte spécifique. Ils sont généralement difficiles à verbaliser, à codifier, à transférer et à répliquer. Selon Nonaka (1994, p. 16), les savoir-faire tacites sont « *enracinés dans l'action et l'engagement dans un contexte* ».

spécifique ». Intrinsèquement liés à l'expérience de l'individu, les savoir-faire tacites montrent que très souvent « *nous savons beaucoup plus de choses que nous ne pouvons les dire et les exprimer* ». Tout en étant importants pour l'efficacité et l'innovation, les savoir-faire tacites sont donc difficiles à codifier et à mesurer. Selon Simonin (1999), ils génèrent une certaine ambiguïté qui rend leur imitation et transmission difficiles. Seul un apprentissage par observation et une coopération étroite peuvent faciliter le transfert, généralement partiel, de ces savoir-faire. L'expérience et la pratique individuelle permettront ensuite d'augmenter leur assimilation et leur maîtrise.

- Les **savoir-faire explicites** sont créés par des processus séquentiels de raisonnement et de codification. Ils sont analytiques et objectifs puisque fondés sur une théorie générique et indépendante du contexte. Ils sont souvent relatifs à des événements passés et sont directement exprimables et compréhensibles par la majorité des membres d'une organisation. Puisque qu'ils sont moins dépendants des expériences individuelles, les savoir-faire explicites sont facilement formalisés et transmis, par oral, par écrit ou par les outils technologiques de l'information et de la communication comme l'Intranet. Les manuels opératoires, les notes de service, les communications écrites, orales et/ou électroniques sont souvent des moyens efficaces de transmission de ces savoir-faire.

Certains auteurs ont affiné la distinction entre les formes tacites et explicites des savoir-faire (Nonaka, 1994 ; Nonaka & Takeuchi, 1995). Ainsi, les savoir-faire tacites comprennent une *dimension cognitive* et une *dimension technique*, alors que les savoir-faire explicites sont constitués d'une *dimension conceptuelle* et d'une *dimension procédurale*. La *dimension cognitive* des savoir-faire tacites fait référence à un ensemble de schémas mentaux complexes construits par l'individu au cours de l'action, et qui l'aident à analyser et comprendre son environnement professionnel et à prendre des décisions. Il s'agit d'une manière personnelle de voir le monde et le métier. La *dimension technique* des savoir-faire tacites est davantage concrète et répétitive dans un contexte professionnel. Elle inclut l'expertise, le talent, les qualités, les gestes et les automatismes. Concernant les savoir-faire explicites, la *dimension conceptuelle* est fondée sur des connaissances abstraites, théoriques et de nature assez générale. Elle est clairement codifiée et formulée. Elle peut consister par exemple dans l'idée d'un nouveau produit, d'un nouveau concept, de son positionnement et de sa promotion. La *dimension procédurale* des savoir-faire explicites représente un ensemble de manières de faire concrètes, de recettes détaillées dans des manuels opératoires. Il s'agit par exemple de la description précise du contenu de différentes étapes du plan promotionnel d'un produit ou d'un service.

Afin d'améliorer la compréhension des mécanismes de transmission et de réplique des différents savoir-faire, Zander et Kogut (1995) ont identifié cinq caractéristiques supplémentaires :

- la **codifiabilité** (*codifiability*) : elle exprime dans quelle mesure les savoir-faire peuvent être encodés et formalisés ; les savoir-faire codifiables deviennent ainsi explicites ;

- **l'enseignabilité** (*teachability*) : elle se rapporte à la facilité de transmission des savoir-faire par la formation dans et hors du contexte professionnel ; l'apprentissage permet alors le développement des compétences ;
- La **complexité** (*complexity*) : elle désigne la multiplicité et la variété des combinaisons des savoir-faire nécessaires pour maîtriser les situations de travail ; cette complexité rend ainsi la transmission et l'apprentissage des savoir-faire essentiellement tacites ;
- La **dépendance du système** (*system dependence*) : elle s'intéresse au niveau d'enracinement des savoir-faire dans un contexte professionnel spécifique et à la nécessité de combiner les efforts de plusieurs individus expérimentés pour leur utilisation ;
- L'**observabilité de ce qui est produit** (*product observability*) : elle questionne la facilité d'imitation des savoir-faire par les concurrents à partir de l'observation des fonctions et des caractéristiques du produit ou du service.

Une synthèse des différents types des savoir-faire, de leurs dimensions et de leurs caractéristiques est présentée dans le tableau 1.1. Ce tableau montre que les savoir-faire les plus faciles et les plus rapides à transmettre, à répliquer et à imiter sont les savoir-faire explicites aussi bien dans leur dimension conceptuelle que procédurale. La codifiabilité des savoir-faire tacites, surtout cognitifs, est généralement très limitée et très difficile. Par conséquent, leur enseignabilité n'est pas rapide et nécessite un long apprentissage basé surtout sur l'observation et la socialisation organisationnelle.

Tableau 1.1 – Types, dimensions et caractéristiques des savoir-faire

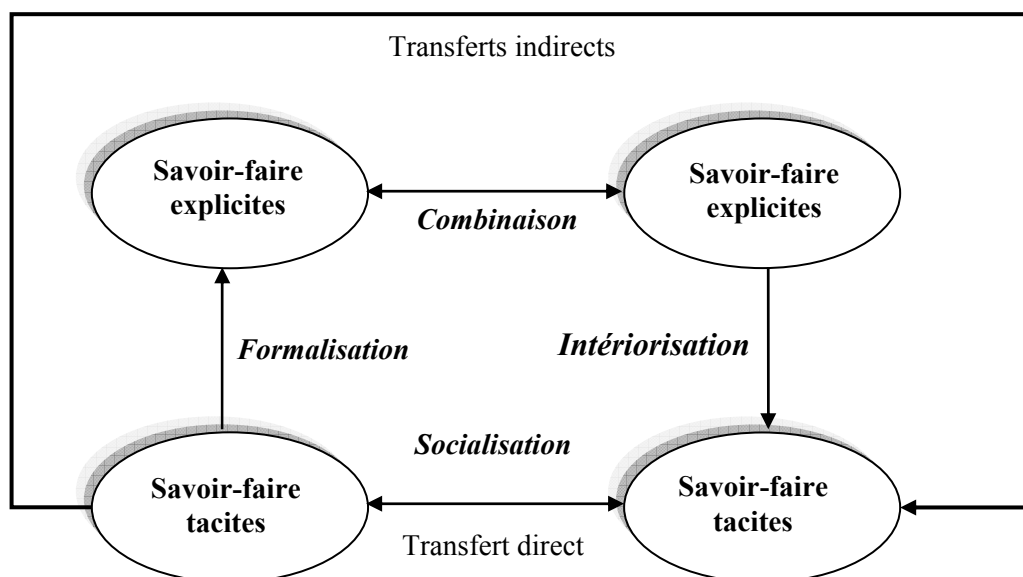
Types	Dimensions	Facilité et rapidité de la transmission				
		Codifiabilité	Enseignabilité	Complexité	Dépendance	Observabilité
Savoir-faire tacites	<i>Cognitive</i>	Très difficile	Lente	Très forte	Forte	Très difficile
	<i>Technique</i>	Moyenne	Moyenne	Forte	Forte	Difficile
Savoir-faire explicites	<i>Conceptuelle</i>	Facile	Rapide	Variable	Faible	Facile
	<i>Procédurale</i>	Très facile	Rapide	Variable	Moyenne	Moyenne

Notons que la nature des savoir-faire n'est pas immuable. La dynamique du développement des savoir-faire dans l'organisation suppose l'existence de mécanismes de conversion de ces savoir-faire afin de faciliter leur transmission et rendre plus rapide leur réplique. Nonaka et Takeuchi (1995) ont distingué quatre modes de transformation réciproques des savoir-faire tacites et des savoir-faire explicites, aussi bien au niveau individuel qu'au niveau collectif :

- La **socialisation** permet un partage des savoir-faire tacites au niveau collectif sans qu'il soit nécessaire de les expliciter ou de les codifier. L'apprentissage se fait par des contacts directs avec l'expert ou le tuteur, par l'observation et/ou par l'imitation ou le travail en équipe. Il s'agit d'une excellente méthode de transmission des savoir-faire tacites. Toutefois, sa mise en œuvre peut être coûteuse dans les grandes organisations.

- La **formalisation** permet une conversion des savoir-faire tacites en savoir-faire explicites. Il s'agit d'une explicitation, d'une codification et d'une modélisation des croyances, de l'expertise, des manières de faire informelles, sous une forme informationnelle visible dans des discours ou des manuels. L'intérêt de cette formalisation réside dans l'existence d'un vocabulaire partagé.
- L'**intérieurisation** est un processus d'assimilation et d'enracinement des savoir-faire explicites d'une organisation. En s'appropriant ces savoir-faire de manière profonde, les membres peuvent atteindre un niveau d'expertise tacite qui s'accompagne d'un gain d'efficacité. Les savoir-faire deviennent alors actionnables et utilisés automatiquement dans l'action.
- La **combinaison** est l'échange et le partage des savoir-faire explicites qui sont combinés, rapprochés et confrontés pour produire des nouveaux savoir-faire. Elle permet une amélioration des normes et des procédures.

Figure 1.3 – Etats des savoir-faire et mécanismes de leur transmission (adapté de Nonaka et Takeuchi, 1995)



2) La distinction savoir-faire centraux / savoir-faire périphériques

Les savoir-faire d'une organisation n'ont pas tous la même importance, valeur et utilité. Le manager doit se poser la question : quels sont les domaines de savoir-faire les plus critiques pour l'organisation et sur lesquels doivent porter les efforts du *knowledge management* ?

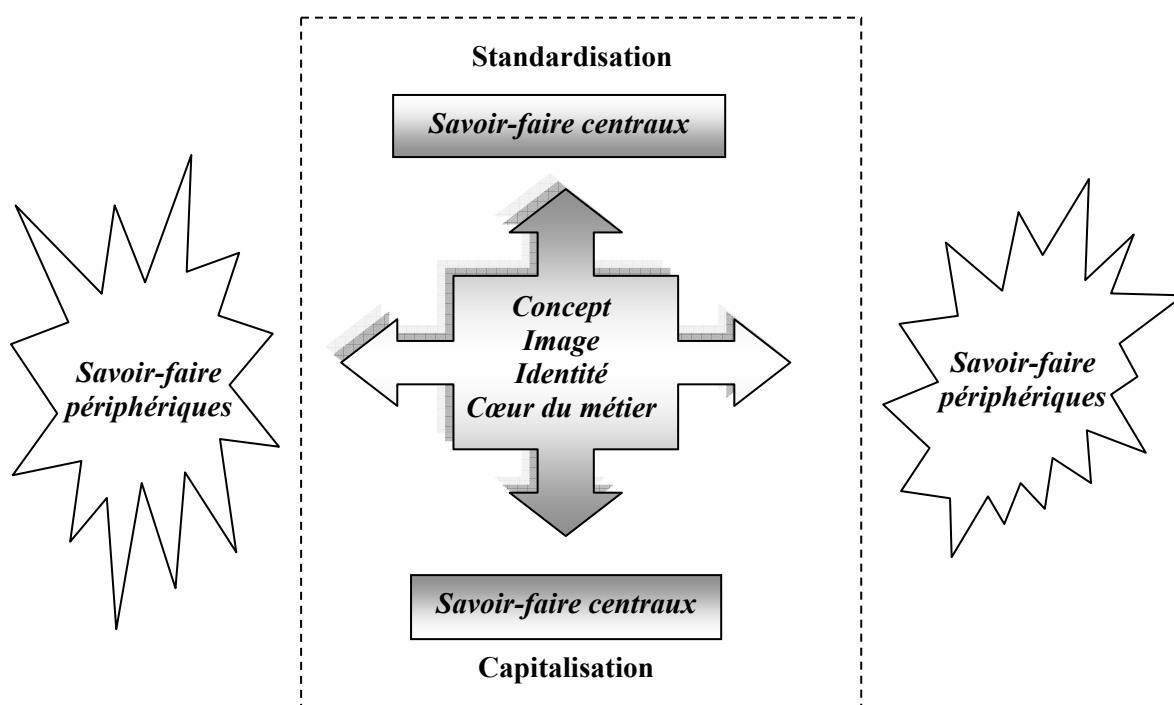
L'évaluation de la **criticité** des savoir-faire repose en général sur des critères factuels et stratégiques, contingents et particuliers à chaque organisation et à la nature de son activité (Ermine, 2003). Un savoir-faire est considéré d'autant plus critique et central qu'il est rattaché à un niveau d'expertise élevé, rare et propre au projet économique de l'entreprise. Chaque

organisation est fondée sur une idée, une vision créative, un concept. Ce concept est représenté par un ensemble de savoir-faire *stabilisés* et/ou *proactifs*. Les savoir-faire *stabilisés* sont modélisables dans l'action et reproductibles dans des activités spécifiques. Les savoir-faire *proactifs* sont davantage évolutifs et permettent de faire face à des situations précisément décrites et de surcroît, de mettre en œuvre des pratiques d'amélioration et d'enrichissement des savoir-faire stabilisés à travers des solutions novatrices (Bück, 1999). La valeur économique de ces savoir-faire réside dans leur unicité et leur caractère expérimenté.

Un ***savoir-faire central*** est un savoir-faire unique et créatif, fondant l'identité et l'image de l'organisation tout en étant à la fois stabilisé, dans le cœur de métier, et proactif pour assurer son enrichissement et éviter son obsolescence. Le savoir-faire central doit être standardisé et renforcé en permanence pour sauvegarder l'image et la qualité des produits et services offerts.

L'organisation possède aussi des ***savoir-faire périphériques*** qui peuvent être utiles pour un fonctionnement efficace mais qui ne revêtent pas un caractère exceptionnel dans le sens où ils sont banalisés, généraux et identifiés par l'ensemble des concurrents du secteur. Le changement et l'adaptation de ces savoir-faire n'altèrent pas l'image et l'identité de l'enseigne (figure 1.4).

Figure 1.4 – Les savoir-faire centraux et les savoir-faire périphériques



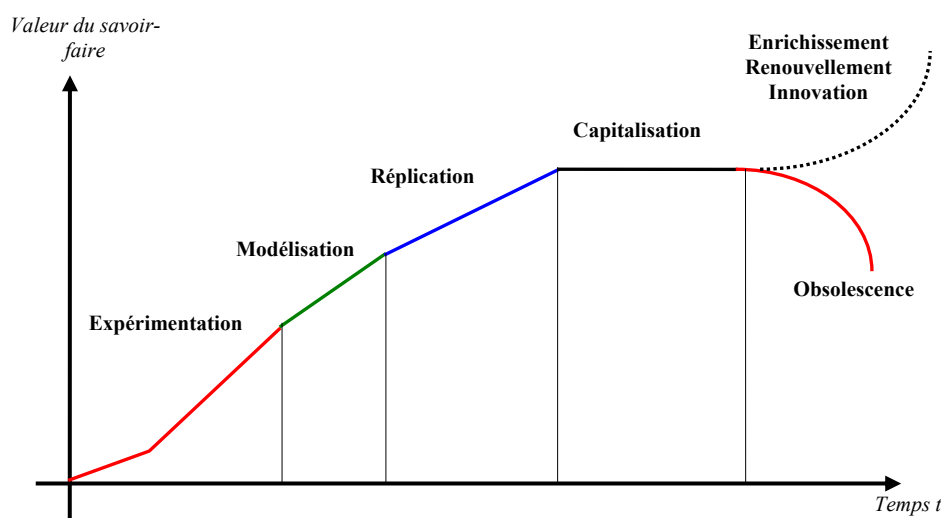
1.2. Les spécificités du management des savoir-faire dans le domaine de la franchise

Le système de franchise repose essentiellement sur la transmission par le franchiseur, d'un *ensemble de savoir-faire*, relatifs à un concept et à sa mise en œuvre réussie, sous forme de produits et/ou services, en contrepartie d'une contribution financière directe ou indirecte d'un franchisé motivé à s'investir et à faire fructifier l'activité (Langenhan, 2003). Même si cet ensemble de savoir-faire est, par définition, uniformisé et standardisé pour préserver l'unicité du concept, il est aussi continuellement enrichi et amélioré en fonction de l'évolution des projets du franchiseur et des marchés sur lesquels les membres du réseau interviennent. Ces modifications supposent le développement de capacités d'apprentissage au sein du réseau. Le contrôle de la rigueur et de l'efficacité des processus d'apprentissage constitue alors une autre responsabilité du franchiseur (Argote, 1999). Il devient un guide, un formateur et un soutien pour l'ensemble de ses franchisés. Le contrat de franchise se situe ainsi au cœur d'un triptyque *Coordination/Unicité du concept/Stratégie de différenciation* (Nègre, 2004).

1.2.1. La franchise : un système reposant sur l'expérimentation et la réplication

La franchise se caractérise par le développement d'un savoir-faire qui sera expérimenté, codifié et répliqué. Une affaire, une activité est franchisable s'il est possible de répliquer ses conditions de succès dans des contextes différents et par d'autres entrepreneurs. Toutefois, avant de codifier, de transmettre et de répliquer le concept de franchise, il est essentiel de l'expérimenter avec succès dans une ou plusieurs unités en propre (Sorenson & Sørensen, 2001 ; Winter & Szulanski, 2001). L'ensemble des savoir-faire relatifs au concept et à sa mise en œuvre réussie sont donc exclusivement développés par le franchiseur avant leur transmission et réplication par les franchisés. À l'exemple d'un produit, d'un service ou d'une technologie, le savoir-faire dans un système de franchise a une durée de vie qui s'identifie à sa valeur produite et qui est marquée surtout par des phases d'expérimentation et de réplication. Ce sont d'ailleurs les phases où la création, la codification et le contrôle de la mise en œuvre des savoir-faire sont les plus intensives. La figure 1.5 représente les différentes phases du cycle de vie d'un réseau de franchise, en combinant les apports de différentes études (Thompson, 1994 ; Dant, Paswan, & Kaufmann, 1996 ; Lafontaine & Shaw 2001 ; Azevedo & Silva 2001 ; Bennaghmouch, 2003).

Figure 1.5 – L'évolution des savoir-faire dans un système de franchise



Le développement d'un système de franchise est équivalent à l'évolution du cycle de vie des savoir-faire qui comporte généralement cinq phases distinctes :

- **L'expérimentation** : Le développement d'un concept de franchise repose initialement sur les talents, les compétences et la créativité du franchiseur, souvent entrepreneur et fondateur d'une nouvelle entreprise. Afin d'assurer l'expansion de cette entreprise, le franchiseur peut décider d'octroyer des franchises. Néanmoins, afin de s'assurer que son concept peut être transmis et répliqué dans d'autres contextes, le franchiseur doit expérimenter ses savoir-faire en les testant dans des unités en propre (Combs & Ketchen, 2003). Cette phase permet de perfectionner ces savoir-faire, de les affiner et de caractériser les facteurs de succès.
- **La modélisation** : Afin de développer les moyens et les outils de transmission de son concept, le franchiseur procède à la formalisation et à la codification de ses savoir-faire en mettant en place un manuel de procédures. L'élaboration de la formule de franchise correspond ainsi à l'explicitation des savoir-faire.
- **La réplication** : Une fois expérimenté et éprouvé, le savoir-faire peut être reproduit dans des franchises ou des unités en propre. Afin de consolider l'image de la nouvelle enseigne et développer une image de qualité des produits et des services commercialisés, le franchiseur veille à la standardisation et à l'uniformité de la mise en œuvre des savoir-faire afférents au concept (Kaufmann & Eroglu, 1999).
- **La capitalisation** : L'expertise accumulée permet au franchiseur d'élargir son réseau en intégrant davantage de franchisés. Tout en constituant une preuve du succès du concept, cette phase peut être marquée par certaines difficultés de répliquer uniformément les savoir-faire dans des marchés de plus en plus dispersés géographiquement.
- **L'obsolescence ou l'innovation** : L'obsolescence des savoir-faire de la franchise peut être partielle ou totale. Elle est partielle si le franchiseur a veillé à enrichir et à renouveler progressivement les produits et les services liés à son concept afin de satisfaire les besoins évolutifs des consommateurs. Faute d'innovation, radicale ou incrémentale du concept, l'obsolescence peut devenir totale.

La réplication des savoir-faire constitue donc un aspect fondamental du développement d'un réseau de franchise. Elle représente aussi un objet critique de la démarche de *knowledge management* dans la mesure où elle **crystallise les tensions entre standardisation et adaptation des savoir-faire** (Kaufmann & Eroglu, 1999) et **entre exploitation des savoir-faire existants et exploration de nouveaux savoir-faire** (March, 1991 ; Winter & Szulanski, 2001). En effet, le franchiseur fait face au défi de reproduire et répliquer uniformément son concept et les savoir-faire y afférant dans des contextes différents. Ceci caractérise la tension permanente entre la standardisation dans toutes les unités du réseau et l'adaptation locale (Bradach, 1998 ; Kaufmann & Eroglu, 1999). De surcroît, un concept, une formule, ou un format de franchise n'est pas indépendant du facteur temps. La réplication s'assimile donc à une succession de phases d'exploration, d'amélioration et d'exploitation, progressivement à de plus grandes échelles, remettant parfois en question la stabilité des savoir-faire (Winter & Szulanski, 2001).

1.2.2. Le savoir-faire : un élément de départ, déterminant, et distinctif du système

Le Code de Déontologie Européen de la Franchise définit le savoir-faire comme « *un ensemble d'informations pratiques non brevetées, résultant de l'expérience du franchiseur et testées par celui-ci. Il est secret, substantiel et identifié* » :

- « *Secret, le fait que le savoir-faire, dans son ensemble ou dans la configuration et l'assemblage précis de ses composants, ne soit pas généralement connu ou facilement accessible : cela n'est pas limité au sens étroit que chaque composant individuel du savoir-faire doive être totalement inconnu ou impossible à obtenir hors des relations avec le franchiseur* ».
- « *Substantiel, le fait que le savoir-faire doive inclure une information indispensable pour la vente de produits ou la prestation de services aux utilisateurs finaux et notamment pour la présentation des produits pour la vente, la transformation des produits en liaison avec la prestation de services, les relations avec la clientèle, et la gestion administrative et financière ; le savoir-faire doit être utile pour le franchisé en étant susceptible, à la date de conclusion de l'accord, d'améliorer la position concurrentielle du franchisé, en particulier en améliorant ses résultats ou en l'aidant à entrer sur un nouveau marché* ».
- « *Identifié, le fait que le savoir-faire doive être décrit d'une façon suffisamment complète pour permettre de vérifier qu'il remplit les conditions de secret et de substantialité ; la description du savoir-faire peut être faite dans l'accord de franchise, dans un document séparé ou sous toute autre forme appropriée* ».

Par ailleurs, le Code de Déontologie Européen de la Franchise précise les trois points suivants :

- Premièrement, « *le franchiseur garantit au franchisé la jouissance d'un tel savoir-faire qu'il entretient et développe* ». Ce premier point souligne le fait que le savoir-faire n'est pas figé dans le temps. Le franchiseur doit le faire évoluer en fonction des évolutions du marché, des attentes des consommateurs, de la technologie, etc.
- Deuxièmement, « *le franchiseur par une information et une formation adaptées le transmet au franchisé et en contrôle l'application et le respect. Le franchiseur encourage la remontée d'information des franchisés afin d'améliorer le savoir-faire* ». Ce deuxième point souligne l'importance de la formation des franchisés, du contrôle de l'activité des franchisés selon les standards du réseau et aussi du dialogue avec les franchisés qui sont sources d'informations, notamment, ce sont ces derniers qui sont en contact direct avec les consommateurs finaux.
- Troisièmement, « *dans les périodes précontractuelle, contractuelle et post-contractuelle, le franchiseur empêche toute utilisation et toute transmission de savoir-faire, en particulier à l'égard de réseaux concurrents, pouvant porter préjudice au réseau de franchise* ». Ce troisième point fait référence à la confidentialité du savoir-faire propre à chaque réseau. Ces différentes caractéristiques des savoir-faire de la franchise vont représenter à la fois des opportunités et des menaces pour la mise en œuvre d'une démarche de *knowledge management* (tableau 1.2).

Tableau 1.2 – Caractéristiques spécifiques du savoir faire en franchise : opportunités et menaces en termes de knowledge management

<i>Caractéristiques spécifiques du savoir faire en franchise</i>	<i>Opportunités en termes de knowledge management</i>	<i>Menaces en termes de knowledge management</i>
- Un savoir-faire secret	- L'originalité est considérée comme une source de motivation pour l'apprentissage. L'obtention d'un savoir-faire exclusif est aussi très valorisante.	- La transmission et la réplique sont difficiles étant donné les risques de diffusion et la nécessité d'un contrôle étendu. - Risques d'opportunisme et de conflits
- Un savoir-faire substantiel	- L'effectivité d'un savoir-faire détermine son intérêt et de sa valeur économique, contrairement à un savoir-faire banalisé et général. L'acquisition et la préservation d'un savoir-faire effectif sont plus incitatives pour les franchisés.	- Le savoir-faire peut devenir l'objet de conflits et de tensions entre les franchisés et le franchiseur, s'il n'est pas immédiatement transmis. - En étant substantiel, les franchisés, sans expérience préalable, peuvent avoir des difficultés d'apprentissage.
- Un savoir-faire identifié	- La codification et la formalisation dans un manuel opératoire rendent plus faciles la duplication, l'assimilation et l'exploitation des savoir-faire. - Facilité d'évaluation et de contrôle de la mise en œuvre.	- Les savoir-faire tacites ne sont pas facilement codifiables alors qu'ils peuvent être décisifs pour la mise en œuvre réussie du concept. - Manque de flexibilité et de possibilités d'adaptation.
- Un savoir-faire expérimenté	- La mise en action du savoir-faire par le franchisé est moins questionnée si le savoir-faire a déjà fait la preuve de son efficacité, grâce à l'expérimentation antérieure.	- Les coûts de l'expérimentation sont élevés surtout lorsque les contextes de mise en œuvre sont variés.

1.2.3. Le transfert de savoir-faire : un élément principal du contrat de franchise

Selon Kaufmann et Eroglu (1999), le package de franchise est composé de quatre éléments, chacun d'entre eux renvoie à une série de savoir-faire centraux et périphériques :

- Les *produits et services fournis (Product/Service Deliverables)* : cet élément désigne les caractéristiques uniques et différenciées du concept et des savoir-faire y afférant. Ces caractéristiques sont généralement décrites dans des supports opératoires tels que la bible de la franchise, les manuels et les fiches techniques. Elles définissent une niche compétitive sur le marché. Il peut s'agir par exemple de la composition spécifique d'un menu ou d'une recette.
- Les *avantages additifs (Benefit Communicators)* : ce sont tous les éléments du package qui permettent de rendre tangibles et visibles, pour les consommateurs, les avantages liés au concept. Il peut s'agir, par exemple, du parfum des draps dans une chaîne d'hôtels.

- Les *identifiants du système de franchise (System Identifiers)* : ce sont les signes commerciaux distinctifs, c'est-à-dire les éléments visuels qui déterminent l'identité et l'image de l'enseigne, ainsi que l'appartenance des franchisés au réseau. Il peut s'agir par exemple du logo, des couleurs des uniformes ou du style architectural des locaux.
- Les *facilitateurs (Format Facilitators)* : ce sont les procédures et les pratiques qui permettent le fonctionnement efficient du concept aussi bien dans les unités franchisés que dans le réseau global. Il peut s'agir par exemple des caractéristiques technologiques des équipements ou des méthodes de reporting financier.

Le franchiseur conçoit le savoir-faire et le transmet conformément aux franchisés qui l'apprennent correctement pour le mettre en œuvre de manière uniforme afin de sauvegarder l'image de l'enseigne et la qualité de ses produits et services. Le package de franchise comporte en plus du concept créé par le franchiseur, un ensemble de savoir-faire techniques et managériaux concernant la manière de réussir dans le domaine d'activité concerné. Étant donné que le concept de franchise est *in fine* représenté par un ensemble de savoir-faire offerts aux franchisés, la provision de ces savoir-faire et le soutien dans leur mise en œuvre réussie deviennent la principale tâche et l'obligation du franchiseur pour respecter les termes du contrat (Remoriquet, 1998). Dans les contrats de franchise, une section est généralement consacrée à la notion de savoir-faire. Il peut s'agir par exemple de la forme de la communication du savoir-faire, les modalités de mise en œuvre du savoir-faire, la protection du savoir-faire, etc. Souvent, il est mentionné que ce savoir-faire est constamment réactualisé, et ce depuis la création du réseau. Aussi bien le franchiseur que les franchisés ont des obligations mutuelles par rapport au package de la franchise. D'un côté, le franchiseur a une obligation de transmission des savoir-faire et une obligation d'assistance permanente. De l'autre côté, les franchisés ont une obligation d'utilisation efficiente de ces savoir-faire et une obligation de conformité.

Concernant le franchiseur, le transfert systématique de l'ensemble des savoir-faire rattachés aux éléments du package constitue un fondement du contrat de la franchise. Ce transfert des savoir-faire est le principe déterminant et distinctif de la relation de franchise par rapport d'autres relations de collaboration telles que les alliances et les partenariats. L'engagement du franchiseur doit être clair et sans ambiguïté. Néanmoins, le contrat de franchise n'implique pas automatiquement l'obligation d'un descriptif complet et détaillé de tous les savoir-faire du franchiseur. Il s'agit surtout de préciser les éléments constitutifs du package, les conditions de leur transfert au franchisé, et les supports de formation et d'assistance. L'assistance, en termes d'acquisition et de mise en œuvre des savoir-faire, doit être initiale et permanente. Le franchiseur assure aux franchisés une formation initiale permettant d'assimiler les savoir-faire relatifs au concept et à sa mise en œuvre réussie. En outre, l'évolution des marchés, de la concurrence et des attentes de la clientèle, peut occasionner une dépréciation des savoir-faire. Le franchiseur doit alors faire évoluer ces savoir-faire et assister les franchisés dans l'actualisation de leurs connaissances. Nombre de conflits juridiques concernent des reproches faits aux franchiseurs concernant la non-transmission et la non-assistance en termes de savoir-faire¹.

1 Cas de la franchise *Physiomins* jugé par le Tribunal de Commerce de Paris le 30 novembre 2001.

Les franchisés ont une obligation d'utilisation efficiente des savoir-faire. La non-utilisation efficiente des savoir-faire peut être due soit à un manque de compétences du franchisé, soit à des tendances opportunistes. Certains franchisés, peu scrupuleux, peuvent modifier les éléments du package, en baissant la qualité, en augmentant les prix ou en diminuant les budgets publicitaires (Lafontaine, 1999 ; Michael, 1999, 2000). Ces déviations peuvent détériorer l'image de l'enseigne et la qualité associée aux produits et services offerts aux consommateurs. En étant fondée sur une réplique d'un savoir-faire unique et expérimenté, la franchise suppose une uniformité, une continuité du concept et une cohérence dans sa mise en œuvre. La construction d'une image et d'une réputation fortes, surtout durant la phase de lancement, repose sur le respect des savoir-faire par les franchisés et de l'esprit créatif du franchiseur, en veillant à la conformité de la mise en œuvre. Les franchisés doivent aussi respecter le rythme d'actualisation et d'amélioration du concept, gage de l'avantage concurrentiel. La non-conformité génère une dénaturaion du concept et une ambiguïté de son image auprès de la clientèle. Le franchiseur a ainsi un rôle de contrôleur de la mise en œuvre et de la conformité des savoir-faire.

Tableau 1.3 – *Caractéristiques du transfert de savoir-faire en franchise : opportunités et menaces en termes de knowledge management*

<i>Caractéristiques du transfert de savoir-faire en franchise</i>	<i>Opportunités en termes de knowledge management</i>	<i>Menaces en termes de knowledge management</i>
- <i>Franchiseur</i> : une obligation de transmission	- La réplique des savoir-faire assure aussi leur valorisation économique - Développement des compétences entrepreneuriales à grande échelle	- Risque de manipulation en cas d'absence d'un savoir-faire substantiel et expérimenté. - Risque de perte d'expropriation des savoir-faire en cas de comportements opportunistes
- <i>Franchiseur</i> : une obligation d'assistance	- Développement de l'innovation - Diminution des conflits et instauration d'un climat de confiance et de loyauté propice à l'échange	- Risque de confusion entre assistance et ingérence - Risque de conflits en cas d'attentes divergentes sur les niveaux d'assistance - Coûts financiers élevés surtout sur des marchés fortement concurrentiels
- <i>Franchisés</i> : une obligation d'utilisation	- Capitalisation des savoir-faire - Expérimentation de la pertinence des savoir-faire dans divers contextes	- Risque de comportements opportunistes et déviants
- <i>Franchisés</i> : une obligation de conformité	- Facilité de coordination du réseau - Facilité d'évaluation des liens entre les savoir-faire et les performances économiques - Apprentissage imitatif et par observation	- Problèmes d'adaptation aux contraintes locales, risque de <i>hold up</i>, dû à des investissements spécifiques importants - Tensions entre assistance, contrôle et ingérence

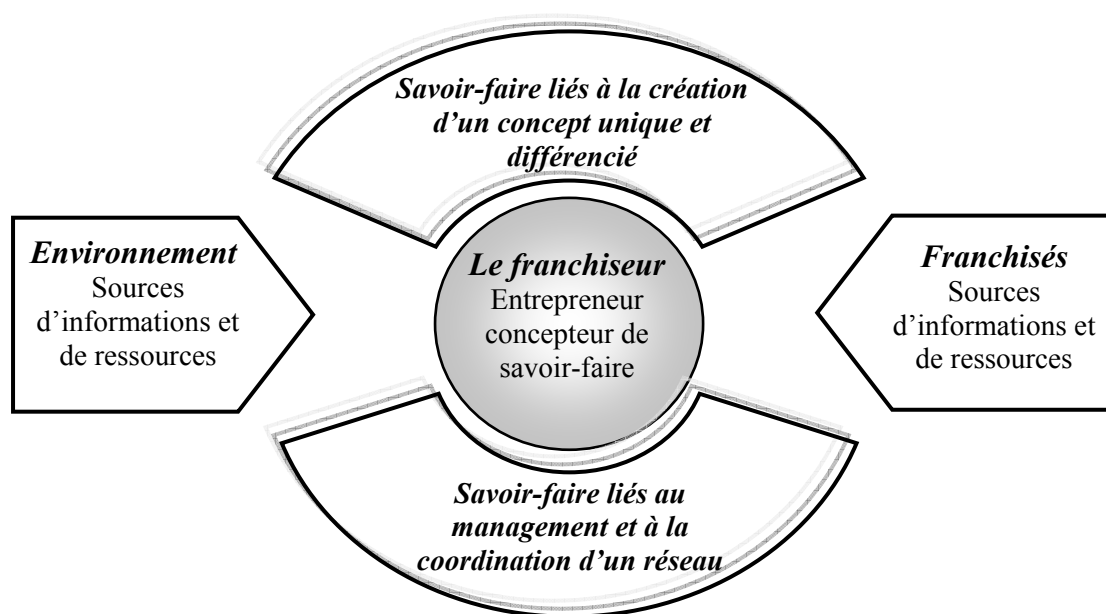
1.2.4. Le franchiseur : un entrepreneur concepteur de savoir-faire

La franchise est une forme hybride de coopération inter-firmes (Norton, 1988). Elle a trois caractéristiques qui la distinguent d'autres formes organisationnelles telles que les alliances ou les partenariats.

- Premièrement, elle est intrinsèquement liée à la figure du franchiseur en tant qu'entrepreneur et fondateur. Ce sont son expérience, ses compétences, sa personnalité et ses choix de métier et de stratégie qui déterminent *in fine* le succès ou l'échec de l'entreprise. En tant qu'entrepreneur, le franchiseur a généralement une volonté de développer son entreprise en minimisant les investissements initiaux, les coûts d'agence et de management, et en bénéficiant des ressources et des engagements des futurs franchisés (Combs & Ketchen, 2003 ; Shane & Hoy, 1996).
- Deuxièmement, la franchise concerne souvent des activités dans lesquelles le service direct au client constitue une composante importante. Le franchiseur est donc conscient de la nécessité d'une réplique de son concept dans des contextes dispersés géographiquement.
- Troisièmement, la franchise est caractérisée par une définition précise et spécialisée des responsabilités, du pouvoir décisionnel et des profits entre le franchiseur et les franchisés. Le franchiseur définit et renforce des standards managériaux de succès, sélectionne les franchisés, approuve le choix des sites, gère l'image de l'enseigne et coordonne les activités du réseau (Combs, Michael, & Castrogiovani, 2004). Le franchiseur gère aussi la transmission des savoir-faire aux franchisés en développant les pratiques de formation et de communication. Il peut aussi développer un système Intranet pour informer les franchisés des changements et des mises à jour des règles et des procédures, et pour s'assurer de leur mise en œuvre standardisée et uniforme (Perry, Cavaye, Coote, & McCosker, 2000).

En plus de détenir le savoir-faire, de gérer et de coordonner un réseau, le franchiseur est un concepteur d'un savoir-faire unique, original et expérimenté (figure 1.6). À partir d'une idée initiale, le franchiseur va construire un concept, le tester, le perfectionner pour pouvoir le répliquer et le capitaliser. Disposant d'un savoir-faire ayant une forte valeur ajoutée, mais ayant au départ une notoriété faible, le franchiseur va orienter et focaliser son activité entrepreneuriale sur l'exploitation de ce savoir-faire. La principale mission du franchiseur devient alors la valorisation et l'amélioration de son concept en codifiant et en transmettant aux franchisés les savoir-faire relatifs aux produits et services commercialisés, ainsi que les savoir-faire techniques et managériaux nécessaires pour réitérer le succès commercial du concept et étendre la notoriété et la réputation de l'enseigne. Les franchisés deviennent aussi une source d'informations sur les marchés locaux dont la remontée permet d'améliorer et de perfectionner les savoir-faire initiaux (Kaufmann & Stanworth, 1995 ; Dant & Nasr, 1998 ; Watson, Stanworth, Healeas, Purdy, & Stanworth, 2005).

Figure 1.6 – Le franchiseur : un entrepreneur, concepteur des savoir-faire



1.2.5. Le franchisé : un entrepreneur membre d'une structure de coopération

La spécialisation des rôles dans le réseau de franchise implique que le franchiseur, en tant que concepteur d'un savoir-faire, transmette ce savoir-faire à des franchisés qui vont le commercialiser. Ces franchisés vont être à la fois des entrepreneurs qui investissent leurs propres ressources pour pouvoir exploiter les savoir-faire de la franchise, et des membres d'un réseau gouverné par le franchiseur avec lequel ils coopèrent (Kaufmann & Dant, 1998). Les franchisés sont ainsi motivés pour acquérir, assimiler et retenir les savoir-faire afin de faire fructifier leur investissement. Dirigeant de petites structures, les franchisés ont aussi une bonne réactivité, utile pour l'apprentissage organisationnel et la réactualisation rapide des savoir-faire. En tant que membres d'un réseau, les franchisés peuvent faire remonter des informations pertinentes sur les caractéristiques des marchés locaux mais aussi sur les points forts et les points faibles du package de la franchise au cours des démarches de réplique et de duplication dans des contextes distincts. Ceci permet au franchiseur d'enrichir sa réflexion sur le concept et les possibilités d'amélioration. Selon Dant & Nasr (1998 : 11), « *l'action de faire remonter l'information au franchiseur constitue un symbole puissant d'intention coopérative et de confiance de la part des franchisés* ».

Néanmoins, les franchisés manquent souvent de compétences managériales et ont des difficultés à maîtriser les outils et les instruments de *knowledge management* et de l'innovation (Langenhan, 2003). Par ailleurs, nombre de recherches montrent que certains franchisés, à mesure de leur ancienneté dans le réseau, tendent à accroître leur autonomie et leur indépendance par rapport au franchiseur (Dant & Nasr, 1998 ; Kaufmann & Eroglu, 1999 ; Spinelli & Birley, 1996). Ces franchisés vont, d'une part, développer des pratiques et changer les caractéristiques des produits et services afin de les adapter au marché local jusqu'à parfois distordre et dénaturer l'image du concept. D'autre part, ces franchisés vont faire de la rétention d'informations et bloquer sa remontée utile vers le franchiseur (Watson,

Stanworth, Healeas, Purdy, & Stanworth, 2005). Ceci génère un climat de méfiance propice aux conflits et à la détérioration de la coopération.

Tableau 1.4 – *Caractéristiques des franchisés : opportunités et menaces en termes de knowledge management*

<i>Caractéristiques spécifiques des franchisés</i>	<i>Opportunités en termes de knowledge management</i>	<i>Menaces en termes de knowledge management</i>
- Le franchisé en tant qu'entrepreneur	- Grande motivation et initiative pouvant être à l'origine de processus d'apprentissage organisationnel	- Garde sa propre connaissance - Focus principal sur les ventes - A besoin d'être persuadé (parfois longuement) de la pertinence des savoirs transmis
- Le franchisé en tant membre d'une structure de coopération	- Ouverture à l'innovation - Remontée de l'information	- Passivité - Besoin d'une description très détaillée de la connaissance et des savoir-faire à mettre en œuvre

1.2.6. Le réseau de franchise : un réseau stratégique dense et polycentrique

La structure en réseau fait de la franchise un terrain de prédilection pour le développement de l'apprentissage organisationnel et le *knowledge management*. Paswan & Wittmann (2003) distinguent à cet égard les formes traditionnelles de franchise et les formes en réseau. Caractérisées par des modes verticaux de gouvernance, par un contrôle accru pour minimiser les risques de sélection adverse et de comportements opportunistes, les formes traditionnelles sont, selon Paswan & Wittmann (2003), très peu adaptées au *knowledge management* compte tenu de l'importance des conflits entre le franchiseur et les franchisés, de la méfiance mutuelle, de la passivité des franchisés et d'un recours permanent aux rapports de force. Au contraire, les formes de franchise en réseau sont caractérisées par des modes de gouvernance participatifs, polycentriques et flexibles, la densité des relations latérales, le partage de valeurs communes de succès et la réciprocité de la confiance et des échanges (Achrol, 1997 ; Achrol & Kotler, 1999). Ces caractéristiques organisationnelles et structurelles favorisent l'acquisition, la transmission et l'utilisation uniforme des savoir-faire. L'apprentissage organisationnel est diffus et permanent grâce à la densité des relations de communication et d'échanges entre les membres. Toutefois, le contrôle des pratiques et des résultats semble plus difficile dans ce type de réseau.

Tableau 1.5 – *Caractéristiques spécifiques des réseaux de franchise : opportunités et menaces en termes de knowledge management*

<i>Caractéristiques spécifiques des réseaux de franchise</i>	<i>Opportunités en termes de knowledge management</i>	<i>Menaces en termes de knowledge management</i>
- Densité des liens	- Potentiel important d'apprentissage mutuel - Remontée facile de l'information.	- Risques de redondance dans les informations et les pratiques. - Difficulté de contrôle.
- Polycentricité	- Processus décentralisés et diffus d'apprentissage	- Risque de perte de leadership - Difficulté de contrôle - Risque de divergence dans les pratiques et les procédures.

1.3. Pourquoi est-ce si important ?

L'intérêt grandissant pour le management des savoir-faire est lié à la prise de conscience du rôle stratégique des connaissances en tant que sources d'avantages concurrentiels dans un contexte économique dominé par les actifs immatériels et les services (Grant, 1996 ; Doherty & Quinn, 1999).

- Premièrement, les savoir-faire permettent aux organisations de produire des biens et services de manière efficiente. Lorsqu'une entreprise est capable de générer et de capitaliser les savoir-faire, elle crée de la valeur pour les consommateurs. Sorenson & Sørensen (2001) ont montré à cet égard le lien entre l'apprentissage organisationnel et les performances des réseaux de franchise.
- Deuxièmement, les savoir-faire sont généralement variés et différenciés. Selon l'approche basée sur les ressources, lorsqu'une entreprise est capable de développer un savoir-faire unique, original, rare et valorisé, elle acquiert un avantage concurrentiel (Barney, 2000). Ceci correspond au fondement même de la franchise à travers le triptyque coordination/unicité du concept/stratégie de différenciation.
- Troisièmement, les savoir-faire tacites sont généralement difficiles à imiter par les concurrents. Même si la franchise est caractérisée par l'importance de la codification et de la formalisation afin de faciliter le transfert aux franchisés, **nombre de savoir-faire demeurent tacites et impliquent un apprentissage vicariant, c'est-à-dire par observation et imitation, de la part des franchisés** (Kalnins & Mayer, 2004). Grâce aux savoir-faire contenus dans le package de franchise, les franchisés réussissent à satisfaire les attentes de la clientèle et à gagner des parts de marché. Afin de rendre cet avantage concurrentiel durable, le franchiseur est amené à enrichir et à renouveler ces savoir-faire grâce à l'innovation.

1.3.1. La capital des savoir-faire : un avantage concurrentiel pour la franchise

Le *knowledge management* permet de construire, de développer et de valoriser le capital des savoir-faire dans le système de franchise. Il est aussi un moyen d'amélioration des processus d'apprentissage organisationnel et du contrôle de leur efficacité par le franchiseur. Watson, Stanworth, Healeas, Purdy, & Stanworth (2005) ont utilisé comme postulat que le capital des savoir-faire d'un franchiseur est à la base de son **avantage concurrentiel**. Ce capital comporte quatre composantes (figure 1.7) :

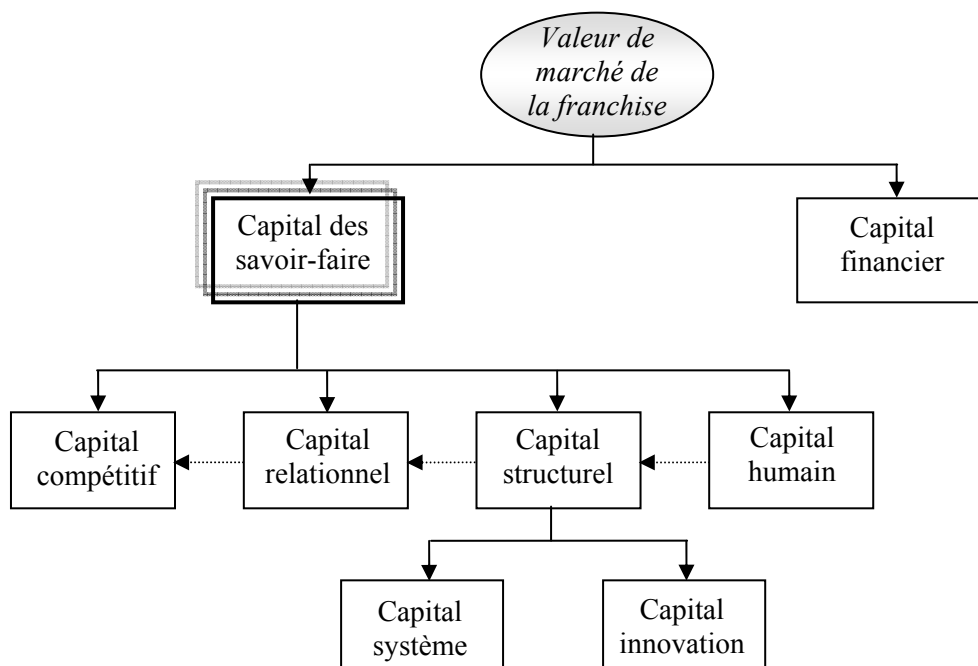
- Le *capital humain* est l'ensemble des compétences, des talents, des attitudes et des valeurs, possédés par le personnel du réseau de franchise. Il est essentiel, surtout pour le succès des activités de service, pour fidéliser la clientèle et créer une image de marque pour le réseau. « *Les personnels en contact avec la clientèle contribuent à l'excellence du service en répondant aux promesses de l'entreprise, en créant une image favorable de l'enseigne et en fournissant un meilleur service que la concurrence* » (Bettencourt & Brown, 1997, p. 39). Dans une démarche systématique de *knowledge management*, le franchiseur a un rôle important dans le développement

continu des compétences des salariés des franchisés et dans la codification de certains savoir-faire relatifs aux marchés locaux (Perry, Cavaye, Coote, & McCosker, 2000).

- Le *capital compétitif* désigne la capacité du franchiseur à collecter et à analyser des informations pertinentes sur les concurrents actuels et potentiels (rapports annuels, sites, audits des prix, etc.). Grâce à une démarche de *knowledge management*, le franchiseur incite les franchisés à faire remonter l'information sur les concurrents locaux.
- Le *capital relationnel* est la capacité des membres du réseau de franchise à capitaliser leurs relations avec les clients, les fournisseurs, les autorités, etc. Le franchiseur a aussi une relation d'alliance et de coopération avec les franchisés, qui lui permet de capturer et de standardiser les caractéristiques des réseaux relationnels et de renforcer leur attachement à l'enseigne plus qu'aux franchisés en tant que personnes (Hunt, 1977).
- Le *capital structurel* est l'ensemble des savoir-faire liés aux pratiques, aux processus et à l'infrastructure permettant de gérer le concept et sa mise en œuvre. Il comporte deux dimensions. Le *capital système* regroupe les bases de données, les manuels opératoires, les listes de diffusion, etc. Le *capital d'innovation* est fondé sur des valeurs de confiance et une culture favorisant la créativité et l'amélioration continue.

L'importance du *knowledge management* réside dans la préservation de ces différents capitaux de savoir-faire et dans la création des conditions de leur développement. Concernant le capital relationnel par exemple, **plusieurs études empiriques ont montré que le franchiseur fait souvent face au défi de capturer et d'exploiter les connaissances tacites que certains franchisés ont quant à leur marché local.** En étudiant les franchises de produits de luxe, Uras (2002) montre ainsi que les franchiseurs ont tendance à racheter les unités franchisés dès l'acquisition d'une bonne connaissance des marchés locaux à l'exception des cas de franchise situées en Russie et au Moyen-Orient pour lesquels les différences culturelles et sociales sont très difficiles à maîtriser. Un autre exemple est donné par Bates (1998) qui explique le taux important d'échecs lors des cessions de franchise par le non-transfert des savoir-faire relationnels et tacites de l'ancien vers le nouveau franchisé. La mise en place d'une démarche de *knowledge management* est censée réduire ce type de problèmes.

Figure 1.7 – La valeur du capital des savoir-faire dans la franchise (adapté de Watson, Stanworth, Healeas, Purdy, & Stanworth, 2005, p. 27)



1.3.2. La standardisation des savoir-faire : un outil de contrôle et de gestion des conflits

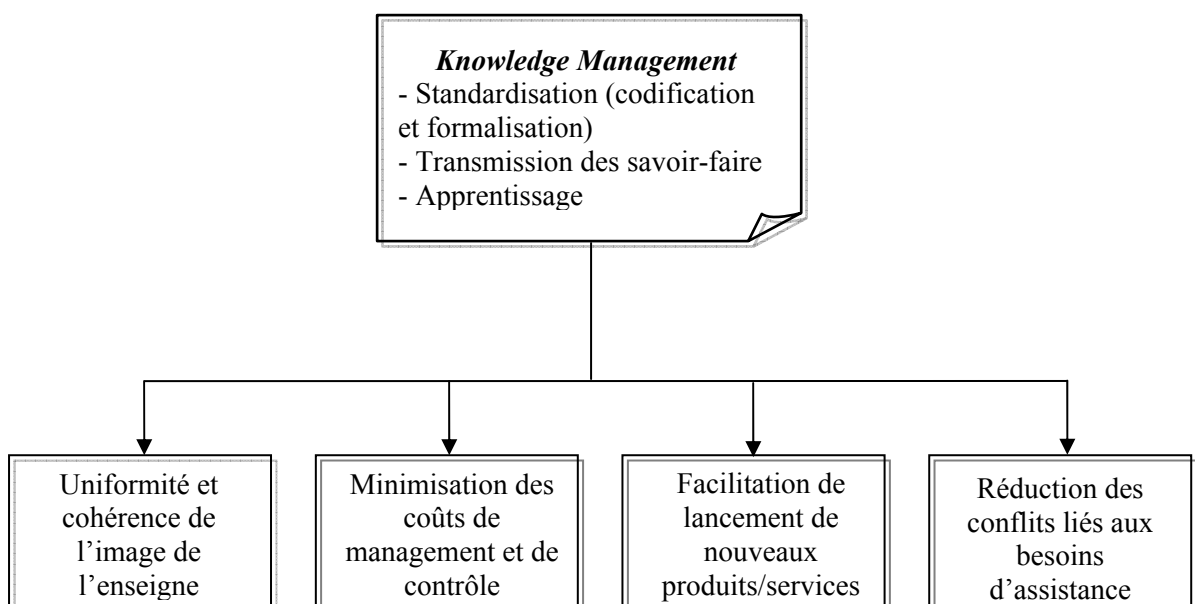
L'une des dimensions importantes d'une démarche de *knowledge management* est la standardisation des savoir-faire par leur codification et formalisation. La tension permanente entre la logique de standardisation et celle d'adaptation aux marchés locaux est une caractéristique des réseaux de franchise (Stanworth, 1991). Alors que le franchiseur cherche à maintenir des standards uniformes relatifs à son enseigne et sa marque, certains franchisés cherchent à accroître leur autonomie et indépendance pour s'adapter aux spécificités des marchés locaux. Cet aspect génère l'essentiel des conflits franchiseur – franchisés (Spinelli & Birley, 1998). La mise en place d'une démarche de *knowledge management* peut renforcer la logique de standardisation et la rendre systématique. En effet, Nonaka et Takeuchi (1995) ont montré que la formalisation permettant de transformer les connaissances tacites en connaissances explicites, standardisées et faciles à transmettre et à répliquer, est une étape essentielle de toute démarche de *knowledge management*. À travers le renforcement et la systématisation de la formalisation et de la standardisation des savoir-faire (Kaufmann et Eroglu, 1999), le *knowledge management* présente les avantages suivants pour les réseaux de franchise :

- *L'uniformité et la cohérence de l'image* : La standardisation des savoir-faire permet la stabilisation et la continuité de l'image de l'enseigne dans les différents marchés. L'adhésion des franchisés aux règles et procédures inscrites dans la bible de la franchise et l'assimilation des savoir-faire afférents permet d'offrir aux consommateurs des produits et services à des prix identiques et de qualité uniforme. Il est presque impossible de créer une image stable et forte du concept si chaque franchisé agit et gère

différemment son unité. La standardisation est donc cruciale surtout pour les phases d'introduction et de développement du concept. Grâce au *knowledge management*, le franchiseur peut : (a) clairement articuler et transmettre son concept ; (b) mieux communiquer dans le temps et l'espace (Intranet, sites web, etc.) pour veiller à l'uniformité des pratiques et au respect des standards.

- *La minimisation des coûts* : La standardisation des pratiques de management (marketing, approvisionnement, facturation, etc.) est un moyen important de minimisation des coûts. Elle permet aussi la réduction des efforts pour la recherche de solutions déjà existantes dans le package de franchise. Par ailleurs, le franchiseur peut, grâce à cette standardisation, identifier les unités ayant des faibles performances et des défaillances dans la qualité des produits et services. La codification, la formalisation et la réplique fidèles des règles et des procédures permettent un management plus facile et plus efficient de la performance globale du réseau de franchise.
- *La facilité d'introduction de nouveaux produits et services* : Grâce à la standardisation des savoir-faire, le développement, le test et la diffusion de nouveaux produits et services sont facilités étant donné que les membres du réseau possèdent plus ou moins les mêmes bases de connaissances. Par ailleurs, lorsque les savoir-faire sont uniformes, l'évaluation du succès des nouveaux produits et services devient plus précise.
- *La réduction des conflits* : En veillant à l'acquisition, à la formalisation et à la transmission continues des savoir-faire, le franchiseur répond aux obligations d'assistance liées au contrat de franchise. Ceci permet de réduire les conflits et améliorer la confiance et la loyauté des franchisés envers leur réseau. Michael (2000) a montré à cet égard que l'investissement dans la formation et l'apprentissage dans le cadre d'une démarche de *knowledge management* réduit le nombre de conflits dans le réseau.

Figure 1.8 – Les objectifs du *knowledge management* dans les réseaux de franchise



1.4. Pourquoi est-ce si difficile ?

En dépit de l'importance stratégique de la transmission, du partage et de la capitalisation des savoir-faire, le succès des démarches de *knowledge management* est souvent hasardeux. (Szulanski, 1996). Les difficultés de transfert peuvent être accentuées lorsqu'il s'agit de mettre en place de telles démarches dans des formes organisationnelles particulières comme celle de la franchise. Certes, quelques études ont bien mis en évidence que l'appartenance à un réseau de franchise accroît les opportunités d'échange et d'apprentissage organisationnel. Baum & Ingram (1998) ont ainsi montré que les nouveaux franchisés d'une chaîne d'hôtels de *Manhattan* bénéficiaient fortement et rapidement de l'expertise et de l'expérience des autres membres du réseau. Darr, Argote & Epple (1995) ont trouvé des résultats similaires dans le cas des réseaux de distribution. Toutefois, d'autres études mettent l'accent sur les difficultés de transmission et de capitalisation des connaissances dans les réseaux de franchise. Sur la base d'une étude longitudinale réalisée sur plusieurs années, Argote (1999) a montré que, dans un réseau de franchises de Pizza, les savoir-faire se déprécient très rapidement et que seulement 50 % des savoir-faire transmis sont retenus. Stanworth, Price, Purdy, Zafiridis & Gandolfo (1996) ont aussi étudié le cas d'un grand réseau de distribution dans lequel le franchiseur, ayant eu écho du fait que ses franchisés recouraient peu au manuel opératoire et préféraient utiliser leurs propres solutions, a mis en place un concours incitant les franchisés à faire remonter ces solutions. Toutefois, seuls trois franchisés sur plusieurs centaines ont répondu positivement à cette initiative. Les autres ont exprimé de fortes réticences à partager leur expérience. Ces études montrent que le succès du *knowledge management* dans les réseaux de franchise est à la fois complexe et contingent dans le sens où il peut être facilité ou entravé par : (1) les caractéristiques de la relation entre le franchiseur et les franchisés, (2) les caractéristiques des membres du réseau, et (3) les caractéristiques des savoir-faire à transférer.

1.4.1. Les difficultés liées à la relation entre franchiseur et franchisés

Les relations entre le franchiseur et les franchisés sont généralement difficiles à gérer (Spinelli & Birley, 1996 ; 1998). Elles sont marquées par des tensions liées à la communication, à l'assistance, à l'innovation et aux comportements opportunistes. En effet, l'intérêt du franchiseur consiste à codifier, formaliser et contrôler le respect des standards afin de créer et renforcer une image uniforme de l'enseigne. De leur côté, les franchisés cherchent à maximiser leurs profits et à accroître leur indépendance et autonomie, surtout lorsque leur ancienneté est avancée (Stanworth, 1991). Certains franchisés vont ainsi, d'une part, s'éloigner des savoir-faire standardisés du réseau pour s'adapter à leur contexte local quitte à dénaturer le concept, et d'autre part, s'abstenir de faire remonter des informations utiles au franchiseur (Dant & Nasr, 1998 ; Stanworth, 1995). Ces tensions ne sont donc pas favorables aux démarches de *knowledge management*. Plusieurs études ont montré que le transfert des savoir-faire fonctionne mieux lorsque les relations entre les parties prenantes sont positives et caractérisées par la confiance mutuelle (Bradach, 1997 ; Szulanski, 1996). **« Il est possible que la disposition des franchisés à partager leurs informations et idées innovantes soit fonction de la perception de la qualité de la relation qu'ils entretiennent avec le franchiseur (...) Ceci requiert une relation de forte confiance »** (Watson, Stanworth, Healeas, Purdy, & Stanworth, 2005, p. 31). Une étude des réseaux de franchise allemands a aussi montré que les informations et les idées des franchisés sont très faiblement exploitées et bénéficient très rarement à l'ensemble du réseau à cause d'un manque de confiance mutuelle (Langenhan, 2003).

En même temps, la crédibilité perçue du franchiseur en tant que source de savoir-faire est nécessaire au succès du *knowledge management*. La crédibilité renvoie non seulement à une maîtrise des savoir-faire mais également à des considérations d'honnêteté et de sincérité. Il s'agit d'un facteur important pour la réussite de la mise en œuvre d'une relation de franchise. Lorsque le franchisé fait confiance à son franchiseur, il est plus à même d'accepter ses directives et ses recommandations. Le climat de confiance qui s'installe au sein du réseau est alors propice au développement d'échanges fructueux entre les membres. Le franchiseur peut alors identifier et développer de nouveaux savoir-faire permettant de combiner les avantages de la standardisation et de l'adaptation locale.

Kaufmann & Eroglu (1999) ont proposé une stratégie de conciliation entre standardisation et adaptation en distinguant les savoir-faire centraux et les savoir-faire périphériques. Cette distinction permet d'assimiler le portefeuille de connaissances de la franchise à une représentation sociale dont le noyau est essentiellement lié au concept, et les éléments périphériques sont des connaissances générales et banalisées (Bennaghmouch, 2003). Le franchiseur veillera alors à la standardisation et l'application uniforme des savoir-faire centraux. Les adaptations locales ne peuvent concerner que les savoir-faire périphériques dans la mesure où des changements à ce niveau n'altèrent pas l'image de l'enseigne. Toutefois, la distinction entre les éléments centraux et les éléments périphériques est souvent très complexe et contingente : *« une erreur dans un sens [c.a.d. considérer un élément central comme un élément périphérique] menace l'intégrité du système, alors qu'une erreur dans l'autre sens impose des coûts de conflits inutiles et peuvent ralentir l'évolution du concept dans un sens adapté aux changements de l'environnement »* (Kaufmann & Eroglu, 1999, p. 83). Le franchiseur fait donc face, d'une part, à la difficulté de distinguer les savoir-faire centraux et les savoir-faire périphériques, et d'autre part, à la difficulté de trouver un équilibre entre la standardisation stricte des éléments centraux et l'adaptation locale des éléments périphériques.

1.4.2. Les difficultés liées aux membres du réseau : limites cognitives et motivationnelles

En plus des problèmes relationnels éventuels entre le franchiseur et ses franchisés, rendant très difficiles la transmission et l'application des savoir-faire, le *knowledge management* peut être entravé par les limites motivationnelles et/ou cognitives des membres du réseau (Argote, 1999 ; Szulanski, 2003).

– Les difficultés d'ordre motivationnel

Un manque de motivation à utiliser et à appliquer les savoir-faire peut concerner le franchisé (Kaufmann & Eroglu, 1999 ; Frazer, 2001 ; Frazer & Winzar, 2005). En effet, l'ancienneté du franchisé s'accompagne parfois d'une volonté d'indépendance et d'autonomie à l'égard du franchiseur. Ceci implique une baisse de sa motivation à accepter et à appliquer les savoir-faire transmis, en considérant ces derniers comme inadaptés à son contexte local. Le partage des savoir-faire dans une relation de franchise est également conditionné par la motivation du franchiseur à transférer au franchisé l'ensemble des savoir-faire nécessaires au succès. Dans le cas de relations conflictuelles, ce transfert peut devenir difficile et il peut être ressenti par certains franchiseurs comme une diminution de leur pouvoir dans la relation de franchise (Watson, Stanworth, Healeas, Purdy, & Stanworth, 2005).

– Les difficultés d'ordre cognitif

L'existence d'un fossé d'expertise entre le franchiseur et les franchisés est aussi un obstacle à la transmission et à la réplication réussie des savoir-faire. L'assimilation des savoir-faire transmis dépend de la capacité du franchisé à comprendre et à reconnaître la valeur de ces savoir-faire et à les appliquer (Argote, 1999). Le manque de capacité d'absorption et d'assimilation (Cohen & Levinthal, 1990) résulte de l'absence chez certains nouveaux franchisés d'un minimum de connaissances de base sur le métier et l'activité du franchiseur, et d'un manque d'expérience antérieure en tant que manager et responsable d'une entreprise. Lorsque cette capacité fait défaut, c'est la réussite même des efforts de standardisation et de réplication qui est compromise. En plus de cette capacité d'absorption, Szulanski (1996, 2003) met l'accent sur l'incapacité des individus à utiliser et à retenir les savoir-faire transmis. En dépit des efforts continus et volontairement consentis par le franchiseur pour institutionnaliser les procédures nécessaires à la mise en œuvre réussie des savoir-faire, certains franchisés peuvent manquer de compétences pour appliquer et mémoriser ces savoir-faire.

1.4.3. Les difficultés liées à la nature des savoir-faire

Le succès de la transmission et de la réplication des savoir-faire dans la franchise peut être entravé par des considérations idiosyncrasiques caractérisant le nouveau contexte dans lequel les savoir-faire sont introduits. La reproduction fidèle d'une connaissance est souvent très difficile puisque les incertitudes environnementales persistent quels que soient les efforts à reproduire les mêmes conditions du succès (Rumelt, 1984). Ceci est dû à l'absence d'une liste exhaustive des facteurs qui entrent en jeu dans la réplication exacte des savoir-faire dans le nouveau contexte. Par ailleurs, le nouveau contexte d'implantation d'une unité franchisée peut être hostile au transfert des savoir-faire du franchiseur vers le franchisé pour des raisons culturelles ou sociales (Argote, 1999).

Les caractéristiques des savoir-faire peuvent aussi affecter la facilité et la rapidité du transfert (Argote, 1999). Lorsque la connaissance est tacite, son transfert est beaucoup plus difficile que lorsqu'elle est explicite, codifiée et formalisée. Epple, Argote & Murphy (1996) illustrent ceci par l'exemple de la diffusion d'une innovation dans les réseaux de franchise de Pizzas aux États-Unis. Une nouvelle méthode de disposition de *Pepperoni* sur les pizzas a été découverte dans une unité franchisée. Cette nouvelle méthode simple et surtout observable et codifiable s'articule autour de quelques étapes qui sont facilement enseignées aux nouveaux employés. Par conséquent, elle a été facilement diffusée et transférée aux autres membres du réseau. La transmission et la réplication des savoir-faire codifiés et formalisés nécessitent donc moins d'efforts de la part du franchiseur et des franchisés. Ainsi, les connaissances qui ne peuvent pas être clairement articulées posent des enjeux majeurs qui ont trait non seulement à leur transfert et diffusion mais également à leur conservation puisqu'elles sont difficilement sauvegardées sur des supports tangibles et durables, dans une mémoire organisationnelle propre au réseau de franchise.

Toutes les difficultés qui viennent d'être évoquées sont encore accentuées par l'inexistence, à ce jour, d'une véritable démarche structurée de *knowledge management*, concrète et adaptée à la relation de franchise. L'ambition des chapitres suivants est justement d'étudier empiriquement différentes dimensions d'un *learning mix* en vue d'aboutir à un tel modèle opérationnel.

2

Méthodologie de la recherche

L'objectif de ce chapitre est de présenter succinctement la démarche d'investigation que nous avons suivie afin de répondre aux objectifs de l'étude. La méthodologie retenue s'inscrit dans une logique multi-niveaux / multi-méthodes. Ainsi, la récolte d'informations a été effectuée à la fois auprès des franchiseurs et des franchisés. Pour chacun de ces deux niveaux, deux méthodes complémentaires ont été mobilisées : une approche qualitative (entretiens semi-directifs) et une phase quantitative (enquête postale par questionnaire). Enfin, pour compléter ce travail, nous avons procédé à une étude en profondeur de type sociométrique auprès d'un réseau¹. Le détail de chacune de ces étapes est présenté dans les sections suivantes en dissociant l'approche qualitative (§2.1) de l'approche quantitative (§2.2).

2.1. L'approche qualitative

La méthode de l'entretien semi-directif avec guide d'entretien a été utilisée pour l'approche qualitative. Cette méthode de production de données a été utilisée dans cette recherche, en complément de l'approche quantitative, en raison de sa grande flexibilité et de la richesse des informations qu'elle peut générer. Les premiers entretiens ont été réalisés dans un but exploratoire. Ils ont permis notamment de dégager un certain nombre d'hypothèses de recherche et d'aider à l'élaboration du questionnaire d'enquête. Le guide d'entretien (symétrique pour les franchiseurs et les franchisés interrogés) était composé de questions larges et générales afin d'obtenir des premières informations sur :

- les types de savoir-faire ;
- les modes de transmission, leurs points forts et leurs faiblesses ;
- l'existence de pratiques formelles de management des savoir-faire.

Les entretiens suivants ont permis une confrontation et une mise en perspective des résultats issus de l'étude quantitative.

Nous avons rencontré **douze responsables de réseaux de franchise** (franchiseurs, responsables de réseau, responsables de la communication, responsables de la formation, etc.). Ils représentent des réseaux d'âge divers (certains réseaux ont moins de cinq ans alors que le plus ancien dépasse cinquante ans), de taille différente (de moins de dix unités en France à plus de cinq cents) et de structure variée (certains réseaux sont mixtes, d'autres sont à dominante succursalistes et d'autres sont intégralement franchisés). Onze réseaux sur les douze sont adhérents à la *Fédération Française de la Franchise*. Tous ces responsables nous

¹ Cette analyse est présentée en détails dans le chapitre 6 et ne fera donc pas ici l'objet de développements.

ont réservé un accueil chaleureux. Certains d'entre eux nous ont confié des exemplaires de journaux internes, nous ont montré leur bible du savoir-faire et leur système Intranet, leurs contrats de franchise, etc.

Ces douze entretiens semi-directifs ont été menés en face à face, à l'exception d'un entretien réalisé par téléphone en raison de l'indisponibilité du franchiseur à la date fixée. Ils ont tous été menés par le même intervieweur, membre de l'équipe de recherche, et ont duré au minimum une heure. Avec l'accord des interviewés, dix entretiens parmi les douze ont pu être enregistrés grâce à un magnétophone numérique. Les verbatim ont tous été retranscrits sous traitement de texte.

Par ailleurs, nous avons interviewé **dix franchisés**. Certains sont de très jeunes franchisés (dans le réseau depuis seulement une année.) alors que d'autres sont dans leur réseau depuis une vingtaine d'années. Certains sont multi-franchisés ou ont pour objectif d'ouvrir une seconde unité très prochainement alors que d'autres ne possèdent qu'une unité. Six franchisés appartiennent à des réseaux de franchise adhérents à la *Fédération Française de la Franchise*. Ces dix entretiens semi-directifs ont tous été menés en face à face par le même interviewer, membre de l'équipe de recherche, ayant déjà mené les entretiens auprès des franchiseurs. Ils ont duré entre vingt-cinq minutes et une heure. Les franchisés nous ont reçus soit dans leur point de vente, soit dans un café pour éviter l'interruption des clients. Lorsque l'enregistrement n'a pas été possible (refus ou environnement sonore peu propice), le discours a été pris en note.

Au total, **vingt-deux entretiens semi-directifs** ont été donc menés auprès de responsables de réseaux et de franchisés. Ils ont tous été retranscrits, puis codés avant de donner lieu à une analyse thématique de contenu (Miles & Huberman, 1991). Le tableau 2.1 recense les secteurs et sous-secteurs d'activité dans lesquels nous avons rencontré ces acteurs de la franchise.

Tableau 2.1 – Répartition des entretiens réalisés en fonction du secteur d'activité

Secteurs d'activité	Entretiens franchiseurs réalisés dans les sous-secteurs de :	Entretiens franchisés réalisés dans les sous-secteurs de :
Alimentation	Alimentation spécialisée (1) Hypermarchés, supermarchés et supérettes (1)	
Equiperment de la personne	Prêt-à-porter féminin (1)	Prêt-à-porter enfants (1)
Equiperment de la maison	Cuisines et salles de bains (1)	
Autres commerce de détail	Parfumerie, produits de beauté (1)	Soleries et occasions (1)
Hôtels et restaurants	Restauration rapide (1) Restauration assise (1)	Restauration rapide (1)
Services et produits liés à l'automobile	Locations de véhicules (1) Réparation, accessoires, nettoyage automobiles (1)	Locations de véhicules (1) Réparation, accessoires, nettoyage automobiles (1)
Services aux personnes	Immobilier (1) Services aux personnes divers (1)	Immobilier (1) Coiffure (1) Esthétique (2)
Services aux entreprises	Communication (1)	Services matériels aux entreprises (1)

2.2. L'approche quantitative

Alors que l'approche qualitative est souvent de type exploratoire et limitée à un nombre d'entretiens semi-directifs restreint, l'approche quantitative permet de travailler sur des populations d'individus beaucoup plus larges. Dans cette recherche, l'approche quantitative repose sur deux enquêtes par questionnaire, l'une menée auprès de franchiseurs et l'autre menée auprès de franchisés. Par ailleurs, des données objectives disponibles dans l'annuaire de la *Fédération Française de la Franchise* ont été ajoutées pour enrichir la base de données « franchiseurs ».

2.2.1. L'enquête réalisée auprès des franchiseurs

Le questionnaire a été établi à partir de la littérature existante sur le *knowledge management* et la franchise, et des résultats ayant émergé des premiers entretiens semi-directifs réalisés.

Le questionnaire, fourni en Annexe 1 est divisé en six parties principales :

- caractéristiques des savoir-faire dans les réseaux de franchise ;
- caractéristiques du franchiseur ;
- caractéristiques des franchisés ;
- caractéristiques du contexte ;
- environnement de la franchise ;
- satisfaction et efficacité de l'échange des savoir-faire.

À ces six parties, s'ajoutent quelques questions relatives à la structure du réseau et aux moyens utilisés par les franchiseurs pour informer leurs franchisés.

Le questionnaire a été testé auprès de franchiseurs lors du *Salon de la Franchise* les dimanche 19 et lundi 20 mars 2006. Les retours se sont révélés positifs dans la mesure où plusieurs responsables de réseaux ont souligné la pertinence de son contenu et ont, par ailleurs, affirmé que le simple fait de le remplir les avait fait réfléchir et prendre du recul par rapport à leurs pratiques quotidiennes. Seules des modifications mineures ont été apportées

Dès la semaine suivant le *Salon de la Franchise*, nous avons envoyé par courrier ce même questionnaire à **540 franchiseurs** présents sur le territoire français et répertoriés dans l'annuaire 2006 de la *Fédération Française de la Franchise* (2006 *Toute la Franchise, les Textes, les Chiffres, les Réseaux*). Outre le questionnaire, le courrier postal comprenait une lettre d'introduction à l'enquête ainsi qu'une enveloppe retour pré-complétée et préaffranchie. Cent vingt questionnaires ont été ainsi réceptionnés. Nous avons alors procédé à une relance téléphonique. Certains franchiseurs nous ont demandé de leur envoyer à nouveau le questionnaire par email, fax ou courrier postal. Au final, un total de **159 questionnaires complétés** nous ont été retournés. Ce nombre correspond à un taux de retour de 29,44%. Ce taux est supérieur à ceux fréquemment répertoriés dans la littérature sur la franchise lors d'enquêtes auprès de franchiseurs. Nous avons exclu de l'échantillon les réseaux pour lesquels le questionnaire présentait trop de valeurs manquantes ou ceux de trop petite taille (c.a.d. aucun ou un seul franchisé ; l'annuaire de la *FFF* inclut en effet des futurs franchiseurs ayant seulement des unités en propre). Un total de **142 questionnaires** s'est donc révélé **exploitable**. Nous avons croisé et complété cette base de données – essentiellement

perceptuelle – à l’aide des **informations objectives** disponibles dans l’annuaire 2006 de la *Fédération Française de la Franchise* (taille, âge, mixité du réseau, etc.).

La structure de notre échantillon comparée à celle de la population cible est présentée dans le tableau 2.2. À l’exception d’une sous-représentation des réseaux du secteur de l’équipement de la personne et d’une sur-représentation des réseaux du secteur des services aux personnes, nous pouvons constater une très bonne représentativité générale de nos répondants

Tableau 2.2 – Composition de l’échantillon ‘franchiseurs’ selon le secteur d’activité

<i>Secteurs d’activité</i>	<i>% réponses valides</i>	<i>% réseaux répertoriés dans l’annuaire de la FFF</i>	<i>Taux de réponse à l’enquête par secteur d’activité</i>
Alimentation	10,6	8,53	31,25
Équipement de la personne	9,9	18,65	13,33
Équipement de la maison	8,5	9,77	21,82
Autres commerces de détail	10,6	11,01	24,19
Hôtels et restaurants	14,1	13,68	25,97
Services et produits liés à l’automobile	7,0	5,51	32,26
Services aux personnes	31,0	24,16	32,35
Services aux entreprises	4,9	6,75	18,42
Bâtiment	3,5	1,95	45,45
Total	100 %	100 %	29,44 %

Comme indiqué dans le tableau 2.3, l’âge moyen des réseaux constituant notre échantillon est de 15,28 ans avec les réseaux les plus jeunes ayant seulement un an et le réseau le plus ancien une centaine d’années. La taille moyenne est de 108 unités avec un minimum de 2 unités et un maximum de 807. Le taux de mixité moyen est de 25 % (c.a.d. 75 % d’unités franchisés), les extrêmes étant des réseaux totalement franchisés ou des réseaux à dominante succursaliste, à hauteur de 93%.

Tableau 2.3 – Caractéristiques des réseaux composant l’échantillon « franchiseurs »

	<i>Âge du réseau</i>	<i>Taille du réseau</i>	<i>Taux de mixité</i>
Moyenne	15,28	108,56	25 %
Médiane	13,00	45,00	11 %
Ecart-type	13,61	158,65	25 %
Minimum	1	2	0 %
Maximum	100	807	93 %

Près de 45 % des réseaux de notre échantillon ont un taux de mixité inférieur à 10 %, signifiant que les unités franchisées constituent la part la plus grande de ces réseaux. Par ailleurs, le taux de mixité est positivement lié à l’âge du réseau ($r = 0,207$; $p < 5 \%$). La mixité n’est pas significativement liée à la taille du réseau ($r = 0,03$; non significatif). Enfin, le taux de mixité est négativement lié au secteur d’activité (distribution vs. service ; $r = -0,282$; $p < 1 \%$). La combinaison d’unités propres et d’unités franchisées semble donc être plus courante dans le secteur de la distribution que dans celui du service.

Les personnes ayant complété le questionnaire étaient généralement directeur général, directeur du réseau, responsable du développement ou responsable de la communication. Il s'agissait donc de responsables ayant une excellente connaissance de leur réseau et parfaitement qualifiés pour répondre au questionnaire d'enquête.

2.2.2. L'enquête réalisée auprès des franchisés

À l'instar du questionnaire adressé aux franchiseurs, le questionnaire 'franchisé' a été établi à partir de la littérature existante sur le *knowledge management* et la franchise, et des résultats ayant émergé des premiers entretiens semi-directifs réalisés. Le questionnaire – fourni en Annexe 2 – est divisé en trois parties principales :

- échanges de connaissances et de savoir-faire au sein du réseau ;
- caractéristiques du réseau ;
- satisfaction et efficacité de l'échange des savoir-faire.

Nous avons ajouté deux questions sur l'ancienneté du franchisé dans son réseau et le secteur d'activité dans lequel il exerce son métier de franchisé.

Près de 3500 questionnaires ont été envoyés par voie postale aux franchisés des réseaux ayant répondu à la première enquête permettant ainsi l'**appariement des données** et les analyses subséquentes (nous avons attribué un code pour chaque franchiseur, que nous avons repris à chaque fois sur les questionnaires adressés à ses franchisés). Outre le questionnaire, le courrier postal comprenait une lettre d'introduction leur expliquant l'intérêt de cette étude, l'importance de leur contribution, et leur garantissant l'anonymat des réponses. Il comprenait également une enveloppe retour pré-complétée et affranchie via un contrat *Libre-Réponse* conclu avec La Poste.

Un total de **684 questionnaires valides** nous ont été retournés, soit un taux effectif de réponse approximativement égal à 20 % (taux favorablement comparable avec les taux moyens de réponse obtenus dans d'autres études du même type). Par ailleurs, ce taux de retour répond aux critères rigoureux de l'analyse multi-niveaux adoptée dans cette recherche. La composition de notre échantillon est décrite dans les tableaux 2.4 et 2.5.

Tableau 2.4 – Composition de l'échantillon 'franchisés' selon le secteur d'activité

<i>Secteurs d'activité</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Alimentation	68	9,9
Équipement de la personne	60	8,8
Équipement de la maison	58	8,5
Autres commerces de détail	72	10,5
Hôtels et restaurants	63	9,2
Services et produits liés à l'automobile	54	7,9
Services aux personnes	252	36,8
Services aux entreprises	18	2,6
Bâtiment	39	5,8
Total	684	100 %

Tableau 2.5 – Composition de l'échantillon 'franchisés' selon leur ancienneté dans le réseau

Moyenne	6,24 ans
Médiane	4 ans
Ecart-type	5,92 ans
Minimum	2 mois
Maximum	35 ans

2.2.3. Les principales analyses réalisées

L'enquête effectuée auprès des franchiseurs et des franchisés a permis de collecter des données qui sont analysées, dans les chapitres suivants, selon trois approches :

- **Les analyses descriptives** : Elles permettent de faire un état des lieux des pratiques et des outils utilisés par les franchiseurs pour développer le management des savoir-faire au sein de leur réseau. Les degrés de développement des technologies de l'information et de la communication, le recours à la formation initiale et/ou continue, la diversité des pratiques de communication et d'échange (conventions, réunions, *hot line*, visites, etc.) sont par exemple évaluées. Cette évaluation est croisée avec les caractéristiques objectives des réseaux afin de permettre à chaque franchiseur de se comparer aux autres franchiseurs dans ou hors de son secteur d'activité. De surcroît, il importe de signaler que les entretiens qualitatifs sont utilisés pour appuyer ces analyses quantitatives.

Notons également que ces analyses descriptives incluent les tests de *validité des échelles de mesures* utilisés. Dans le cadre de notre travail, le coefficient alpha de *Cronbach* a été retenu comme indicateur de fiabilité de nos instruments. Ce coefficient permet de vérifier si les énoncés d'une échelle de mesure partagent des notions communes, c'est-à-dire si chaque item présente une cohérence avec l'ensemble des autres énoncés de l'échelle. En pratique, l'alpha de Cronbach est un nombre inférieur à 1 qui doit être le plus élevé possible. Si le score de l'alpha est satisfaisant, alors les items sont cohérents entre eux et peuvent être additionnés pour former un score global puisqu'ils sont censés mesurer un même phénomène. La qualité de l'alpha est évaluée par rapport à un seuil empirique donné par l'expérience. On estime souvent qu'une valeur supérieure à 0,60 est acceptable pour une étude exploratoire. Si l'étude de la fiabilité est indispensable, elle reste insuffisante pour garantir une bonne mesure des concepts étudiés et doit être accompagnée d'une évaluation de la validité interne. L'approche classique du test de la validité de construit repose généralement sur une forme particulière d'analyse factorielle, en l'occurrence, l'analyse en composantes principales (ACP) qui cherche à réduire un nombre important d'informations – prenant la forme de valeurs sur des variables – à quelques grandes dimensions. L'utilisation de l'ACP permet de tester l'unidimensionnalité (ou la multidimensionnalité) d'un construit et de ne conserver que les items dont la contribution au construit est suffisante.

- **Les analyses typologiques** : Différentes *analyses typologiques* ont été menées afin de faire émerger des groupes de réseaux ayant des pratiques similaires. Nous avons combiné une analyse ascendante hiérarchique afin de déterminer le nombre de classes avec une analyse en nuées dynamiques afin de confirmer l'appartenance des réseaux

aux différentes classes déjà identifiées. Chaque catégorie distincte de franchiseurs peut en effet être située dans un espace multidirectionnel et analysée sur la base des axes pertinents identifiés lors de l'analyse. Une analyse factorielle permet ensuite de définir les axes de représentation en fonction des corrélations entre les variables. Une fois ces axes précisés, l'analyse typologique regroupe les franchiseurs en fonction de la proximité de leurs coordonnées sur les axes, afin d'assurer une plus grande homogénéité entre les franchiseurs d'un même groupe, tout en créant des groupes les plus différents possibles les uns des autres en termes de management des savoir-faire. Nous avons aussi effectué une série d'analyses discriminantes et d'analyses de la variance afin de définir les profils de chaque groupe de franchiseurs en termes de caractéristiques objectives.

- **Les analyses explicatives** : Des analyses du type *régression multiple* ont été réalisées afin de mesurer l'impact relatif des différents déterminants du succès du management des connaissances dans les réseaux de franchise étudiés. L'identification des facteurs les plus puissants est essentielle dans le sens où elle éclaire et oriente les stratégies d'action les plus pertinentes et les leviers d'action sur lesquels les franchiseurs peuvent s'appuyer pour réussir le management des savoir-faire.

La régression multiple a pour objectif de mesurer la corrélation entre une variable dépendante (également appelée variable à expliquer) et un ensemble de variables indépendantes (également appelées variables explicatives). La variable dépendante mesure un phénomène que l'on souhaite « expliquer » et les variables indépendantes représentent des phénomènes qui sont supposés jouer un rôle sur le phénomène à expliquer. Il s'agit, à la base, de construire une combinaison de variables indépendantes qui restitue le mieux possible la variabilité de la variable dépendante. La question que la régression multiple cherche à résoudre est la suivante : connaissant les valeurs des variables indépendantes et la formule de leur combinaison, peut-on calculer la valeur du phénomène à expliquer ? La régression multiple permet ainsi de changer l'expression des relations significatives avec la variable à expliquer en contrôlant les effets des variables indépendantes les unes par rapport aux autres. Le terme « expliquer » doit donc être compris au sens statistique et non au sens causal. Il ne s'agit pas de dire que les variables indépendantes déterminent la variable dépendante, mais de dire que les phénomènes sont liés et que les variables indépendantes permettent de prédire la valeur de la variable dépendante. L'indice permettant de refléter ce pouvoir explicatif est le R^2 qui peut théoriquement varier de 0 % (les variables indépendantes n'expliquent rien au phénomène observé) à 100 % (elles expliquent entièrement la variable dépendante). Si les sciences dites « dures » ont des exigences sévères à cet égard, la complexité des phénomènes étudiés fait qu'il est rare, en sciences sociales, d'atteindre des valeurs élevées. Il est en effet rare de dépasser 30 % et certains R^2 dans des recherches publiées ne dépassent guère 5 %. Quoi qu'il en soit, une valeur minimum est exigée pour être considérée comme significative. Elle dépend de la taille de l'échantillon et du nombre de variables indépendantes introduites dans le modèle. Ainsi, un R^2 égal à 10 % sera considéré comme significatif pour une analyse de régression mettant en œuvre deux variables indépendantes et utilisant un échantillon de cent individus ; il ne le sera plus si l'échantillon est inférieur.

Une autre forme de régression a également été utilisée dans nos analyses, en l'occurrence, la régression multi-niveaux (*Hierarchical Linear Modeling*). Dans la

relation de franchise, les dynamiques de diffusion, d'usage et de capitalisation des savoir-faire ne peuvent pas être étudiées en prenant en compte le seul niveau d'analyse des franchiseurs. L'étude doit combiner des données mesurées au niveau du franchiseur et de ses franchisés. Les analyses multi-niveaux permettent justement l'intégration des données perceptuelles et objectives sur les franchiseurs (niveau macro-organisationnel) et des données perceptuelles et objectives sur leurs franchisés (niveau micro-organisationnel), et l'analyse de leur interaction. L'apport principal des analyses multi-niveaux est de tenir compte en même temps de la variance à chaque niveau d'analyse, c'est-à-dire la variance entre les franchisés appartenant au même réseau et la variance entre les différents franchiseurs. Nous avons aussi calculé à chaque fois le R^2 de Hofmann qui exprime la part de variance expliquée au niveau le plus élevé de l'analyse, c'est-à-dire celui des franchiseurs. Notons qu'à notre connaissance, aucune étude sur le management des savoir-faire n'a encore intégré dans un même modèle des données collectées conjointement auprès des franchiseurs et de leurs franchisés.

L'ensemble des analyses ont été effectuées à l'aide des logiciels SPSS 12, HLM 6 (*Scientific Software International*) et UCINET 6.1 (*Analytic Technologies*).

3

La dimension stratégique : identifier les savoir-faire des réseaux de franchise et évaluer le succès de leur management

« Le management des connaissances ne se décrète pas, il s'expérimente. Véritable travail de mise à plat pour l'entreprise, il nécessite beaucoup d'énergie pour briser tabous et résistances (...) La mise en œuvre de la véritable entreprise apprenante suppose un effort d'extraction de la connaissance tacite vers une connaissance explicite et reformatée, utilisable par un tiers et accessible dans une base de données. »

G. Chastenet de Géry, Directeur chez Ernst & Young Conseil.
Extrait de *L'art du Management de l'Information*, 1999 (p. 8).

La définition et la mise en œuvre d'une stratégie efficace de management des savoir-faire reposent en premier lieu sur l'identification et la classification des savoir-faire disponibles et à acquérir. Quels sont les savoir-faire stratégiques dans la franchise, comment les classer et quel poids leur attribuer (§3.1) ? Cette première étape, particulièrement délicate, est potentiellement source de performance comme l'illustre l'expression « *si mon entreprise savait ce qu'elle savait ...* ». Cependant, elle n'a de sens que si le franchiseur est à même de définir et d'évaluer la qualité et le succès du management de ses savoir-faire. A cette fin, il doit disposer d'indicateurs lui permettant de se positionner par rapport à d'autres réseaux (§3.2) .

3.1. Catégorisation des savoir-faire dans la franchise

L'identification du portefeuille des savoir-faire est la première étape d'une démarche de *knowledge management*. Ce n'est qu'en définissant la nature des savoir-faire détenus qu'une organisation peut concevoir et mettre en place une stratégie permettant de les partager, protéger, capitaliser et développer. En exploitant les résultats des études qualitatives et

quantitatives, nous présenterons successivement le contenu des savoir-faire dans le domaine de la franchise puis une catégorisation permettant d'aboutir à une typologie des réseaux.

3.1.1. Le contenu des savoir-faire dans les réseaux de franchise

Les savoir-faire sont des ressources immatérielles, par définition difficiles à définir et à mesurer. Ils sont de surcroît uniques, différenciés et contingents au secteur d'activité, à la taille, à l'âge et aux choix stratégiques de l'organisation. Identifier quantitativement un contenu des savoir-faire commun à tous les réseaux de franchise semble alors aventureux, voire vain. Chaque réseau possède une combinaison spécifique et propre de savoir-faire. D'ailleurs, la relation de franchise est, par définition, fondée sur la transmission d'un savoir-faire *unique* et *différencié* (Code Européen de Déontologie de la Franchise). Nous avons donc privilégié une démarche qualitative pour définir la nature des savoir-faire. L'analyse des entretiens réalisés montre bien une grande diversité quant à la définition des savoir-faire, à leur domaine, et à leurs caractéristiques (savoir-faire centraux vs. périphériques, explicites vs. tacites, stables vs. évolutifs, transmis vs. non transmis).

– Une définition des savoir-faire à géométrie variable selon les réseaux et les acteurs concernés

Notre objectif lors des entretiens était d'une part, d'identifier le contenu des savoir-faire dans les réseaux étudiés et, d'autre part, de détecter les points de convergence et de divergence par rapport à ce contenu.

- Les franchiseurs ont une définition plutôt étendue de leur savoir-faire, qui dépasse la simple transmission du concept ou du nom de marque. Les éléments récurrents sont les savoir-faire relatifs au métier, les savoir-faire techniques, et les savoir-faire managériaux et commerciaux.

« Le savoir-faire inclut le concept magasin, le décor, la tenue du magasin, la tenue du franchisé, la présentation des produits, la mise en avant des produits, le référencement des produits, la gamme des produits, etc. Il inclut tout ! »

(Franchiseur, Enseigne Alimentation spécialisée)

« Il y a une famille de savoir-faire qui concerne plutôt le métier, il y a tout un côté technique sur les produits et les services. Une autre famille de savoir-faire concerne la gestion, la gestion financière et la gestion personnelle, de son temps, etc. La troisième famille de savoir-faire fait référence à l'informatique, aux outils informatiques. Et la dernière famille concerne la vente. »

(Franchiseur, Enseigne Cuisines et salles de bains)

« Pour les types de savoir-faire dans notre réseau, durant la formation initiale, on allie des modules liés au management, à la technique et au métier bien sûr. »

(Franchiseur, Enseigne Immobilier)

- Les franchisés interrogés ont, au contraire, une vision plus restrictive des savoir-faire qui leur sont transmis. Ils font presque automatiquement un lien entre la notion de savoir-faire et les méthodes de travail et d'organisation. Ils estiment que l'appartenance à un réseau de franchise implique une discipline, une certaine rigueur de fonctionnement grâce aux standards imposés par le franchiseur.

« J'applique les mêmes principes qu'avant, quand j'étais indépendant. La différence, c'est qu'il y a des méthodes, et surtout une formation. Et cette formation, on peut la transmettre aux salariés. Les méthodes sont écrites et formalisées. C'est important pour la transmission. On passe de l'oral à l'écrit. Le savoir-faire, ainsi formalisé, est plus facile à transmettre. »

(Franchisé, Enseigne Immobilier)

« La franchise permet de s'accompagner de gens qui savent. L'apport que j'ai eu, c'est apprendre à être normé, à être structuré (lecture des tableaux de bord, organisation, comptabilité, etc.). »

(Franchisé, Enseigne Coiffure)

« Le savoir-faire concerne l'organisation au niveau opérationnel, la gestuelle, la productivité pendant le service, surtout celui du midi, chacun doit être à son poste. Le client est servi en un temps compris entre trente secondes et cinq minutes maximum, même quand il y a foule. »

(Franchisé, Enseigne Restauration)

– Les savoir-faire centraux et les savoir-faire périphériques

La distinction entre savoir-faire centraux et savoir-faire périphériques se situe au cœur des stratégies de management des connaissances dans les réseaux de franchise, compte tenu des tensions existantes entre les logiques de standardisation globale et d'adaptation locale : *« Les éléments centraux sont ceux pour lesquels la standardisation doit être strictement renforcée auprès de tous les franchisés sans exception, étant donné qu'ils sont considérés comme indispensables à la pérennité du système. Au contraire, les éléments périphériques sont ceux pour lesquels le franchiseur doit jauger et comparer les avantages d'une standardisation générale par rapport aux avantages d'une adaptation aux idiosyncrasies locales de la demande. Un même élément peut être considéré comme central dans un système de franchise alors qu'il n'est que périphérique dans un autre »* (Kaufmann & Eroglu, 1999, p. 72) ». Lors des entretiens réalisés, nous avons pu vérifier cette affirmation. **Aussi bien les franchiseurs que les franchisés classent différemment les savoir-faire centraux et les**

savoir-faire périphériques. Les différences qui apparaissent sont liées d'une part au secteur d'activité et d'autre part aux choix stratégiques de standardisation du franchiseur.

- Les savoir-faire centraux

Même si le concept est un élément récurrent dans le discours des franchiseurs, deux types de savoir-faire semblent également occuper une place importante, mais de façon alternative selon les réseaux et leur métier : les savoir-faire *commerciaux* et les savoir-faire *techniques*. La généralisation est donc difficile à l'ensemble des réseaux.

« Les savoir-faire centraux sont le concept, physique et marchand, et la politique commerciale. »

(Franchiseur, Enseigne Hypermarchés, supermarchés et supérettes)

« L'expertise de notre réseau réside dans son pouvoir de négociation. C'est un interlocuteur privilégié. On arrive à obtenir des produits idéaux. Le savoir-faire, c'est aussi, les procédés et la qualité des matières. Le savoir-faire, c'est aussi tenir compte de l'évolution du marché donc investir en Recherche et Développement. Il y a un ensemble de supports même si le savoir-faire central chez [Enseigne] est davantage un savoir-faire technique. Il y a un savoir-faire commercial mais très peu construit. »

(Franchisé, Enseigne Services matériels aux entreprises)

« Le savoir-faire central consiste en deux points. (1) Les conseils d'implantation/merchandising. Les responsables merchandising viennent à la demande du franchisé, environ deux fois par an. Quand ils travaillent, on ne reconnaît plus le magasin. C'est un art de faire les vitrines et agencer le magasin avec les produits à vendre. (2) La puériculture ; [Enseigne] est reconnu pour la puériculture. On a une bonne équipe de stylistes. »

(Franchisé, Enseigne Prêt-à-porter enfants)

Par ailleurs, les logiques de standardisation et d'adaptation qui fondent la distinction entre les savoir-faire centraux et les savoir-faire périphériques sont très variables et spécifiques à chaque réseau. Alors que dans certains réseaux, la standardisation est extrêmement forte et concernent tous les détails d'aménagement et de fonctionnement de l'unité franchisée (extraits 1 et 2), dans d'autres réseaux, la marge d'adaptation est beaucoup plus forte et la standardisation se limite seulement aux éléments centraux du concept.

« Le franchiseur offre les formations métiers, comme cela on est sûr que tout le monde a les mêmes bases, le même discours, les mêmes outils. Voilà, parce que c'est quand même notre rôle d'uniformisation de réseau, si on n'est pas moteur dans ce sens-là, ce que l'on construit, cela ne sert à rien ! »

(Franchiseur, Enseigne Immobilier)

« Il n'y a pas d'adaptation du savoir-faire. Le but, c'est que le [Enseigne] de Rennes soit exactement le même que celui d'Angers. On a l'ordre d'être neutre. Le client ne doit pas savoir s'il s'agit d'une unité franchisée ou d'une unité succursaliste. Le franchiseur veut un réseau homogène (...) On n'est pas seulement incité à respecter le savoir-faire, on a l'obligation de le faire ! Il y a eu des enquêtes chez les succursalistes. Pas encore chez les franchisés pour une raison de coût certainement. »

(Franchisé, Enseigne Prêt-à-porter enfants)

« Le franchiseur n'impose pas de contrainte sur le concept. Il n'y a pas de centrale d'achat. On participe à la communication nationale mais la communication locale est libre. Moi, j'ai fait beaucoup de publicité au niveau local pour l'ouverture (...) On a le droit d'adapter le concept (merchandising, etc.) tout en respectant certains points comme les couleurs. On adapte mais on ne doit pas sortir carrément du concept et vendre du neuf par exemple ! »

(Franchisé, Enseigne Solderies et occasions)

« On a peu de directives. Rien n'est cadré chez [Enseigne]. Par exemple, on a des tarifs généraux que l'on adapte en fonction de la concurrence locale. C'est une grille de prix à adapter. Ils indiquent des tarifs à ne pas dépasser mais de toute façon, on n'a pas d'intérêt à les dépasser puisqu'on ne louerait plus de voitures. »

(Franchisé, Enseigne Location de véhicules)

■ Les savoir-faire périphériques

À l'instar des savoir-faire centraux, il y a un désaccord sur le contenu de ces savoir-faire. Les marges d'autonomie et d'adaptation peuvent concerner la communication, les prix ou la gamme des produits proposés, alors que ces éléments étaient identifiés comme centraux par d'autres franchiseurs et franchisés interrogés.

« Le savoir-faire périphérique, cela peut être la communication. En effet, on propose des choses, mais chacun les adapte à son marché local. On soumet aux franchisés un savoir-faire en termes de communication mais chacun est libre de l'appliquer ou pas. Chaque franchisé est libre de dynamiser son magasin. »

(Franchiseur, Enseigne Alimentation spécialisée)

« En savoir-faire périphériques, je dirais la politique de prix. En effet, le franchiseur nous donne un prix indicatif par rapport à leurs recherches sur les offres existantes chez les concurrents, etc. Mais, ces prix peuvent être adaptés au marché local par les franchisés. »

(Franchisé Enseigne Services matériels aux entreprises)

« Les savoir-faire périphériques sont ceux de l'exploitant, du franchisé. Ce sont souvent des couples d'ailleurs. Ces savoir-faire concernent la proximité, le local. L'assortiment peut aussi être considéré comme périphérique éventuellement car on peut l'adapter au marché local (...) Tous les services supports ou services d'appui sont à la demande du franchisé. Ils sont facturés aux franchisés. On a par exemple des cabinets comptables référencés. Les autres services concernent le social, l'expansion, le technique, l'informatique, le merchandising, l'ouverture. Les franchisés utilisent ces services payants s'ils en ont besoin. »

(Franchiseur, Enseigne Hypermarchés, supermarchés et supérettes)

– Les savoir-faire stables et les savoir-faire évolutifs

Afin d'assurer sa pérennité, un réseau de franchise doit développer des savoir-faire suffisamment flexibles pour pouvoir s'adapter à l'évolution des marchés et aux fluctuations de la demande. Dans ce contexte, le savoir-faire n'est pas immuable. Il doit être en permanence remis en cause, renouvelé, enrichi, faute de quoi il devient très vite obsolète et totalement inutile (Bück, 1999). Cependant, nombre d'études ont montré que les changements et les innovations sont souvent une source de tension au sein des réseaux de franchise (Kaufmann & Eroglu, 1999 ; Watson, Stanworth, Healeas, Purdy, & Stanworth, 2005 ; Withane, 1991). En analysant les différents entretiens, nous avons également constaté un **désaccord sur ce qui relevait des savoir-faire stables ou des savoir-faire évolutifs**. La notion d'évolution semble très spécifique et contingente à la nature de l'activité et à l'ancienneté du réseau.

« Oui, les savoir-faire évoluent. Le plus grand changement au niveau du savoir-faire vient du fait qu'il y a de plus en plus de femmes qui viennent dans nos magasins. C'est l'un des changements opérés les plus importants. Alors, on fait des articles d'information pour les franchisés. On adapte le savoir-faire à la clientèle. »

(Franchiseur, Enseigne Alimentation spécialisée)

« Le savoir-faire stable dans le temps, c'est le métier de commerçant. Le savoir-faire évolutif, c'est le concept qu'on adapte (les rayons, etc.). Certains franchisés trouvent d'ailleurs qu'il change trop souvent. »

(Franchiseur, Enseigne Hypermarchés, supermarchés et supérettes)

« Il faut malgré tout être modeste. On dispose d'un savoir-faire cinquantenaire, donc on sait animer un réseau, on sait donner aux franchisés les bons outils mais il ne faut jamais négliger l'inertie d'un réseau. Il suffit de faire une tournée des

magasins pour s'apercevoir que toutes les bonnes intentions d'un franchiseur n'ont que la valeur du partenaire avec lequel elles s'appliquent. Quelques fois, on prend des coups au moral. Mais c'est la vie. »

(Franchiseur, Enseigne Prêt-à-porter féminin)

Les résultats des entretiens montrent **d'importantes divergences quant à la définition et à la nature des savoir-faire centraux et périphériques, des savoir-faire stables et évolutifs dans les réseaux de franchise**. Chaque réseau semble définir de manière spécifique le contenu de ces savoir-faire. La nature de l'activité, la taille, l'âge et surtout les choix stratégiques de chaque franchiseur influencent la distinction entre les savoir-faire centraux et périphériques. Ceci est cohérent avec plusieurs études empiriques antérieures. Kaufmann & Eroglu (1999) ont même mis en garde contre les risques de généraliser cette distinction, en montrant qu'un élément périphérique dans un réseau peut être considéré comme un élément central dans un autre. **La confusion entre les deux, dans un sens ou dans un autre, peut soit menacer l'intégrité du système, soit occasionner des coûts inutiles à standardiser et protéger des savoir-faire généraux et périphériques**. Compte tenu de ces résultats, notre choix de typologie des savoir-faire dans la franchise s'est porté sur deux critères prouvés et généralisables : la *codifiabilité* qui permet de distinguer les savoir-faire tacites des savoir-faire explicites et l'*enseignabilité* qui permet de distinguer les savoir-faire facilement transmis par la formation des savoir-faire qui nécessitent une socialisation et un long accompagnement par le tutorat par exemple pour être appris (Nonaka & Takeuchi, 1995 ; Zander & Kogut, 1995)¹.

3.1.2. Codifiabilité et enseignabilité des savoir-faire dans la franchise

Les littératures académique et professionnelle distinguent deux types de savoir-faire : les savoir-faire tacites et les savoir-faire explicites. Les savoir-faire tacites sont difficiles à articuler, à formaliser et à transmettre alors que les savoir-faire explicites sont faciles à capter, à verbaliser et à transférer aux autres (Nonaka & Takeuchi, 1995). Selon Zander & Kogut, (1995), les deux critères les plus pertinents pour distinguer les savoir-faire tacites et les savoir-faire explicites sont : la codifiabilité et l'enseignabilité.

– La codifiabilité des savoir-faire dans les réseaux de franchise

La codifiabilité est la facilité avec laquelle les savoir-faire peuvent être captés, encodés et formalisés. Elle renvoie ainsi à l'explicitation des savoir-faire, afin de pouvoir les intégrer dans une mémoire organisationnelle et les transmettre plus facilement aux différents membres du réseau. Cette notion a été mesurée à l'aide des cinq items adaptés de l'échelle reconnue de Zander et Kogut (1995). Les qualités psychométriques de l'échelle sont bonnes (tableau 3.1).

¹ A l'occasion de notre enquête quantitative auprès des franchiseurs, nous avons en outre tenté d'intégrer deux autres critères de classification : la *dépendance du système* (la mesure selon laquelle les savoir-faire sont enracinés dans un contexte organisationnel spécifique) et l'*observabilité de ce qui est produit* (évaluation de la facilité avec laquelle les produits et services peuvent être imités à partir de l'observation de leur fonctionnement). Cependant, les résultats des analyses statistiques réalisées sur ces deux dernières dimensions nous ont conduits à ne pas les retenir pour la suite de nos développements.

Tableau 3.1 – Mesure de la codifiabilité des savoir-faire dans les réseaux de franchise

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Dans notre réseau, les connaissances et les informations sont continuellement mises à jour sur Intranet	3,46	,845
Nous avons développé notre propre Intranet pour stocker les connaissances et informations concernant notre réseau	3,75	,815
Une large documentation sur notre activité (manuels, guides, fiches, rapports, etc.) existe au sein de notre réseau	4,24	,683
Les connaissances et informations sur notre activité de franchise sont clairement expliquées dans nos documents	4,30	,511
Les connaissances et informations essentielles à notre activité de franchise sont écrites dans un manuel	4,35	,503
<i>Caractéristiques psychométriques de l'échelle</i>		
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	4,02 (écart-type : 0,82)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 47 % de variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,72	

Comme attendu, la moyenne globale de codification est élevée pour l'ensemble des réseaux. Ceci montre l'importance des efforts de formalisation des savoir-faire afin de faciliter leur transfert aux franchisés sous la forme de manuels opératoires et de bibles des franchiseurs. Il est à noter cependant un écart-type à la moyenne relativement élevé suggérant ainsi une certaine disparité entre les différents réseaux.

« Le manuel opératoire doit répondre à toutes les questions que les franchisés peuvent se poser en matière de concept, et cela va même un petit peu au-delà puisque c'est vrai qu'il y a pas mal de choses qui vont au-delà même du concept simple de [l'Enseigne]. Ils peuvent s'y référer en permanence. Sur leur ordinateur, ils peuvent accéder à ce guide d'exploitation et donc aller chercher une réponse à une question qu'ils pourraient se poser. »

(Franchiseur, Enseigne Restauration)

« Il faut vraiment que le savoir-faire du franchiseur soit écrit noir sur blanc. La première chose à faire, c'est mettre noir sur blanc ses avantages et ses inconvénients, c'est expliquer comment faire marcher son magasin. C'est la base : 'comment marche le magasin du matin au soir'. »

(Franchiseur, Enseigne Alimentation spécialisée)

« Il y a des savoir-faire, des modules de formation qui ne sont pas matérialisés, qui ne sont pas écrits et à disposition de tous, qui sont des choses que les gens vont

acquérir seulement quand ils vont passer dans les mains des formateurs (...) Par exemple sur la prospection, les gens vont parfois se contenter de ce qui est dans le livret, considérant que voilà, tout est écrit dans quelques feuillets alors qu'il y a une vraie richesse dans l'échange au sein du groupe, il y a une vraie richesse dans la pratique. »

(Franchiseur, Enseigne Services aux personnes divers)

Nous avons procédé à une analyse de régression afin d'identifier les déterminants objectifs de la codifiabilité. Quatre critères ont été introduits comme variables indépendantes : le secteur d'activité, l'âge du réseau, la taille, et le taux de mixité (pourcentage d'unités succursalistes). Le tableau 3.2 montre que seuls **l'âge et la taille du réseau ont un effet significatif sur le niveau de codification des savoir-faire**. Le secteur d'activité semble avoir un lien significatif avec le niveau de codifiabilité seulement lorsqu'il est introduit seul, autrement dit l'effet du secteur est neutralisé par l'âge et la taille du réseau. Par ailleurs, le taux de mixité n'a aucun impact significatif sur la codifiabilité des savoir-faire.

Tableau 3.2 – Déterminants de la codifiabilité des savoir-faire (Analyses de régression)

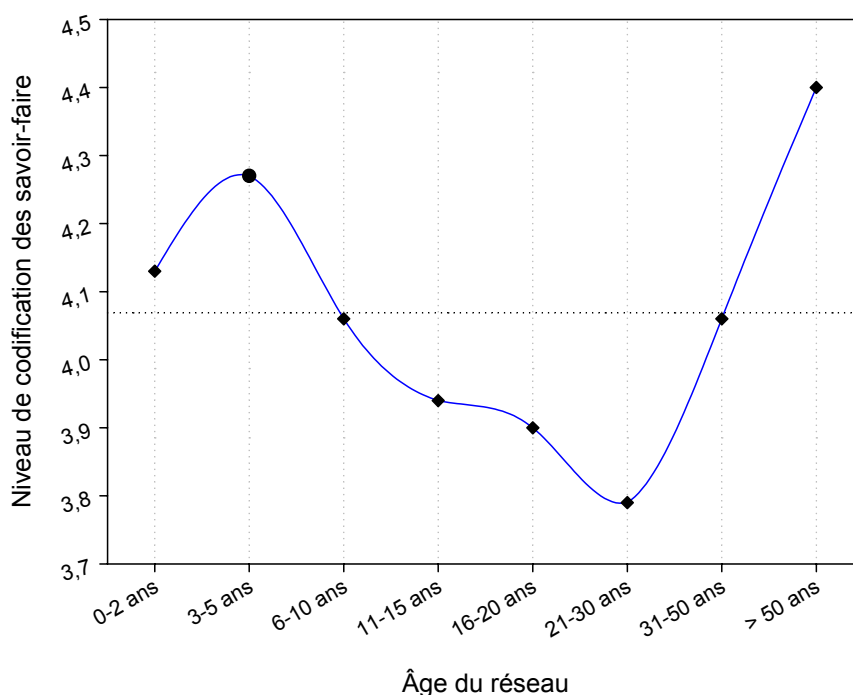
<i>Codifiabilité des savoir-faire dans les réseaux de franchise</i>	
<i>Secteur d'activité</i>	,13 ^{ns}
<i>Âge du réseau</i>	-, 19*
<i>Taille du réseau</i>	,24**
<i>Taux de mixité</i>	-,08 ^{ns}
R ² ajusté	7,8%
F	3,91**

Les chiffres correspondent à des coefficients standardisés ; Niveaux de significativité : ns – non significatif, * p < 5 %, ** p < 1 %

D'après le tableau 3.2, **l'âge du réseau a un impact négatif sur la codifiabilité des savoir-faire**. Autrement dit, il existe un niveau de codification plus important dans les réseaux jeunes que dans les réseaux plus âgés, même si la relation semble finalement plutôt **curviligne** comme le témoigne la figure 3.1. L'intensité de la codification semble s'accroître jusqu'à l'âge de 5 ans. Ce qui peut s'expliquer par les efforts d'un jeune franchiseur à formaliser, standardiser et uniformiser les savoir-faire et les pratiques afin de consolider l'image de la nouvelle enseigne sur le marché. Les efforts de codification peuvent ensuite baisser étant donné que la réputation de l'enseigne s'est stabilisée et les nouveaux franchisés ont tendance à respecter les savoir-faire transmis. Selon la figure 3.1, il y a une reprise des efforts de formalisation et de codification dans les réseaux ayant plus de 20 ans. Ceci peut s'expliquer par un phénomène de relance : afin de s'assurer une nouvelle phase de croissance dans leur cycle de vie, ces réseaux vont s'engager dans l'innovation de nouveaux produits et services. De nouveaux savoir-faire sont ainsi créés. Afin de les diffuser aux franchisés, les efforts de formalisation et de codification vont s'accroître de nouveau.

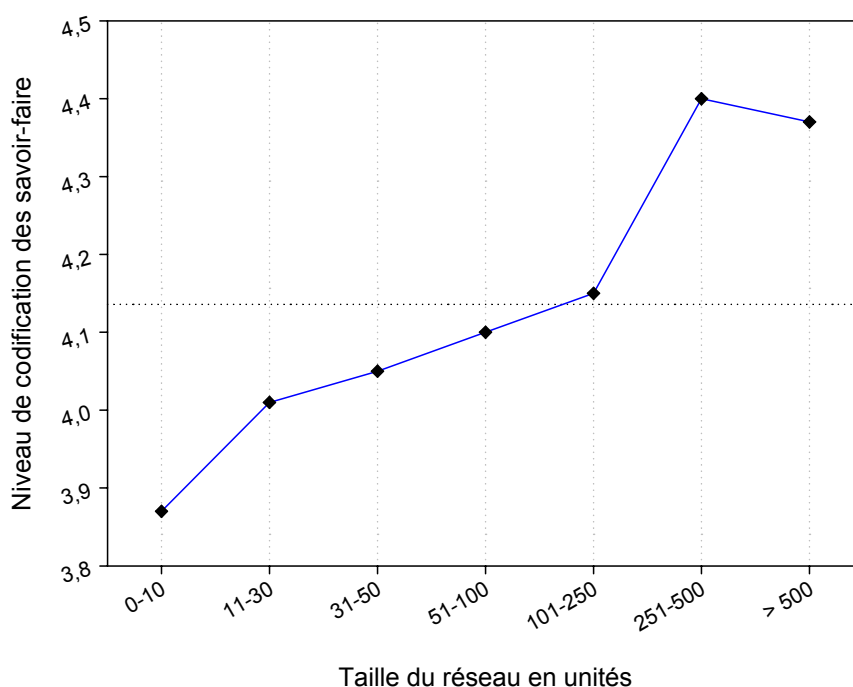
Ce résultat peut sembler paradoxal d'un point de vue théorique puisque les organisations ont plutôt tendance à davantage formaliser leur processus à mesure de leur âge croissant (Mintzberg, 1982). Cependant, cette affirmation n'est pas forcément valable pour les réseaux de franchise, et ceci pour au moins deux raisons. Premièrement, les réseaux de franchise sont des formes organisationnelles hybrides et particulières (Norton, 1988). L'évolution de la codification et de la formalisation des savoir-faire ne correspond donc pas nécessairement à celle des autres organisations. Deuxièmement, nombre de travaux ont montré que les efforts de codification et de formalisation sont liés à l'objectif de standardisation (Stanworth, 1991 ; Kaufmann & Eroglu, 1999). Cette standardisation est très importante pour la création et le renforcement de l'identité et de l'image de l'enseigne lors de ses débuts : *« Au cours des premières phases de cycle de vie d'un réseau, il est particulièrement important d'élargir les éléments standards, non spécifiques aux unités, pour chaque composante du concept, de manière à ce que le concept, tout en étant différencié, soit associé au système global et non à une unité particulière (...) Les consommateurs ne peuvent généraliser leur image du système de franchise que lorsqu'ils sont exposés à de multiples unités totalement uniformes. Au début, même des différences relativement mineures peuvent interférer avec le processus de généralisation. Par exemple, tant que l'image de la franchise n'est pas bien établie, des différences de décor qui semblent triviales peuvent gêner l'identification de l'unité franchisée comme faisant partie du système global (...) Seule la standardisation du concept et de toutes ses composantes permet un renforcement constant et une consolidation de l'image désirée pour l'enseigne »* (Kaufmann & Eroglu, 1999, p. 75-76). Une fois que la réputation de l'enseigne est faite, une certaine flexibilité peut alors être permise.

Figure 3.1 – Effet de l'âge du réseau sur le niveau de codification des savoir-faire



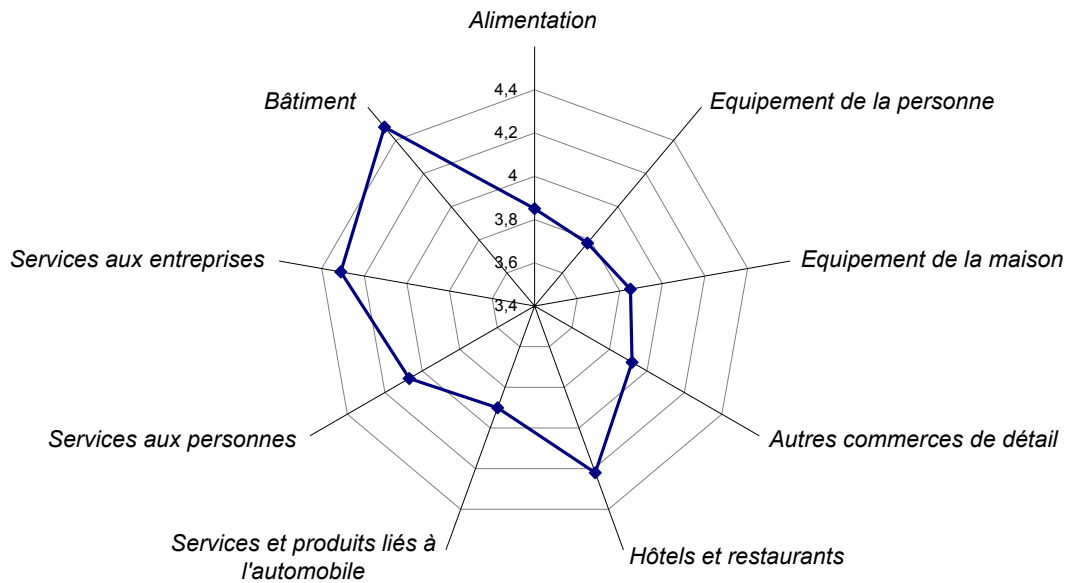
La taille du réseau a un impact positif sur la codification des savoir-faire (figure 3.2). Plus le réseau s'agrandit avec la création de nouvelles unités, plus le franchiseur accroît les efforts de codification afin de pouvoir gérer et contrôler l'ensemble du réseau. En dépassant les cent unités, les franchiseurs semblent renforcer la formalisation et la standardisation des savoir-faire afin de s'assurer de l'uniformité des pratiques en dépit de la dispersion géographique des unités sur des marchés souvent différents.

Figure 3.2 – *Effet de la taille du réseau sur le niveau de codification des savoir-faire*



Nous avons également étudié le lien entre le secteur d'activité et la codification des savoir-faire. Dans l'échantillon étudié, les niveaux de codification les plus élevés concernent les services aux entreprises, le bâtiment et les hôtels et restaurants. Les secteurs d'équipement de la personne et de la maison ont relativement un faible niveau de codification (figure 3.3). Les différences sectorielles en termes de codification peuvent avoir deux explications éventuelles. L'intensité du niveau de codification dans des secteurs comme l'hôtellerie, la restauration peut être expliquée par l'existence de normes légales et institutionnelles imposant des standards sanitaires ou de sécurité que les franchiseurs sont amenés à intégrer à travers la forte formalisation des pratiques et des savoir-faire. Par ailleurs, pour le secteur des services aux entreprises, la forte codification des pratiques et des savoir-faire peut être expliquée par les pressions de la clientèle : les entreprises clientes des réseaux de franchise peuvent avoir de fortes exigences en termes de qualité et de coût. Ceci incite ces réseaux à intensifier la formalisation afin d'assurer un service standard à ces entreprises.

Figure 3.3 – *Le niveau de codification des savoir-faire selon les secteurs d'activité*



– L'enseignabilité des savoir-faire dans les réseaux de franchise

L'enseignabilité se rapporte à la facilité de transmission des savoir-faire par la formation, initiale et permanente, dans et hors du contexte du travail. Elle renvoie ainsi à la facilité d'apprentissage des savoir-faire par les membres du réseau. Elle a aussi un lien avec la caractéristique de codifiabilité dans la mesure où des savoir-faire formalisés et explicites sont généralement plus faciles à transmettre que des savoir-faire tacites (Nonaka & Takeuchi, 1995). Cette notion a été mesurée à l'aide des cinq items adaptés de l'échelle reconnue de Zander et Kogut (1995). Les qualités psychométriques de l'échelle sont très bonnes (tableau 3.3).

Tableau 3.3– *Mesure de l’enseignabilité des savoir-faire dans les réseaux de franchise*

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l’item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Après une session de formation, les nouveaux franchisés maîtrisent suffisamment bien notre concept	3,21	,845
Au cours de la formation, les savoir-faire liés à notre métier sont facilement transmis aux nouveaux franchisés	3,59	,844
Même s'ils n'ont pas de connaissances préalables, les nouveaux franchisés comprennent facilement les concepts de notre métier	3,47	,678
Les nouveaux franchisés peuvent facilement apprendre notre métier en étudiant les manuels et guides de franchise	3,13	,671
Former les nouveaux franchisés est une tâche rapide	2,21	,670
<i>Caractéristiques psychométriques de l'échelle</i>		
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	3,12 (écart-type : 0,84)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 56 % de variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,79	

L'écart-type à la moyenne (0,84) indique une certaine disparité entre les différents réseaux de franchise quant à la facilité de transmettre les savoir-faire par la formation. Par ailleurs, force est de constater que la moyenne de la dimension *enseignabilité* est bien plus faible que celle de la dimension *codifiabilité*. Dans leur majorité, les franchiseurs sont conscients de la difficulté et de la longueur du processus de formation des franchisés.

Les difficultés d’enseignabilité peuvent être expliquées par le manque d’expérience dans le métier de nombreux nouveaux franchisés et des difficultés d’adaptation afférentes.

« Parmi nos franchisés, il y a des gens qui ne viennent pas du tout du monde de l'[activité]. Il y a des gens en conversion complète. »

(Franchiseur, Enseigne Cuisines et salles de bains)

« C'est pour ça que j'ai même rajouté dans la formation initiale : savoir se positionner en tant que chef d'entreprise parce que sincèrement, je trouvais qu'il y avait une lacune. C'est-à-dire, entre être cadre supérieur dans un grand groupe et tout d'un coup se retrouver à tout gérer dans une entreprise, même une petite entreprise, puisque c'est cinq personnes, il y a un moment donné, il faut faire tomber la veste, il faut oublier son assistante qui fait tout, quand la photocopieuse ne marche plus, il faut trouver un dépanneur, il faut un petit peu retomber. Pour certains, ce n'est pas facile à vivre. Il faut accepter de remettre les mains dans le cambouis. »

(Franchiseur, Enseigne Immobilier)

– Les déterminants de l’enseignabilité

À l’instar du critère de codifiabilité, nous avons réalisé une analyse de régression afin d’identifier les déterminants objectifs de la transmissibilité par enseignement des savoir-faire. Quatre critères ont été introduits comme variables indépendantes : le secteur d’activité, l’âge du réseau, la taille, et le taux de mixité (pourcentage d’unités succursalistes). Le tableau 3.4 montre que seul **l’âge du réseau a un effet significatif et négatif sur l’enseignabilité des savoir-faire**. Le secteur d’activité, la taille et le taux de mixité ne semblent avoir aucun impact significatif sur l’enseignabilité des savoir-faire.

Tableau 3.4 – Déterminants de l’enseignabilité des savoir-faire (Analyses de régression)

<i>Codifiabilité des savoir-faire dans les réseaux de franchise</i>	
<i>Secteur d’activité</i>	,09 ^{ns}
<i>Âge du réseau</i>	-,21 ^{**}
<i>Taille du réseau</i>	-,08 ^{ns}
<i>Taux de mixité</i>	-,12 ^{ns}
R ² ajusté total	4,6%
F	6,67 ^{**}

Les coefficients sont standardisés ; Niveaux de significativité : ns – non significatif, ** p < 1 %

Le lien négatif entre l’âge du réseau et la transmissibilité par l’enseignement et la formation peut être expliqué essentiellement par l’évolution de la relation entre le franchiseur et ses franchisés (figure 3.4). En effet, l’âge du réseau est normalement lié à l’ancienneté moyenne des franchisés. Plusieurs études ont montré qu’avec l’ancienneté, les franchisés deviennent moins réceptifs aux formations et aux directives venant du franchiseur (Dant & Nasr, 1998 ; Stanworth, 1995 ; Dant & Gundlach, 1999). La transmission des savoir-faire par la formation peut donc baisser au fur et à mesure de l’évolution de l’ancienneté de la moyenne des unités franchisées. Par ailleurs, les entretiens qualitatifs ont montré que la part la plus importante de la formation est la formation initiale, donc réalisée au début de l’intégration dans le réseau. La stabilisation du nombre d’unités intervient avec l’avancement du cycle de vie du réseau. Avec la baisse du nombre de nouvelles unités, pour des raisons de saturation des marchés, le niveau de transmission des savoir-faire par la formation peut alors baisser.

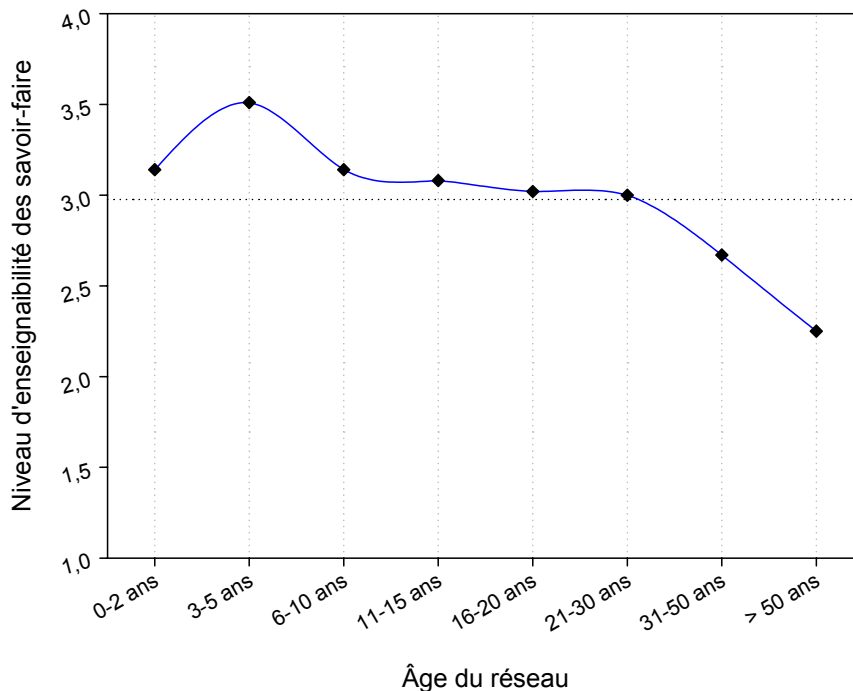
« Tout ce qui concerne la transmission du savoir-faire au sens propre du terme, ça intervient dans le cadre de la formation initiale. La formation initiale chez nous, c’est onze semaines. Onze semaines qui sont un mélange de formation théorique, enfin, c’est très pratique mais bon c’est plus de la formation en salle, et puis une partie à peu près à part égale de pratique dans une unité. Donc c’est au minimum quatre semaines dans une unité, vraiment au centre de l’activité chez un autre franchisé ou dans l’une des unités pilotes et puis six à sept semaines de formation plus théorique. »

(Franchiseur, Enseigne Réparation, accessoires, nettoyage automobiles)

« Tout est écrit. On est adhérent à la Fédération Française de la Franchise, on se doit de mettre cela en place. Visuels, gammes, fiches techniques, savoir-faire, c'est un gros pavé et le franchisé doit lire le savoir-faire. Cela reprend tout. Cela lui sert surtout les trois premières années. »

(Franchiseur, Enseigne Alimentation spécialisée)

Figure 3.4 – Effet de l'âge du réseau sur le niveau d'enseignabilité des savoir-faire



3.1.3. Une typologie des réseaux de franchise en fonction de la codifiabilité et de l'enseignabilité de leurs savoir-faire

En étudiant différentes caractéristiques des savoir-faire, Zander & Kogut (1995, p. 85) concluent que *« les construits de codifiabilité et d'enseignabilité offrent la vision la plus directe et la plus pertinente de la mesure dans laquelle les savoir-faire sont tacites et difficiles à communiquer, et ont ainsi un impact significatif sur les difficultés de transfert ; plus un savoir-faire est codifiable et enseignable, plus il est facile et rapide à transférer »*. Notre choix s'est porté sur ces deux dimensions inter-reliées pour classer les réseaux de franchise. Au-delà de la simple typologie, notre objectif est de déterminer le profil, en termes de caractéristiques objectives et perceptuelles, des différentes classes identifiées. Nous avons procédé selon une démarche mixte en réalisant une *analyse ascendante hiérarchique* afin de déterminer le nombre de classes, avant de réaliser une *analyse en nuées dynamiques*. Pour confirmer les résultats de l'analyse typologique, nous avons enfin effectué une *analyse discriminante* sur l'ensemble des items de la codifiabilité et de l'enseignabilité.

À partir de la base de données initiale comportant 159 franchiseurs, nous avons d'une part éliminé les répondants qui n'ont pas encore de franchisés étant donné leur récence et d'autre part deux répondants ayant des profils de réponses extrêmes (*outliers*). La typologie présentée dans la figure 3.5 concerne ainsi 142 réseaux de franchise. Elle montre l'existence de quatre groupes de franchiseurs, classés en fonction de leurs scores de codifiabilité et d'enseignabilité des savoir-faire. En nous fondant sur les styles de *knowledge management* identifiés par Choi et Lee (2003), nous avons nommé ces quatre groupes de la façon suivante :

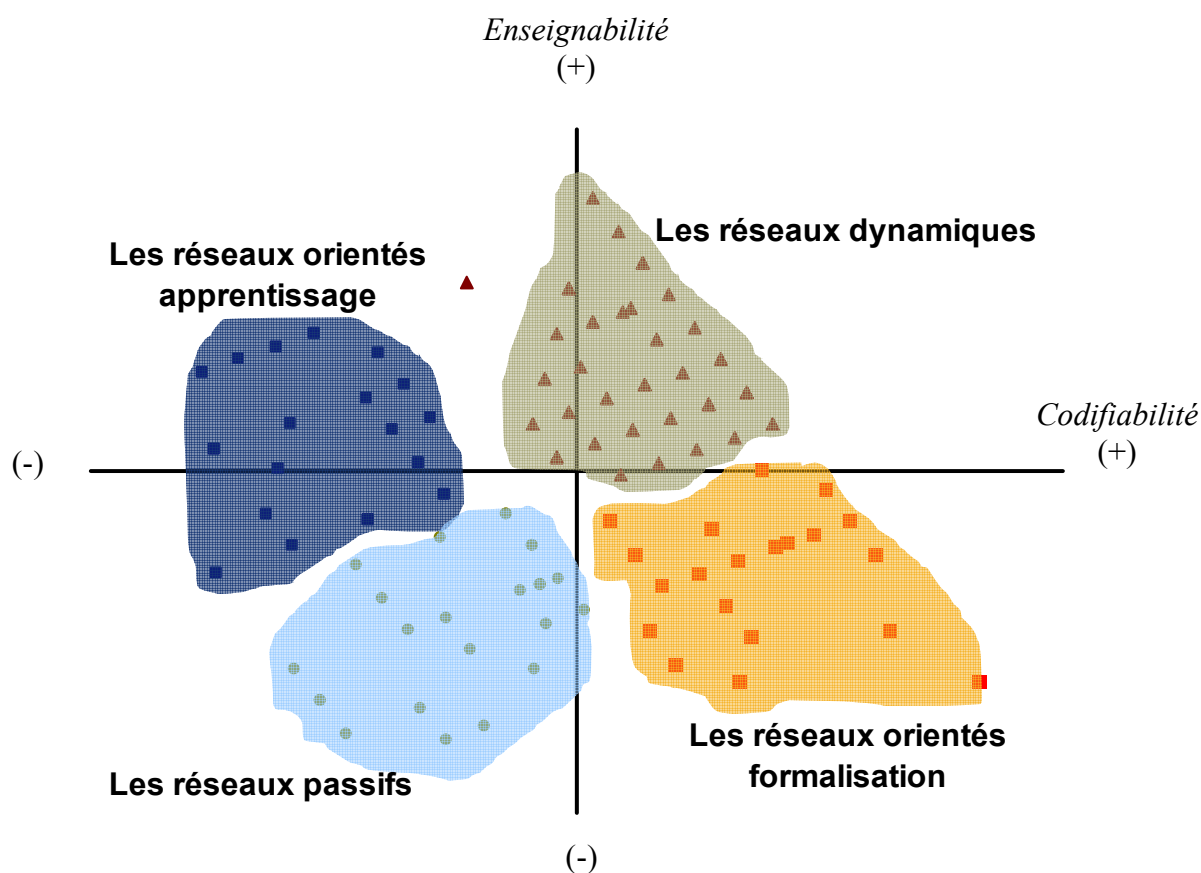
- *Les réseaux dynamiques* (couleur mauve) : Ce sont les réseaux qui ont à la fois une forte codifiabilité et une forte enseignabilité des savoir-faire. Dans ces réseaux, les franchiseurs orientent leurs efforts vers la formalisation des savoir-faire afin de les rendre explicites. La transmissibilité par l'enseignement, la formation et l'apprentissage est aussi importante. Dans ces réseaux, aussi bien les savoir-faire explicites que tacites sont captés et transmis (Zack, 1999).

- *Les réseaux orientés vers l'apprentissage* (couleur verte) : Ce sont les réseaux dans lesquels le niveau d'enseignabilité est élevé, mais le niveau de codifiabilité des savoir-faire est relativement faible. Ces réseaux sont aussi orientés vers le développement des savoir-faire tacites et leur transmission par l'apprentissage, l'échange et la communication des savoir-faire, pas nécessairement formalisés et codifiés (Hansen, Nohira, & Tierney, 1999 ; Jordan & Jones, 1997).

- *Les réseaux orientés vers la formalisation systématique* (couleur rouge) : Ce sont des réseaux focalisés sur les savoir-faire explicites. Ce qui importe le plus, c'est la codification même si elle peut reléguer au second plan la transmissibilité par l'enseignement. Dans ces réseaux, les efforts de formation et d'apprentissage sont donc relativement plus faibles que dans les deux cas précédents (Choi & Lee, 2003).

- *Les réseaux passifs* (couleur bleu) : Ce sont les réseaux qui ont à la fois un faible niveau de codifiabilité des savoir-faire et une faible enseignabilité. Les efforts de formalisation, permettant de transformer les savoir-faire tacites en savoir-faire explicites et formalisés, sont donc limités. En même temps, la transmissibilité des savoir-faire par la formation et l'apprentissage est insuffisante. Les démarches de *knowledge management* sont donc soit embryonnaires, soit totalement absentes dans ce type de réseaux.

Figure 3.5 – Une typologie des réseaux de franchise selon les critères de codifiabilité et d’enseignabilité des savoir-faire



Le tableau 3.5 présente le nombre de franchiseurs appartenant à chacune des quatre classes. Le groupe des réseaux dynamiques sur les deux dimensions de codifiabilité et d’enseignabilité est le plus important ($n = 62$). Ceci montre l’importance accordée à la formalisation et à la transmission par la formation des savoir-faire dans un grand nombre de réseaux de franchise. D’ailleurs, le nombre de réseaux les moins actifs par rapport à la codifiabilité et l’enseignabilité est nettement plus faible ($n = 26$). Il importe de noter que dans le groupe de réseaux orientés vers la formalisation du système, le score d’enseignabilité est le plus faible par rapport aux autres types. Ceci laisse supposer l’existence d’une forte stratégie d’explicitation des savoir-faire, sans toutefois être associée à des pratiques efficaces de transmission de ces savoir-faire par la formation et l’apprentissage. Dans le groupe de réseaux orientés vers l’apprentissage, le score de la codifiabilité est légèrement supérieur à la moyenne ; ce qui montre que la transmission des savoir-faire dans ce type de réseau intègre à la fois des connaissances explicites et des connaissances tacites.

Tableau 3.5 – Effectif et barycentres des quatre types de réseaux

	<i>Effectif</i>	<i>Score de codifiabilité</i>	<i>Score d'enseignabilité</i>
Les réseaux dynamiques	62	4,61	3,60
Les réseaux orientés formalisation	29	4,42	2,06
Les réseaux orientés apprentissage	25	3,11	3,83
Les réseaux passifs	26	3,04	2,44
<i>Total</i>	142		

– Les profils selon des caractéristiques objectives des différents réseaux

Afin de mieux comprendre les différences entre ces quatre groupes de réseaux, nous avons procédé à une série d'analyses : d'abord une analyse discriminante des différentes classes, ensuite une analyse de variance en modèle général linéaire. Les quatre caractéristiques objectives utilisées dans l'ensemble de ces analyses sont le secteur d'activité, la taille du réseau, son âge et son taux de mixité.

Les résultats de l'analyse discriminante, présentés dans le tableau 3.6, montrent que les quatre groupes de réseaux, identifiés lors des analyses typologiques, se distinguent en termes de secteur d'activité, de taille et d'âge. La combinaison de la taille et de l'âge représente la fonction la plus discriminante. Le taux de mixité ne constitue pas un élément discriminant significatif par rapport à l'appartenance à ces différentes classes.

Tableau 3.6 – Les facteurs discriminants des quatre types de réseaux

	<i>Lambda de Wilks</i>	<i>F</i>
La taille du réseau	,941	2,80*
L'âge du réseau	,943	2,71*
Le secteur d'activité	,949	2,42*
Le taux de mixité	,968	1,49 ^{ns}

N = 142 ; Niveaux de significativité : ns – non significatif, * p < 5 %

L'absence d'un effet discriminant de la mixité du réseau semble surprenante. En effet, certaines études récentes montrent l'intérêt de la mixité pour optimiser l'apprentissage organisationnel. Par exemple, Sorenson et Sørensen (2001) suggèrent que les franchiseurs procèdent souvent à l'expérimentation des nouveaux savoir-faire dans une ou plusieurs unités en propre avant de les codifier et les transmettre aux unités franchisées. Nos entretiens qualitatifs rejoignent d'ailleurs cette proposition.

« La partie intégrée du réseau est forte pour développer le concept, développer et tester le savoir-faire. Ensuite, on propose ce savoir-faire aux franchisés. Il faut alors les convaincre. Un franchisé est un indépendant, un chef d'entreprise. Il prend ce qui est bon. Il faut lui démontrer que cela va lui rapporter de l'argent. Il faut qu'il y trouve un intérêt. »

(Franchiseur, Enseigne Hypermarchés, supermarchés et supérettes)

« La partie intégrée du réseau est le laboratoire du franchiseur. A mon avis, c'est aussi l'émulateur du franchisé, voire le lieu de formation du franchisé. Quand vous formez un franchisé qui a un gros potentiel, vous n'allez pas le mettre en formation chez un petit franchisé, vous allez le mettre en formation dans une succursale comparable où en plus le savoir-faire est appliqué à 100%. Donc, il y a quand même des avantages à avoir un réseau mixte. »

(Franchiseur, Enseigne Prêt-à-porter féminin)

Notre résultat peut s'expliquer par deux raisons. Tout d'abord, la typologie est fondée sur les critères de codifiabilité et d'enseignabilité qui se situent en aval de l'expérimentation éventuelle dans les unités propres. L'influence de la mixité se trouve ainsi fortement diminuée. Par ailleurs, l'analyse des caractéristiques statistiques de la mixité pour l'échantillon des 142 franchiseurs révèle une moyenne de 25 % et surtout une très faible variance. L'absence d'un niveau de variance suffisant peut alors expliquer l'effet non discriminant de la mixité entre les quatre types de réseaux.

Le tableau 3.7 reprend les caractéristiques des quatre types de réseaux en termes de taille, d'âge et de taux de mixité. En comparant l'ensemble des caractéristiques, force est de constater que les réseaux dynamiques, ayant à la fois un fort niveau de codification et de transmissibilité par la formation des savoir-faire, sont les réseaux les plus jeunes. Les réseaux qui sont focalisés sur la codification et la formalisation sont nettement plus grands que les autres. Ainsi, plus le nombre d'unités augmente, plus le franchiseur accentue ses efforts de formalisation afin de faciliter la réplique, le management et le contrôle dans le réseau. Même si le taux de mixité est donné à titre indicatif et que son interprétation est à considérer avec précaution, ce taux semble légèrement plus important dans les réseaux orientés vers l'apprentissage. Enfin, les réseaux ayant une stratégie passive de management des savoir-faire semblent être des réseaux relativement plus petits en termes de taille. Ceci peut s'expliquer par l'importance des investissements humains et financiers nécessaires à une démarche de *knowledge management*.

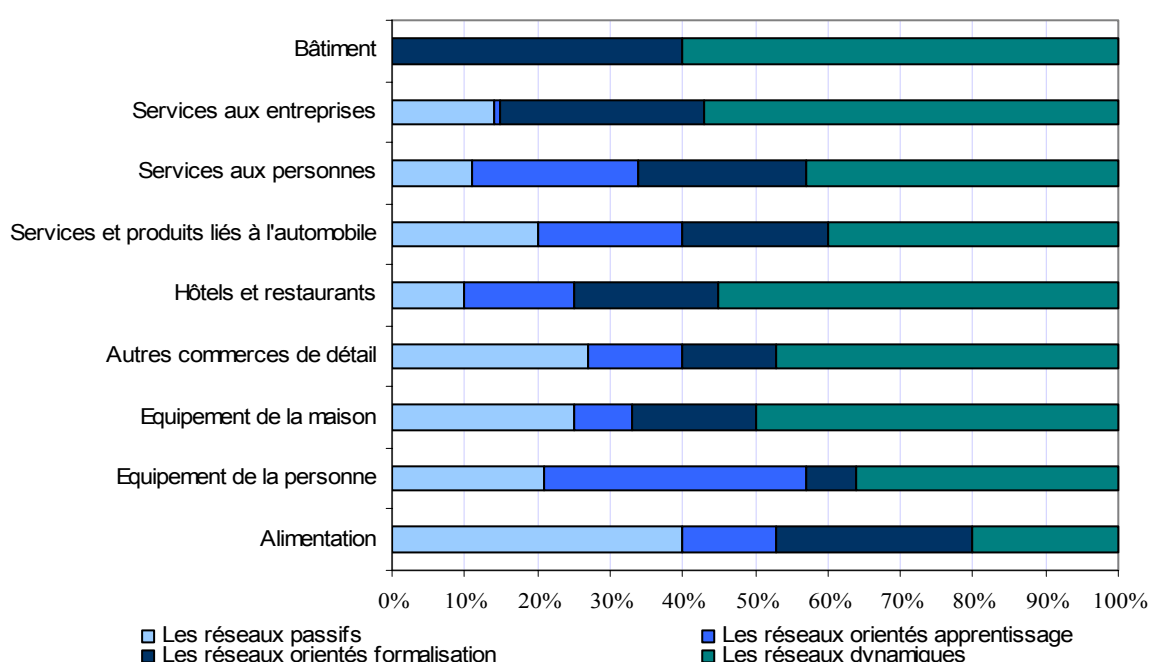
La figure 3.6 présentent les fréquences des quatre types de réseaux en fonction de leur secteur d'activité : les réseaux ayant une stratégie dynamique de management des savoir-faire sont plus présents dans les secteurs des services aux entreprises, du bâtiment, de l'hôtellerie et la restauration. Les réseaux qui ont des stratégies plutôt passives sont présents dans le secteur de l'alimentation, du commerce de détail et de l'équipement de la maison.

Tableau 3.7 – Les caractéristiques objectives des différents types de réseaux

	Taille moyenne	Âge moyen	Taux de mixité moyen
Les réseaux dynamiques	111 unités	12 ans	19%
Les réseaux orientés formalisation	178 unités	20 ans	28%
Les réseaux orientés apprentissage	73 unités	14 ans	31%
Les réseaux passifs	70 unités	17 ans	29%

N = 142. Les chiffres ont été arrondis. Les taux de mixité sont donnés à titre indicatif étant donné que ce critère s'est avéré non discriminant dans les analyses précédentes

Figure 3.6 – La répartition des quatre types de réseaux selon le secteur d'activité



3.2. Le succès du *knowledge management* dans les réseaux de franchise

Après avoir présenté une catégorisation des savoir-faire dans les réseaux de franchise, il importe désormais d'identifier les critères permettant d'évaluer le succès de leur management (§3.2.1) puis de chercher à identifier les premiers facteurs de ce succès (§3.2.2).

3.2.1. Une définition multidimensionnelle du succès du *knowledge management*

L'accès à des données financières permettant l'évaluation du succès économique du management des savoir-faire dans les organisations en général, et dans les réseaux de franchise en particulier, est particulièrement difficile (Argote, 1999). Pour pallier cette difficulté, nombre d'auteurs ont proposé de mesurer le succès du *knowledge management* par

une série d'indicateurs non financiers (DeLone & McLean, 1992 ; Argote, 1999 ; Gray, 2000 ; Wu & Wang, 2006). Notre choix s'est porté sur un certain nombre d'entre eux, appréhendés à la fois auprès des franchiseurs et des franchisés.

- *Après des franchiseurs*, quatre mesures ont été utilisées : le succès global perçu du management du savoir-faire, la capacité d'absorption des savoir-faire par les franchisés, la non-utilisation des savoir-faire par les franchisés et, les comportements perçus de rétention de l'information ;
- *Après des franchisés*, quatre mesures ont été utilisées : la satisfaction par rapport au transfert des savoir-faire, l'utilisation des savoir-faire transmis par le franchiseur, le transfert des informations au franchiseur et le partage des connaissances avec les autres franchisés.

L'ensemble de ces mesures est certes fondée sur les perceptions des acteurs et comporte – comme toutes mesures perceptuelles – des risques de biais d'objectivité et de désirabilité sociale. Toutefois, la double source d'évaluation retenue, la diversité des mesures choisies (globales et spécifiques), le protocole de collecte de données utilisé (anonymat des répondants) et la conception des questions (échelles de mesure validées internationalement et vérifiée à nouveau dans notre étude) apportent une bonne garantie de minimisation de ces biais.

– Le succès perçu du *knowledge management*

Le succès du management des savoir-faire est défini par la fréquence et la facilité des échanges d'informations utiles et pertinentes entre les membres du réseau de franchise. Il intègre aussi l'idée d'un apprentissage mutuel et continu des savoir-faire détenus par les différents partenaires. Afin de capter la richesse de cette dimension, nous avons combiné les items de deux échelles validées par Simonin (1999) et Hoopes & Postrel (1999) que nous avons adaptés au contexte de la franchise. L'échelle initiale comporte huit items. Les analyses factorielles et de la fiabilité ont permis de retenir les six items présentés dans le tableau 3.8.

« Moi, je trouve que ça communique pas mal. En tout cas, les franchisés comprennent bien les enjeux ! Ce n'est pas faute de leur avoir dit qu'ils ne viennent pas se plaindre après s'ils ne remontent rien, moi je ne peux pas les aider ! J'insiste beaucoup là-dessus en formation. J'insiste beaucoup, c'est quelque chose auquel je tiens beaucoup. On veut monter un réseau, un réseau de professionnels, donc des gens qui travaillent ensemble. Et, c'est un point fort au niveau du recrutement. Parfois, on leur dit « où est-ce que tu as pris ça ? », ils peuvent nous faxer une page d'un journal ou des choses comme cela. Sinon, c'est par email. »

(Franchiseur, Enseigne Cuisines et salles de bain)

« Un franchisé a donc bien sûr des obligations contractuelles vis-à-vis d'un franchiseur mais s'il entre dans un réseau, quelque part ce qui l'intéresse, c'est qu'il n'est plus seul (...) La franchise apporte, et donc là je réponds à la question du savoir-faire, un nombre de choses importantes auxquelles il n'a pas accès s'il est seul. J'entends : des formations, des informations réglementaires et juridiques, des éléments chiffrés comptables et sur le métier et qu'on n'a pas quand on est indépendant. Puis, avec la franchise on a un système de benchmarking, on peut se comparer avec les autres. La force d'un réseau, c'est que si jamais j'ai un problème à l'autre bout de la France, et bien j'aurai un membre du réseau qui pourra m'apporter une solution, une technique de travail complètement différente. »

(Franchiseur, Enseigne Services aux personnes divers)

Tableau 3.8 – Mesure du succès du management des savoir-faire dans les réseaux de franchise (Perception des franchiseurs)

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Nos franchisés n'ont aucune difficulté pour nous transmettre des informations	3,99	,826
Nous n'avons aucune difficulté pour transmettre des informations à nos franchisés	4,09	,792
Nos franchisés échangent facilement des informations entre eux	3,68	,790
Nous n'avons pas d'interruptions ou d'obstacles dans le flux des informations circulant au sein du réseau	3,68	,781
Certaines informations utiles aux membres du réseau ne sont pas partagées (item inversé)	3,60	,704
L'apprentissage mutuel entre les membres du réseau est bon	3,65	,679
<i>Caractéristiques psychométriques de l'échelle</i>		
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	3,78 (écart-type : 0,71)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 58,3 % de variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,85	

– La capacité d'absorption des savoir-faire par les franchisés

La franchise est par définition basée sur le transfert et la réplique conforme d'un savoir-faire. Les franchisés sont incapables de mettre en œuvre efficacement ce savoir-faire si leur capacité d'absorption est faible. Celle-ci désigne la *capacité d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation à comprendre et assimiler les connaissances transmises* (Cohen & Levinthal, 1990, p. 128). Elle indique donc la capacité des franchisés à valoriser, intégrer et appliquer avec succès, à des fins commerciales, les savoir-faire transmis par le franchiseur.

Nous avons retenu l'échelle développée par Szulanski (1996, 2003). Elle est composée de huit items. Les analyses factorielles et de la fiabilité ont permis de retenir les cinq items présentés dans le tableau 3.9.

« On a des livrets où tout est écrit. Il y a aussi des questions dans ces livrets pour voir si on assimile bien le concept de l'[Enseigne]. »

(Franchisé, Enseigne Réparation, accessoires, nettoyage automobiles)

« Pour la partie savoir-faire métier, ce qui est quand même le cœur de notre activité, lorsque vous rejoignez l'enseigne, c'est pour apprendre à vendre d'une certaine façon, donc il y a des formations mises en place et on a dans la partie transmission un nombre important de formations. Le franchiseur est aussi un organisme de formation (...) On est à 10 jours de formation initiale, parce que sinon c'est un bourrage de crâne et il ne faut pas que ce soit trop, il ne faut pas que ce soit plus à mon sens (...) Par contre, par la suite, les animateurs et les formateurs vont passer régulièrement et autant de fois qu'il le faudra pour que les choses soient bien acquises et on se donne le temps, dans la durée, de valider que les choses ont été acquises. »

(Franchiseur, Enseigne Services aux personnes divers)

Tableau 3. 9 – Mesure de la capacité d'absorption des savoir-faire par les franchisés (Perception des franchiseurs)

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Nos franchisés ont toujours réussi à intégrer les connaissances que nous leur transférons	3,66	,857
Nos franchisés ont la capacité à apprendre les savoir-faire commerciaux	4,09	,851
Nos franchisés disposent des compétences nécessaires pour mettre en œuvre les nouvelles pratiques du réseau	3,96	,826
Nos franchisés ont la capacité à absorber les savoir-faire managériaux	3,98	,823
Nos franchisés ont la capacité à assimiler les savoir-faire techniques	3,96	,789
<i>Caractéristiques psychométriques de l'échelle</i>		
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	3,93 (écart-type : 0,65)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 68,8 % de variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,88	

– L'utilisation des savoir-faire transmis par le franchiseur

En plus de la capacité d'absorption, Szulanski (1996, 2003) ajoute une autre dimension au succès du transfert des savoir-faire. Il s'agit de l'utilisation et de la sauvegarde des savoir-faire transmis. Si les franchisés n'utilisent pas et oublient rapidement les savoir-faire transférés par le franchiseur, toute stratégie de *knowledge management* est vouée à l'échec.

Nous avons retenu cinq items de l'échelle développée par Szulanski (1996). Les items sont formulés de manière négative et évaluent donc la *non-utilisation des savoir-faire transmis* par le franchiseur (tableau 3.10).

« Il suffit de faire une tournée de magasins pour s'apercevoir que toutes les bonnes intentions d'un franchiseur n'ont que la valeur du partenaire avec lequel elles s'appliquent. Quelques fois, on prend des coups au moral. »

(Franchiseur, Enseigne Prêt-à-porter féminin)

« Alors on est dans l'application pure et simple du savoir-faire si les franchisés veulent s'en donner la peine. Voilà la vitrine d'il y a 15 jours, justement on est bien dans le savoir-faire transmis et dans : 'ne vous creusez pas la tête, c'est ça qu'il faut faire parce qu'on sait que ça marche' (...) On a fourni le positionnement des thèmes à l'intérieur du linéaire et des exemples photographiques de merchandising sur le dernier thème qu'on reçoit, donc c'est assez complet (...) Le merchandising, c'est une technique mais c'est aussi scientifique quelque part, et du coup, pourquoi les franchisés paient un droit d'entrée ? Et bien, c'est pour avoir accès à ce genre de savoir-faire. On leur mâche le travail et le but de cela, c'est de leur permettre de se consacrer à la vente et puis à l'animation du magasin. »

(Franchiseur, Enseigne Prêt-à-porter féminin)

« Il y a un programme de formation à la carte pour les salariés. Mais, il y a des problèmes de niveaux et aussi des réticences par rapport au temps perdu. »

(Franchisé, Enseigne Réparation, accessoires, nettoyage automobiles)

Tableau 3. 10 – Mesure de la non-utilisation des savoir-faire par les franchisés (Perception des *franchiseurs*)

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Nos franchisés n'utilisent pas nos méthodes et outils pour former leurs salariés	2,35	,838
Nos franchisés ne retiennent pas les connaissances et savoir-faire transmis	2,06	,828
Nos franchisés ont des difficultés à capitaliser et retenir les connaissances	2,08	,801
Nos franchisés ont des difficultés à désapprendre et oublier les "vieilles façons de faire"	2,99	,731
Nos franchisés n'utilisent pas toujours les connaissances et savoir-faire transmis	3,05	,708
<i>Caractéristiques psychométriques de l'échelle</i>		
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	2,50 (écart-type : 0,83)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 61,3 % de variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,84	

– Les comportements opportunistes de rétention de l'information

Les relations entre les franchiseurs et les franchisés peuvent être marquées par des comportements opportunistes (Scott, 1995 ; Combs & Ketchen, 2003). La rétention d'informations et de connaissances utiles à l'ensemble du réseau peuvent générer l'échec du management des savoir-faire. Nous avons utilisé l'échelle de John (1984), améliorée par Jambulingam & Nevin (1999) et adapté par nos soins à la thématique du *knowledge management*. La fiabilité de l'échelle est très bonne (tableau 3.11). Notons que la moyenne générale des comportements de rétention des informations par les franchisés est relativement faible (2,15 sur une échelle à 5 points).

« Je pense que la transparence des informations est importante et primordiale. C'est quand même la vie du réseau ! »

(Franchiseur, Enseigne Location de véhicules)

« Il y a un problème de savoir-faire des encadreurs de franchisés. Ils sont très axés sur les chiffres. Or, on est rebelle à livrer nos chiffres. »

(Franchisé, Enseigne Réparation, accessoires, nettoyage automobiles)

Tableau 3.11 – Mesure des comportements opportunistes de rétention des informations par les franchisés
(Perception des **franchiseurs**)

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Afin de servir leurs propres intérêts, certains de nos franchisés ne partagent pas à temps les informations et/ou nous les transmettent en retard	2,38	,928
Afin de servir leurs propres intérêts, certains de nos franchisés nous transmettent des informations biaisées et/ou non exactes	1,84	,890
Afin de servir leurs propres intérêts, certains de nos franchisés nous cachent les informations qui peuvent leur être préjudiciables	2,14	,880
Afin de servir leurs propres intérêts, certains de nos franchisés font de la rétention d'informations qui pourraient nous être utiles	2,26	,872
<i>Caractéristiques psychométriques de l'échelle</i>		
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	2,15 (écart-type : 1,01)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 79,7 % de variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,91	

– La satisfaction des franchisés par rapport au transfert des savoir-faire

La satisfaction des franchisés par rapport au transfert des savoir-faire est essentielle d'une part à l'instauration d'une relation positive et durable avec le franchiseur et d'autre part au succès d'une stratégie de *knowledge management*. Nous avons utilisé l'échelle développée par Beccara-Fernandez & Sabherwal (2001) et adaptée par Willem & Buelens (2005) à la problématique du management des savoir-faire. Elle est composée de quatre items (tableau 3.12).

« L'esprit est constructif dans le réseau. Les remarques des franchisés sont prises en compte si elles sont bien présentées. On a le sentiment d'être entendu. »

(Franchisé, Enseigne Immobilier)

« En fait, il existe des conflits au sein du réseau. Les franchisés ont le sentiment de payer trop de royalties pour le peu de services offert par le franchiseur (...) Il n'y a pas de formation pour les salariés des franchisés. Ou s'il y en a, c'est très cher. »

(Franchisé, Enseigne Location de véhicules)

Tableau 3.12 – Mesure de la satisfaction par rapport au transfert des savoir-faire (Perception des **franchisés**)

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Je suis content de la qualité générale des échanges des savoir-faire entre les membres de mon réseau	3,41	,952
Dans ce réseau, je trouve que le partage des savoir-faire et des expériences est de bon niveau	3,43	,937
Je suis vraiment satisfait des échanges des connaissances entre les membres de mon réseau	3,35	,921
Les connaissances et les savoir-faire échangés entre les membres de mon réseau sont pertinents et me sont généralement utiles	3,63	,866
<i>Caractéristiques psychométriques de l'échelle</i>		
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	3,45 (écart-type : 0,94)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 84,6 % de variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,94	

– Partage des informations avec le franchiseur et avec les autres franchisés

Même si le franchiseur demeure le principal créateur et détenteur des savoir-faire de la franchise, le management des connaissances en termes de capitalisation et d'enrichissement continu doit être la préoccupation de chaque membre du réseau. En faisant remonter au franchiseur les informations sur les marchés locaux et les performances des produits, les franchisés permettent au franchiseur d'enrichir la réflexion sur le concept et d'améliorer les performances du réseau.

« On leur demande de nous apporter des informations sur la concurrence et sur la qualité des produits. »

(Franchiseur, Enseigne Alimentation spécialisée)

« J'aimerais qu'il y ait encore plus d'informations remontées par les franchisés. Mais globalement, je sais que je n'ai pas à me plaindre du réseau. Ils remontent quand même des informations. Et moi, c'est ce que je leur dis "c'est vous qui êtes sur le terrain, ce n'est pas moi. C'est à vous de me dire ce qui s'y passe pour qu'on réagisse derrière". »

(Franchiseur, Enseigne Immobilier)

« On souhaite que les franchisés nous fassent remonter le plus d'informations possible. Bien entendu, des informations sur le marché, sur les positions du marché, sur la technique. J'évoquais tout à l'heure les fiches techniques, vous avez une part importante des fiches techniques qui sont initiées par une remontée d'informations de la part du réseau. Le schéma est assez classique : vous avez un franchisé qui tombe sur un pépin technique, il appelle la hot line, le formateur réagit, trouve l'information, soit il a l'information, il la donne, soit il la trouve, il la répercute. Le lendemain, vous avez un autre franchisé, qui, par le biais de la hot line, va poser la même question. Donc, au bout de deux, trois fois, le formateur se dit : « tiens, là il y a un truc ». Et à ce moment là, il va consolider l'information et la diffuser à l'ensemble du réseau. Donc, cela, c'est typique de l'aller et retour. L'exemple fonctionne également sur le plan commercial. On a un centre d'appels lié aux aspects commerciaux, le centre d'appels identifie qu'il y a des questions qui reviennent régulièrement. Hop ! On traite et on rediffuse. »

(Franchiseur, Enseigne Réparation, accessoires, nettoyage automobiles)

En nous fondant sur la littérature et sur les entretiens qualitatifs, nous avons construit une mesure *ad hoc* pour l'enquête auprès des franchisés afin d'évaluer le partage des informations et des connaissances avec le franchiseur. Elle est composée de quatre items. Les qualités psychométriques de l'échelle sont bonnes (tableau 3.13). La moyenne est élevée supposant que la majorité des franchisés interrogés font remonter l'essentiel des informations vers leur franchiseur.

Tableau 3.13 – Mesure du partage des informations et des connaissances avec le franchiseur
(Perception des *franchisés*)

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Si je pense que des informations en ma possession peuvent être utiles à mon franchiseur, je n'hésite pas à les lui communiquer	4,23	,851
À chaque fois que j'ai à ma disposition une information susceptible d'intéresser mon franchiseur, je la lui transmets	3,85	,825
Lorsque l'occasion se présente (séminaires, réunions, discussions informelles, etc.), je participe volontiers aux échanges d'informations avec mon franchiseur	4,29	,683
J'ai des réticences à partager avec mon franchiseur les connaissances et les savoir-faire que j'ai acquis par moi-même (<i>Item inversé</i>)	4,21	,660
<i>Caractéristiques psychométriques de l'échelle</i>		
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	4,14 (écart-type : 0,72)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 57,7 % de variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,75	

Nous avons également répliqué la même mesure pour l'échange des informations et des connaissances entre les franchisés (tableau 3.14).

« On veut plus de réactivité, une meilleure logistique. Moi, je veux savoir les « bonnes recettes des voisins » pour gagner du temps par exemple, pour ne pas faire les mêmes bêtises ... »

(Franchisé, Enseigne Services matériels aux entreprises)

« On peut s'appeler s'il y a un problème, un conseil à demander (...) Il y a quand même un esprit coopératif. »

(Franchisé, Enseigne Solderies et occasions)

« Depuis trois ans, il n'y a pas de dialogue. (...) En fait, tout le monde reste dans son coin et travaille dans son coin. »

(Franchisé, Enseigne Location de véhicules)

Tableau 3.14 – Mesure du partage des informations et des connaissances avec les autres franchisés
(Perception des **franchisés**)

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Si je pense que des informations en ma possession peuvent être utiles aux autres franchisés de mon réseau, je n'hésite pas à les leur communiquer	4,01	,868
À chaque fois que j'ai à ma disposition une information susceptible d'intéresser les autres franchisés de mon réseau, je la leur transmets	3,66	,821
Lorsque l'occasion se présente (séminaires, réunions, discussions informelles, etc.), je participe volontiers aux échanges d'informations et de savoir-faire avec les autres franchisés du réseau	4,23	,725
J'ai des réticences à partager avec les autres franchisés du réseau les connaissances et les savoir-faire que j'ai acquis par moi-même (<i>Item inversé</i>)	4,21	,681
<i>Caractéristiques psychométriques de l'échelle</i>		
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	4,02 (écart-type : 0,73)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 60,5 % de variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,78	

– Usage des savoir-faire par les franchisés

La dernière dimension du succès du management des savoir-faire est l'usage effectif des savoir-faire transmis par le franchiseur. Nous avons construit une mesure *ad hoc* pour l'enquête auprès des franchisés. Cette mesure est composée de quatre items. Ses qualités psychométriques sont très bonnes (tableau 3.15).

« Tous les franchisés appliquent les savoir-faire avec plus ou moins de conviction et plus ou moins de succès, parce qu'effectivement ceci est dépendant de la culture du franchisé ou dépendant de son environnement. »

(Franchiseur, Enseigne Services aux personnes divers)

« Avant, on avait un journal. C'est stoppé depuis un an et demi. Il y a aussi la bible du franchiseur, donnée au début du contrat mais il n'y a rien d'intéressant dedans ! »

(Franchisé, Enseigne Location de véhicules)

Tableau 3.15 – Mesure de l'usage des savoir-faire par les franchisés
(Perception des *franchisés*)

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Je mets régulièrement en application les connaissances et les méthodes que me transmet mon franchiseur	4,16	,842
Dans le cadre de mon activité, je fais davantage les choses "à ma manière" que selon les méthodes préconisées par mon franchiseur (<i>Item inversé</i>)	3,59	,829
J'organise et j'adapte le fonctionnement de mon unité en fonction des informations et des savoir-faire délivrés par mon franchiseur	3,82	,807
J'utilise peu les connaissances et les savoir-faire transmis par mon franchiseur dans le cadre de mon activité (<i>Item inversé</i>)	4,22	,714
<i>Caractéristiques psychométriques de l'échelle</i>		
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	3,94 (écart-type : 0,82)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 63,9 % de variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,81	

3.2.2. Les déterminants du succès du *knowledge management* dans les réseaux de franchise

Le succès de toute stratégie de management des savoir-faire dépend à la fois de la volonté stratégique des responsables – en l'occurrence des franchiseurs (volonté stratégique) –, de facteurs structurels (facteurs de contingence interne), et des caractéristiques de l'environnement concurrentiel (facteurs de contingence externe).

– Impact de la motivation du franchiseur sur le succès du *knowledge management*

Nous avons testé l'impact de la *motivation du franchiseur* au management des savoir-faire sur les quatre dimensions du succès mesurées *auprès des franchisés* en contrôlant l'effet de l'ancienneté du franchisé (analyse multi-niveaux sous le logiciel HLM). Deux résultats importants sont à souligner (tableau 3.16) :

- **La motivation au management des savoir-faire, mesurée auprès des franchiseurs, a un impact positif important sur la satisfaction par rapport au transfert des savoir-faire, l'utilisation des savoir-faire transmis et le partage des connaissances avec les autres franchisés** (selon les mesures effectuées auprès des franchisés liés à ces réseaux). Toutefois, **la motivation du franchiseur n'a pas d'impact significatif sur le partage et la remontée de l'information** qui semble plutôt dépendre des caractéristiques individuelles de chaque franchisé.

« Le niveau moyen des franchisés a bien progressé au niveau des études, au niveau même financier, etc., et cela veut dire qu'on a des gens qui sortent un peu de leur magasin et qui vont voir les collections ailleurs et puis qui en achètent,

qui nous fournissent des photos, des extraits d'articles de presse et qui disent 'j'ai vu tel article, il est super, on devrait avoir le même'. Il y a quand même des remontées marketing qui viennent du réseau. Ce n'est pas mal. Ce n'est pas la majorité. La majorité des remarques sont des remarques de type réclamations mais il y a aussi du constructif de ce genre. »

(Franchiseur, Enseigne Prêt-à-porter féminin)

- **L'ancienneté du franchisé a un impact significatif et négatif sur l'utilisation des connaissances et des savoir-faire transmis par le franchiseur.** Avec l'accroissement de l'ancienneté, le franchisé semble davantage recourir à sa propre expérience pour gérer son unité.

Tableau 3.16 – Effets de la motivation du franchiseur (Analyses multi-niveaux **franchiseur** / perception des **franchisés** de ce même réseau)

	Attitudes et comportements des franchisés			
	Satisfaction par rapport au transfert des savoir-faire	Utilisation des savoir-faire transmis par le franchiseur	Partage des informations avec le franchiseur	Partage des connaissances avec les autres franchisés du réseau
<i>Ancienneté du franchisé</i>	-,016*	-,028**	-,001 ^{ns}	-,009 ^{ns}
<i>Motivation du franchiseur par rapport au management des savoir-faire</i>	,264**	,258**	,07 ^{ns}	,123**
R ² de Hoffman	15,02 %**	13,92 %**	0 %	7,6%

Les chiffres correspondent à des coefficients standardisés ; Niveaux de significativité : ns – non significatif, * p < 5 % , ** p < 1 %

– Impact des caractéristiques objectives des réseaux sur le succès du *knowledge management*

Nous avons aussi testé l'impact des caractéristiques du réseau, en termes de secteur d'activité, d'âge, de taille et de taux de mixité, sur les autres dimensions du succès du management des savoir-faire, telles que mesurées auprès des franchiseurs. Les différentes analyses de régression montrent (tableau 3.17) :

- **Un impact négatif de l'âge du réseau sur le succès du management des savoir-faire.** Les réseaux relativement jeunes semblent donc avoir des stratégies plus réussies de management des savoir-faire. Ceci peut s'expliquer par l'importance des pratiques de formalisation, de réplique, d'expérimentation et de transmission des savoir-faire pour des jeunes réseaux qui souhaitent construire leur image et consolider la réputation de leur enseigne.

- Le secteur d'activité a un impact positif sur le succès du management des savoir-faire. En utilisant différentes classifications de l'annuaire de la *Fédération Française de la Franchise*, et en faisant une distinction entre le secteur de la distribution et le secteur du service, il s'est avéré que **le management des savoir-faire est un peu moins difficile dans le secteur du service**.

Tableau 3.17 – Effets des caractéristiques objectives sur les différentes dimensions du succès du management des savoir-faire

	Perception du franchiseur			
	Succès perçu du <i>knowledge management</i>	Capacité perçue d'absorption des savoir-faire	Non-utilisation des connaissances et savoir-faire	Comportements perçus de rétention d'informations
Âge du réseau	-,230**	-,188 *	,203**	,042 ^{ns}
Secteur d'activité précis selon FFF	,179*	,189**	-,164*	-,089 ^{ns}
Taille du réseau	-,009 ^{ns}	,131 ^{ns}	,007 ^{ns}	,012 ^{ns}
Taux de mixité	-,028 ^{ns}	-,012 ^{ns}	-,060 ^{ns}	,017 ^{ns}
R ² ajusté	7,8 %	4,8 %	6,4 %	0 %
F	6,93**	3,68**	5,85**	-

Les chiffres correspondent à des coefficients standardisés ; Niveaux de significativité : ns – non significatif, * p < 5 % , ** p < 1 %

- Les comportements opportunistes de rétention des informations et de non partage des connaissances avec le franchiseur et les autres membres du réseau ne sont pas liés aux caractéristiques objectives du réseau. La personnalité et les caractéristiques individuelles de chacun peuvent alors expliquer l'occurrence de ces comportements opportunistes.
- Le taux de mixité des réseaux n'a aucun impact significatif sur les différentes dimensions du succès du management des savoir-faire. Ceci peut éventuellement s'expliquer par la faible variance de ce taux dans l'échantillon des franchiseurs étudiés.

– Impact des caractéristiques des savoir-faire du réseau

Afin d'évaluer l'impact des caractéristiques des savoir-faire sur les dimensions du succès du *knowledge management*, nous avons effectué une analyse multi-niveaux sur les données collectées auprès des franchiseurs et de leurs franchisés. Le tableau 3.18 montre un impact significatif et positif seulement pour la codifiabilité. L'enseignabilité n'a aucun effet significatif. La codifiabilité des savoir-faire influence ainsi positivement la satisfaction par rapport au transfert, l'utilisation des savoir-faire transmis et le partage de ces savoir-faire avec les autres membres du réseau. Autrement dit, les franchisés ont des attitudes et des

comportements positifs lorsque la formalisation des savoir-faire est accrue, répondant ainsi à leurs attentes en termes de connaissances explicites.

« Voilà les guides d'exploitation. Donc, si je vais dans la partie commerce, je vais au service client, donc voilà tous les chapitres qui sont traités dans le service client. Donc si je veux aller dans les normes du service client, la gestion de l'organisation du service, j'ouvre mon dossier. Donc, j'ai toujours mon texte qui est présenté de la façon suivante et si j'ai des dossiers attachés, ils sont à la fin du document. Voilà, ici par exemple, j'ai une matrice pour chronométrer les temps de passage des clients. »

(Franchiseur, Enseigne Restauration)

« Le franchisé est beaucoup en demande de produits ; c'est-à-dire que dans son réflexe de commerçant, il va penser à son franchiseur en tant que fournisseur, c'est-à-dire je veux les meilleures collections du monde, je vous signale la rupture, je vous signale qu'il me manque tel ou tel produit, tel style. Donc, ils sont très demandeurs. »

(Franchiseur, Enseigne Prêt-à-porter féminin)

Tableau 3.18 – Effets des caractéristiques des savoir-faire (analyses multi-niveaux **franchiseur** / Perception des **franchisés** de ce même réseau)

	Attitudes et comportements des franchisés			
	Satisfaction par rapport au transfert des savoir-faire	Utilisation des savoir-faire transmis par le franchiseur	Partage des informations avec le franchiseur	Partage des connaissances avec les autres franchisés du réseau
Codifiabilité des savoir-faire	,196 *	,147 *	,076 ^{ns}	,114 *
Enseignabilité des savoir-faire	,141 ^{ns}	-,006 ^{ns}	,069 ^{ns}	-,051 ^{ns}
R ² de Hoffman	13,21 *	1,24 %	0 %	4,65 %

Les chiffres correspondent à des coefficients standardisés ; Niveaux de significativité : ns – non significatif, * p < 5 %, ** p < 1 %

– Impact des caractéristiques de l'environnement sur le management des savoir-faire

La mise en œuvre d'une démarche de management des savoir-faire est généralement encouragée dans un environnement dynamique et concurrentiel (Balmissse, 2005). Nous avons intégré dans l'enquête auprès des franchiseurs une mesure du dynamisme de l'environnement et une mesure de la pression concurrentielle. Le dynamisme a été mesuré par l'échelle de Slevin & Covin (1995). Après l'analyse factorielle, cette mesure est composée de quatre items (tableau 3.19). La pression concurrentielle a été mesurée par une version courte de l'échelle

de Birkinshaw, Nobel, & Ridderstrale (2002). Le tableau 3.20 présente les deux items retenus. La moyenne est relativement élevée, indiquant ainsi une pression perçue assez forte de la concurrence chez la majorité des franchiseurs ayant répondu à notre enquête. La fiabilité des deux échelles est satisfaisante.

Tableau 3.19 – Mesure du dynamisme de l’environnement
(Perception des *franchiseurs*)

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l’item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Nous sommes obligés de faire évoluer fréquemment le concept de notre franchise pour faire face à la concurrence	3,33	,822
Les produits et services que nous offrons deviennent rapidement obsolètes	2,17	,770
Nos pratiques commerciales doivent être périodiquement revues pour maintenir notre position sur le marché	3,12	,741
Les technologies que nous utilisons sont bien établies et stabilisées (<i>Item inversé</i>)	2,13	,622
<i>Caractéristiques psychométriques de l’échelle</i>		
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	2,87 (écart-type : 0,75)	
Dimensionnalité de l’échelle (ACP)	1 dimension, 55,13 % de variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,72	

Tableau 3.20 – Mesure de la pression concurrentielle
(Perception des *franchiseurs*)

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l’item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
La guerre des prix est une caractéristique de notre secteur d'activité	3,29	,872
Nous opérons sur un marché très fortement concurrentiel	3,99	,872
<i>Caractéristiques psychométriques de l’échelle</i>		
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	3,64 (écart-type : 1,01)	
Dimensionnalité de l’échelle (ACP)	1 dimension, 76,06 % de variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,70	

Les résultats de l’analyse multi-niveaux montrent que **plus la pression concurrentielle est forte (notamment en termes de prix), plus les franchisés ont tendance à ne pas utiliser les savoir-faire transmis par le franchiseur** (tableau 3.21). La non-conformité aux standards et procédures est donc plus importante lorsque les franchisés font face à une concurrence locale forte. La nécessité d’adaptation semble dans ce cas perçue comme plus avantageuse que l’application conforme des savoir-faire transmis par le franchiseur. Lorsque le franchisé intervient sur un marché marqué par des pressions sur les prix ou les caractéristiques des produits et services, le respect des pratiques et des savoir-faire standardisés du franchiseur peut le désavantager par rapport à des concurrents locaux indépendants et ayant une grande autonomie pour s’adapter aux caractéristiques du marché (Kaufmann & Eroglu, 1999).

« Alors, aujourd'hui, si vous voulez, la concurrence, on la connaît sans la connaître. C'est vrai que la concurrence locale, on ne la maîtrise pas forcément. Maintenant, quand c'est de la concurrence de chaîne, on la maîtrise puisqu'on a tous des prix diffusés au niveau national. Après, la concurrence locale, elle est faite forcément par l'offre et la demande puisque nous, nous avons des prix nationaux mais qui ne sont pas des prix imposés. Le franchisé choisit de faire ou plus cher ou moins cher. »

(Franchiseur, Enseigne Location de véhicules)

« Certaines unités s'approvisionnent ailleurs et ne jouent pas complètement le jeu car elles considèrent que c'est moins cher, alors que le prix n'est pas le seul élément ! Nous, nos produits ont été vérifiés par nos laboratoires, sont conformes à l'esprit de la prestation, sont conformes aussi aux valeurs de la marque, il y a tout un protocole. S'il y a ensuite un incident dans la prestation, pour la cliente, ce n'est pas la faute du partenaire même si il est indépendant. Ok, c'est nous vis-à-vis des assurances, il n'y a aucun souci. Mais le mal est fait, elle a fait sa prestation chez [Enseigne]. Pour elle, c'est [Enseigne] qui est forcément en première ligne. »

(Franchiseur, Enseigne Parfumerie, produits de beauté)

Tableau 3.21 – Effets des caractéristiques de l'environnement sur le succès du management des savoir-faire (analyses multi-niveaux)

	Attitudes et comportements des franchisés			
	Satisfaction par rapport au transfert des savoir-faire	Utilisation des savoir-faire transmis par le franchiseur	Partage des informations avec le franchiseur	Partage des connaissances avec les autres franchisés du réseau
<i>Pression concurrentielle</i>	-,034 ^{ns}	-,144**	-,052 ^{ns}	,003 ^{ns}
<i>Dynamisme de l'environnement</i>	,101 ^{ns}	,151 ^{ns}	,088 ^{ns}	-,124 ^{ns}
R ² de Hoffman	0 %	13,92 %**	0 %	0 %

Les chiffres correspondent à des coefficients standardisés ; Niveaux de significativité : ns – non significatif, * p < 5 %, ** p < 1 %

4

La dimension technologique : développer un outil de partage

« Notre rôle et notre préoccupation doivent être de trouver le bon équilibre entre l'informatique au sens large, comme vecteur de transmission de l'information et ayant l'avantage de la rapidité, de la précision, de la diffusion large et instantanée, et la dimension humaine qui est absolument fondamentale quand vous animez un réseau. Donc, oui, je pense que l'Intranet va évoluer et va progresser mais il est fondamental que cela ne se fasse pas au détriment du contact humain, de la discussion et du retour d'informations ... Parce que vous récupérez beaucoup plus d'informations par le contact humain que par Intranet. »

(Franchiseur, Enseigne Réparation, accessoires, nettoyage automobiles)

Nombre d'auteurs s'accordent sur le fait que les savoir-faire sont davantage le produit des échanges et des relations entre les acteurs que le produit des Technologies de l'Information et de la Communication, et que leur management est plutôt le résultat d'une stratégie managériale plutôt que le résultat immédiat d'une technologie, aussi perfectionnée soit-elle. Edmondson & Moingeon (1996) rappellent d'ailleurs que ce n'est pas la technologie en tant que telle qui est la ressource stratégique mais plutôt les processus organisationnels et cognitifs qui sous-tendent les capacités à innover et à apprendre.

Cependant, même si le *knowledge management* n'est pas réductible à sa dimension technologique, force est de constater aujourd'hui le rôle majeur et omniprésent de cette facette. L'approche techniciste du *knowledge management* considère même que ce sont les outils et les méthodes informatiques qui permettent le développement des connaissances. L'ensemble des adeptes de cette approche considère ainsi que les TIC sont essentielles à l'acquisition de nouvelles expertises et à l'enrichissement de l'intelligence individuelle et collective. Les réseaux de franchise tirent d'ailleurs de plus en plus avantages de ces technologies et n'hésitent plus à investir des ressources importantes pour la mise en place de systèmes d'informations. (Paswan, Wittmann, & Young, 2004). Un système d'informations efficace est en effet essentiel pour que le franchiseur puisse intégrer, diffuser et contrôler les savoir-faire au sein du réseau (Darr, Argote, & Epple, 1995 ; Watson, Stanworth, Healeas, Purdy, & Stanworth, 2005). Après une description des outils de diffusion de l'information dans les réseaux de franchise (§4.1), nous focaliserons notre analyse sur l'Intranet (§4.2) et l'impact des TIC sur le succès du management des savoir-faire dans la franchise (§4.3).

4.1. Pluralité des modes de diffusion de l'information et prégnance de l'Intranet

La mise en place d'un système de management des savoir-faire est souvent facilitée par l'existence d'outils d'information et de communication adaptés et faciles à utiliser par les destinataires. La multiplication de ces outils est un moyen d'optimiser et de généraliser l'information dans les réseaux de franchise, tout en s'assurant de l'adaptation des différents outils aux profils spécifiques des franchisés, à leurs capacités et habitudes d'échange. Notons tout d'abord que les méthodes reposant sur l'interaction sociale restent très présentes. Ainsi, pour informer les franchisés, 93,6 % des franchiseurs utilisent les réunions périodiques (régionales et/ou nationales), 87 % passent par les commissions thématiques et 86 % profitent de la convention annuelle.

« Les franchisés sont invités à la convention annuelle avec leur épouse. Il y a 90% des franchisés qui y viennent, voire plus (...) On présente l'art, le concept, l'évolution de ce concept, les chiffres, et puis il y a aussi un moment plus festif. »

(Franchiseur, Enseigne Restauration)

« On a ce qu'on appelle une commission de concertation qui est une commission constituée de neuf membres élus par leurs pairs qui représentent des régions et qui travaillent sur des sujets importants dans l'intérêt du réseau et de la franchise. On fait participer les membres de la commission aux présentations qui sont faites en assemblées générales. C'est-à-dire que l'assemblée générale, c'est aussi un mode d'informations, un mode de mobilisation du réseau. »

(Franchiseur, Enseigne Services aux personnes divers)

Même s'il existe une percée des outils technologiques tels que l'Internet, les moyens classiques tels que le courrier et le fax persistent : 90 % des franchiseurs déclarent utiliser régulièrement le fax et le courrier pour informer leurs franchisés et 77% publient des newsletters et des bulletins d'informations. Le recours à Internet est élevé (90%). Par ailleurs, 76,5% des réseaux possèdent un système Intranet. Le moyen d'informations qui semble le moins développé est la *hot line* : seulement 57% des franchiseurs déclarent avoir un numéro téléphonique spécial que les franchisés peuvent utiliser pour s'informer ou résoudre des problèmes particuliers. La figure 4.1 reprend l'ensemble des moyens d'informations utilisés.

« L'information fondamentale qui vient du réseau tous les lundis matins, c'est l'analyse des ventes. C'est analysé et rediffusé au réseau par le biais d'un bulletin. On récupère toutes les informations, des informations très détaillées sur l'activité de la semaine passée. C'est compilé, analysé et renvoyé au niveau régional pour ne pas alourdir le truc. Le mardi matin, le franchisé a à sa disposition, une analyse de la performance commerciale de la semaine passée sur sa région. Cela permet une remise en question des franchisés. Cela leur permet d'avoir une analyse comparative de leur performance et de ne pas de se retrouver sur le bord : J'ai fait 10.000 €, c'est bien, ce n'est pas bien, j'en sais rien, quoi ?' »

(Franchiseur, Enseigne Restauration)

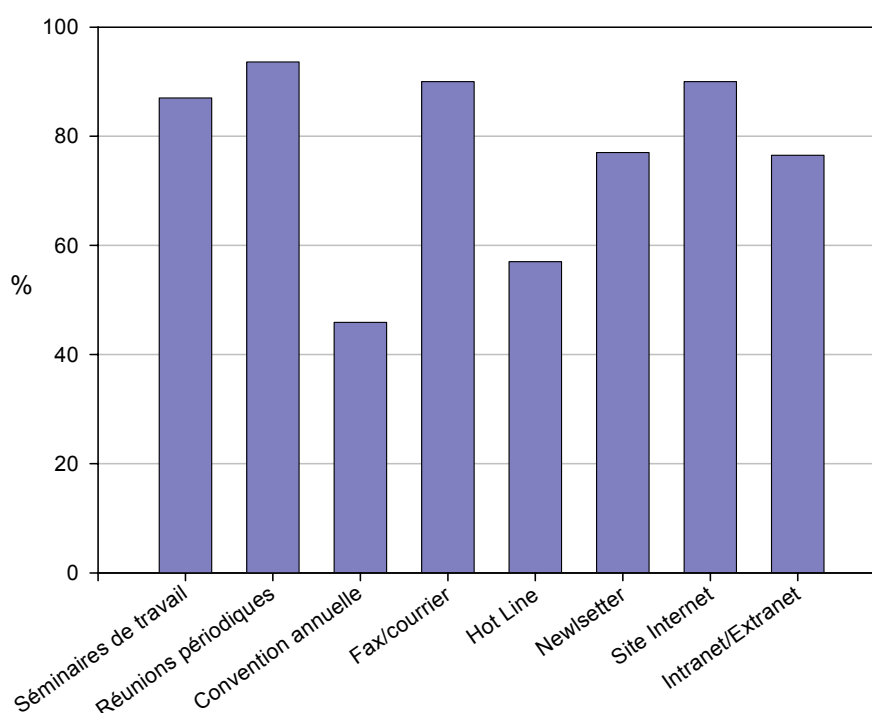
« À la rentrée, on va démarrer un journal interne en direction du réseau pour leur dire : 'voilà les chantiers de l'entreprise', 'voilà où on en est', 'voilà une description de tel métier qui existe chez nous et que vous ne connaissez pas forcément', 'voilà qui travaille pour vous'. On va éventuellement inclure des interviews de franchisés. Donc, ce sera un échange et c'est fait toujours dans le but de fédérer les franchisés du réseau. »

(Franchiseur, Enseigne Prêt-à-porter féminin)

« La newsletter se veut conviviale, c'est pour mettre en avant quelque chose sur l'enseigne qui marche bien ou qui doit bien marcher, donner aux franchisés et aux salariés des franchisés des éléments supplémentaires et intéressants pour leur activité. Cela permet de les faire adhérer aux nouveaux projets. La newsletter permet au patron de l'enseigne de faire son petit édit en première page et de passer un message à tout le monde « voilà, tout va bien, on est content ». Cela permet de relater un exploit sportif de quelqu'un du réseau ou de présenter tous les nouveaux franchisés. »

(Franchiseur, Enseigne Restauration)

Figure 4.1 – Les moyens de diffusion de l'information dans les réseaux de franchise



Afin de tester les déterminants du recours aux technologies d'information et de communication (essentiellement l'Intranet et l'Internet), nous avons réalisé une analyse discriminante en utilisant les caractéristiques objectives des réseaux, à savoir le secteur d'activité, l'âge du réseau, sa taille et son taux de mixité. Le tableau 4.1 présente les résultats de cette analyse. L'âge du réseau est positivement lié à l'utilisation de l'Internet,

essentiellement à travers les sites web et la messagerie électronique. En plus de la diffusion et de l'échange des informations et des connaissances entre les membres, les réseaux les plus jeunes peuvent aussi utiliser Internet comme un outil de promotion commerciale. Concernant l'Intranet, c'est la taille du réseau qui est la variable discriminante significative. L'élargissement du réseau, l'éloignement géographique, les impératifs de contrôle peuvent inciter à l'utilisation de systèmes de gestion intégrés dont l'Intranet constitue l'élément principal.

Tableau 4.1 – Les facteurs discriminants du recours aux TIC

	Internet		Intranet	
	Lambda de Wilks	p	Lambda de Wilks	p
La taille du réseau	,992	,302 ^{ns}	,972	,050 *
L'âge du réseau	,963	,024 *	,997	,957 ^{ns}
Le secteur d'activité	,999	,925 ^{ns}	,995	,410 ^{ns}
Le taux de mixité	,993	,349 ^{ns}	,993	,335 ^{ns}

N = 142 ; Niveaux de significativité : ns – non significatif, * p < 5 %

4.2. Focus sur l'Intranet

En tant que système informatique, l'Intranet peut devenir un vecteur efficace d'échange des informations et de transfert des connaissances dans les réseaux de franchise. Les savoir-faire formalisés et standardisés sont ainsi véhiculés, de manière instantanée, sous la forme de documents électroniques entre les membres, quel que soit leur éloignement géographique. L'Intranet apparaît ainsi comme une solution efficace, rapide et relativement peu coûteuse pour transmettre les informations. Il simplifie leur mise à jour en temps réel. Néanmoins, l'efficacité de l'Intranet en tant qu'outil de management des savoir-faire dépendra des capacités d'assimilation des membres du réseau et de leur motivation à remplacer les outils classiques de communication (téléphone, fax, courrier, etc.) par les nouveaux outils électroniques.

4.2.1. Les raisons de la mise en œuvre d'un système Intranet dans les réseaux de franchise

Le système Intranet du réseau de franchise est généralement créé à **l'initiative du franchiseur**, même si parfois ce dernier implique quelques franchisés dans l'élaboration de ce projet (généralement sous forme de groupes de travail ou en concertation avec certaines commissions déjà existantes). Sa mise en œuvre répond tout d'abord à des impératifs de **réactivité**, de **praticité** et de **coût**. Elle répond également à une volonté d'**uniformisation** des pratiques au sein du réseau.

« Les raisons ? Alors cela n'a pas été forcément une demande des franchisés ... Par contre, pour nous, c'est venu un peu comme une évidence. Tous les dossiers qu'on voulait envoyer, les maquettes, les logos, etc., tous les fichiers devenaient trop lourds. Les franchisés étant tous équipés différemment au niveau du

matériel informatique et ne possédant pas forcément le même logiciel que nous, ne pouvaient plus lire nos documents. Envoyer des CD nous revenait très cher. Voilà, la transmission des données devenait très chère ! Pour les impressions en couleur, j'arrivais aussi à un budget qui était exorbitant. Donc, cela s'est imposé naturellement à nous et alors là, c'est vraiment extraordinaire ! On met tout à leur disposition sur le site. C'est génial ! »

(Franchiseur, Enseigne Immobilier)

« Donc, si demain, on a une matrice qui change ... On sait ce que c'est quand on change un papier sur tout un réseau ... Le temps que tout le monde ait acquis la nouvelle version ... Il y a toujours des vieilles matrices qui traînent et des franchisés qui les utilisent encore en prétextant qu'ils ne savaient pas. Donc là, avec l'Intranet, ce n'est pas possible puisqu'ils vont la chercher, ils l'impriment et c'est forcément la dernière ! »

(Franchiseur, Enseigne Restauration)

« Notre système Intranet sera disponible dans un mois, ça va être un gros plus pour le savoir-faire et aussi en termes de réactivité et d'économie. En fait, on a fait des essais, on a créé un groupe sur Internet où déjà on a des informations, on a quelques connexions mais l'accès n'est pas facile parce qu'il faut une adresse MSN. Ça ne leur facilite pas la donne et puis là, toutes les informations ne sont pas là. Aujourd'hui, enfin demain, sur l'Intranet, ils auront vraiment toute la gamme [Enseigne] avec les fiches techniques en temps T. »

(Franchiseur, Enseigne Alimentation spécialisée)

« L'Intranet permet de formaliser et uniformiser de façon claire et écrite l'ensemble des procédures sur l'ensemble des régions du réseau succursales et franchises. Il permet de laisser des écrits sur le savoir-faire du concept. On peut avoir des écarts en fonction, par exemple, des directeurs régionaux qui arrangent un petit peu les choses à leur manière. En mettant par écrit les procédures, il n'y a plus ce problème. Et si ce problème réapparaît, on a un endroit où tout est expliqué clairement. En fait, l'Intranet fait partie des incontournables que le franchiseur doit fournir à ses franchisés. »

(Franchiseur, Enseigne Restauration)

« L'Intranet a deux objectifs : le premier est de pouvoir échanger du franchiseur vers les franchisés pour tout ce qui est notes au réseau ou transmission d'informations propres à la franchise. Et il a un autre objectif qui est celui de pouvoir s'échanger des lots dans l'[activité], un peu comme une bourse de coordination entre les franchisés (...) C'est un programme assez évolué dans lequel les gens mettent de l'information qui est traitée et qui est disponible à d'autres gens, qui est disponible au secteur en question pendant quelques jours puis qui est disponible à l'ensemble de la France. Tout ça est bien organisé et

effectivement, ça permet à des franchisés de transmettre de l'information, pas directement, mais à travers le système en quelque sorte. »

(Franchiseur, Enseigne Services aux personnes divers)

Le développement de l'Intranet dans les réseaux de franchise peut aussi répondre à des attentes de la part des franchisés qui le considèrent comme un moyen pour améliorer la communication et l'échange des informations avec le franchiseur et les autres membres du réseau. Cet outil peut aussi répondre à leurs attentes en termes d'assistance et de soutien continu de la part du franchiseur.

« Aujourd'hui, c'est même une demande de la part des franchisés d'utiliser non seulement l'Intranet mais même l'Internet. Nous poussons beaucoup puisque nous allons venir l'année prochaine avec toute cette communication électronique. Pour eux aussi, c'est important notamment vis-à-vis de l'extérieur : pour transmettre leurs informations à leur comptable, à leurs banquiers. C'est très pratique, mais aujourd'hui, c'est quelque chose que les franchisés sont plutôt en train de revendiquer. Je pense que nous sommes plutôt en retard. »

(Franchiseur, Enseigne Parfumerie, produits de beauté)

4.2.2. Le contenu de l'Intranet

L'Intranet est principalement considéré comme un lieu virtuel où les franchisés peuvent trouver et télécharger différentes **informations nécessaires à leur activité** (bible du franchiseur, guides opérationnels, informations liées aux produits, aux méthodes et aux supports de ventes, aux aspects juridiques, et aux ressources humaines). L'**actualité et la vie du réseau** constituent également un contenu informatif privilégié de ce support. Pour certains réseaux, l'Intranet est aussi un outil de travail permettant la coordination des tâches entre les membres et la résolution de problèmes liés à l'activité quotidienne.

« Notre système Intranet propose une multitude de boîtes à outils et de boîtes d'informations. Dans ce système Intranet, nous avons des outils pour le commerce, des outils pour faire du marketing, etc. Enfin, un tas de boîtes à outils qui vont aider les franchisés tous les jours dans leur activité. Et, nous avons un système qui affiche directement à l'écran toutes les nouvelles informations. On met tout sur Intranet. »

(Franchiseur, Enseigne Location de véhicules)

« Aujourd'hui, nous avons un système de messagerie vis-à-vis de nos magasins mais très limité. Cela nous sert uniquement à titre opérationnel ! Nous envoyons de l'information à nos partenaires. Si nous modifions un plan commercial, décidé aujourd'hui pour demain, c'est très réactif. Nous envoyons des informations sur des disponibilités des produits, des choses comme cela. Mais, nous avons prévu en 2007, un changement du système d'informations dans

lequel est intégré un Intranet pour que justement nos partenaires retrouvent sous base de données l'information qui est aujourd'hui une information papier. »

(Franchiseur, Enseigne Parfumerie, produits de beauté)

« L'Intranet est bien fait. Il y a toutes les news du réseau et aussi, il y a tous les chiffres d'affaires, au niveau journalier avec le rappel de l'an dernier, et au niveau hebdomadaire. Les franchisés sont classés dans l'ordre décroissant du chiffre d'affaires journalier. Il y a aussi une rubrique « fournitures » pour commander en groupe des fournitures de bureau, etc., une rubrique « organigramme ». C'est bien fait, tout y est mais on doit être avec le client et pas sur l'ordinateur. »

(Franchisé, Enseigne Solderies et occasions)

« Sur l'Intranet, on a un petit bulletin mensuel qui donne des informations sur les nouveautés dans le réseau et sur la vie du réseau (...). Aussi, on va trouver sur l'Intranet des informations relatives aux autorisations pour circuler, relatives aux modalités pour obtenir des autorisations de stationnement dans telle ou telle région, etc. etc. »

(Franchiseur, Enseigne Services aux personnes divers)

Moins fréquemment, des **éléments liés à la formation** sont présents sur l'Intranet (plannings de formation en fonction des régions, ou modules de *e-learning* afin d'affiner certaines connaissances sans avoir besoin de se déplacer). Ces éléments peuvent non seulement concerner directement le franchisé mais également ses éventuels salariés. Par ailleurs, dans le cas des réseaux mixtes, des informations concernant la gestion des carrières peuvent être mises à dispositions des *managers* de succursales.

« A propos du e-learning, nous avons développé des supports de formation sur informatique qui sont transmis effectivement par Intranet et qui permettent aux salariés des franchisés notamment, et aux franchisés aussi, de se connecter sur des périodes courtes sans se déplacer pour affiner leur connaissance sur un produit. Au niveau du fonctionnement, c'est toujours la même chose, cela dépend de l'engagement du franchisé. Avec un franchisé qui a mis un PC dans le local social, qui a motivé ses gens et qui lui-même est assez féru d'informatique et d'apprentissage en ligne, cela marche. Et puis, à côté de cela, vous avez des gens qui ne l'utilisent pas. »

(Franchiseur, Enseigne Réparation, accessoires, nettoyage automobiles)

Enfin, il ressort également de nos entretiens qu'un **nombre très restreint** de franchiseurs semble proposer à leurs franchisés un véritable **espace de dialogue** (forum, chat, etc.). Les raisons invoquées sont souvent d'ordre technique mais certains franchiseurs affirment

clairement une volonté de limiter les échanges entre franchisés afin d'éviter des courts-circuits au niveau de la transmission de l'information et de l'application des savoir-faire.

« On ne fait pas de forum franchisés. Ce n'est pas qu'on ne veut pas qu'ils aient des relations entre eux, puisque forcément, ils en ont, mais on ne va pas pousser non plus à ce qu'ils s'échangent des informations, des idées, des choses comme ça. »

(Franchiseur, Enseigne Alimentation spécialisée)

« On considère qu'il peut être dangereux pour un franchiseur de laisser une trop grande facilité de communication. Vous pouvez carrément polluer l'ambiance si vous laissez une grande gueule, je n'ai pas d'autres mots, foutre la panique dans le réseau. »

(Franchiseur, Enseigne Prêt-à-porter féminin)

4.2.3. Difficultés et défis à relever

Même si l'Intranet présente des avantages multiples tels que l'accessibilité, la facilité de mise à jour en temps réel, la capacité de stockage, sa mise en œuvre et son utilisation dans les réseaux de franchise sont parfois freinées par différents facteurs.

Un certain nombre de franchiseurs ont tout d'abord évoqués les problèmes **d'équipement** (imprimante couleur, ADSL, etc.), et de **compétences** de certains de leurs franchisés, même si ces difficultés sont de moins en moins fréquentes.

« Nos franchisés, ça reste avant tout des commerçants, ce sont des gens qui sont très simples. Ce ne sont pas des internautes, des surfers, ils ne passent pas tout leur temps sur Internet. Nous avons encore des cas qui ne sont pas informatisés. Maintenant, on oblige à l'informatique, on oblige à investir mais, ce n'est pas une demande de leur part, enfin, pas tous. »

(Franchiseur, Enseigne Alimentation spécialisée)

« Les informations sont doublées. On a une version électronique et une version papier. Et plusieurs fois dans l'année, il me prend de couper la version papier et d'envoyer qu'en électronique en disant ça suffit ! Il y a des fois, je me souviens être arrivé ici en 2002 et en 2003 de dire on va jeter le fax ; on va le jeter physiquement. Ça ne marche pas. Vous faites un test, vous envoyez une information importante en électronique, les gens n'en prennent même pas connaissance. Donc, je crois qu'il va falloir du temps et comme piloter un réseau ne peut pas se faire sans transmission d'informations, même si l'Internet, nous le savons, est un excellent moyen pour diffuser, transmettre et recevoir de l'information, aujourd'hui, il est inadapté à la population de franchisés que j'ai. »

(Franchiseur, Enseigne Services aux personnes divers)

« Alors, vous avez des franchisés, vous leur parlez de l'ADSL, du jour au lendemain, ils l'installent parce qu'ils ont compris le truc, et puis vous en avez d'autres, plus réfractaires, ils ne se rendent pas compte de l'avantage du système. »

(Franchiseur, Enseigne Réparation, accessoires, nettoyage automobiles)

Dans le même ordre idée, des **difficultés culturelles** reviennent régulièrement témoignant une préférence pour les supports papier et un manque d'habitude quant à la consultation régulière de l'Intranet, obligeant parfois le franchiseur à conserver les anciens canaux d'informations (envoi de fax ou de courrier pour annoncer une mise à jour sur Intranet ...) et réduisant ainsi les bénéfices (ex : coût, rapidité) possiblement induits par la nouvelle technologie.

« Les franchisés sont encore très proches du papier. L'informatique n'est pas encore complètement dans les mœurs. »

(Franchiseur, Enseigne Location de véhicules)

« On a un gros problème, on ne va pas se voiler la face, on a un gros problème, c'est l'Intranet, il y a une génération qui est née, qui vit avec et qui travaille au quotidien avec. Je serai tenté de dire que jusqu'à la collaboratrice assistante, ça se passe bien. Le patron franchisé, s'asseoir derrière un PC et communiquer par Internet, ce n'est pas son truc. C'est encore des gens qui sont pendus au téléphone mobile et qui travaillent comme ça à la parole donnée, au téléphone, au fax. Ça viendra mais ça viendra à la faveur du temps. On a beau dire et asséner que c'est le moyen le plus facile de pouvoir travailler ensemble et de pouvoir partager de l'information, c'est pour ça qu'on n'a pas arrêté la communication papier avec un petit journal. »

(Franchiseur, Enseigne Services aux personnes divers)

« Il y a forcément une réticence. On a fait le tour de la France à cette époque pour présenter le contenu du système Intranet, pour insister sur les choses nouvelles qu'on avait mises dans les guides puisqu'on en a profité pour développer aussi des choses nouvelles. Comment l'utiliser ? Comment et où trouver l'information ? Comment faire ? Donc, on a dû former l'ensemble du réseau là-dessus. Oui, il y a eu des réticences de la part des franchisés. Ils se disaient : « il faut que j'aille chercher sur informatique mes informations ». Ils ont plus de facilités à prendre un classeur et à trouver les papiers. Les feuilles de papier, c'est matériel, c'est différent. »

(Franchiseur, Enseigne Restauration)

« Certains franchisés pensent que leurs salariés vont passer leur temps derrière ce truc-là, en parlant du système Intranet et des sessions de formation en ligne qu'il

propose. Ils pensent qu'ils ont mieux à faire, et puis ça va bloquer leur informatique pendant ce temps là. Ce sont des prétextes ou des perceptions parfois fausses parce que le système ne bloque pas l'informatique pour autant ! »

(Franchiseur, Enseigne Réparation, accessoires, nettoyage automobiles)

« On met tout sur Intranet. Mais, ce n'est pas entré encore complètement dans les mœurs donc dès qu'il y a des informations importantes, moi je fais un fax aux franchisés du réseau en leur disant : 'attention, information à propos de tel point sur Intranet'. »

(Franchiseur, Enseigne Location de véhicules)

Du côté des franchisés, les arguments les plus fréquemment avancés à l'encontre de l'Intranet sont relatifs à un **excès d'information**, une **déficience dans la hiérarchisation de son importance**, un **manque de temps** pour le consulter ou un **coût très élevé** pour l'installer et l'exploiter. Il y a aussi parfois une certaine **méfiance** par rapport à l'outil et la crainte d'être entièrement contrôlé par le franchiseur.

« C'est bien fait, tout y est mais on doit être avec le client et pas sur l'ordinateur. »

(Franchisé, Enseigne Solderies et occasions)

« Toutes les informations sont disponibles sur Intranet : tout le juridique, toutes les méthodes, tout le commercial, tous les modèles de communication. C'est utile. Le problème, c'est qu'il faut aller chercher les informations et que ça prend du temps. On n'a pas forcément le temps. »

(Franchisé, Enseigne Immobilier)

« L'Intranet propose pleins de fiches sur l'aspect commercial, l'aspect technique, les techniques, les produits, les pannes, les achats, etc. On l'utilise peu. C'est très utile mais seulement quand on en a besoin. Il manque certaines mises à jour. C'est simple à utiliser : il y a la messagerie et les documents. Il y a aussi des quiz pour les techniciens. Ce ne sont pas des intellectuels. Ils n'y vont pas d'eux-mêmes. Ils sont actifs et ont besoin d'être productifs. En plus, ils n'ont pas le temps. »

(Franchisé, Enseigne Réparation, accessoires, nettoyage automobiles)

« Il y a des informations superflues sur l'Intranet. Il y a des abus : trop d'informations, où est l'utile ? »

(Franchisé, Enseigne Réparation, accessoires, nettoyage automobiles)

« Intranet, je ne l'ai pas. C'est trop cher. De mémoire, c'est 500 à 1000 euros par mois. Au moins, 500 en tout cas ! Ils louent le logiciel et s'il y a un conflit avec le franchiseur, il peut tout vous bloquer. C'est intéressant mais c'est trop cher. J'ai gardé mon vieux logiciel de saisie des contrats. Sur l'Intranet, ils mettaient un nouveau logiciel de saisie des contrats et ils pouvaient tout contrôler. »

(Franchisé, Enseigne Location de véhicules)

Certains relèvent aussi un **manque d'interactivité** des modes de dialogue présents sur leur Intranet. Enfin, une volonté de **personnalisation du contenu** de l'information **et du contact** avec le franchiseur est clairement perceptible.

« Il y a déjà un espace réservé pour les franchisés sur le site Internet de [Enseigne] mais ce n'est pas bien, pas mis à jour. Il n'y a pas de plateforme pour communiquer. On s'envoie tous des mails dans tous les sens, rien n'est structuré ! J'aimerais bien une « tool box », un forum sur l'Intranet, un truc d'échanges. Là, le seul moyen en ce moment, c'est l'email. »

(Franchisé, Enseigne Services matériels aux entreprises)

« L'échange direct reste le mieux. Sur Internet, on a pleins d'emails, les comptes-rendus des commissions, etc. Des visioconférences seraient intéressantes. Il faudrait développer ce système car on peut répondre, on peut échanger, etc. Il est ainsi possible d'échanger en temps réel. Ce n'est pas pareil avec les emails. »

(Franchisé, Enseigne Immobilier)

« On a cette perte de personnalisation de l'information, j'en suis persuadé. Les gens du siège ont pris l'habitude, quand un franchisé appelle, de dire : « C'est sur Intranet ». Moi, quand on me demande, je lui dis d'attendre, que je regarde et je lui donne la réponse. Je lui donne l'information et je lui dis c'est sur Intranet. »

(Franchiseur, Enseigne Location de véhicules)

Un certain nombre de franchiseurs évoquent aussi **les problèmes éventuels de confidentialité et de sécurité** des informations et des savoir-faire mis sur l'Intranet. Ce souci de sécurité est apprécié différemment d'un franchiseur à un autre, certains considérant l'Intranet comme un moyen sûr de transmission et d'échange des informations et des savoir-faire. Ceci suppose un renforcement des conditions d'échange et d'accès à l'information, sans pour autant alourdir le fonctionnement du système. Afin de pouvoir mettre en ligne des éléments confidentiels, il faut générer des codes d'accès différents en fonction des utilisateurs (franchisés, salariés de franchisés, managers de succursales). Par ailleurs, ces codes confidentiels sont régulièrement modifiés par le franchiseur afin de maintenir un niveau élevé de sécurité des informations.

« Tout le savoir-faire sera en fait sur Intranet, tout le savoir-faire technique ou le savoir-faire de la gamme. Après on ne va pas remettre tout le savoir-faire parce qu'on peut être piraté. Déjà c'est un risque quelque part de mettre un Intranet, ça peut toujours être piraté. Là, on aura vraiment tous les prix d'achat, les prix de vente conseillés, tout ça donc avec des mots de passe qui changeront continuellement. »

(Franchiseur, Enseigne Alimentation spécialisée)

« Quand on a réfléchi, on s'est demandé si on maintenait le papier ou si on utilisait l'informatique ... L'informatique a le côté plus sécurisant par rapport au papier. En effet, les papiers, on peut en faire des photocopies, on peut partir avec sous les bras. L'informatique, on peut toujours bidouiller, s'arranger pour emmener des informations, mais c'est plus difficile et plus long surtout. »

(Franchiseur, Enseigne Restauration)

4.3. Niveau d'intensité d'utilisation des TIC et succès du *knowledge management*

Le niveau d'intensité d'utilisation des TIC a été mesuré à l'aide de quatre items construits à partir de l'étude d'Epinoux (2004) et des entretiens exploratoires (tableau 4.2). Nous notons la faible moyenne concernant la présence d'un forum de discussion, comme pressentie d'ailleurs à l'occasion de nos entretiens. Seuls 23 % des franchiseurs interrogés déclarent avoir mis en œuvre une telle fonctionnalité : il s'agit pour la plupart de réseaux purement franchisés ou à dominante franchisés et présents au niveau international.

Tableau 4.2 – Mesure du niveau d'intensité d'utilisation des TIC

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Nos franchisés communiquent entre eux avec des moyens électroniques	4,37	,805
Nous disposons d'un Intranet dans notre réseau	3,69	,784
Nous utilisons des moyens électroniques pour communiquer avec nos franchisés (emails, Internet)	3,54	,747
Nous avons un forum de discussion sur Intranet avec nos franchisés	2,29	,656
<i>Caractéristiques psychométriques de l'échelle</i>		
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	3,47 (écart-type : 1,02)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 56,28 % de variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,74	

En cohérence avec les résultats de l'analyse discriminante (tableau 4.1), les résultats d'une analyse de régression montre que l'intensité d'utilisation des TIC est négativement et significativement liée à l'âge du réseau. Les réseaux les plus jeunes semblent plus enclins à

utiliser ces nouveaux outils pour la diffusion des informations et des savoir-faire. Toutefois, elle n'est liée ni à la taille, ni au taux de mixité du réseau. Par ailleurs, aucune différence sectorielle significative n'a pu être constatée (tableau 4.3).

Tableau 4.3 – Déterminants de l'intensité d'utilisation des TIC (Analyses de régression)

<i>Intensité d'utilisation des TIC pour la communication et la transmission des savoir-faire</i>	
<i>Secteur d'activité</i>	,146 ^{ns}
<i>Âge du réseau</i>	-,168 *
<i>Taille du réseau</i>	,158 ^{ns}
<i>Taux de mixité</i>	-,105 ^{ns}
R ² ajusté	2,7 %
F	7,706 *

Les chiffres correspondent à des coefficients standardisés ; Niveaux de significativité : ns – non significatif, * p < 5 % , ** p < 1 %

L'analyse de l'impact de l'utilisation des TIC sur les différentes dimensions du succès du management des savoir-faire a été, dans un premier temps, réalisée par une régression effectuée sur les données collectées auprès des franchiseurs. Le tableau 4.4 montre que l'intensité d'utilisation des TIC a un impact positif notable sur le succès perçu du *knowledge management*. En d'autres termes, les **franchiseurs interrogés associent pour une large part leur TIC au succès du management des savoir-faire**. La capacité d'absorption et d'assimilation des savoir-faire est aussi influencée positivement par le niveau d'intensité d'utilisation des TIC. L'impact sur l'utilisation des connaissances transmises et les comportements de rétention d'informations n'est cependant pas significatif.

Tableau 4.4 – Effets du niveau d'intensité d'utilisation des TIC sur le succès du management des savoir-faire (Analyse de régression – Perception des franchiseurs)

	<i>Perception du franchiseur</i>			
	<i>Succès perçu du knowledge management</i>	<i>Capacité perçue d'absorption des connaissances</i>	<i>Non-utilisation des connaissances et savoir-faire</i>	<i>Comportements perçus de rétention d'information</i>
<i>Niveau d'intensité d'utilisation des TIC</i>	,316**	,212*	-,119 ^{ns}	-0,057 ^{ns}
R ² ajusté	9,3 %	3,8 %	0 %	0 %
F	15,50**	6,63*	2,05 ^{ns}	0,46 ^{ns}

Les chiffres correspondent à des coefficients standardisés ; Niveaux de significativité : ns – non significatif, * p < 5 % , ** p < 1 %

L'analyse de régression de l'impact des TIC sur le succès du management des savoir-faire (mesuré auprès des franchisés ; tableau 4.5) révèle des **effets très modestes sur la satisfaction par rapport au transfert des savoir-faire et sur le partage des informations et des connaissances avec les autres membres du réseau**. Il importe de noter surtout l'impact non significatif sur l'utilisation des savoir-faire transmis et sur la remontée de l'information au franchiseur.

Tableau 4.5 – Effets du niveau d'intensité d'utilisation des TIC sur le succès du management des savoir-faire
(Analyse de régression – Perception des franchisés)

	<i>Attitudes et comportement des franchisés</i>			
	<i>Satisfaction par rapport au transfert des savoir-faire</i>	<i>Utilisation des savoir-faire transmis par le franchiseur</i>	<i>Partage des informations avec le franchiseur</i>	<i>Partage des connaissances avec les autres franchisés du réseau</i>
<i>Niveau d'intensité d'utilisation des TIC (mesuré au niveau du franchiseur)</i>	,154**	,049 ^{ns}	,073 ^{ns}	,137**
R ² ajusté	2,2 %	0 %	0 %	1,7 %
F	15,699**	1,543 ^{ns}	3,473 ^{ns}	12,244 **

Les chiffres correspondent à des coefficients standardisés ; Niveaux de significativité : ns – non significatif, * p < 5 % , ** p < 1 %

5

La dimension organisationnelle : construire une structure apprenante

« La plus grande bibliothèque du monde, lorsqu'elle est en désordre, n'est pas plus utile qu'une toute petite bibliothèque bien rangée. Ainsi, vous pouvez accumuler une immense quantité de connaissances, mais si vous n'avez pas fait l'effort de penser à l'organiser selon vos besoins, elle sera de bien moindre valeur qu'une quantité nettement plus limitée. »

Arthur Schopenhauer

L'exploitation et le développement des savoir-faire sont dépendants des modes de structuration mis en place (Fahey & Prusak, 1998 ; Hedlund, 1994). Selon Klein (1999), le *knowledge management* implique souvent des tensions entre l'innovation et l'exploitation, entre l'institutionnalisation et la flexibilité, et entre l'autonomie et le contrôle. Son succès dépend alors de l'équilibre entre ces tensions au sein d'une structure organisationnelle conciliant la standardisation et la diffusion contrôlée des savoir-faire explicites avec la création et le partage spontané des savoir-faire tacites. Ce cinquième chapitre s'intéresse justement aux modes d'organisation propices à la création et au partage des savoir-faire dans le contexte de la franchise.

Dans le cadre de l'entreprise « traditionnelle », plusieurs auteurs ont mis en évidence un certain nombre de facteurs constitutifs de l'organisation apprenante (Goh & Richards, 1997 ; Pedler, Burgoyne, & Boydell, 1991) : peu de niveaux hiérarchiques, un nombre limité de procédures formalisées, la création d'une organisation en réseau, un fonctionnement en équipes transversales autour de projets, et l'existence de communautés de pratique. En reprenant l'essentiel de ces éléments comme hypothèses d'étude et en les adaptant au contexte particulier de l'organisation en franchise, nous nous intéresserons successivement à l'influence des modes d'organisation (§5.1), des politiques de formation (§5.2) et des pratiques d'incitation et de contrôle (§5.3) sur le succès du management des savoir-faire.

5.1. Les modes d'organisation

Le succès d'une démarche de *knowledge management* s'accompagne souvent de changements organisationnels qui permettent de faciliter la circulation de l'information et d'améliorer le partage des savoir-faire. Klein (1999) a mis l'accent sur l'importance d'assouplir les structures et de décroïsonner les entités organisationnelles afin de créer un véritable réseau d'échanges. Qu'en est-il précisément s'agissant de notre population de réseaux de franchise ?

5.1.1. Structure du réseau

La perception des franchiseurs quant à d'éventuels problèmes de structure inhibant la circulation de l'information et le transfert des savoir-faire a été mesurée à l'aide de quatre items tirés de l'échelle de Willem & Buelens (2005), elle-même fondée sur les travaux de Galbraith (1973). Les items, focalisés sur les problèmes de cloisonnement et de rigidité structurelle, sont présentés dans le tableau 5.1. **Les franchiseurs interrogés semblent, en général, considérer que la structure de leur réseau ne pose pas de problème particulier pour la circulation de l'information et le transfert des savoir-faire** (moyenne = 2).

Tableau 5.1 – Mesure de la perception de problèmes liés à la structure du réseau

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
La structure actuelle ne permet pas aux franchisés de nous faire remonter les informations.	1,96	,839
La structure actuelle de notre réseau freine le transfert des connaissances vers les franchisés.	2,21	,791
La structure actuelle de notre réseau rend difficile la standardisation et la formalisation des connaissances.	1,89	,756
Il existe peu d'opportunités pour échanger des connaissances entre les membres de notre réseau.	1,80	,703
<i>Caractéristiques psychométriques de l'échelle</i>		
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	2,0 (écart-type : 0,80)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 60 % de variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,76	

Le degré de formalisation de la structure a été appréhendé en interrogeant les franchiseurs sur la présence officielle au sein de leur réseau de sept fonctions : responsable de service franchise (existe chez 83,6 % des répondants), responsable des métiers (46 %), responsable de la communication (78,7 %), responsable de la formation (84,2 %), responsable de l'animation du réseau (90,6 %), responsable du développement du réseau (92 %) et responsable du marketing (77,2 %). Un score global a été calculé en additionnant les résultats pour chacune de ces fonctions (maximum théorique = 7 ; moyenne constatée = 5,36 ; écart-type = 1,38). Plus le score est élevé, plus l'organisation du réseau est considérée comme formalisée.

Nos résultats montrent qu'un haut niveau de formalisation des postes est lié positivement à la taille du réseau ($r = 0,309$; $p < 1\%$) mais pas directement à son ancienneté ($r = 0,062$; non sig.), ni à son taux de mixité ($r = 0,078$; non sig.). Le tableau 5.2 s'intéresse aux effets du niveau de formalisation sur les attitudes et comportements des franchisés à l'égard du management des savoir-faire. Aucun effet significatif n'a été détecté ; ce qui implique que l'existence de responsabilités formalisées dans le réseau n'est pas nécessairement génératrice d'une meilleure gestion des savoir-faire.

Tableau 5.2 – Effets de la formalisation des responsabilités chez le franchiseur sur le transfert des savoir-faire

	Attitudes et comportements des franchisés			
	Satisfaction par rapport au transfert des savoir-faire	Utilisation des savoir-faire transmis par le franchiseur	Partage des informations avec le franchiseur	Partage des connaissances avec les autres franchisés
Formalisation des responsabilités dans le réseau	,012 ^{ns}	,012 ^{ns}	-,015 ^{ns}	,041 ^{ns}
R ² ajusté	0 %	0 %	0 %	0 %
F	0,092 ^{ns}	0,097 ^{ns}	0,145 ^{ns}	1,083 ^{ns}

Les chiffres correspondent à des coefficients standardisés ; Niveaux de significativité : ns – non significatif, * $p < 5\%$, ** $p < 1\%$

5.1.2. La centralisation et le contrôle des flux d'informations

Les réseaux de franchise se caractérisent notamment par une organisation verticale impliquant une certaine centralisation au niveau de la création, formalisation et diffusion des savoir-faire (Paswan & Whittmann, 2003). Nous avons mesuré cette forme de centralisation grâce à l'échelle de Birkinshaw, Nobel, & Ridderstrale (1998, 2002) adaptée par Tsai (2002). Les analyses exploratoires ont permis de retenir les trois items présentés dans le tableau 5.3. La moyenne est relativement élevée (3,90), signifiant un contrôle relativement fort de l'application des savoir-faire dans les réseaux étudiés.

« Nous avons reçu la bible de la franchise de [Enseigne], dans laquelle tout est indiqué. C'est un cahier des charges : passer l'aspirateur tous les matins, plier les vêtements de telle façon, etc. »

(Franchisé, Enseigne Prêt-à-porter enfants)

Tableau 5.3 – Mesure de la centralisation de la décision dans le réseau (Mesure auprès des franchiseurs)

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Nous avons une influence importante sur le mode de fonctionnement des franchisés	3,85	,878
Nos franchisés appliquent les directives que nous leur transmettons	3,69	,835
Les méthodes de travail sont définies au niveau de notre siège et transmises ensuite à nos franchisés	4,18	,727
<i>Caractéristiques psychométriques de l'échelle</i>		
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	3,90 (écart-type : 0,70)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 66,5 % de variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,75	

Les résultats de l'analyse multi-niveaux montrent que la centralisation en termes de conception et de diffusion des savoir-faire a un impact positif sur les attitudes et les comportements des franchisés par rapport au *knowledge management* (tableau 5.4). En effet, **le niveau de satisfaction des franchisés par rapport au transfert des savoir-faire est plus élevé lorsque le franchiseur conçoit et transmet de manière verticale ces savoir-faire**. Les franchisés semblent aussi plus disposés à appliquer les standards et les règles dans ce contexte. Toutefois, les résultats du tableau 5.4 montrent que la réaction positive des franchisés à l'égard de cette organisation verticale diminue avec l'ancienneté du franchisé dans le réseau. En somme, les franchisés, surtout les nouveaux, semblent avoir des attentes importantes d'orientation et d'assistance de la part du franchiseur. La centralisation et l'organisation verticale permet ceci en facilitant la formalisation et la diffusion des savoir-faire.

« Aujourd'hui, le franchisé est beaucoup en demande de produits ; c'est-à-dire que dans son réflexe de commerçant, il va penser à son franchiseur en tant que fournisseur, c'est-à-dire 'je veux les meilleures collections du monde', 'je vous signale la rupture', 'je vous signale qu'il me manque tel ou tel produit, tel style' donc ils sont très demandeurs et 80% de leur remontée vont être de ce type-là. Ce n'est pas de la demande agressive, c'est de dire à leur franchiseur 'je vous signale qu'on pourrait faire encore mieux si on disposait de telle couleur, de telle matière'. A nous de les compiler, de les interpréter et puis encore d'en faire une valeur ou pas. C'est pris en compte et on essaye de répondre. Accuser réception déjà de la demande et la remontée statistique de la même information, c'est toujours un point de vérité. »

(Franchiseur, Enseigne Prêt-à-porter féminin)

Tableau 5.4 – Effets de la centralisation décisionnelle sur le transfert des savoir-faire (Analyses multi-niveaux)

	<i>Attitudes et comportements des franchisés</i>			
	<i>Satisfaction par rapport au transfert des savoir-faire</i>	<i>Utilisation des savoir-faire transmis par le franchiseur</i>	<i>Partage des informations avec le franchiseur</i>	<i>Partage des connaissances avec les autres franchisés du réseau</i>
<i>Centralisation de la conception et de la diffusion des savoir-faire</i>	,237**	,184**	,078 ^{ns}	,061 ^{ns}
<i>Ancienneté du franchisé</i>	-,003 ^{ns}	-,017*	-,002 ^{ns}	-,001 ^{ns}
R ² de Hoffman	13,1 %**	4,9 %**	0 %	0 %

Les chiffres correspondent à des coefficients standardisés ; Niveaux de significativité : ns – non significatif, * p < 5% , ** p < 1 %

Le contrôle des flux d'informations a été mesuré par la moyenne de deux items *ad hoc* : « L'accès à certaines informations (financières et opérationnelles) est restreint dans notre réseau » (moyenne = 2,65 ; écart-type = 1,39), et « Les circuits de circulation de l'information sont strictement contrôlés dans notre réseau » (moyenne = 3,36 ; écart-type = 1,22). La moyenne de l'échelle est égale à 3 et son coefficient de fiabilité interne est de 0,65. Cette variable est négativement liée à la mixité ($r = -0,241$; $p < 1\%$). Autrement dit, **plus le réseau est succursaliste, plus les informations diffusées sont contrôlées**. Ce contrôle n'est pas lié à la taille du réseau ($r = -0,007$; non significatif). Le tableau 5.5 révèle un très faible effet négatif de la diffusion restreinte d'informations sur l'utilisation des savoir-faire par les franchisés.

Tableau 5.5 – Effets du contrôle des flux d'informations sur la réaction des franchisés à l'égard du transfert des savoir-faire

	<i>Attitudes et comportements des franchisés</i>			
	<i>Satisfaction par rapport au transfert des savoir-faire</i>	<i>Utilisation des savoir-faire transmis par le franchiseur</i>	<i>Partage des informations avec le franchiseur</i>	<i>Partage des connaissances avec les autres franchisés du réseau</i>
<i>Contrôle des flux d'informations</i>	-,077 ^{ns}	-,109**	-,010 ^{ns}	-,009 ^{ns}
R ² ajusté	0,4 %	1,2 %	0 %	0 %
F	3,802 ^{ns}	7,801**	0,071 ^{ns}	0,047 ^{ns}

Les chiffres correspondent à des coefficients standardisés ; Niveaux de significativité : ns – non significatif, * p < 5% , ** p < 1 %

5.1.3. L'influence de la mixité du réseau

Nombre d'études ont montré le rôle de la mixité du réseau sur le développement et la diffusion des savoir-faire (Bradach, 1997 ; Sorenson & Sørensen, 2001). L'apprentissage organisationnel serait plus riche dans les réseaux mixtes étant donné que les rôles et les fonctionnements distincts des unités succursalistes et franchisées offrent davantage d'opportunités d'expérimentation et de diffusion des savoir-faire.

« On n'a pas de difficulté liée au savoir-faire car on l'expérimente dans le magasin pilote avant de le diffuser auprès des franchisés. »

(Franchiseur, Enseigne Services aux entreprises)

Nous avons mesuré le taux de mixité en pourcentage d'unités succursalistes. Nous avons testé le rôle de la mixité sur les différentes dimensions du *knowledge management*, en combinant sous le logiciel HLM les données collectées aussi bien auprès des franchiseurs que des franchisés. Le tableau 5.6 indique que, en contrôlant par l'âge et le secteur d'activité, **le niveau de mixité a bien un impact positif, même s'il est relativement modeste, sur la satisfaction des franchisés vis-à-vis du transfert des savoir-faire** et dans une moindre mesure, sur l'utilisation des savoir-faire transmis par le franchiseur. Cependant, la mixité ne semble pas avoir d'effet significatif sur les échanges d'informations et de savoir-faire entre les membres du réseau. Deux remarques doivent cependant nuancer ces résultats. La première est que l'influence modeste du taux de mixité est peut-être due à la faible variance de ce taux dans notre échantillon (< 10 %). La deuxième remarque concerne les antagonismes et les conflits entre succursales et unités franchisées qui sont susceptibles de rendre difficiles les échanges d'informations et de savoir-faire entre les membres du réseau.

« Il y a une aversion entre les franchisés et les succursales. Les franchisés s'imaginent que l'ensemble de ce qui peut être développé est d'abord développé pour les succursales et que les franchisés passent après (...) Je subis quelques conflits ouverts. »

(Franchiseur, Enseigne Location de véhicules)

« Entre franchisés et managers de succursales, c'est assez cloisonné et c'est regrettable, mais il y a deux organisations. »

(Franchiseur, Enseigne Prêt-à-porter féminin)

Tableau 5.6 – Effets de la mixité du réseau sur le succès du management des savoir-faire (Analyses multi-niveaux)

<i>Attitudes et comportements des franchisés</i>				
	<i>Satisfaction par rapport au transfert des savoir-faire</i>	<i>Utilisation des savoir-faire transmis par le franchiseur</i>	<i>Partage des informations avec le franchiseur</i>	<i>Partage des connaissances avec les autres franchisés du réseau</i>
<i>Taux de mixité du réseau</i>	,127**	,114**	,054 ^{ns}	,049 ^{ns}
<i>Secteur d'activité</i>	,072*	,015 ^{ns}	,007 ^{ns}	,047*
<i>Âge du réseau</i>	,001 ^{ns}	,001 ^{ns}	-,005*	-,001 ^{ns}
R ² de Hoffman	7,69 %**	1,40 %*	0,10 %	9,90 % *

Les chiffres correspondent à des coefficients standardisés ; Niveaux de significativité : ns – non significatif, * p < 5% , ** p < 1 %

5.1.4. L'influence des modes d'organisation consultatifs et participatifs

L'intérêt des organisations participatives pour le développement de l'apprentissage et l'échange des connaissances a été mis en exergue par la notion de communautés de pratiques (Wenger, McDermott, & Snyder, 1999). Ces communautés sont définies comme des regroupements volontaires de professionnels qui souhaitent développer leur expertise en partageant des expériences, des informations et des savoir-faire relatifs à leur activité. Les membres d'une communauté de pratique échangent et coopèrent afin de résoudre ensemble les problèmes qu'ils rencontrent dans leur métier, apprendre les uns des autres et construire ensemble des savoir-faire et des pratiques communes (Balmisse, 2005). Les nombreuses commissions présentes dans les réseaux de franchise peuvent dans une certaine mesure s'assimiler à ces communautés de pratique. Elles constituent un espace d'expression et de parole, et de partage d'expériences entre les membres du réseau.

– Les commissions

Les entretiens qualitatifs ont permis de montrer l'importance des commissions pour le développement, l'amélioration et l'échange des savoir-faire et des meilleures pratiques au sein des réseaux de franchise. Les franchiseurs rencontrés en ont mis en place différentes, souvent thématiques (86,2 % des réseaux ayant répondu à notre enquête déclarent recourir à des commissions thématiques). Ces commissions permettent de créer un espace de débat, de réflexion et d'expérimentation des savoir-faire dans le réseau. Elles permettent d'impliquer les franchisés dans l'amélioration des pratiques managériales, mais aussi des produits et services commercialisés par le réseau.

« Nous avons une commission marketing, une commission formation, une commission informatique et une commission audit. »

(Franchiseur, Enseigne Immobilier)

« Il y a des comités pour le marketing, des comités pour les produits, des comités pour le développement et la construction et des comités pour les ressources humaines. »

(Franchiseur, Enseigne Réparation, accessoires, nettoyage automobiles)

« On a des panels. Cela veut dire qu'on va regrouper une équipe, on va inviter une équipe de franchisés de toute la France à participer à la préparation des collections prêt-à-porter de l'hiver, des albums ou même, à participer aux chantiers informatiques, à la mise en place de la nouvelle carte de fidélité, au e-commerce, à tout ce qui est un peu stratégique. »

(Franchiseur, Enseigne Prêt-à-porter féminin)

Les commissions sont généralement composées d'une dizaine de franchisés qui sont, soit élus, soit sélectionnés par le franchiseur compte tenu de leurs compétences particulières. Les franchisés appartenant aux commissions sont considérés comme les porte-paroles des autres franchisés. Les commissions permettent aussi de tester le succès éventuel de certains projets dans le réseau.

« J'ai dix franchisés par commission quand même, donc c'est costaud. Quand ils ont du mal à se mettre d'accord, je me dis : 'je ne suis pas prêt à lancer le projet dans le réseau'. »

(Franchiseur, Enseigne Immobilier)

« Les représentants des franchisés participent à ces comités. Le représentant est une sorte de porte-parole des franchisés. Il donne son avis sur les orientations qui sont prévues pour chacun des domaines concernés. »

(Franchiseur, Enseigne Réparation, accessoires, nettoyage automobiles)

« Les représentants des franchisés sont élus. Il y en a deux par région. Ils sont élus par leurs pairs. Tous les deux ans, on assiste à des nouvelles élections. Ces élections ont lieu aux réunions de régions. Donc tous les deux ans, je suis susceptible de changer d'interlocuteurs en face ; donc je leur dis quand même : 'c'est bien d'en garder un' parce que s'ils changent tout le monde, c'est-à-dire que tout ce qu'on a fait avant, la nouvelle commission le vire. »

(Franchiseur, Enseigne Immobilier)

Lors des entretiens qualitatifs, il s'est avéré que **le rôle des commissions est variable d'un réseau à un autre**. Dans le premier cas, leur rôle semble être seulement **informatif** ; elles n'ont ainsi aucun pouvoir décisionnel et servent de canal de transmission des informations entre le franchiseur et les membres du réseau. En termes de management des savoir-faire, ce

rôle est donc limité étant donné l'absence d'une véritable réflexion sur les pratiques et les projets du réseau.

« Ces commissions ont un rôle de relais. Ce n'est pas un rôle de relais, comment dire, institutionnalisé et avec un système de démultiplication de l'information. Mais, elles ont un rôle indéniable de relais. Maintenant, il n'est pas formalisé. »

(Franchiseur, Enseigne Réparation, accessoires, nettoyage automobiles)

Dans le deuxième cas, le rôle des commissions est plutôt **consultatif**. Les projets sont essentiellement conçus et développés par le franchiseur avant d'être présentés lors des commissions de franchisés. L'objectif est d'évaluer les réactions des franchisés aux projets et changements futurs des pratiques.

« Je suis là pour faire régner l'ordre mais la commission a un réel pouvoir. Si je présente un dossier et qu'ils me le refusent, je n'irai pas le présenter au réseau. Ils ont ce pouvoir. Donc à moi de bien présenter le dossier, à moi de leur présenter un dossier qui est en relation avec leur besoin sur le terrain, à moi de bien les écouter. Donc, c'est mon garde-fou aussi parce que c'est facile de sortir des dossiers difficiles. Les commissions, c'est physique, mais bon, c'est intéressant et puis c'est aussi pour cela, je pense, qu'il y a beaucoup de franchisés qui signent avec nous. »

(Franchiseur, Enseigne Immobilier)

Dans le troisième cas, davantage en adéquation avec un management des savoir-faire fondé sur l'échange et l'expérimentation, le rôle des commissions est davantage **participatif**. Les franchisés sont impliqués dans le processus décisionnel à l'**exception des décisions d'ordre stratégique** relevant uniquement de la discrétion du franchiseur.

« Il y a quatre commissions. Ce sont des franchisés. Les décisions sont prises en commun. Le système est participatif. Les franchisés sont impliqués dans la vie du réseau. Ils y trouvent un intérêt. Par exemple, le plan de formation est élaboré par les franchisés et le franchiseur (...) La sagesse, c'est de faire adhérer enfin, de faire participer les franchisés, même si en dernier ressort, c'est le franchiseur qui décide. La stratégie, c'est nous mais les réglages qu'on peut faire avec les franchisés, cela évite d'avoir à imposer un truc qui est à côté de la plaque. »

(Franchiseur, Enseigne Prêt-à-porter féminin)

En tant que structures de dialogue, les commissions peuvent avoir un impact positif direct sur la satisfaction des franchisés et indirect sur le management des savoir-faire. En se sentant estimés et écoutés, les franchisés s'impliquent davantage dans la vie du réseau, sont plus motivés à faire remonter au franchiseur les informations utiles concernant leur marché, et deviennent pour certains force de propositions.

« Le franchisé a son mot à dire et ses remarques sont prises en compte. J'ai créé un outil. Je n'étais pas d'accord avec l'idée de la carte de parrainage qui rapportait des euros. J'ai expliqué et démontré qu'on pouvait faire une carte filleul sans valeur monétaire. Le franchiseur a accepté cette idée. »

(Franchisé, Enseigne Coiffure)

« Les franchisés aiment beaucoup ces commissions. Ils les aiment beaucoup parce qu'on tient compte de leur avis et je pense que s'il y a des commissions pour faire bien sur le papier, cela ne peut pas marcher. »

(Franchiseur, Enseigne Immobilier)

Toutefois, même si certains franchisés sont volontaires pour s'impliquer, faire participer les franchisés aux commissions et aux réunions thématiques semble demeurer une tâche difficile.

« [Dans les commissions], on va travailler pendant plusieurs mois avec le même groupe, et après, on donne place et parole à d'autres personnes. Là encore, avec toute la difficulté de faire se déplacer les gens qui disent : 'on ne vous voit pas assez', 'on ne se réunit pas assez', mais quand vous les appelez, vous entendez : 'on n'est pas disponible !' ».

(Franchiseur, Enseigne Prêt-à-porter féminin)

– Les réunions nationales et régionales

Les différents franchiseurs rencontrés ont mis l'accent sur l'importance des réunions périodiques avec les franchisés (93,6 % des réseaux interrogés déclarent en organiser périodiquement.). Ces réunions, souvent à l'initiative des franchiseurs (mais pas exclusivement), **servent essentiellement à informer les franchisés sur les résultats du réseau et sur ses orientations futures.**

« On organise un séminaire de quatre jours par an. C'est une « réunion entre hommes ». Ce n'est pas une formation, ce sont plus des échanges d'informations générales. On présente les résultats des différents franchisés. On présente les nouveaux fournisseurs, etc. Il y a des informations sur la franchise. »

(Franchiseur, Enseigne Cuisines et salles de bains)

« Pour le transfert d'informations, il y a le travail fait au niveau des réunions régionales. Les directeurs régionaux organisent toutes les six semaines à peu près des réunions régionales. Alors là, ça s'adresse aux franchisés et l'objectif de ces réunions, c'est de passer au travers de l'actualité et des résultats précédents pour les voir, les analyser et les décortiquer et puis préparer l'avenir. L'avenir à court terme ! C'est-à-dire, est-ce qu'il y a une opération commerciale qui démarre ?

Est-ce qu'on lance un nouveau module de formation ? Toute la partie de l'actualité future du réseau. »

(Franchiseur, Enseigne Réparation, accessoires, nettoyage automobiles)

Elles correspondent parfois à des réunions d'échange et de réflexion sur les pratiques et les savoir-faire du réseau.

« C'est l'animateur qui gère s'il y a des franchisés qui veulent travailler ensemble, qui veulent communiquer. Ils se réunissent, l'animateur est là. Ils demandent de se rencontrer pour échanger sur des pratiques commerciales par exemple, style une négociation : 'Toi, comment tu fais si tu as ce problème là ?', 'Vous, comment vous réagissez ?'. Ils sont treize autour de la table globalement dans le secteur Ile de France. Ils se réunissent six à sept fois par an de leur propre initiative. Et puis, c'est aussi pour la publicité commune, pour faire des économies d'échelle quand on est en proximité, c'est quand même plus facile. Donc voilà, mais ça c'est à leur demande, il ne faut surtout pas leur imposer parce que moi faire de la réunion pour de la réunion, ça ne m'intéresse pas. Quand ils veulent, on est là. S'ils ont besoin de nous, on est là. Ils font l'ordre du jour ensemble. Ça marche beaucoup mieux vu que c'est à leur demande. »

(Franchiseur, Enseigne Immobilier)

– La convention annuelle

La convention annuelle permet de compléter les réunions de travail régionales et nationales, tout en **renforçant la culture du réseau** (85,5% des réseaux ayant répondu à notre questionnaire en organisent une). Elle permet aux membres du réseau de se rencontrer dans un contexte plutôt festif. Lors de la convention, le franchiseur expose le bilan de l'année écoulée et présente les **orientations stratégiques** futures du réseau. Le travail de développement et d'échange formel des savoir-faire semble moins important qu'à l'occasion des commissions thématiques.

« On a une convention annuelle qui regroupe l'ensemble du réseau. Cela dure quatre jours. Le lieu change tous les ans. Comme dans tous ces genres d'événements, il y a un mélange de travail et de festif. Donc, là, c'est plus orienté vers l'avenir, c'est-à-dire les perspectives à un an, à cinq ans. Dans la convention, vous avez deux parties. Vous avez une partie qui est plutôt prospective, stratégie et vous avez ce qu'on appelle les ateliers qui là, touchent des choses tout à fait concrètes, du quotidien du centre. Cette année, là, il y avait au total huit ateliers. Les ateliers portaient sur des choses très pratiques, sur le lancement d'un nouveau système de financement des ventes, etc. Ce sont des ateliers qui ont lieu plusieurs fois pendant la convention pour permettre à tous les participants de la convention de suivre tous les ateliers. Alors, rares sont ceux

qui suivent les huit, ils choisissent. Mais, c'est organisé de telle manière à ce que quelqu'un qui voudrait suivre les huit, peut, à la fin de la convention, avoir suivi les huit. Et là, c'est effectivement très tourné vers de l'opérationnel, du savoir-faire. On présente un nouvel outil de diagnostic, ou on présente un nouvel outil de financement des ventes. »

(Franchiseur, Enseigne Réparation, accessoires, nettoyage automobiles)

– Impact des structures de dialogue sur le succès du *knowledge management*

Nous avons utilisé une analyse multi-niveaux sous le logiciel HLM pour tester l'effet de l'existence de commissions thématiques, de réunions périodiques avec les franchisés, et d'une convention annuelle sur les dimensions du succès du *knowledge management*, mesurées auprès des franchisés. Les résultats du tableau 5.7 montrent **l'impact positif des commissions thématiques sur la satisfaction des franchisés par rapport au transfert des savoir-faire, sur la remontée des informations au franchiseur et surtout sur le partage des connaissances et expériences avec les autres franchisés du réseau**. La convention annuelle n'a, en revanche, aucun effet significatif.

Tableau 5.7 – Effets des structures de dialogues sur le succès du management des savoir-faire (Analyses multi-niveaux des réponses des franchisés d'un réseau / Perception du **franchisé** de ce même réseau)

	Attitudes et comportements des franchisés			
	Satisfaction par rapport au transfert des savoir-faire	Utilisation des savoir-faire transmis par le franchiseur	Partage des informations avec le franchiseur	Partage des connaissances avec les autres franchisés du réseau
Commissions thématiques	,398 *	,154 ^{ns}	,237 *	,362 **
Réunions périodiques	,372 ^{ns}	,246 ^{ns}	,107 ^{ns}	,049 ^{ns}
Convention annuelle	,227 ^{ns}	,061 ^{ns}	-,003 ^{ns}	,135 ^{ns}
R ² de Hoffman	6,79 %*	0 %	1,07 % *	14,91 % **

Les chiffres correspondent à des coefficients standardisés ; Niveaux de significativité : ns – non significatif, * p < 5% , ** p < 1 %

– L'association de franchisés

La participation des franchisés au management des savoir-faire passe souvent par la création d'une association de franchisés. Celle-ci s'apparente à une véritable communauté de pratique : un engagement mutuel, des objectifs communs et un répertoire partagé de connaissances (Wenger, McDermott, & Snyder, 1999). L'association de franchisés peut aussi fournir un complément efficace aux différentes commissions mises en place par le franchiseur. Le

pouvoir décisionnel par rapport à la politique de l'enseigne reste néanmoins dans les mains du franchiseur, avec un droit de regard et de veto sur les propositions de l'association.

« La transmission du savoir-faire va se faire grâce à l'association de franchisés qui est en train d'être créée. L'association va créer des commissions, avec des chefs de projets, etc. et le franchiseur aura un droit de veto sur les décisions prises en commissions. »

(Franchisé, Enseigne Services matériels aux entreprises)

Nous avons testé quantitativement l'impact de l'existence d'une association de franchisés sur les différentes dimensions du succès du management des savoir-faire. Le tableau 5.8 montre une différence significative, même si elle est de faible ampleur, entre les réseaux avec et sans association. **L'existence d'une association de franchisés a un impact positif mais modeste sur la satisfaction des franchisés par rapport au transfert des savoir-faire et sur le partage des connaissances avec les autres membres du réseau.**

Tableau 5.8 – Effets de l'existence d'une association de franchisés

	<i>Attitudes et comportements des franchisés</i> (moyenne des échelles ; rappel : min = 1, moy = 3, max = 5)			
	<i>Satisfaction par rapport au transfert des savoir-faire</i>	<i>Utilisation des savoir-faire transmis par le franchiseur</i>	<i>Partage des informations avec le franchiseur</i>	<i>Partage des connaissances avec les autres franchisés du réseau</i>
<i>Présence d'une association</i>	3,56	3,99	4,14	4,13
<i>Absence d'une association</i>	3,34	3,87	4,11	3,95
Test de Levene (F)	8,611**	0,060 ^{ns}	1,722 ^{ns}	5,499*

Niveaux de significativité : ns – non significatif, * p < 5 %, ** p < 1 %

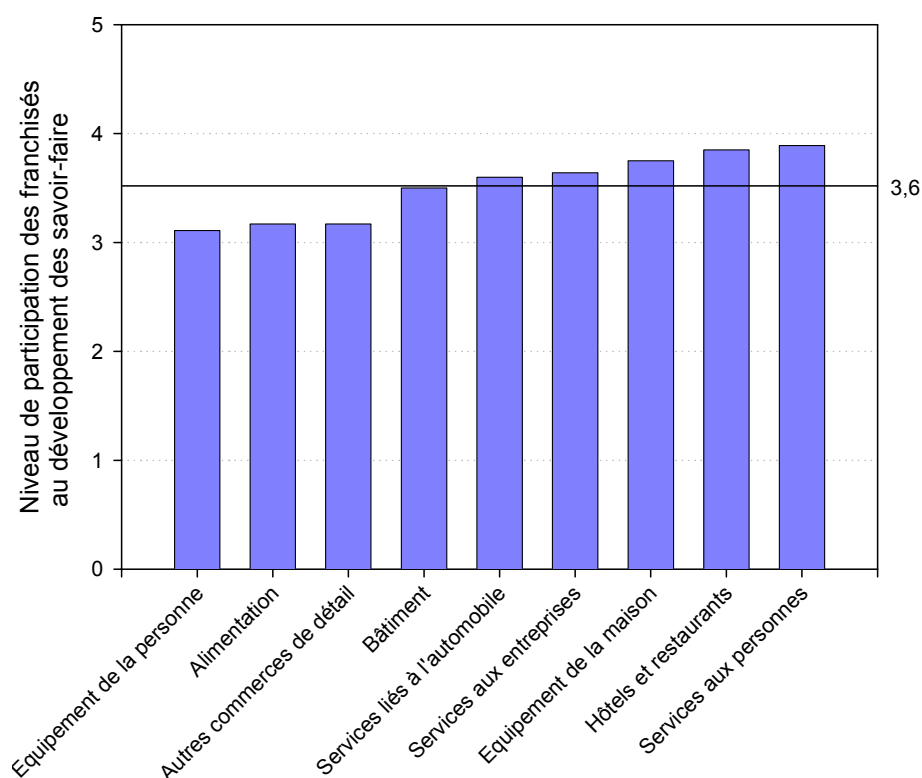
– L’impact de la participation des franchisés

Nous avons testé l’impact d’un mode d’organisation participatif sur le succès du *knowledge management*. Le tableau 5.9 présente l’échelle de mesure utilisée.

Tableau 5.9 – *Mesure de la participation des franchisés au développement des savoir-faire*

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l’item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Certains de nos savoir-faire ont été développés et testés chez nos franchisés	3,53	,793
Nos franchisés contribuent au développement de nouveaux produits et/ou services du réseau	3,68	,793
<i>Caractéristiques psychométriques de l’échelle</i>		
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	3,60 (écart-type : 0,95)	
Dimensionnalité de l’échelle (ACP)	1 dimension, 62 % de variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,65	

Figure 5.1 – *Niveau de participation des franchisés au développement des savoir-faire selon le secteur d’activité*



Plusieurs auteurs ont montré que les unités franchisés peuvent constituer un terrain d'expérimentation de nouveaux produits/services et participer ainsi au développement des savoir-faire dans le réseau (Argote, 1999 ; Bradach, 1997 ; Kalnins & Mayer, 2004 ; Sorenson & Sørensen, 2001). Même si la plupart de ces études ont été réalisées dans le secteur de la restauration rapide, le rôle du secteur d'activité est souvent mis en exergue par les auteurs. Le graphique 5.1 est cohérent avec cette affirmation : le niveau de participation des franchisés est légèrement plus élevé dans les secteurs de l'hôtellerie et la restauration et les services aux personnes. Le tableau 5.10 montre que **la participation des franchisés au développement des savoir-faire n'a quasiment aucun effet significatif sur leurs attitudes et comportements en termes d'utilisation et de partage des savoir-faire**. Toutefois, cette participation pourrait éventuellement avoir des effets positifs sur d'autres attitudes non mesurées ici comme la satisfaction générale des franchisés ou leur intention de rester dans le réseau.

Tableau 5.10 – Effets de la participation des franchisés

	<i>Attitudes et comportements des franchisés</i>			
	<i>Satisfaction par rapport au transfert des savoir-faire</i>	<i>Utilisation des savoir-faire transmis par le franchiseur</i>	<i>Partage des informations avec le franchiseur</i>	<i>Partage des connaissances avec les autres franchisés du réseau</i>
<i>Participation des franchisés au développement des savoir-faire (mesurée au niveau du franchiseur)</i>	,082*	,036 ^{ns}	,069 ^{ns}	,133 ^{ns}
R ² ajusté	0,7 %	0 %	0 %	0 %
F	4,360*	0,860 ^{ns}	0,073 ^{ns}	0,790 ^{ns}

Les chiffres correspondent à des coefficients standardisés ; Niveaux de significativité : ns – non significatif, * p < 5 % , ** p < 1 %

5.2. Les politiques de formation

La formation est inhérente au concept de franchise. La transmission et la réplique fidèle d'un savoir-faire sont en effet nécessairement fondées sur une politique de formation, et ceci pour au moins deux raisons essentielles. La première est liée aux caractéristiques des nouveaux franchisés qui souvent n'ont pas d'expérience antérieure quant au nouveau métier qu'ils vont exercer. Ils ont ainsi un besoin important d'apprendre aussi bien le contenu de l'activité que les modes de fonctionnement managérial et commercial d'une unité franchisée. La *formation initiale* est à cet égard essentielle pour optimiser leurs chances de succès. La deuxième raison est liée à l'évolution de l'environnement, de la concurrence et des attentes des consommateurs. Ces éléments impliquent un soutien et une assistance continue pour les franchisés de la part du franchiseur. La *formation continue* devient alors une nécessité managériale pour accompagner l'évolution du concept, assurer le renouvellement des produits et services et développer les compétences des franchisés.

« On va les former [les nouveaux franchisés] sur tout ce qui va les concerner dans leur activité parce que, la plupart du temps, les franchisés sont des anciens cadres qui, un jour, se décident à donner une autre orientation à leur vie professionnelle. Ils décident donc de créer leur entreprise avec une franchise. La plupart du temps, ils ne sont pas issus de la restauration, ou ce sont des personnes qui ont tenu de façon individuelle d'autres types de restauration ou plutôt de tabacs, bars-tabacs, crêperies, des choses comme ça. Donc, ils n'ont pas du tout ces notions de management, de service client, en partie théorique, conceptuelle aussi. Ils n'ont pas du tout de formation sur le droit du travail, sur tous ces points là. »

(Franchiseur, Enseigne Restauration)

« Nous avons des franchisés qui viennent de tout milieu. On a des anciens cadres de la grande distribution, des anciens commerçants, anciens restaurateurs, anciens chefs d'entreprise. Là, on va ouvrir en région parisienne avec une personne qui avait trois sociétés d'informatique, je crois qu'il avait 120 ou 130 salariés, qui a tout vendu et qui a envie de se mettre tout seul ; c'est une personne qui a 50 ans qui a envie de se mettre tout seul dans son magasin et finir sa carrière tranquille sans salariés. »

(Franchiseur, Enseigne Alimentation spécialisée)

5.2.1. La formation initiale : pratique principale de transmission des savoir-faire

L'essentiel de la transmission des savoir-faire est réalisé au début de la relation de franchise. Ces savoir-faire concernent le concept et les modes de management nécessaires à sa mise en œuvre réussie. Le contenu de la formation est à la fois théorique et pratique. Certains réseaux ont des centres de formation, assimilables à de véritables universités d'entreprise. La majorité des réseaux ont aussi recours à un apprentissage *in situ* dans des succursales ou des unités franchisées, reconnues pour leur maîtrise des savoir-faire relatifs au métier. La durée de la formation initiale semble être variable d'un réseau à un autre, allant de quelques semaines à quelques mois, selon le secteur d'activité et les choix stratégiques du franchiseur.

« Tout ce qui concerne la transmission du savoir-faire au sens propre du terme, ça intervient dans le cadre de la formation initiale. La formation initiale chez nous, c'est onze semaines. Onze semaines qui sont un mélange de formation théorique, enfin, c'est très pratique mais bon c'est plus de la formation en salle, et puis une partie à peu près à part égale de pratique dans un centre. Donc c'est au minimum quatre semaines dans un centre, vraiment au coeur de l'activité chez un autre franchisé ou dans l'un des centres-pilotes et puis six à sept semaines de formation plus théorique (...) Donc c'est de la technique automobile, du management, du commerce, de la gestion et de l'informatique. »

(Franchiseur, Enseigne Réparation, accessoires, nettoyage automobiles)

« Au départ, quand un franchisé rentre dans le réseau, il y a une formation qui est de 22-25 jours qui se répartissent en quatre familles. Il y a une famille plutôt pour les métiers. Qu'est-ce que c'est que le bois, l'aggloméré, le polymère, l'électroménager, un four à pyrolyse, etc. ? Donc il y a tout un côté technique sur les produits et les conceptions de cuisines. Ensuite, il y a un volet gestion [avec deux parties]. Il y a une partie purement gestion, j'allais dire presque financière du terme puisqu'ils sont gérants. Qu'est-ce qu'est c'est qu'un bilan, un compte de résultats ? Quelques notions de comptabilité ? Qu'est-ce qu'on appelle investissements et charges ? Qu'est-ce qu'on appelle marges, coefficients, TVA ? Des petites choses comme ça. Et il y a la deuxième partie qui est la gestion de son temps, la gestion personnelle. Comment on s'organise pour trouver des clients ? Comment travailler la zone qui leur est attribuée ? (...) Donc, ça c'est le volet sur le concept même. La troisième famille, c'est tout ce qui est informatique. Il y a beaucoup d'outils informatiques (logiciels de conception, logiciels de gestion commerciale, logiciels de comptabilité). Et le quatrième volet, c'est la vente. La vente de la prise de rendez-vous jusqu'à la conclusion. Voilà, c'est le package de démarrage. »

(Franchiseur, Enseigne Cuisines et salles de bains)

« La formation initiale, elle est relativement pratique, et entre guillemets, je dirais basique. Quand on forme un nouveau franchisé, on part du principe qu'il va passer environ trois semaines chez nous. »

(Franchiseur, Enseigne Location de véhicules)

En termes de management des savoir-faire, **la formation initiale a un rôle très important dans la transmission de savoir-faire standardisés et formalisés. Concernant les savoir-faire tacites, les stages et les tutorats dans les succursales ou les unités franchisées permettent un apprentissage vicariant par observation.** La formation initiale permet ainsi d'assurer la réplique fidèle et la diffusion uniforme de ces savoir-faire. L'objectif est notamment de stabiliser et renforcer l'image et la réputation de l'enseigne sur les nouveaux marchés.

« Le franchiseur offre les formations métiers comme ça on est sûr que tout le monde a les mêmes bases, le même discours, les mêmes outils. C'est quand même notre rôle d'uniformisation de réseau. Si on n'est pas moteur dans ce sens là, ce qu'on construit ça ne sert à rien (...) Un créateur paie quand même pour avoir un certain nombre de services. Moi, c'est mon rôle d'apporter des services. Pour moi, la formation d'une équipe, c'est indispensable si on veut qu'ils appliquent nos outils. On offre la formation. En fait, on offre les modules métiers obligatoires pour que le discours soit le même partout. »

(Franchiseur, Enseigne Immobilier)

« La responsable formation est restée cinq jours avec moi à l'ouverture. Il y a un bon suivi aussi avant l'ouverture, on vous appelle très souvent 'as-tu pensé à ceci ?', etc. Le franchiseur contrôle certains points après l'ouverture pour savoir, par exemple, si la franchisee décroche le téléphone et est donc présente au salon. »

(Franchisé, Enseigne Esthétique)

S'agissant de la formation initiale, les réactions des franchisés rencontrés vont de l'enthousiasme à la déception. Certains franchisés semblent avoir des difficultés face aux méthodes utilisées, peut-être en raison de leur âge, de leurs compétences ou de leur expérience passée. D'autres trouvent insuffisants la durée et le contenu de la formation initiale.

« Sur les quatorze semaines, on passe quinze jours à l'Institut [de formation]. On apprend à gérer les équipes et les clients. Cette remise à niveau est utile. C'est parfois mal vécu par les gens. C'est sous forme de mises en situation, de jeux de rôles. Les corrections sont immédiates. Le formateur est violent dans ses propos (...) La formation est souvent faite sous forme de travaux pratiques. Les franchisés ne se proposent pas de faire l'exercice. Il y a très peu de volontaires. »

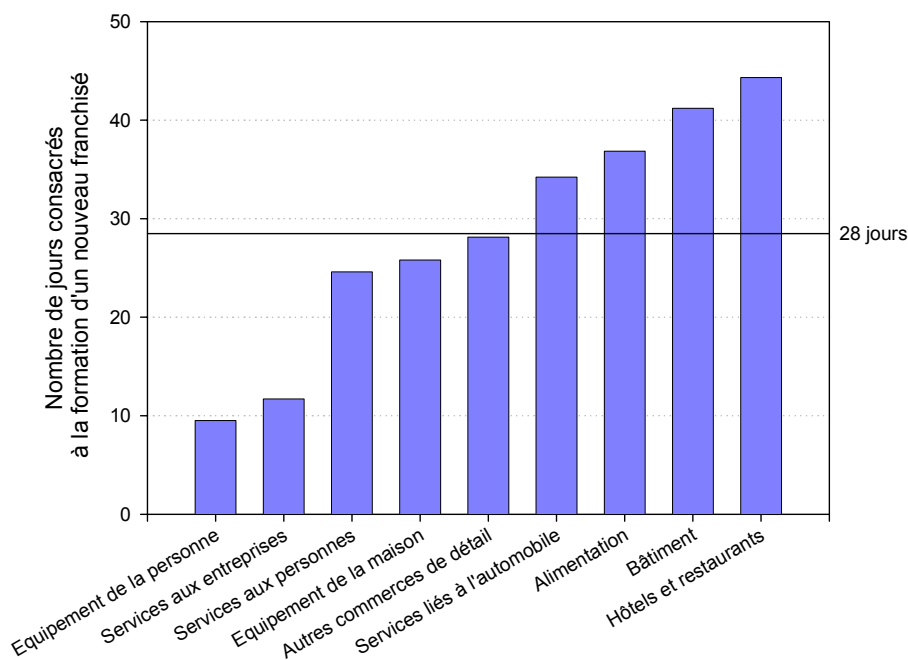
(Franchisé, Enseigne Réparation, accessoires, nettoyage automobiles)

« Sur quinze jours, on a fait que du technique et seulement trois heures d'approche des clients. Il n'y a pas de formation terrain dans des magasins. »

(Franchisé, Enseigne Location de véhicules)

La figure 5.2 s'intéresse au nombre de jours de formation pour les nouveaux franchisés, tels que déclarés par les franchiseurs de notre échantillon (moyenne = 28 jours). Les durées de formation les plus importantes se trouvent les secteurs de l'hôtellerie et la restauration (44 jours), du bâtiment (41 jours) et de l'alimentation (37 jours). Elles sont moins importantes pour les secteurs de l'équipement des personnes (9,5 jours) et des services pour l'entreprise (11 jours). Ces moyennes concernent seulement la formation initiale.

Figure 5.2 – Nombre de jours de formation pour les nouveaux franchisés selon le secteur d'activité



5.2.2. La formation continue

La formation *continue* renvoie à la notion d'assistance continue, inhérente au contrat de franchise. Son importance est variable selon les contextes et surtout selon les secteurs d'activité. En effet, un renouvellement continu des savoir-faire est nécessaire dans les secteurs d'activité fortement concurrentiels et dynamiques. Les entretiens ont révélé un certain décalage entre les perceptions des franchiseurs et les perceptions des franchisés. Les franchiseurs rencontrés intègrent la formation continue dans le cadre de politiques de formation planifiées et répondant aux besoins des membres de réseau.

« Il y a plusieurs centres régionaux. Et donc, les formateurs programment un catalogue de stages, et puis s'inscrivent les franchisés ou les salariés des franchisés. Ce sont des stages qui vont de un à quatre jours selon les sujets. La plupart, c'est plutôt un ou deux jours mais il y a quelques stages un peu plus longs (...) L'utilisation de ces stages, c'est très variable comme dans tous les réseaux et dans toutes les organisations humaines. Mais dans l'ensemble, oui c'est bien suivi. »

(Franchiseur, Enseigne Réparation, accessoires, nettoyage automobiles)

« Il y a un cursus de formation assez large avec une palette qui, sur toute la carrière du franchisé, peut être mise en place et avec déjà le passage obligé des quatre semaines de formation de départ et après selon les besoins. [Il s'agit de] deux [semaines] théoriques et deux [semaines] pratiques en magasin avec des

monitrices formées pour former elles-mêmes. Donc tout franchisé qui démarre à quatre semaines de formation. Et après cela, cela peut être un jour, deux jours, trois jours de rappel sur la vente, sur le merchandising, sur le management, sur le look, etc. »

(Franchiseur, Enseigne Prêt-à-porter féminin)

« Il y a le plan de formation pour les conseillers immobiliers et je propose des journées à thèmes pour les assistantes commerciales. Et pour les responsables d'agence, même s'ils ont fait la formation créateur, au bout d'un moment il ne faut pas les oublier non plus. Ils ont également des séminaires à thèmes qu'on leur propose. Donc ça va de la gestion des conflits, au coaching, au management commercial, à la gestion des ressources humaines. »

(Franchiseur, Enseigne Immobilier)

De leur côté, certains franchisés estiment les formations continues proposées coûteuses et insuffisantes.

« Il y a peu de formation continue (quelques heures en convention). La salariée-apprentie que j'ai engagée après a aussi suivi une formation de 8 jours. Il n'y a pas vraiment de contrôle du savoir-faire, et pas d'incitation. »

(Franchisé, Enseigne Services matériels aux entreprises)

« Mais, les formations sont payantes et d'ailleurs, le tarif est assez élevé. »

(Franchisé, Enseigne Coiffure)

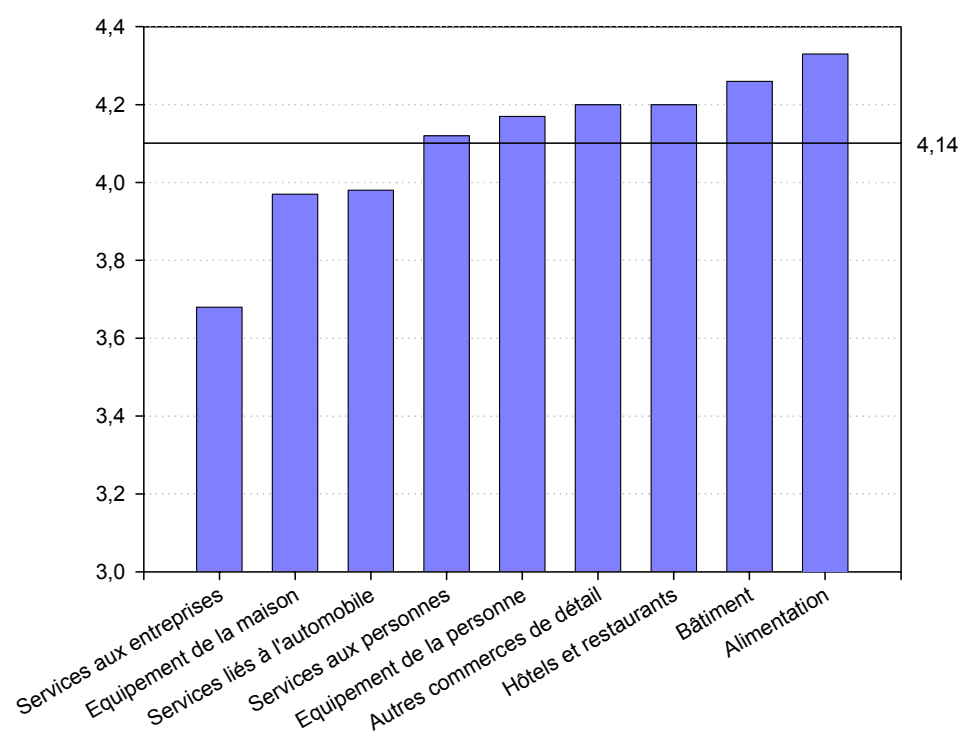
Dans notre étude quantitative, nous avons appréhendé la notion de *soutien fourni en termes de formation* à l'aide des quatre items (tableau 5.11) adaptés des travaux de Langenhan (2003). La moyenne relativement élevée (4,14 sur 5) indique que la majorité des franchiseurs interrogés déclarent fournir d'importants efforts dans le domaine de la formation aux franchisés.

Tableau 5.11 – Mesure du soutien fourni par le franchiseur en termes de formation

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Nous utilisons plusieurs méthodes pour assurer la formation de nos franchisés (formation initiale, formation continue)	4,42	,847
Notre programme de formation des franchisés combine à la fois des aspects techniques et des aspects managériaux/commerciaux	4,42	,781
Nous avons une politique claire pour le développement continu des savoir-faire de nos franchisés	3,95	,776
En plus de la formation des nouveaux franchisés, notre réseau multiplie les opportunités d'acquisition des connaissances et des savoir-faire	3,98	,819
<i>Caractéristiques psychométriques de l'échelle</i>		
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	4,14 (écart-type : 0,69)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 65 % de variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,81	

D'après la figure 5.3, le soutien à la formation est très variable selon le secteur d'activité. Les franchiseurs des secteurs des services aux personnes, des services aux entreprises, des hôtels et restaurants déclarent faire le plus d'efforts. Dans les secteurs des équipements de la personne et du commerce de détail, le soutien à la formation semble moindre que dans les secteurs de services aux entreprises et services aux personnes. Ces résultats sont cohérents avec ceux de l'enquête effectuée par *Franchise Magazine* (Juillet 2006). En effet, le nombre de jours de formation continue peut aller jusqu'à trente jours par an pour les services aux particuliers à domicile alors que ce nombre est en moyenne de deux jours par an pour certains types de commerces de détail.

Figure 5.3 – Soutien à la formation selon le secteur d'activité (mesuré auprès des franchiseurs)



5.2.3. Impact de la formation sur le succès du *knowledge management*

Nous avons testé à l'aide d'une analyse multi-niveaux, l'influence du nombre de jours de formation initiale et du niveau du soutien à la formation sur les dimensions du succès du *knowledge management*. L'ancienneté du franchisé a été utilisée comme une variable de contrôle, étant donné que la formation est plus intensive pour les nouveaux membres. Nous avons aussi utilisé deux sources d'évaluation du soutien à la formation : l'une auprès des franchiseurs et l'autre auprès des franchisés.

Les résultats du tableau 5.12 sont les suivants. **Le nombre de jours de formation a un effet significatif et positif sur la satisfaction des franchisés vis-à-vis du transfert des savoir-faire, sur l'utilisation des savoir-faire et sur le partage des informations et des connaissances avec le franchiseur et les franchisés. Par ailleurs, le soutien en formation, tel que mesuré auprès du franchiseur, a un impact positif sur la satisfaction des franchisés par rapport au transfert des savoir-faire et sur l'utilisation de ces savoir-faire.** Il n'y a aucun impact significatif sur le partage des informations et des connaissances avec le franchiseur et les autres franchisés. L'impact du soutien à la formation, tel que perçu par les franchisés, est significativement plus fort. Ceci laisse penser que c'est surtout la manière dont les franchisés eux-mêmes perçoivent la formation et l'assistance qui déterminent leurs comportements et attitudes en termes de perception du management des savoir-faire.

Tableau 5.12 – Effets des pratiques de formation sur le succès du management des savoir-faire (Analyses multi-niveaux des réponses des **franchisés** d'un réseau / Perception du **franchisé** de ce même réseau)

	Attitudes et comportements des franchisés			
	Satisfaction par rapport au transfert des savoir-faire	Utilisation des savoir-faire transmis par le franchiseur	Partage des informations avec le franchiseur	Partage des connaissances avec les autres franchisés du réseau
Nbre de jours consacrés à la formation d'un nouveau franchisé	,030**	,014**	,010*	,020*
Soutien formation (mesuré au niveau du franchiseur)	,154*	,150*	,015 ^{ns}	,030 ^{ns}
Soutien formation perçu (mesuré au niveau du franchisé)	,531**	,421**	,378**	,205**
Ancienneté du franchisé	-,001 ^{ns}	-,017*	-,002 ^{ns}	-,003 ^{ns}
R ² de Hoffman	18,49 %**	10,02 %**	27,01 %**	3,682 %*

Les chiffres correspondent à des coefficients standardisés ; Niveaux de significativité : ns – non significatif, * p < 10 % , ** p < 1 %

Au-delà des effets directs constatés, il importe de noter que les sessions de formation, surtout longues, favorisent la socialisation des nouveaux franchisés, surtout lorsqu'il y a participation des franchisés « chevronnés » à la formation.

« À la fin de la formation des nouveaux franchisés, les nouveaux franchisés de la promotion précédente viennent témoigner, faire part de leurs expériences. Il y a donc partage d'expériences. Il y a un échange, une complémentarité entre les membres du réseau. »

(Franchisé, Enseigne Immobilier)

« Des liens se tissent entre le tuteur et le nouveau franchisé. Par exemple, j'ai un tuteur du 78 qui est venu faire une opération 'coup de poing', donc il est venu avec toute son équipe chez sa créatrice (...) Il est venu avec toute son équipe pour aller chercher des mandats toute une journée. Je n'y suis pour rien (...) C'était une osmose pendant la création, enfin pendant la période de formation. Ils se donnent des coups de main. C'est un bon état d'esprit.»

(Franchiseur, Enseigne Immobilier)

5.3. Les politiques de contrôle et d'incitation

L'existence de systèmes de contrôle est inévitable dans les réseaux de franchise, reposant par nature sur la standardisation et la réplication uniforme des savoir-faire. Ils remplissent plusieurs fonctions dont la première est celle de mécanismes d'alerte permettant de mettre en évidence les écarts entre les savoir-faire transmis et les savoir-faire effectivement acquis. Ces systèmes de contrôle ont également un rôle dans le développement de l'apprentissage organisationnel (Huber, 1991). Ils servent de moyens de diffusion et de renforcement de la mémoire organisationnelle, en imposant certains résultats de l'apprentissage comme normes au reste de l'organisation. Ils permettent en plus l'encapsulation de ces connaissances dans les routines organisationnelles. En somme, les systèmes de contrôle produisent des savoir-faire.

5.3.1. Les différentes formes de contrôle

Afin de s'assurer de l'uniformité des pratiques et de s'assurer d'une image cohérente de l'enseigne, le franchiseur peut instaurer trois formes de contrôle de ses franchisés, selon la distinction proposée par Ouchi (1979). La finalité est généralement bien acceptée par les principaux concernés car elle permet le respect de la qualité et de l'image de marque de tout le réseau. Le premier type de contrôle concerne les *résultats*. Au-delà de son rôle financier, l'audit des résultats est utilisé comme un moyen d'alerte par rapport à la mise en œuvre réussie des savoir-faire. En effet, la franchise est par définition une réplication de la réussite dans un contexte différent en utilisant le même concept et les mêmes savoir-faire techniques, commerciaux et managériaux.

« Nous avons un système qui est très basé sur la dynamique promotionnelle. Celui qui ne joue pas le jeu, il s'écroule. Ces promotions sont pilotées et programmées en centrale, si vous inventez une nouvelle promotion pour vous dans votre magasin, vous ne savez pas la jouer parce qu'elle n'est pas sur votre ordinateur. Donc, vous ne pouvez pas la jouer. Vous faites le même métier mais sans la promotion, et dans ces cas là, vous ne faites plus de chiffres. C'est un système un peu phagocytant pour les partenaires. »

(Franchiseur, Enseigne Parfumerie, produits de beauté)

Le constat d'une baisse des performances peut alors générer d'autres formes de contrôle comme celui des *comportements des franchisés et de l'application des processus*. L'objectif est de s'assurer que les franchisés exécutent les actions jugées souhaitables et respectent la mise en œuvre réussie des savoir-faire. L'audit n'est donc pas limité seulement aux résultats ; il intègre les pratiques managériales et commerciales qui déterminent ces résultats. Dans un réseau de franchise, les comportements et les processus sont à la fois prescrits et collectivement promus. Le contrôle permet de vérifier s'ils sont respectés. Il peut s'effectuer via un audit interne plus ou moins régulier, des rapports de clients-mystères ou plus ponctuellement par les commentaires ou les réclamations de véritables clients. La détection de défaillances et de manquement dans certaines unités permet au franchiseur d'analyser leurs causes et d'apporter les corrections nécessaires.

« On a un audit qui est effectué tous les deux ans. C'est pour l'instant de l'audit interne. Les franchisés ont refusé les clients-mystères. Donc, c'est mon responsable de l'animation qui a fait tout l'audit sur quatre mois. Il y a 180 points de contrôle : l'identité visuelle, la méthode commerciale, etc., et ça dure trois quarts d'heure. Toutes les tâches de l'assistante commerciale, les ratios de l'équipe, l'utilisation du book de vente, etc. sont vérifiés. Il y a l'état d'esprit réseau, c'est-à-dire la présence à la convention, aux séminaires, aux réunions de région qui sont obligatoires. Voilà, toutes ces choses-là sont contrôlées. L'animateur contrôle toute l'utilisation des outils et puis à force de faire parler quelqu'un, au bout de trois quarts d'heure, on voit tout de suite si ça va ou pas. Au lieu de demander 'utilisez-vous le book de vente ?', on demande par exemple 'pouvez-vous aller me chercher le book de vente ?'. Il y en a qui disent 'oui, j'utilise le book de vente' et ils ne savent même pas où il est, ce qu'il y a dedans, ou bien il n'est pas mis à jour et il reste encore des fiches de 2003. »

(Franchiseur, Enseigne Immobilier)

« Le contrôleur, c'est souvent un ancien manager de succursale. Il passe une fois tous les mois ou tous les mois et demi. La remise à niveau est utile. Les points qu'il vérifie sont des choses chiffrées. Les contrôleurs devraient davantage insister sur le partage d'expériences. Ils sont vraiment trop axés sur les chiffres. Ils sont très cadrés. »

(Franchisé, Enseigne Réparation, accessoires, nettoyage automobiles)

« Récemment, j'étais dans le sud ouest, je ne comprenais pas que la PLV n'était pas conforme à ce qu'on avait, nous, préconisé. Il avait oublié un élément qui était l'élément essentiel puisque c'est là où on voyait l'offre. C'était un oubli, c'était typiquement la personne qui était partie en congés, elle avait briefé de manière très succincte son équipe qui trouvait que la vitrine était plus simple à monter comme cela et puis voilà ... Ce n'est pas volontaire. »

(Franchiseur, Enseigne Parfumerie, produits de beauté)

« On doit trouver, à mon avis, quelques magasins qui ne jouent pas complètement le jeu, notamment en termes d'approvisionnement des produits par exemple. On fait la guerre ! Il y a encore quelques magasins qui proposent des prestations qui ne sont pas agréés par nous-mêmes. Quand on le sait, on intervient ! Soit on le sait par le passage des clients mystères, ou soit aussi des clients qui nous disent : 'Dans tel magasin, j'ai vu cela. Pourquoi vous ne le faites pas dans tel autre magasin ?' »

(Franchiseur, Enseigne Parfumerie, produits de beauté)

« Le client-mystère, c'est un moyen de contrôle, sachant que les règles du jeu c'est que pour que ça fasse bien, que ça fasse sérieux, il faut que ce soit moi qui l'envoie. »

(Franchiseur, Enseigne Cuisines et salles de bains)

Le troisième type de contrôle est un *contrôle clanique ou par rituels* (Ouchi, 1979). Il s'exerce *a priori* lors de la sélection de franchisés ayant un profil ou des compétences adaptés à la culture du réseau. Il est surtout fondé sur l'inculcation, lors de la formation initiale et la socialisation, de valeurs et de normes qui génèrent des comportements d'autocontrôle par le franchisé lui-même ou par ses pairs. Ce type de contrôle a un rôle intégrateur qui permet de créer dans le temps une adhésion aux valeurs et objectifs communs du réseau, induisant ainsi l'alignement des intérêts du franchiseur avec ceux des franchisés. En mettant l'accent sur la confiance et l'appartenance au réseau, le contrôle clanique permet de réduire la nécessité des contrôles des résultats et des comportements et limiter ainsi leurs coûts pour le franchiseur.

« On n'a pas vraiment de client mystère, même si je sais que ça devient à la mode. On fait des 'clients mystères', par relations. Je sais qu'on peut faire un client mystère à Lyon par exemple, moi je connais quelqu'un à Lyon qui peut aller faire le client mystère. Monsieur [X] connaît pas mal de gens aussi dans toute la France, ça arrive, et puis par les autres franchiseurs des fois aussi puisqu'on se connaît bien avec certains notamment dans le milieu de [activité] ils peuvent aller dans une [unité] pour nous dire 'tiens, attention !'. Mais on n'a pas de client mystère par une société, déjà que ça coûte très, très cher. »

(Franchiseur, Enseigne Alimentation spécialisée)

Ce type de contrôle est d'autant plus important que la croissance de la taille du réseau rend de plus en plus difficile, pour le franchiseur, le contrôle direct de l'ensemble des franchisés.

« J'ai eu trois visites en quinze mois : une du franchiseur et deux du responsable de développement. Il vérifie que le magasin est propre, etc. C'est une petite structure. Il y a seulement huit personnes au siège pour 75 franchisés. »

(Franchisé, Enseigne Services matériels aux entreprises)

Notons que différents types de contrôle de l'assimilation des savoir-faire et de leur application ne sont pas nécessairement mal vécus par les franchisés. Certains franchisés rencontrés estiment même qu'il faut les renforcer et multiplier leur nombre.

« En un an, 30 franchisés ont intégré le réseau et on sent un relâchement de la part du suivi du franchiseur. Il ne va voir que les franchisés posant des problèmes. On a été les premiers, on a pris des risques (...) Ils devraient passer quatre fois par an au minimum selon moi. »

(Franchisé, Enseigne Restauration)

« Nous avons depuis peu des visites surprises de la part des animateurs. Ils vérifient tout de A à Z et nous attribuent une note. Comme je suis franchisée depuis longtemps, cette note ne me fait pas peur. »

(Franchisé, Enseigne Esthétique)

« Je crois que 99,99% de nos magasins ont bien compris tout l'intérêt qu'il y avait à suivre nos méthodes. Il y a même des gens qui nous demandent si on ne peut pas faire encore plus. »

(Franchiseur, Enseigne Parfumerie, produits de beauté)

5.3.2. L'incitation au partage des informations et des connaissances

Les pratiques d'incitation au transfert des connaissances ont été évaluées à l'aide de quatre items essentiellement inspirés des travaux de Inkpen (1998, 2005) et adaptée à la franchise sur la base des entretiens exploratoires. Force est de constater les faibles moyennes concernant l'utilisation des pratiques de récompenses malgré la forte moyenne de l'incitation à l'application des savoir-faire et au partage avec les autres franchisés du réseau (tableau 5.13). L'application standardisée des pratiques et des savoir-faire est considérée comme obligatoire

dans la relation de franchise ; il n'existe donc pas d'incitation particulière pour les franchisés afin de les encourager à utiliser les savoir-faire transmis.

« Le savoir-faire, les bonnes pratiques, cela fait partie des règles obligatoires. Les challenges, on les réserve pour l'activité commerciale. »

(Franchiseur, Enseigne Parfumerie, produits de beauté)

Tableau 5.13 – *Mesure des pratiques d'incitation au transfert des connaissances*

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Nous donnons des récompenses aux franchisés qui développent et nous transmettent des nouveaux savoir-faire	2,19	,752
Nous avons un système d'incitations et de récompenses pour les franchisés qui utilisent rapidement nos nouveaux savoir-faire	2,14	,722
Nous évaluons nos franchisés sur la base de l'application des connaissances acquises lors de la formation	3,30	,712
Nous incitons nos franchisés à partager les informations, les connaissances et les savoir-faire avec les autres membres du réseau	4,13	,667

Afin d'étudier l'impact de l'existence éventuelle de pratiques d'incitation sur le transfert des savoir-faire, nous avons réalisé une série de régressions linéaires pour chacune de ces pratiques. Les liens entre les dimensions du succès du *knowledge management* et les pratiques sont globalement non significatifs. Seuls deux effets significatifs ont été détectés. Le premier est positif : l'existence de récompenses pour les franchisés qui font remonter des informations et des connaissances au franchiseur favorise l'utilisation des savoir-faire transmis par le franchiseur. Le second lien est négatif et montre, au contraire, que l'incitation à l'utilisation rapide des nouveaux savoir-faire n'a pas toujours l'effet escompté. Il est possible que les pratiques de participation, de consultation et d'implication des franchisés dans le cas du développement de nouveaux savoir-faire soient plus efficaces à ce niveau.

« Par exemple, le changement récent du logiciel est bien accepté par tous les franchisés car l'utilité de ce changement a été démontrée et validée par les différentes commissions. C'est mûrement réfléchi. »

(Franchisé, Enseigne Immobilier)

Tableau 5.14 – Effets des pratiques d'incitation au transfert des savoir-faire

	<i>Attitudes et comportements des franchisés</i>			
	<i>Satisfaction par rapport au transfert des savoir-faire</i>	<i>Utilisation des savoir-faire transmis par le franchiseur</i>	<i>Partage des informations avec le franchiseur</i>	<i>Partage des connaissances avec les autres franchisés du réseau</i>
<i>Récompenses aux franchisés qui développent et nous transmettent des nouveaux savoir-faire</i>	-,005	,186**	,049	,064
<i>Incitations et récompenses pour les franchisés qui utilisent rapidement nos nouveaux savoir-faire</i>	-,011	-,106*	-,055	-,054
<i>Evaluation des franchisés sur la base de l'application des connaissances acquises lors de la formation</i>	-,001	-,007	-,052	-,037
<i>Incitations des franchisés à partager les informations, les connaissances et les savoir-faire avec les autres membres du réseau</i>	,096	,029	,070	,082
R ² ajusté	0 %	3,5 %	0,8 %	0,8 %
F	1,307	6,748**	2,034 ^{ns}	2,449

Les chiffres correspondent à des coefficients standardisés ; Niveaux de significativité : ns – non significatif, * p < 5 % , ** p < 1 %

6

La dimension culturelle : former une identité apprenante

« Pour capturer la connaissance, vous avez besoin de deux choses : de la bonne culture et de la bonne infrastructure. Mettre en place l'infrastructure est facile comparée à la mise en place de la bonne culture. Les organisations n'ont pas vraiment les cultures dans lesquelles s'épanouissent les qualités intangibles que sont l'information et les connaissances. »

Clive Mather, CIO (Chief Information Officer) de Royal Dutch Shell
Extrait de *The Knowledge Management Yearbook 1999-2000* (p. 506)

La mise en place d'un système efficace de management des connaissances n'est possible qu'à la condition que certaines caractéristiques culturelles du réseau soient réunies, en d'autres termes, qu'une véritable *culture du partage d'informations* existe. Marchand (1999) définit cette culture comme l'ensemble des valeurs, attitudes et comportements qui influencent la manière de percevoir, de collecter, de structurer, de traiter, de communiquer et d'utiliser l'information. Comme toute culture organisationnelle (Schein, 1985), celle-ci peut se manifester à travers plusieurs aspects – des valeurs, des croyances, des mythes, des héros, des symboles, des rites – et c'est justement cette diversité qui la rend diffuse et donc complexe à appréhender, d'où la nécessité d'en retenir un nombre restreint afin de pouvoir l'opérationnaliser.

Notre choix s'est porté sur deux dimensions inter-reliées : la confiance (§6.1) et la cohésion (§6.2). En effet, les littératures académique et professionnelle mettent constamment en exergue ces deux facteurs lorsqu'il s'agit d'identifier les processus facilitant la circulation, le partage et l'assimilation des connaissances au sein des organisations (Edmondson & Moingeon, 1998 ; Sveiby & Simmons, 2001 ; Von Krogh & Roos, 1998). Confiance et cohésion au sein d'un réseau de franchise sont donc susceptibles de constituer un socle culturel propre au développement d'une *organisation apprenante*. Ce sixième chapitre présente et analyse les résultats de nos études empiriques pour ces deux notions en mettant successivement en évidence leurs conséquences et leurs déterminants.

6.1. La confiance

Suivant une perspective double d'adaptation au système de la franchise et à une problématique de *knowledge management*, nous avons appréhendé la notion de confiance à l'aide de deux mesures : la crédibilité perçue du franchiseur en tant que source de connaissances (§6.1.1) et la confiance entre les franchisés d'un même réseau (§6.1.2)

6.1.1. La crédibilité perçue du franchiseur en tant que source de connaissances

« Je cherchais un gage de sérieux. J'ai rencontré plusieurs franchiseurs qui, selon moi, n'avaient pas de réel savoir-faire. »

(Franchisé, Enseigne Services matériels aux entreprises)

« L'animateur passe tous les deux à trois mois mais il fournit zéro conseil ! Il ne s'intéresse qu'au paiement des royalties et nous demande d'ouvrir de nouvelles unités. On n'a aucun conseil sur l'agencement, sur les affiches, etc. Il y a donc zéro transfert d'informations. Le dialogue est néant. On ne sent pas de travail de la part du franchiseur. »

(Franchisé, Enseigne Locations de véhicules)

– Définition et mesure

La *crédibilité perçue du franchiseur en tant que source de connaissances* peut être définie comme la manière selon laquelle les franchisés considèrent leur franchiseur comme un détenteur d'un savoir-faire expérimenté et un expert fiable dans leur domaine d'activité (Perfloff, 1993). En l'absence de confiance à l'égard de la source de connaissances – ici, le franchiseur –, le transfert du savoir-faire est voué à l'échec car les franchisés auraient tendance à considérer ce savoir-faire comme inutile et sans valeur pour l'activité (Szulanski, 2003).

Cette notion a été appréhendée à l'aide des cinq items adaptés de l'échelle de Szulanski (1996) que nous avons transposés au contexte de la franchise (tableau 6.1). Les qualités psychométriques de l'instrument se sont révélées excellentes. Il est à noter un écart-type à la moyenne relativement élevée suggérant ainsi de fortes disparités quant à l'appréciation des franchisés de la capacité de leur franchiseur à être une source efficace de connaissances et de savoir-faire.

Tableau 6.1 – Mesure de la crédibilité perçue du franchiseur en tant que source de connaissances

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Mon franchiseur est capable de maintenir un niveau élevé d'expertise et de savoir-faire	3,61	,901
Mon franchiseur possède les compétences nécessaires pour assurer le développement des savoir-faire dans notre réseau	3,78	,882
Je pense que mon franchiseur est une véritable source de connaissances et de savoir-faire pour mon activité	3,78	,856
Je ne doute pas de la pertinence des informations et des connaissances transmises par mon franchiseur	3,72	,829
Mon franchiseur est capable d'adapter les informations et les connaissances à mes propres besoins	3,14	,828
<i>Caractéristiques psychométriques de l'échelle</i>		
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	3,60 (écart-type : 0,96)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 74 % de variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,92	

– Conséquences

Les résultats présentés dans le tableau 6.2 mettent en évidence un impact significatif de la crédibilité perçue du franchiseur sur l'efficacité globale du management des savoir-faire. En contrôlant par le type de franchise (distribution vs. service), nous avons trouvé que la crédibilité perçue du franchiseur, mesurée auprès des franchisés, a une influence positive sur le succès perçu du *knowledge management*, mais surtout sur l'assimilation et l'absorption des savoir-faire par les franchisés. Par ailleurs, cette crédibilité a une influence négative sur la non-utilisation des savoir-faire et sur les comportements de rétention d'informations. Autrement dit, **plus le franchiseur est perçu comme un expert reconnu et une source fiable de savoir-faire, plus les franchisés ont tendance à se conformer aux savoir-faire standards transmis et à contribuer à leur développement par la remontée d'informations au franchiseur.**

Tableau 6.2 – Effets de la crédibilité perçue du franchiseur en tant que source de connaissances (Analyses des réponses agrégées des *franchisés* d'un réseau / Perception du *franchiseur* de ce même réseau)

	<i>Perception du franchiseur</i>			
	<i>Succès perçu du knowledge management</i>	<i>Capacité perçue d'absorption des savoir-faire</i>	<i>Non-utilisation des savoir-faire</i>	<i>Comportements perçus de rétention d'informations</i>
<i>Variable de contrôle : type de franchise</i>	,280*	,410*	-,350**	ns
<i>Crédibilité perçue du franchiseur en tant que source de connaissances</i>	,298**	,242*	-,229*	-,267*
R ² ajusté	11,9 %	17,6 %	12,8 %	5,7 %
F	4,88*	8,26**	6,01**	5,14*

Les chiffres correspondent à des coefficients standardisés ; Niveaux de significativité : ns – non significatif, * p < 5 % , ** p < 1 %

L'analyse multi-niveaux sous le logiciel HLM montre également **un impact positif de la crédibilité perçue du franchiseur en tant que source de savoir-faire sur les autres dimensions du succès du *knowledge management*, telles que mesurées auprès des franchisés** (tableau 6.3). L'impact le plus important concerne la satisfaction par rapport au transfert des connaissances avec un coefficient de 0,672 et surtout une part de variance expliquée de 18,6%. L'utilisation des savoir-faire transmis par le franchiseur est aussi nettement améliorée lorsque celui a, auprès des franchisés, la réputation d'être un expert fiable et reconnu dans son domaine d'activité. Il est important de noter que la crédibilité perçue du franchiseur a un impact plus élevé sur le partage des informations avec le franchiseur ($R^2 = 15,82\%$) que sur le partage des connaissances avec les autres franchisés du réseau ($R^2 = 3,3\%$). Ceci peut s'expliquer par un effet de *leadership* du franchiseur, lié à la crédibilité et à la confiance dont il bénéficie auprès des franchisés. En accordant davantage de confiance à l'expertise du franchiseur, les franchisés semblent plus disposés à faire remonter les informations. Le franchiseur peut ainsi pertinemment exploiter et transformer ces informations en nouveaux savoir-faire utiles à tous les membres du réseau.

Tableau 6.3 – Effets de la crédibilité perçue du franchiseur en tant que source de connaissances (Analyses multi-niveaux des réponses des **franchisés** d'un réseau / Perception du **franchisé** de ce même réseau)

	Attitudes et comportements des franchisés			
	Satisfaction par rapport au transfert des savoir-faire	Utilisation des savoir-faire transmis par le franchiseur	Partage des informations avec le franchiseur	Partage des connaissances avec les autres franchisés du réseau
Crédibilité perçue du franchiseur en tant que source de connaissance	,672**	,497**	,382**	,222**
R ² de Hoffman	18,6 %**	8,1 %**	15,82 %**	3,3%

Les chiffres correspondent à des coefficients standardisés ; Niveaux de significativité : ns – non significatif, * p < 5 % , ** p < 1 %

– Déterminants

Afin de détecter les antécédents de la crédibilité perçue du franchiseur en tant que source de connaissances, nous avons analysé les corrélations entre cette crédibilité et les caractéristiques objectives des réseaux, en termes de secteur d'activité, de taille, d'âge et de taux de mixité. Aucune différence significative n'a été détectée quelle que soit la caractéristique utilisée. Il est donc possible que la crédibilité perçue soit liée aux caractéristiques personnelles, de leadership et de réputation, du franchiseur.

« Une enseigne, une méthode, un homme'. L'homme reste important dans une franchise. C'est une histoire d'hommes. »

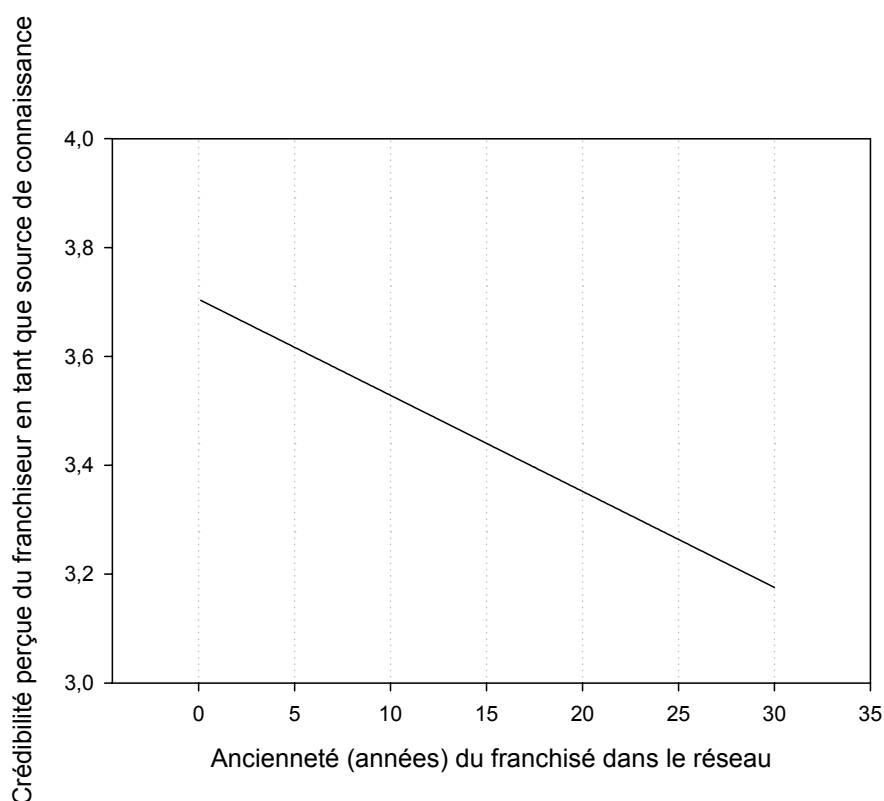
(Franchisé, Enseigne Immobilier)

Les résultats du tableau 6.4 indiquent toutefois qu'il existe une **relation négative et significative entre l'ancienneté du franchisé dans son réseau et la perception qu'il a de son franchiseur en tant que source de connaissances pertinentes**. Cette relation est matérialisée par la figure 6.1. Ce résultat est cohérent avec la littérature (Knight, 1986) qui suggère que le franchisé a tendance, au départ, à minimiser les risques d'échec de son affaire en utilisant le savoir-faire expérimenté du franchiseur. Cependant, sa connaissance du marché local grandissant, le franchisé va se considérer comme un expert prenant ainsi ses distances avec les savoir-faire du franchiseur, perçu comme moins fiable et moins utile pour réussir (Kaufmann & Eroglu, 1999). Une explication complémentaire réside dans l'inertie de certains réseaux de franchise qui ne renouvellent pas suffisamment leurs savoir-faire et ont tendance à favoriser l'exploitation des acquis au détriment de l'exploration de nouvelles idées et de nouveaux concepts (Langenhan, 2003 ; Sorenson & Sørensen, 2001).

« Il n'y a pas assez d'initiatives en matière de savoir-faire. Le franchiseur devrait être la tête chercheuse des meilleurs procédés. Il y a un problème de réactivité. »

(Franchisé, Enseigne Services matériels aux entreprises)

Figure 6.1 – Effet de l'ancienneté du franchisé dans le réseau sur sa perception de la crédibilité de son franchiseur en tant que source de connaissances



Notons cependant que **cet effet ancienneté devient non significatif lorsque la variable soutien perçu en termes de formation** (cf. chapitre 5) **est introduite dans le modèle** (tableau 6.4). En d'autres termes, il n'y aurait pas de fatalité à la détérioration de l'image du franchiseur en tant que source crédible de savoir-faire à condition que le franchiseur assure un soutien continu dans ce domaine, comme le confirme l'analyse multi-niveaux présentée dans le tableau 6.5.

Tableau 6.4 – Déterminants de la crédibilité perçue du franchiseur en tant que source de connaissances
(Analyses de régression)

	Crédibilité perçue du franchiseur en tant que source de connaissances	
	Modèle 1	Modèle 2
<i>Ancienneté du franchisé dans le réseau</i>	-,105*	,030 ^{ns}
<i>Secteur d'activité</i>	,018 ^{ns}	-,021
ΔR^2	1,2 %	
<i>Soutien perçu en termes de KM</i>	–	,877**
ΔR^2	–	76 %
R^2 ajusté	0,9%*	77,2%**
F	3,54*	722**

Les chiffres correspondent à des coefficients standardisés ; Niveaux de significativité : ns – non significatif, * p < 5 % , ** p < 1 %

D'après le tableau 6.5, le soutien continu du franchiseur en termes de formation, permet de maintenir la crédibilité de celui-ci en tant que source de savoir-faire, même auprès des anciens franchisés. Le développement des technologies de l'information et de la communication ne semble pas, contrairement aux attentes, avoir un effet significatif à ce niveau. En somme, **la formation continue semble être le moyen le plus efficace pour maintenir et renforcer la confiance des franchisés à l'égard du franchiseur.**

« Les franchisés paient quand même pour avoir un certain nombre de services. Moi, c'est mon rôle d'apporter des services. Pour moi, la formation d'une équipe c'est indispensable si on veut qu'ils appliquent nos outils. »

(Franchiseur, Enseigne Immobilier)

Tableau 6.5 – Déterminants de la crédibilité perçue du franchiseur en tant que source de connaissances
(Analyses multi-niveaux)

Crédibilité perçue du franchiseur en tant que source de connaissances	
Soutien du franchiseur en matière de formation (mesuré au niveau du franchiseur)	,392**
Niveau d'utilisation des TIC (mesuré au niveau du franchiseur)	,05 ^{ns}
R ² de Hoffman	13,9 %

Les chiffres correspondent à des coefficients standardisés ; Niveaux de significativité : ns – non significatif, * p < 5 % , ** p < 1 %

6.1.2. La confiance entre les franchisés d'un même réseau

« Je communique avec quatre ou cinq franchisés mais en général, il y a peu de dialogue. A l'ouverture, certaines se sont montrées trop curieuses en venant visiter mon centre sans prévenir ou en m'appelant et en me demandant mon chiffre d'affaires. Il y a très peu de contacts entre les franchisés finalement. En fait, il y a une certaine jalousie professionnelle et en plus, on est dans un milieu de femmes. »

(Franchisée, Enseigne Esthétique)

– Définition et mesure

La confiance est une condition essentielle à l'établissement de relations sociales harmonieuses (Kipnis, 1996). Elle constitue donc l'axe sur lequel s'établit l'échange social (Blau, 1964). Dans le cadre de relations interindividuelles, la confiance porte à la fois sur les intentions que l'on prête aux autres (ex : *“quand je partage des connaissances avec d'autres, je ne suis pas inquiet, je sais qu'ils ne vont pas chercher à les exploiter à mon insu, contre mon intérêt”*) et sur les compétences qu'on leur attribue (ex : *“je sais qu'il fera bon usage des informations que je lui donne, c'est un vrai professionnel qui connaît son métier”*). Suivant cette perspective, la confiance entre les franchisés d'un même réseau a été mesurée à l'aide des quatre items adaptés de l'échelle de Ganesan (1994) et validée par Bordonaba-Juste & Polo-Redondo (2004). Comme indiqué dans le tableau 6.6, l'instrument témoigne de bonnes qualités psychométriques.

Tableau 6.6 – Mesure de la confiance envers les autres franchisés du réseau

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
De manière générale, j'ai confiance dans les franchisés de mon réseau	3,72	,809
Sur la base de mes expériences passées, je ne doute pas des compétences des autres franchisés de mon réseau	3,64	,751
Je pense que les autres franchisés de mon réseau agissent en général avec professionnalisme	3,95	,794
Je pense que les autres franchisés sont francs et honnêtes dans les relations qu'ils entretiennent avec moi	3,66	,671
<i>Caractéristiques psychométriques de l'échelle</i>		
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	3,74 (écart-type : 0,60)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 57 % de variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,75	

– Conséquences

La confiance en milieu organisationnel facilite la prise de décision et le partage de l'information (Mishra, 1996) : « *Elle est essentielle, non seulement pour améliorer la performance, mais aussi pour la soutenir pendant les temps difficiles. Le plus de confiance vous engendrez, le plus d'individus seront engagés dans la mission, les objectifs et les résultats à atteindre. Sans confiance, il n'y a pas de prise de risque, pas d'implication, et pas de travail de collaboration en équipe* » (Buzotta, 1998, p. 8). Plusieurs études ont montré que la confiance favorise la communication et le partage de l'information (Whitener, Brodt, Korsgaard, & Werner, 1998) et l'apprentissage organisationnel (Coopey, 1998). Elle est aussi considérée comme un élément favorisant l'innovation et la créativité (Sztompka, 1999). Les résultats des analyses de régression montrent **l'impact positif de la confiance entre les franchisés d'un réseau sur le succès perçu du *knowledge management*, ainsi que sur l'utilisation des savoir-faire transmis**. La confiance favorise ainsi l'apprentissage organisationnel en créant un climat positif pour l'échange et la coopération. Cet impact positif peut aussi s'expliquer par le lien entre la confiance et l'identification au réseau de franchise, en se conformant aux savoir-faire standards transmis.

Tableau 6.7 – Effets du niveau de confiance entre franchisés d'un réseau (Analyses des réponses agrégées des franchisés d'un réseau / Perception du franchiseur de ce même réseau)

	<i>Perception du franchiseur</i>			
	<i>Succès perçu du <i>knowledge management</i></i>	<i>Capacité perçu d'absorption des connaissances</i>	<i>Non-utilisation des savoir-faire</i>	<i>Comportements perçus de rétention d'informations</i>
<i>Niveau de confiance entre franchisés du réseau</i>	,246*	,150 ^{ns}	-,278*	-0,095 ^{ns}
R ² ajusté	5 %	1 %	6,4 %	0,5 %
F	4,65*	1,65 ^{ns}	6,01*	0,65 ^{ns}

Les chiffres correspondent à des coefficients standardisés ; Niveaux de significativité : ns – non significatif, * p < 5 % , ** p < 1 %

Fondés sur une analyse multi-niveaux sous le logiciel HLM, les résultats du tableau 6.8 montrent aussi que la confiance entre les franchisés a un impact positif sur l'ensemble des dimensions du succès du *knowledge management*, mesurées auprès des franchisés. Le résultat le plus important **concerne l'impact positif de la confiance sur le partage des connaissances et des informations avec les autres franchisés** (R^2 de Hoffman = 15,4%). Faire confiance aux autres membres du réseau semble avoir un effet catalyseur de l'échange des savoir-faire selon ce que l'on a coutume d'appeler une logique d'échange social. L'idée principale est qu'une partie accorde une faveur à l'autre et va ainsi développer chez cette dernière un sentiment d'obligation de retour. Ce sens de la dette due va motiver des efforts de réciprocité et ainsi va aboutir à un retour de faveur (Blau, 1964). La confiance à l'égard des autres franchisés suppose que chaque service ou conseil rendu, surtout en termes d'informations ou de connaissances utiles à la résolution des problèmes, aura une réponse réciproque dans le futur.

Tableau 6.8 – Effets du niveau de confiance entre franchisés d'un réseau (Analyses multi-niveaux des réponses des **franchisés** d'un réseau / Perception du **franchisé** de ce même réseau)

	Attitudes et comportements des franchisés			
	Satisfaction par rapport au transfert des savoir-faire	Utilisation des connaissances et savoir-faire transmis par le franchiseur	Partage des connaissances avec le franchiseur	Partage des connaissances avec les autres franchisés du réseau
Niveau de confiance entre franchisés du réseau	0,790**	0,327**	0,214**	0,539**
R^2 de Hoffman	14,8 %	6,5 %	3 %	15,4 %

Les chiffres correspondent à des coefficients standardisés ; Niveaux de significativité : ns – non significatif, * $p < 5\%$, ** $p < 1\%$

– Déterminants

Nous avons effectué plusieurs analyses statistiques portant sur les relations entre la confiance entre les franchisés et les caractéristiques objectives des réseaux (secteur d'activité, âge, taille, taux de mixité). Les analyses multi-niveaux montrent que ces caractéristiques n'ont aucun impact significatif sur le niveau de confiance entre les franchisés. Le tableau 6.9 permet de conclure que **la confiance est déterminée par la relation d'échange** étant donné que **le soutien perçu de la part des autres franchisés** est le seul déterminant puissant de celle-ci. Les franchisés font confiance aux autres membres qu'ils connaissent et qui les ont aidés et conseillés dans le passé. La confiance fondée sur la connaissance se construit sur la possibilité perçue de prédire et anticiper les actions de l'autre. Elle se fonde sur l'information tirée de l'histoire des expériences passées avec le partenaire et se développe dans le temps en fonction de l'histoire de l'interaction commune (Lewicki & Bunker, 1996). C'est la fiabilité et la loyauté du partenaire testées et validées lors des interactions passées qui engendrent les attentes positives des partenaires. Les cycles répétés d'échanges, de prises de risques et de validation réussie des attentes renforcent la volonté des deux parties à compter l'une sur l'autre et à étendre les ressources définissant le champ de l'échange. Dans de telles relations, l'interdépendance a tendance à s'accroître dans le temps par le biais des nouvelles opportunités et des nouvelles initiatives prises.

Tableau 6.9 – Déterminants du niveau de confiance entre franchisés d'un réseau (Analyses de régression)

Niveau de confiance entre franchisés d'un réseau	
<i>Ancienneté dans le réseau</i>	-,037
<i>Soutien perçu du franchiseur en termes de KM</i>	,060
<i>Soutien perçu des autres franchisés en termes de KM</i>	,625**
R ² ajusté	43,2 %
F	8,91**

Les chiffres correspondent à des coefficients standardisés ; Niveaux de significativité : ns – non significatif, * p < 5 % , ** p < 1 %

6.2. La cohésion des franchisés

« On parle du métier, on se donne des conseils, surtout au niveau du management. Le chef d'entreprise est toujours seul dans ses décisions. Et, le réseau permet de trouver des réponses aux questions. »

(Franchisé, Enseigne Immobilier)

« De manière informelle, il y a beaucoup de transferts d'informations ou de connaissances entre les franchisés. Il y a tous les potins du réseau, déjà. C'est aussi de l'information sur l'activité : 'cette promotion, elle marche bien chez toi ?' ou 'ils sont en train de lancer cela, tu y crois, toi ?'. Cela permet de fédérer le groupe. »

(Franchiseur, Enseigne Réparation, accessoires, nettoyage automobiles)

6.2.1. La cohésion au sein du réseau : approche globale

– Définition et mesure

De manière générale, la cohésion désigne la force des liens entre les membres d'un groupe, exprimés en termes de sentiments de solidarité, d'harmonie et d'engagement mutuel (Mudrack, 1989 ; Granovetter, 1973). La cohésion incite les membres à s'identifier fortement d'une part les uns aux autres et d'autre part au groupe, pensé comme un tout unifié et uniforme (Owen, 1985). Ainsi, les membres d'un groupe soudé ont tendance à raisonner plus en termes de « nous » qu'en termes de « je ». La cohésion est aussi considérée comme un lubrifiant des relations sociales, minimisant les frictions et les conflits au sein du groupe (Mullen & Copper, 1994). En plus de la dimension affective et interpersonnelle de la cohésion, certains auteurs mettent l'accent sur la dimension instrumentale qui consiste dans la coopération à une tâche collective et la poursuite d'un objectif partagé (Carron, 1982 ;

Goodman, Ravlin, & Schminke, 1987). La cohésion est donc considérée comme un construit bidimensionnel, comportant une dimension interpersonnelle et une dimension instrumentale focalisée sur les tâches à accomplir (Carron & Brawley, 2000 ; Carless & De Paola, 2000 ; Zaccaro, 1991). Dans le cas des réseaux de franchise, même si les affinités entre les franchisés semblent intervenir, nous estimons que la dimension instrumentale, focalisée sur les tâches, le métier et les objectifs communs, reste dominante.

La cohésion entre les franchisés d'un même réseau a été mesurée à l'aide des sept items adaptés de l'échelle de Bentein, Mignonac, & Perrigot. (étude en cours). Le tableau 6.10 montre que l'échelle utilisée est plus une mesure de cohésion de tâche qu'une cohésion interpersonnelle. Les qualités psychométriques de cette échelle sont excellentes.

Tableau 6.10 – Mesure du sentiment de cohésion des franchisés au sein du réseau – Evaluation par les franchisés

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Les autres franchisés du réseau m'apportent leur aide lorsque j'éprouve des difficultés liées à un manque de connaissances ou de savoir-faire	3,54	,799
Il me semble que la cohésion entre les franchisés de mon réseau n'est pas très bonne	3,55	,721
En cas de problème lié à la maîtrise de savoir-faire ou de connaissances, les autres franchisés du réseau m'apportent leur soutien	3,44	,809
Dans mon réseau, les franchisés s'entendent plutôt bien	3,73	,810
En cas de problème, je sais que je peux compter sur les autres franchisés du réseau	3,40	,858
Dans mon réseau, les franchisés sont facilement disposés à s'entraider	3,55	,850
Il règne un bon esprit d'équipe dans notre réseau de franchise	3,69	,818
<i>Caractéristiques psychométriques de l'échelle</i>		
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	3,55 (écart-type : 0,85)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 66% de variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,91	

– Une question de point de vue ?

Nous avons réalisé une double mesure de la cohésion auprès des franchiseurs et auprès des franchisés afin de déterminer dans quelle mesure les franchiseurs interrogés avaient une idée juste de la cohésion de leurs franchisés. Le tableau 6.11 reprend les résultats de l'analyse factorielle d'items similaires aux items mesurés auprès des franchiseurs. Notons que la moyenne de cohésion est légèrement plus élevée dans l'échantillon des franchiseurs (4,12 vs. 3,55), peut-être pour des raisons de désirabilité sociale.

Tableau 6.11 – Mesure du sentiment de cohésion des franchisés au sein du réseau – Evaluation par les franchiseurs

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Il règne un bon esprit d'équipe dans notre réseau de franchise	4,27	,930
Dans notre réseau, les franchisés s'entendent plutôt bien	3,82	,909
Nos franchisés sont facilement disposés à s'entraider	4,16	,877
La cohésion entre les franchisés de notre réseau n'est pas très bonne	4,15	,798
Le travail en équipe est une valeur fondamentale dans notre réseau de franchise	4,20	,745
<i>Caractéristiques psychométriques de l'échelle</i>		
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	4,12 (écart-type : 0,75)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 73 % de variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,90	

Nous avons réalisé un test d'association, basé sur les statistiques *éta*. D'après le tableau 6.12, les mesures effectuées auprès des franchisés et des franchiseurs sont linéairement dépendantes, indiquant une certaine uniformité dans les perceptions de cohésion pour les deux sources. Le niveau de l'*éta* carré montre un accord élevé dans l'évaluation du sentiment de cohésion des franchisés au sein des réseaux étudiés.

Tableau 6.12 – Association des mesures de la cohésion auprès des franchisés et des franchiseurs

<i>Mesure auprès des franchisés * Mesure auprès des franchiseurs</i>		
	<i>Test de linéarité en ANOVA</i>	<i>Mesure d'association</i>
<i>Valeur F</i>	8,98**	—
<i>Significativité</i>	0,01	—
<i>Êta</i>	—	,964
<i>Êta carré</i>	—	,929

** p < 1 %

– Conséquences

Conformément à l'adage « l'union fait la force », la cohésion a souvent un effet positif sur les performances, (Langfred, 2000 ; Zacarro, 1991). En effet, la cohésion entre les membres d'un groupe améliore la coordination, facilite le fonctionnement global et la résolution des problèmes (Mullen & Copper, 1994). De manière plus spécifique, la cohésion semble particulièrement importante pour les réseaux de franchise étant donné qu'elle génère chez les membres une volonté de conformité et d'adhésion aux normes, règles et standards collectifs (Feldman, 1984). **L'impact positif du sentiment de cohésion entre les franchisés d'un même réseau sur le succès du knowledge management est notable** selon les résultats des analyses de régression agrégées (tableau 6.13) et les analyses multi-niveaux (tableau 6.14). **Pour les franchiseurs interrogés, la cohésion a un impact positif sur le succès perçu global du knowledge management, la capacité d'absorption des connaissances et un**

impact négatif sur la non-utilisation des savoir-faire transmis. Ceci va dans le sens du rôle de la cohésion dans le développement de la conformité aux normes et règles du réseau.

Tableau 6.13 – Effets du niveau de cohésion entre franchisés d'un réseau (Analyses des réponses agrégées des franchisés d'un réseau / Perception du **franchiseur** de ce même réseau)

	Perception du franchiseur			
	Succès perçu du Knowledge management	Capacité perçue d'absorption des savoir-faire	Non-utilisation des savoir-faire	Comportements perçus de rétention d'informations
Niveau de cohésion entre franchisés d'un réseau	,257*	,264*	-,262*	-0,088 ^{ns}
R ² ajusté	5,3 %	5,7 %	5,6 %	0,5 %
F	5,1*	5,39*	5,32*	0,56 ^{ns}

Les chiffres correspondent à des coefficients standardisés ; Niveaux de significativité : ns – non significatif, * p < 5 % , ** p < 1 %

L'analyse multi-niveaux sous HLM est davantage révélatrice du rôle important du sentiment de cohésion. **L'impact le plus important concerne le partage des informations et des connaissances avec les autres franchisés et la satisfaction par rapport au transfert de connaissances.**

Tableau 6.14 – Effets du niveau de cohésion entre franchisés d'un réseau (Analyses multi-niveaux des Réponses des **franchisés** d'un réseau / Perception du **franchisé** de ce même réseau)

	Attitudes et comportements des franchisés			
	Satisfaction par rapport au transfert des savoir-faire	Utilisation des connaissances et savoir-faire transmis par le franchiseur	Partage des connaissances avec le franchiseur	Partage des connaissances avec les autres franchisés du réseau
Niveau de cohésion entre franchisés du réseau	,869**	0,32*	0,317**	0,613**
R ² de Hoffman	20,7 %	1,3 %	7,6 %	22,4 %

Les chiffres correspondent à des coefficients standardisés ; Niveaux de significativité : ns – non significatif, * p < 5 % , ** p < 1 %

Néanmoins, **une forte cohésion entre les franchisés peut devenir contre-productive.** Certains groupes soudés peuvent développer une polarisation excessive perturbant ainsi les processus décisionnels (Goodman et al., 1987 ; Langfred, 1998). Les membres d'un groupe soudé peuvent aussi constituer un contre-pouvoir qui peut aller à l'encontre de l'intérêt général de l'organisation. Toutefois, lorsque les normes du groupe sont positives et orientées vers le succès et le partage, la cohésion a souvent un impact très bénéfique sur les performances (Zaccaro & McCoy, 1988 ; Langfred, 1998). Lors des entretiens qualitatifs, il s'est avéré que **chaque franchiseur a sa propre vision des avantages et des inconvénients de la cohésion entre les franchisés.**

« On est face à un groupe et un franchiseur doit veiller à ce que les moyens de communication ne permettent pas de fédérer négativement les franchisés contre lui. On peut lancer une pétition contre son franchiseur si on a accès à toutes les adresses de messagerie des franchisés. Ils peuvent le faire par téléphone évidemment mais on n'a pas à mettre à disposition du réseau un outil qui permettrait d'être fédéré en dehors du cadre de l'activité. »

(Franchiseur, Enseigne Prêt-à-porter féminin)

« Les franchisés communiquent très rarement entre eux. Il y a des affinités entre les uns ou entre les autres. Mais, il nous manque ce réel esprit de réseau. Les raisons sont surtout historiques. C'est l'un de mes vœux de rassembler tout le monde. C'est ce que je souhaiterais faire car l'appartenance à un réseau est importante, par exemple, dans sa tête, se dire : 'je ne suis pas isolé'; et car j'aimerais avoir un vrai retour d'informations qui représente l'ensemble du réseau. Quand les gens sont ensemble, ils sont fédérés ensemble. La voix est commune, dans le bien ou dans le mal, mais elle n'est pas dispersée, il y a moins d'intérêt personnel ou on fait fi des cas personnels par rapport au collectif ou on ne se sert pas du collectif pour son cas personnel. Cela remet les pendules à l'heure ! »

(Franchiseur, Enseigne Location de véhicules)

À cet égard, le sentiment de cohésion entre les franchisés peut inciter au développement de relations informelles d'échanges de savoir-faire entre les franchisés, sans nécessairement passer par la voie officielle du franchiseur. Le tableau 6.15 présente une mesure du recours prioritaire aux autres franchisés du réseau pour la recherche d'informations et de solutions aux problèmes. L'échelle est composée de trois items développés par Hansen (1999).

Tableau 6.15 – *Mesure du recours prioritaire aux autres franchisés du réseau pour une recherche d'informations*

<i>Items</i>	<i>Moyenne de l'item</i>	<i>Contribution factorielle</i>
Lorsque j'ai une question à poser sur mon activité, je contacte d'abord un autre franchisé du réseau, et éventuellement par la suite mon franchiseur	3,03	,896
En cas de problème, je contacte directement un autre franchisé, sans forcément consulter mon franchiseur	2,92	,888
Lorsque j'ai besoin d'une information, je contacte directement un autre franchisé du réseau que je connais bien	3,66	,828
<i>Caractéristiques psychométriques de l'échelle</i>		
Moyenne globale (rappel : minimum = 1 ; maximum = 5 ; moyenne = 3)	3,20 (écart-type : 0,74)	
Dimensionnalité de l'échelle (ACP)	1 dimension, 76 % de variance expliquée	
Coefficient de fiabilité interne (alpha de Cronbach)	0,84	

L'analyse présentée dans le tableau 6.16 révèle que **le recours prioritaire aux autres franchisés du réseau pour la recherche d'informations est lié positivement au niveau de cohésion entre ces franchisés.**

Tableau 6.16 – Déterminants du recours prioritaire aux autres franchisés de réseau pour une recherche d'informations (Analyses de régression)

<i>Recours prioritaire aux autres franchisés de réseau</i>	
<i>Ancienneté dans le réseau</i>	-,010 ^{ns}
<i>Soutien perçu du franchiseur en termes de knowledge management</i>	-,464**
<i>Niveau de cohésion entre franchisés d'un réseau</i>	,579**
R ² ajusté	26 %
F	75,89**

Les chiffres correspondent à des coefficients standardisés ; Niveaux de significativité : ns – non significatif, * p < 5 % , ** p < 1 %

Ainsi, les membres d'un réseau soudé ont tendance à échanger davantage de manière informelle. En même temps, l'analyse montre l'existence d'un lien négatif entre le recours prioritaire aux autres franchisés et le soutien perçu du franchiseur en termes de *knowledge management*. Ce qui signifie que **les franchisés ont recours prioritairement aux autres membres du réseau pour la recherche d'informations lorsqu'ils estiment qu'il y a défaillance ou manque de soutien de la part de leur franchiseur en termes de transfert des savoir-faire**, comme l'illustre le témoignage suivant :

« Les franchisés, j'ai envie de dire que le jour où ils communiquent entre eux, c'est peut-être parce qu'ils ne sont pas assez contents ou n'ont pas assez confiance en leur franchiseur ou en tous cas leur interlocuteur. »

(Franchiseur, Enseigne Restauration)

Autrement dit, la cohésion entre les franchisés peut inciter au développement de relations informelles d'échanges lorsqu'il y a une certaine insatisfaction par rapport à l'assistance possible fournie par le franchiseur.

– Déterminants de la cohésion

Afin d'identifier les antécédents qui favorisent ou réduisent la cohésion entre les franchisés d'un même réseau, nous avons réalisé une analyse multi-niveaux combinant les données collectées auprès des franchiseurs et des franchisés. Les résultats montrent que **les pratiques incitatives du franchiseur** (cf. chapitre 5) **ont un impact négatif** (modeste mais significatif) **sur la cohésion du réseau** (tableau 6.17). Ceci signifie qu'en mettant en place ce type de pratiques, le franchiseur crée un esprit de compétition entre les franchisés qui peut aller à l'encontre du sentiment de cohésion.

Tableau 6.17 – Déterminants du niveau de cohésion entre franchisés d'un réseau (Analyses multi-niveaux)

Niveau de cohésion entre franchisés d'un réseau (mesuré au niveau des franchisés)	
<i>Ancienneté moyenne des franchisés du réseau</i>	-,003 ^{ns}
<i>Soutien du franchiseur en matière de formation (mesuré au niveau du franchiseur)</i>	,150 ^{ns}
<i>Niveau d'utilisation des TIC (mesuré au niveau du franchiseur)</i>	,08 ^{ns}
<i>Pratiques d'incitation à l'utilisation et au partage des savoir-faire (mesuré au niveau du franchiseur)</i>	-,138 *
R ² de Hoffman	6,5 %

Les chiffres correspondent à des coefficients standardisés ; Niveaux de significativité : ns – non significatif, * p < 5 %, ** p < 1 %

Le niveau de développement des technologies de l'information et de la communication n'a pas d'impact significatif sur le niveau de cohésion.

– Les liens entre les franchisés et les succursalistes

La mixité des réseaux de franchise est présentée par certains auteurs comme un moyen de développement de l'apprentissage organisationnel (Sorenson & Sørensen, 2001). Toutefois, les analyses quantitatives réalisées à partir des données collectées auprès des franchiseurs et des franchisés ont montré un rôle positif et significatif, mais souvent faible, de la mixité des réseaux sur les différentes dimensions du succès du management des savoir-faire. Les entretiens qualitatifs mettent au contraire en exergue des relations antagonistes et compétitives entre les franchisés et les succursalistes. Les intérêts des uns et des autres sont perçus comme opposés, surtout par les franchisés. Cet antagonisme génèrerait un cloisonnement des réseaux et une différenciation des visions, des stratégies et des méthodes de travail rendant difficiles l'échange et le partage des savoir-faire.

« Entre les réseaux franchisés et succursales, il n'y a pas réellement de relations. Le seul lien qui reste, en général, c'est que chaque franchisé a été formé dans un restaurant succursaliste et qu'il garde un lien avec son tuteur, pendant un certain nombre d'années. Peut-être que ça s'estompe après mais au début en tous cas, cela reste. »

(Franchiseur, Enseigne Restauration)

« Il y a une aversion entre les franchisés et les succursales. Les franchisés s'imaginent que l'ensemble de ce qui peut être développé est d'abord développé pour les succursales et que les franchisés passent après. Ils pensent

que les redevances qu'ils payent sont pour faire vivre les gens des succursales et enrichir le franchiseur. Mais, pas forcément à développer l'enseigne. Je subis quelques conflits ouverts. »

(Franchiseur, Enseigne Location de véhicules)

« Entre franchisés et managers de succursales, c'est assez cloisonné et c'est regrettable mais il y a deux organisations. Il y a deux forces de vente consacrées aux deux réseaux. Ce sont deux organisations. A l'échelon local, ils se côtoient parce qu'ils sont dans la même zone, dans la même région. Il y a quand même des moments de rencontre d'un magasin à un autre, mais ce n'est pas très développé parce que les modes de management sont différents, les organisations sont différentes et l'esprit est différent. Le franchisé, c'est un commerçant, c'est un indépendant, il va souvent voir la succursale de sa région comme un concurrent alors qu'au contraire, elle ne l'est pas. »

(Franchiseur, Enseigne Prêt-à-porter féminin)

6.2.2. La cohésion au sein d'un réseau : une approche sociométrique

– Caractéristiques du réseau étudié et méthodologie

Le réseau sur lequel porte cette étude sociométrique exerce son activité dans le secteur de la restauration. Il est composé de 46 franchisés parmi lesquels dix possèdent plus d'une unité franchisée. Le franchisé le plus ancien dans le réseau a rejoint cette enseigne en 1984 alors que le plus récent l'a intégré cette année, en 2006 (l'ancienneté moyenne des franchisés est de 6 ans). Nous tenons à remercier très sincèrement les responsables qui ont accepté la réalisation de cette étude originale, au sens où, à notre connaissance, aucune étude sociométrique n'a été réalisée à ce jour dans le contexte des réseaux de franchise. Nous leur sommes reconnaissants d'avoir informé, via leur système Intranet, l'ensemble de leurs franchisés quant à la réalisation de cette étude. Les franchisés ont tous accepté de répondre au questionnaire (taux de réponse égal à 100%) administré par téléphone en juillet et août 2006, soit lors du premier appel, soit lors d'un rendez-vous téléphonique fixé ultérieurement. La durée moyenne de la conversation téléphonique était de vingt minutes.

Dans cette étude, nous nous sommes intéressés aux réseaux de connaissances, de relations amicales, et de conseils concernant l'activité. Ces trois types de réseaux reflètent les principales relations qui peuvent s'établir entre les membres d'un réseau de franchise. Le réseau de connaissances se limite à observer si les franchisés se connaissent, ne serait-ce que de nom. Le réseau amical décrit les liens affectifs et d'amitié qui peuvent unir les franchisés du réseau. Le réseau de conseil comprend l'ensemble des relations par lesquelles les individus partagent des ressources telles que de l'information, de l'assistance et des recommandations.

« J'ai un problème comptable en ce moment. J'externalise toute ma comptabilité et je trouve que mon comptable me facture trop cher. Je vais appeler quelques franchisés pour leur demander combien leur pousse leur comptable. »

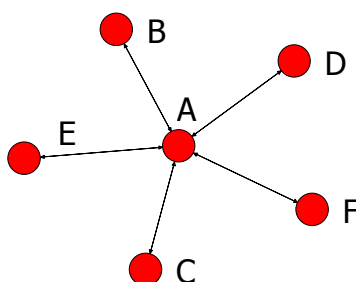
(Franchisé, Enseigne Solderies et occasions)

Les questions posées ont été les suivantes : « Connaissez-vous Madame ou Monsieur x, franchisé(e) à [lieu] ? À quelle fréquence êtes-vous en contact avec cette personne ? S'agit-il d'une personne avec laquelle vous entretenez des relations amicales en dehors du cadre professionnel ? S'agit-il d'une personne à laquelle vous vous adressez lorsque vous avez besoin d'une information ou d'un conseil concernant votre activité ? ». Par ailleurs, deux questions ont concerné la facilité d'application des nouveaux savoir-faire transmis par le franchiseur (« J'arrive rapidement à mettre en œuvre les nouvelles pratiques développées par mon franchiseur », « Je n'ai pas de difficultés à appliquer les savoir-faire transmis par mon franchiseur »), deux autres se sont intéressées à la rapidité de mise en place de la nouvelle carte (« À chaque renouvellement de carte, je suis prêt, en temps réel, à la mettre en place », « À chaque changement de carte, mon restaurant est opérationnel très rapidement »), une autre à la fréquence des contacts du franchisé interrogé avec l'animateur du réseau et une dernière concernant sa date d'entrée dans le réseau.

– Analyse descriptive

Les chercheurs ont à leur disposition une variété de mesures permettant de décrire la position d'un individu au sein d'un réseau. Pour cette étude, nous en avons retenu deux que nous nous proposons d'exposer très simplement.

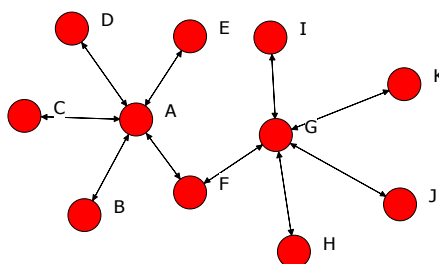
Le **niveau de centralité** (*Degree centrality*) correspond au nombre de franchisés auquel un franchisé x est directement connecté. Dans l'exemple suivant, le niveau de centralité est égal à 5 pour le franchisé A (5 connections directes) et 1 pour les franchisés B, C, D, E, F (1 connexion directe chacun).



Lorsque les relations entre les franchisés ne sont pas symétriques (par exemple, A fait appel à B pour un conseil mais B ne fait jamais appel A), il convient alors de distinguer le niveau de centralité *out* (ex : le nombre de franchisés que A consulte) et le niveau de centralité *in* (ex : le nombre de franchisés qui consultent A)

Le **niveau d'intermédiation** (*Betweenness*) est une autre mesure de la centralité (sa formule de calcul complexe ne sera pas détaillée ici) qui s'intéresse au nombre de franchisés – non

reliés directement entre eux – qu'un franchisé x relie. L'exemple suivant montre tout l'intérêt de cette mesure en complément du niveau de centralité.



F, en dépit d'un degré de centralité relativement faible (= 2, puisque F n'est connecté directement qu'à A et G), jouit pourtant d'un pouvoir important puisqu'il fait office de « pont », de « garde barrière » ou « d'intermédiaire » entre deux ensembles de franchisés non directement connectés entre eux. Dans la mesure où il est particulièrement pertinent au regard d'une problématique de circulation de l'information, cet indice sera calculé pour l'étude du réseau de conseil.

Observons désormais les résultats obtenus avec les données récoltées en commençant par l'étude des réseaux de connaissances et de relations amicales (tableau 6.18).

Chaque franchisé interrogé connaît en moyenne 13 franchisés (écart type = 7,59 ; minimum = 0 ; maximum = 39 sur 45 possibles) et **est connu** également par **13 franchisés** (écart type = 7,84 ; minimum = 2 ; maximum = 34 sur 45 possibles). Aucun franchisé n'est inconnu des autres même si un franchisé déclare ne connaître aucun autre franchisé. Les degrés de centralisation pour le réseau de connaissances sont respectivement de 58,17 % pour le *Network Centralization Outdegree* (il serait de 100 % si chaque franchisé disait connaître tous les autres franchisés du réseau) et de 46,81 % pour le *Network Centralization Indegree* (il serait de 100 % si chaque franchisé était connu par tous les autres franchisés du réseau). La figure 6.2 propose une visualisation du réseau de connaissances et témoigne d'une densité relativement importante.

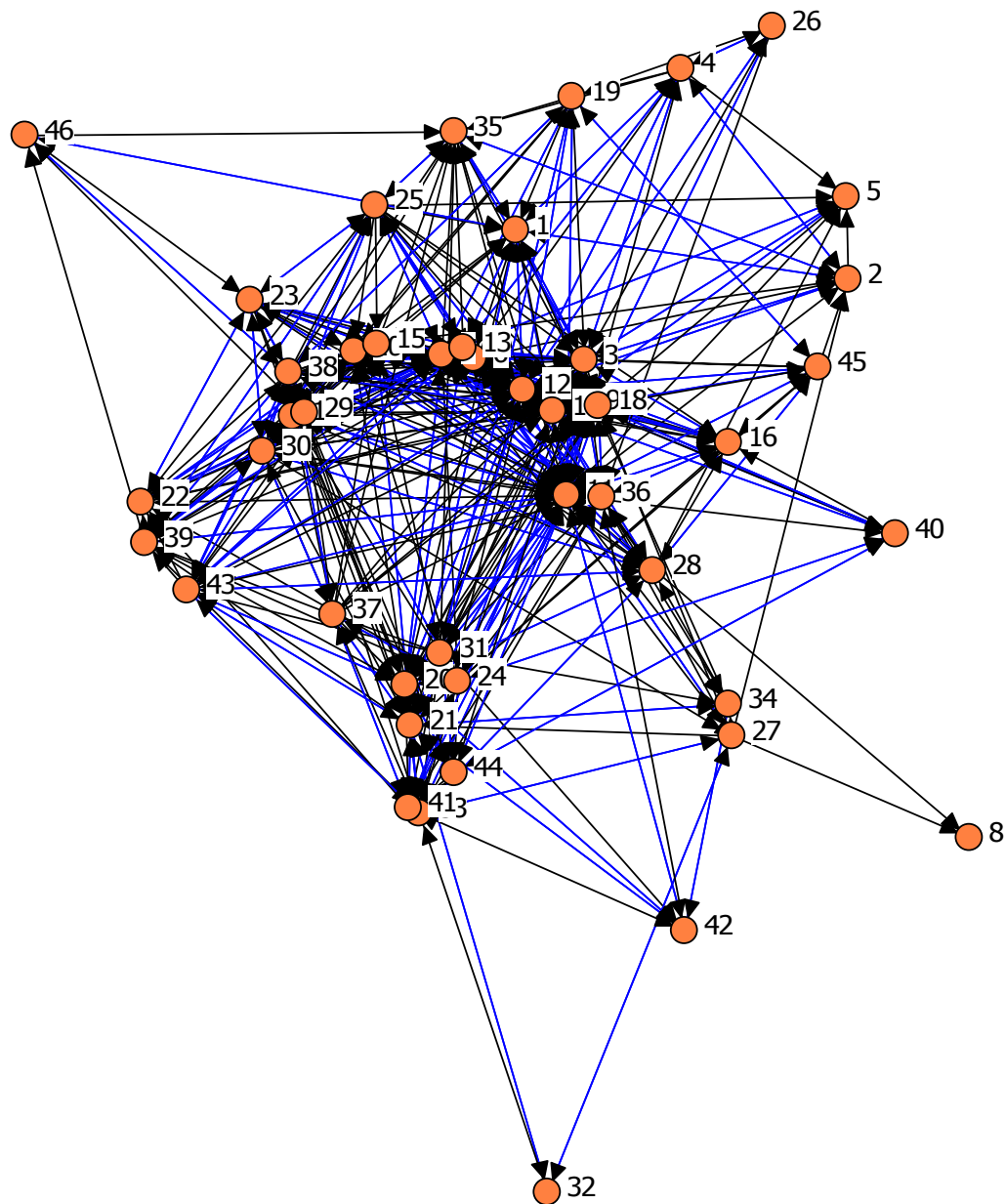
S'agissant du réseau amical, **chaque franchisé entretient des relations d'amitié avec**, en moyenne, **un nombre allant de 3 à 4 franchisés** (écart type = 2,74 ; minimum = 0 ; maximum = 13 sur 45 possibles). Ce chiffre confirme bien l'impression générale formée à l'issue de la phase qualitative menée auprès de divers franchiseurs et franchisés. Cinq franchisés n'entretiennent aucune relation amicale avec d'autres franchisés du réseau. Le degré de centralisation du réseau amical est de 22 % (il serait de 100 % si chaque franchisé entretenait des relations amicales avec tous les autres franchisés du réseau).

Tableau 6.18 – Centralité dans les réseaux de connaissances et d'amitié

Franchisé	Date d'entrée dans le réseau	Multi franchisé	Réseau de connaissance		Réseau amical
			Centralité – OutDegree (# connaît n franchisés)	Centralité – Indegree (# est connu par n franchisés)	Centralité (# entretient une relation amicale avec n franchisés)
# 1	1996		11	18	1
# 2	1998		7	9	1
# 3	2000		14	27	0
# 4	2005		10	7	1
# 5	2001		3	9	0
# 6	2003	⌘	15	21	6
# 7	2002		23	24	13
# 8	1990		0	2	0
# 9	2003	⌘	10	16	2
# 10	2003		10	25	7
# 11	1997	⌘	39	34	7
# 12	1996		26	30	5
# 13	2004		23	25	7
# 14	1993		10	22	6
# 15	1998		20	19	6
# 16	2004	⌘	8	14	0
# 17	2002		24	20	7
# 18	2004		18	19	2
# 19	1992		11	8	5
# 20	1998	⌘	18	18	3
# 21	1984	⌘	16	20	8
# 22	2005		7	16	7
# 23	2005		16	10	4
# 24	2005		19	9	3
# 25	2005		19	11	5
# 26	2000		6	3	1
# 27	1999	⌘	10	4	3
# 28	2002		15	11	4
# 29	1999		17	7	4
# 30	1999	⌘	21	6	2
# 31	1998	⌘	18	8	6
# 32	1993		3	2	2
# 33	1992		12	12	4
# 34	2002	⌘	4	6	3
# 35	1988		4	17	1
# 36	1998		13	23	3
# 37	1991		15	7	1
# 38	1996		27	13	4
# 39	1999		13	12	2
# 40	2006		8	7	1
# 41	2003		7	9	2
# 42	2002		5	6	1
# 43	1999		18	12	7
# 44	1994		9	8	2
# 45	2005		10	6	3
# 46	2005		4	4	0

Exemple de lecture : le franchisé # 12 connaît 26 franchisés, est connu par 30 franchisés et entretient des relations amicales avec 5 franchisés.

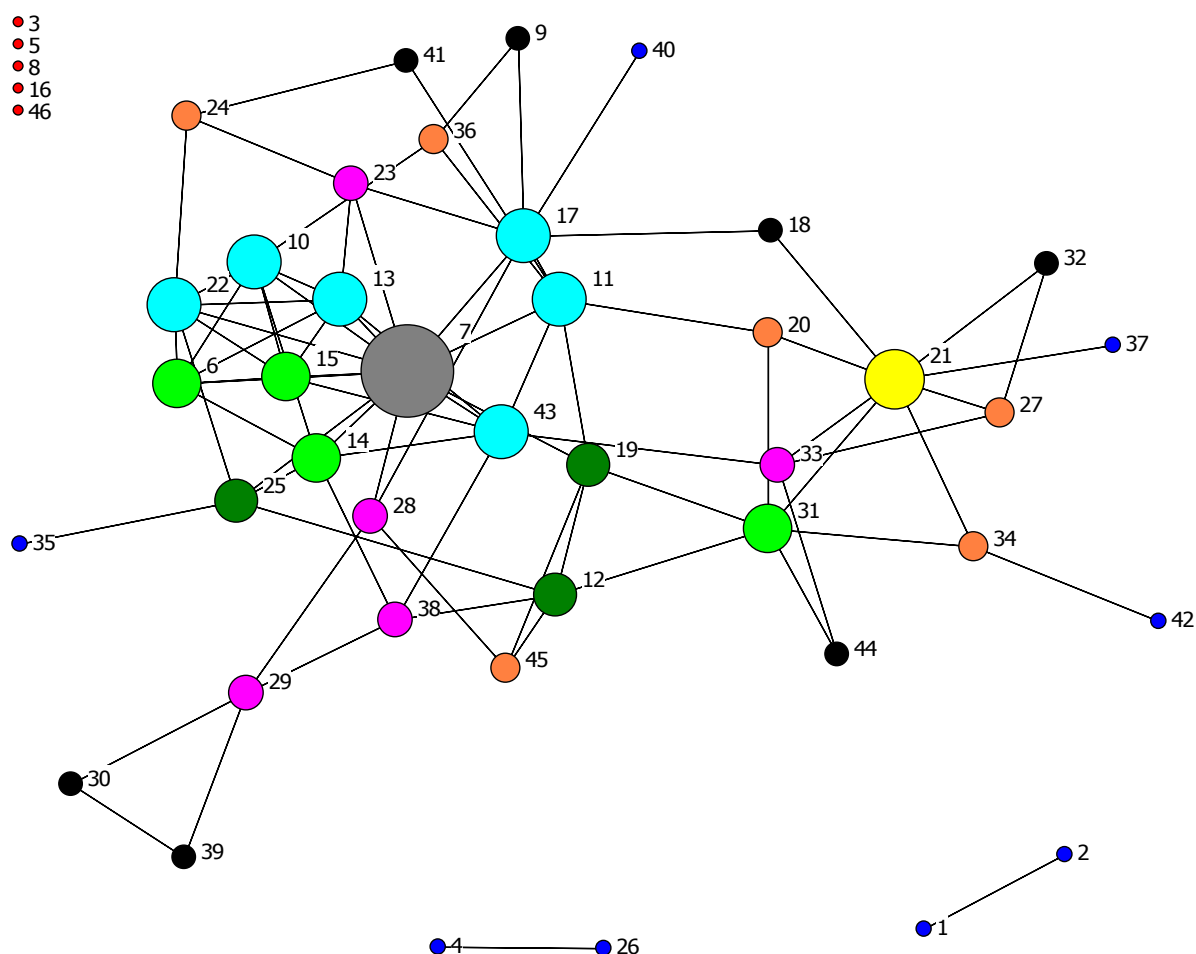
Figure 6.2 – Représentation graphique du réseau de connaissances



Note de lecture : Chaque cercle correspond à un franchisé. Les chiffres à la droite des cercles correspondent au numéro d'identification des franchisés interrogés. Chaque ligne bleue correspond à une relation de connaissances symétriques (ex : le franchisé n°46 connaît le franchisé n°25 et vice-versa). Chaque ligne noire correspond à une relation de connaissances asymétriques (ex : le franchisé n°46 connaît le franchisé n°35 mais ce dernier ne le connaît pas). L'espace entre chaque cercle résulte d'une procédure MDS (*Multidimensional Scaling*).

La figure 6.3 propose une visualisation du réseau amical en fonction du degré de centralité de chaque franchisé. Elle met en évidence **l'importance de deux personnes (les franchisés n° 7 et n° 21)** occupant respectivement un rôle central au sein de deux sous-groupes. **Notons également que ces deux franchisés n'entretiennent pas de relations amicales directes, et qu'aucun autre franchisé ne joue de rôle d'intermédiaire entre eux** (autrement dit, les franchisés n° 7 et n° 21 n'ont pas d'amis communs).

Figure 6.3 – Représentation graphique du réseau amical en fonction du degré de centralité



Note de lecture : Chaque cercle correspond à un franchisé. Les chiffres à la droite des cercles correspondent au numéro d'identification des franchisés interrogés. Chaque ligne correspond à une relation amicale symétrique (c.a.d. que la relation amicale est confirmée par les deux parties). La taille et la couleur des cercles sont fonction du degré de centralité du franchisé dans le réseau amical.

Intéressons nous maintenant au réseau de conseil et d'entraide (tableau 6.19). **Chaque franchisé consulte en moyenne 3 à 4 franchisés** (écart type = 3,64 ; minimum = 0 ; maximum = 16 sur 45 possibles) et **est consulté également par 3 à 4 franchisés** (écart type = 3,73 ; minimum = 0 ; maximum = 15 sur 45 possibles). Les cinq franchisés les plus consultés sont les n° 11, 12, 7, 20 et 14 (figure 6.4) et les cinq recherchant le plus d'informations sont les n° 21, 7, 6, 14 et 24 (figure 6.5). Deux franchisés ne participent pas à ce réseau de conseil (les n° 5 et 46 ne consultent pas et ne sont pas consultés non plus), certains consultent mais ne sont jamais consultés (ex : n° 4), d'autres sont consultés mais ne consultent jamais (ex : n° 29), mais **la plupart sont engagés dans des relations d'échanges réciproques**. A cet égard, la figure 6.6 est informative : elle montre qu'il existe un **noyau dur central d'échanges réciproques** et que **les relations asymétriques se situent plutôt à la périphérie**. La figure 6.7 apporte des informations supplémentaires : elle montre que la fréquence des échanges est beaucoup plus importante au sein de ce noyau dur qu'à l'extérieur.

Tableau 6.19 – Centralité dans le réseau de conseil et d'entraide

Franchisé	Date d'entrée dans le réseau	Multi franchisé	Réseau de conseil et d'entraide		
			Centralité – OutDegree (# consulte <i>n</i> franchisés pour une info. ou un conseil)	Centralité – Indegree (# est consulté par <i>n</i> franchisés pour une info. ou un conseil)	Intermédiation – Betweenness (Indice normalisé)
# 1	1996		0	1	0,00
# 2	1998		1	0	0,00
# 3	2000		4	3	2,48
# 4	2005		3	0	0,00
# 5	2001		0	0	0,00
# 6	2003	⌘	10	4	2,55
# 7	2002		12	12	10,44
# 8	1990		0	1	0,00
# 9	2003	⌘	3	1	1,77
# 10	2003		0	6	0,00
# 11	1997	⌘	7	15	5,81
# 12	1996		0	13	0,00
# 13	2004		5	8	1,77
# 14	1993		9	10	5,28
# 15	1998		8	6	4,66
# 16	2004	⌘	3	0	0,00
# 17	2002		6	8	6,07
# 18	2004		4	5	2,93
# 19	1992		3	1	1,72
# 20	1998	⌘	7	11	8,00
# 21	1984	⌘	16	7	15,09
# 22	2005		3	7	0,17
# 23	2005		8	2	3,24
# 24	2005		9	2	3,33
# 25	2005		7	2	5,24
# 26	2000		1	1	0,00
# 27	1999	⌘	7	0	0,00
# 28	2002		4	1	0,03
# 29	1999		0	3	0,00
# 30	1999	⌘	2	2	0,08
# 31	1998	⌘	5	3	3,60
# 32	1993		0	2	0,00
# 33	1992		5	4	2,02
# 34	2002	⌘	1	2	0,03
# 35	1988		0	4	0,00
# 36	1998		0	6	0,00
# 37	1991		3	1	0,38
# 38	1996		6	2	0,68
# 39	1999		2	4	1,98
# 40	2006		2	1	0,00
# 41	2003		1	2	0,00
# 42	2002		0	2	0,00
# 43	1999		4	7	1,16
# 44	1994		2	2	0,21
# 45	2005		2	1	0,00
# 46	2005		0	0	0,00

Exemple de lecture : le franchisé # 21 consulte 16 franchisés, est consulté par 7 franchisés et détient le pouvoir d'intermédiation le plus fort du réseau.

Figure 6.4 – Les 5 franchisés les plus consultés (11, 12, 7 20, 14)

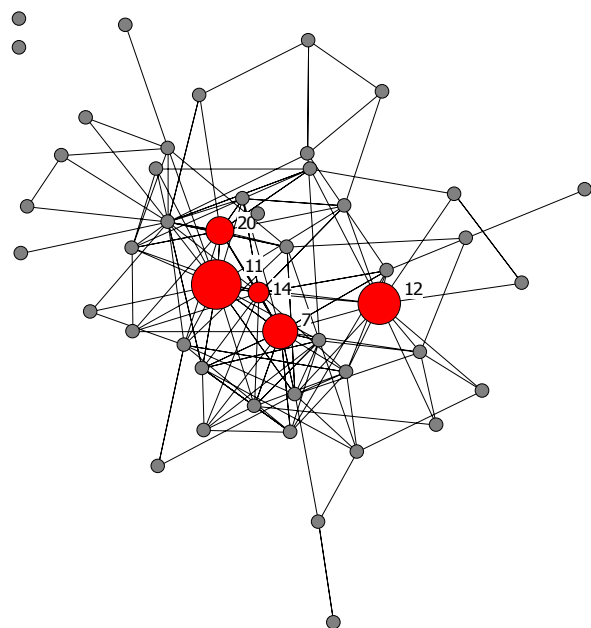


Figure 6.5– Les 5 franchisés qui consultent le plus (21, 7, 6, 14, 24)

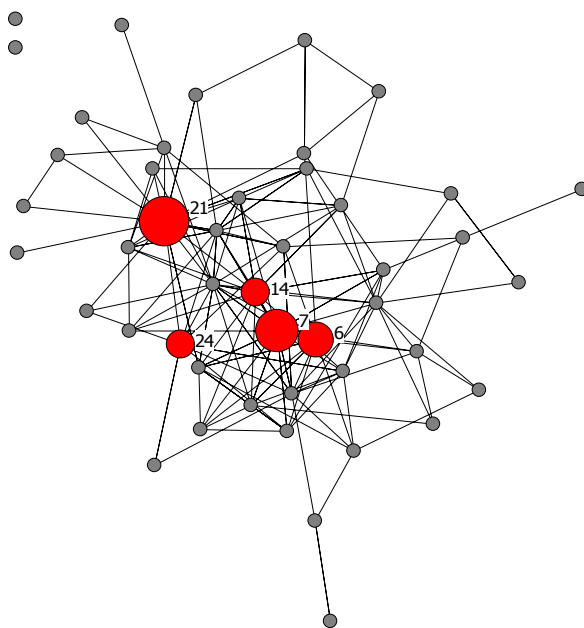
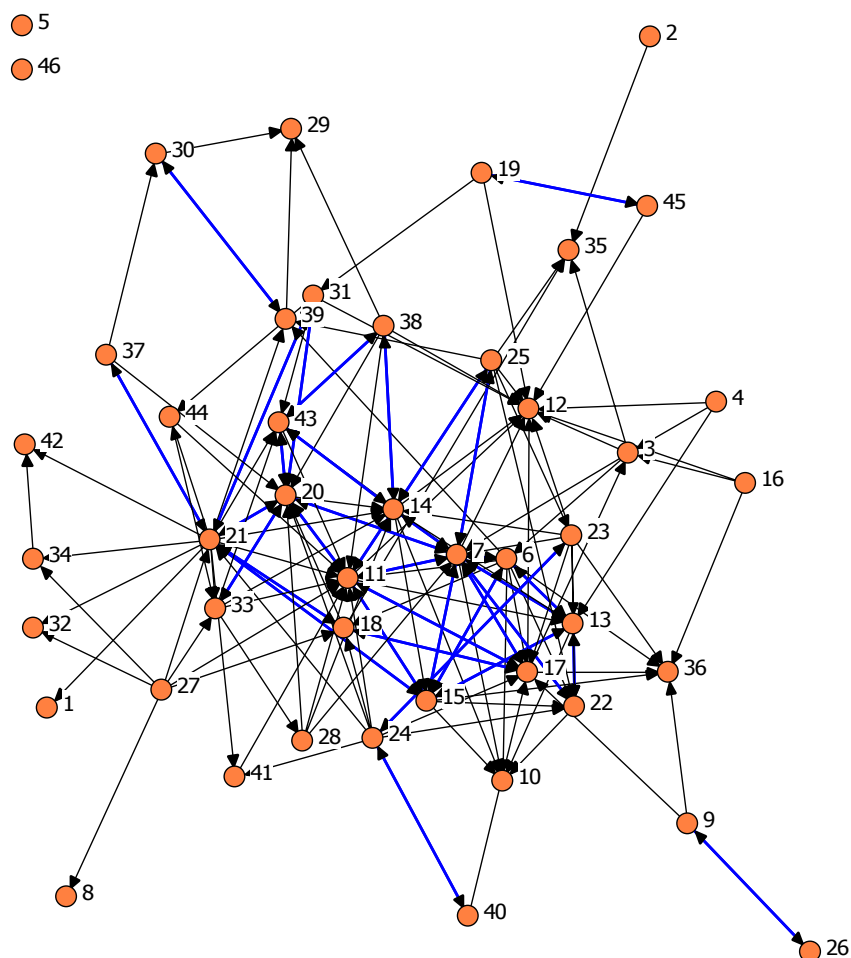
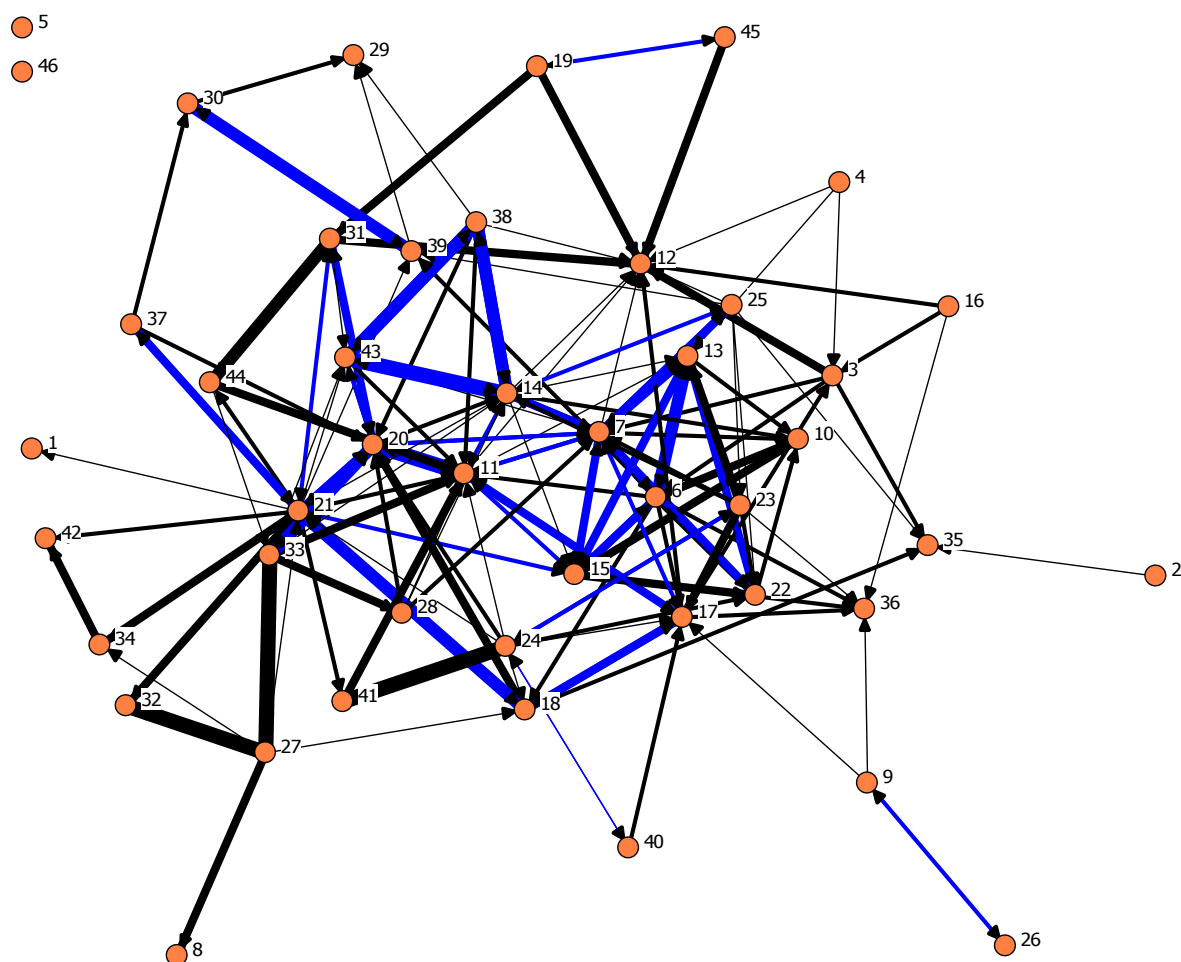


Figure 6.6 – Représentation graphique du réseau de conseils et d'entraide



Note de lecture : Chaque cercle correspond à un franchisé. Les chiffres à la droite des cercles correspondent au numéro d'identification des franchisés interrogés. Chaque ligne bleue correspond à une relation d'entraide réciproque (ex : le franchisé n°30 consulte le franchisé n°39 et vice-versa). Chaque ligne noire correspond à une relation d'entraide asymétrique (ex : le franchisé n°30 consulte le franchisé n°29 mais ce dernier ne le consulte pas). La pointe de chaque flèche désigne le franchisé consulté.

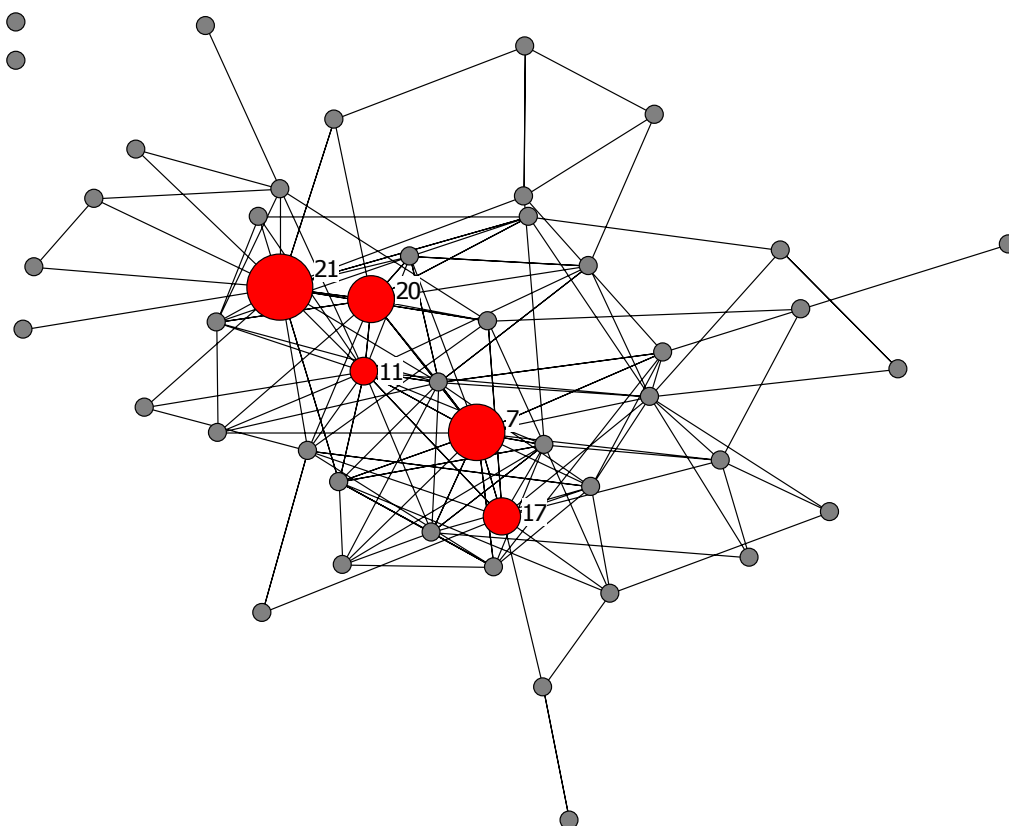
Figure 6.7 – Représentation graphique du réseau de conseils et d'entraide en fonction de l'intensité des relations



Note de lecture : Chaque cercle correspond à un franchisé. Les chiffres à la droite des cercles correspondent au numéro d'identification des franchisés interrogés. Chaque ligne bleue correspond à une relation d'entraide réciproque (ex : le franchisé n°30 consulte le franchisé n°39 et vice-versa). Chaque ligne noire correspond à une relation d'entraide asymétrique (ex : le franchisé n°30 consulte le franchisé n°29 mais ce dernier ne le consulte pas). La pointe de chaque flèche désigne le franchisé consulté. Les lignes les plus épaisses correspondent à des relations quasi-quotidiennes et les plus fines à des relations ponctuelles (une à deux fois par an).

La figure 6.8 propose de mettre en évidence les cinq franchisés possédant les niveaux d'intermédiation (*betweenness*) les plus élevés dans le réseau de conseil. **Les franchisés n° 21, 7, 20, 17, 11 apparaissent comme détenant un potentiel élevé de maîtrise de l'information circulant au sein du réseau** (notons que nous retrouvons ici les deux franchisés – n° 7 et 21 – occupant une place centrale dans le réseau amical et que ces deux franchisés n'échangent pas non plus d'informations entre eux).

Figure 6.8 – Les 5 franchisés ayant le pouvoir d'intermédiation le plus fort dans le réseau de conseils et d'entraide (21, 7, 20, 17, 11)



– Analyse explicative

Le tableau 6.20 présente les niveaux de corrélations entre les variables étudiées ainsi que leur significativité. **L'ancienneté dans le réseau de franchise n'explique pas la centralité du franchisé** (en d'autres termes, il ne sera pas davantage connu, n'entretiendra pas plus de relations amicales, ni professionnelles avec les autres franchisés par le simple fait d'être ancien dans le réseau). En revanche, le fait d'être multi-franchisé est lié à la centralité dans le réseau de conseil, de manière cependant contre-intuitive. En effet, **les multi-franchisés sont significativement davantage demandeurs d'informations auprès des autres franchisés** que ne le sont les franchisés uniques mais **ils ne sont pas significativement plus consultés** que ces derniers (même si le franchisé le plus consulté – le n°11 – est bien un multi-franchisé). **Les multi-franchisés apparaissent également comme les franchisés ayant le pouvoir d'intermédiation le plus fort dans le réseau de conseil**. Autrement dit, ils possèdent un fort pouvoir de diffusion ou de rétention de l'information et des connaissances, qu'ils détiennent et qu'ils sont notamment allés chercher auprès d'autres franchisés.

Tableau 6.20 – Tableau de corrélations

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Ancienneté dans le réseau	1										
2. Statut de multi-franchisé ^a	,05	1									
3. Nombre de franchisés connus par x	-,03	,17	1								
4. Nombre de franchisés connaissant x	,04	,09	,60**	1							
5. Centralité dans le réseau amical	,02	,09	,59**	,52**	1						
6. Nombre de franchisés consultés par x	,09	,33*	,51**	,35*	,64**	1					
7. Nombre de franchisés consultant x	,15	,10	,64**	,79**	,70**	,40**	1				
8. Centralité d'intermédiation dans le réseau conseil	,23	,29*	,47**	,44**	,63**	,85**	,57**	1			
9. Fréquence des contacts avec l'animateur du réseau	,11	-,10	,33*	,20	,51**	,36*	,42**	,25	1		
10. Facilité d'application des nouveaux savoir-faire	,25	-,03	,04	,27	,21	,12	,25	,33*	,08	1	
11. Rapidité de mise ne place de la nouvelle carte	,37**	-,17	,15	,34*	,12	,12	,26	,20	,12	,59**	1

^a 0 = franchisé simple ; 1 = multi-franchisé ; niveaux de significativité : * p < 5 %, ** p < 1 %

D'autres variables non prises en compte dans notre modèle pourraient expliquer la position centrale d'un franchisé au sein du réseau. Certains auteurs (Klein, Lim, Saltz, & Mayer, 2004) ont ainsi démontré l'influence des caractéristiques démographiques (âge et sexe notamment), de la personnalité et des valeurs individuelles sur la centralité que pouvait obtenir un individu au sein d'une équipe. Etant en dehors du champ direct de nos investigations, ces variables n'ont pas été mesurées. Néanmoins, les entretiens réalisés suggèrent que celles-ci ont, probablement, aussi une influence dans le contexte qui nous intéresse.

« Il y a un congrès de trois jours tous les ans. L'esprit est très 'petits commerçants'. Ce n'est pas mon style. Je fonctionne seulement par affinités. »

(Franchisé, Enseigne Solderies et occasions)

« Je dialogue avec 3 ou 4 franchisés. C'est par affinité. On se connaît depuis le début. »

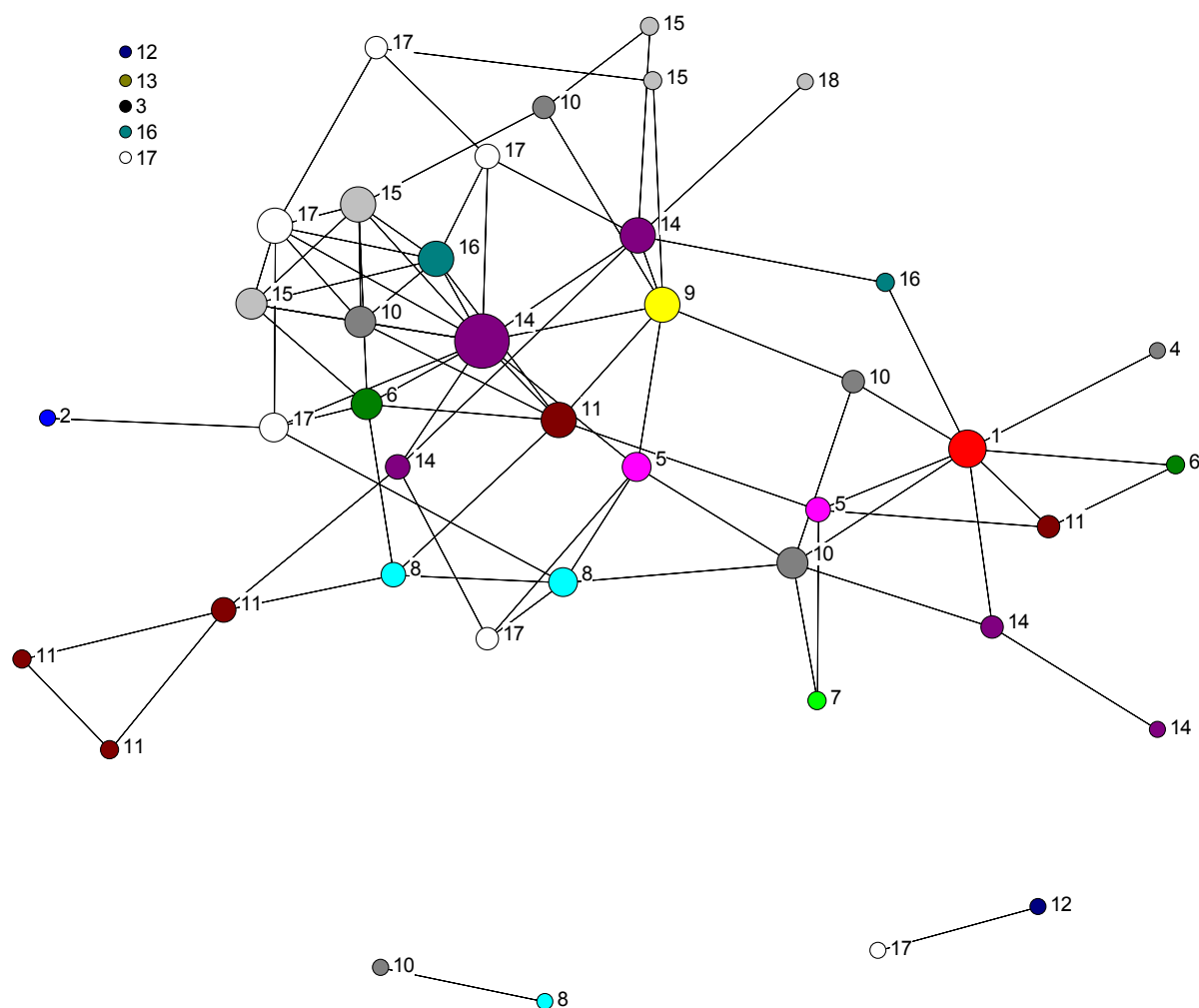
(Franchisé, Enseigne Location de véhicules)

« Il y a des réunions et des séminaires. Cependant, il n'y a pas suffisamment de contacts entre les franchisés. Beaucoup de franchisés ne viennent pas aux réunions (problème de temps perdu selon eux). Il y a des différences de cultures. Ça marche par affinités. »

(Franchisé, Enseigne Réparation, Accessoires, Nettoyage automobiles)

La figure 6.9 propose une visualisation du réseau amical en fonction de la date d'entrée dans le réseau. La date d'entrée n'explique pas la centralité dans le réseau. Ceci est cohérent avec l'analyse des corrélations. **On retrouve une certaine logique de « promotion », liant des franchisés qui sont arrivés dans le réseau au cours d'une même année.** Par exemple, la figure 6.9 montre des liens directs entre les trois franchisés ayant le code 11 (année d'entrée 1999), entre les trois franchisés ayant le code 14 (année d'entrée 2004), même si deux autres franchisés ayant le code 14 (même année d'entrée) sont éloignés de ce groupe et ont des liens très indirects. En même temps, des liens directs peuvent exister entre des franchisés ayant des dates d'entrée éloignées : le franchisé codé 1 (année d'entrée 1988) a un lien direct avec un franchisé codé 14 (année d'entrée 2004). À l'instar de l'ancienneté, la logique de « promotion » n'est pas suffisante pour expliquer le réseau relationnel. Les caractéristiques personnelles et la proximité géographique présentent ainsi des pistes d'explication possibles.

Figure 6.9 –Réseau amical en fonction de la date d'entrée dans le réseau



Note de lecture : Chaque cercle correspond à un franchisé. La taille des cercles est fonction du degré de centralité du franchisé dans le réseau amical. **Attention, dans ce graphique, les chiffres à la droite des cercles ne correspondent pas au numéro d'identification des franchisés interrogés mais à un code relatif à la date d'entrée dans le réseau de franchise.** Plus le chiffre est élevé, plus le franchisé est entré récemment dans le réseau (18 correspond à une date d'entrée en 2006). Les mêmes chiffres ainsi que les mêmes couleurs correspondent donc aux mêmes dates d'entrée.

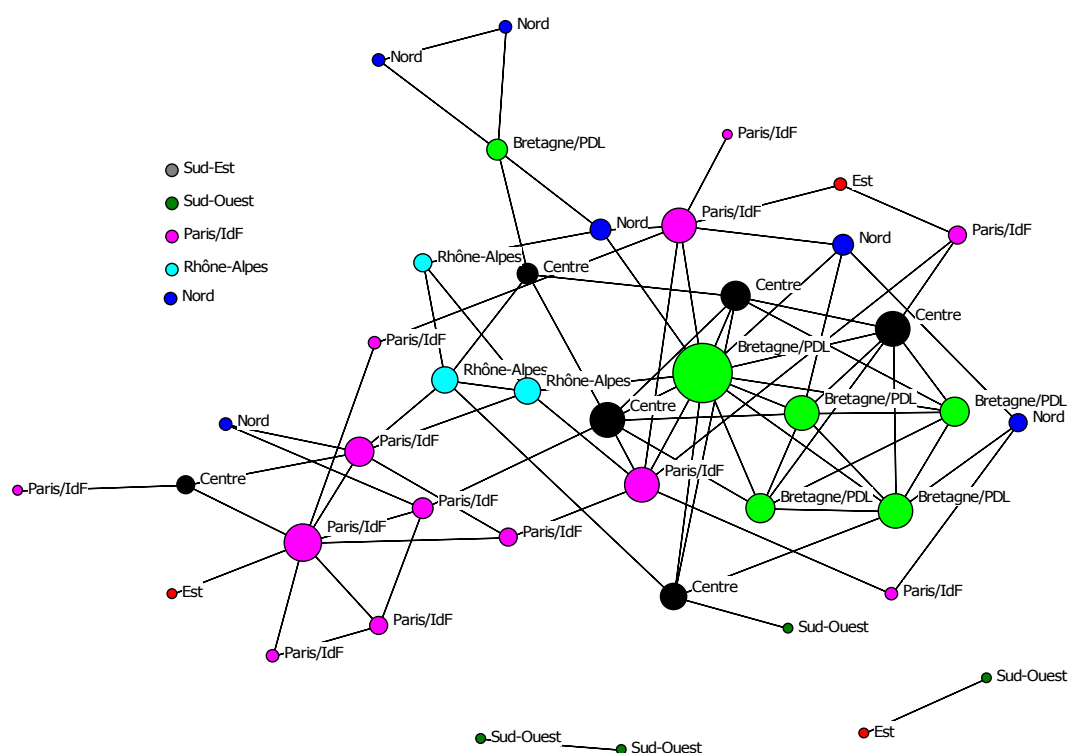
Ce graphique nous renseigne également sur les deux franchisés principaux que nous avons identifiés à savoir le n° 7 et n° 21. Le franchisé n° 21 (multi franchisé), qui est le plus ancien dans le réseau (le code 1 lui est attribué dans la figure 6.9), est lié à des franchisés de « promotions » diverses (de très récentes à très anciennes) alors que l'on trouve une plus grande homogénéité (promotions plutôt récentes) dans l'entourage du franchisé n°7 (code 14 et cercle le plus grand dans la figure 6.9). L'explication par la proximité géographique (figure 6.10), voire la culture régionale, apporte aussi un éclairage intéressant au mode de développement et de fonctionnement du réseau. **Les liens semblent, en partie seulement, se constituer par zone géographique.**

« Il y a beaucoup de relations et pas simplement à l'intérieur d'une région parce que ce sont des gens qui se sont retrouvés en stage ensemble, parce qu'ils ont été en commission ensemble. Il y a un maillage de circulation de l'information qui est informel mais qui est très dense. »

(Franchiseur, Enseigne Réparation, Accessoires, Nettoyage automobiles)

Nous retrouvons les deux franchisés principaux du réseau, à savoir le franchisé n° 7 et le multi-franchisé n° 21. D'après la figure 6.10, le franchisé n° 21 appartient à la région parisienne et entretient l'essentiel de ses relations amicales avec des franchisés de Paris et d'Ile de France. Le franchisé n° 7 est provincial et a des liens amicaux surtout avec d'autres franchisés de Province.

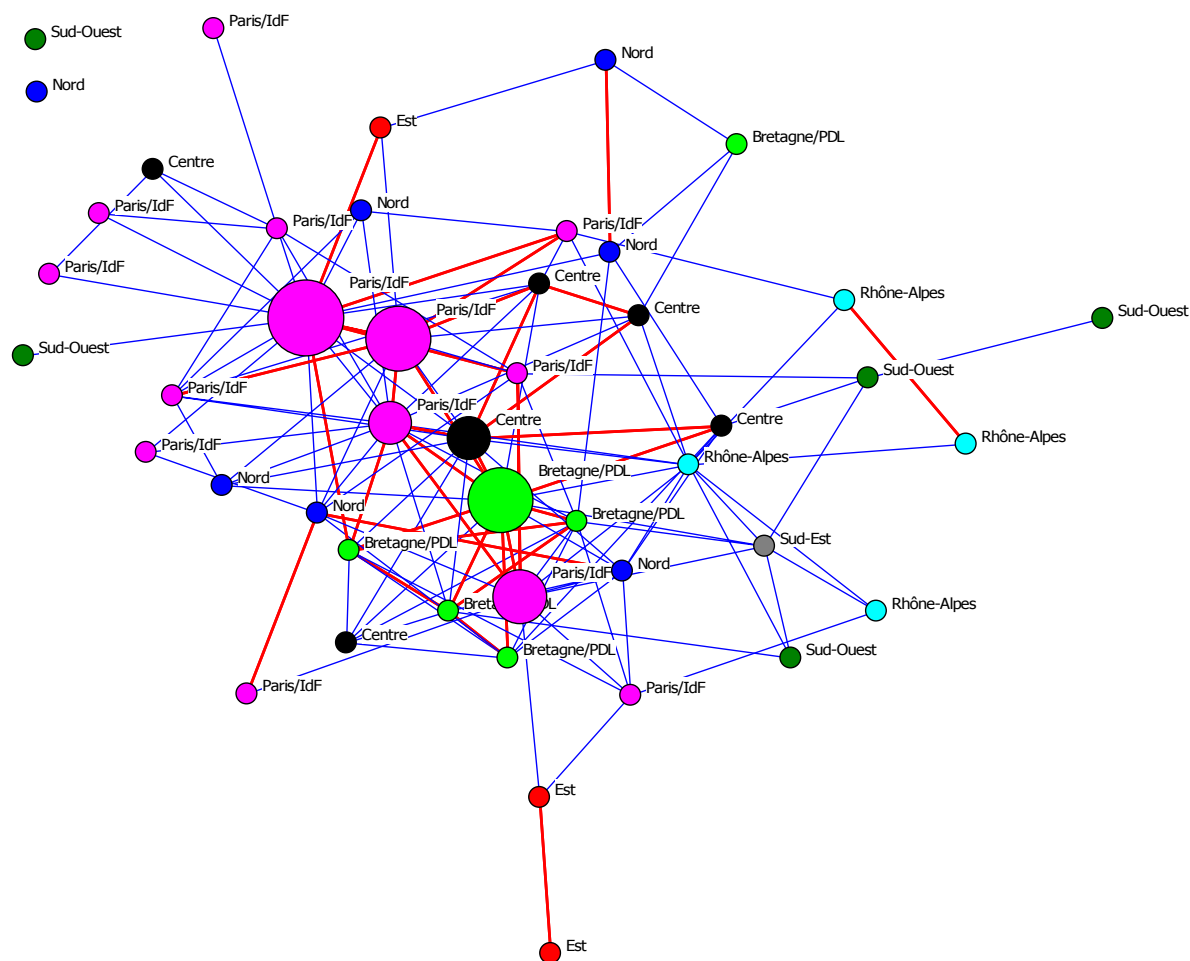
Figure 6.10 – Représentation du réseau amical en fonction de la localisation géographique des unités franchisées



Note de lecture : Chaque cercle correspond à un franchisé. Chaque ligne correspond à une relation amicale symétrique (c.a.d. que la relation amicale est confirmée par les deux parties). La taille des cercles est fonction du degré de centralité du franchisé dans le réseau amical et une même couleur correspond à une même zone géographique.

La figure 6.11 représente le réseau de conseil en fonction de la zone géographique. Quatre parmi les cinq franchisés ayant le pouvoir d'intermédiation le plus fort sont localisés dans la région parisienne. Leur pouvoir d'intermédiation pourrait s'expliquer soit par des caractéristiques objectives (taille, chiffre d'affaires, responsabilités dans les commissions ou le réseau en général), soit par des caractéristiques personnelles des franchisés (réputation, expertise reconnue, savoir-faire spécifiques).

Figure 6.11 – Représentation du réseau de conseil en fonction de la localisation géographique des unités franchisées et des 5 franchisés ayant le pouvoir d'intermédiation le plus fort



Chaque cercle correspond à un franchisé et chaque couleur à une même zone géographique. Chaque ligne rouge correspond à une relation d'entraide réciproque et chaque ligne bleue correspond à une relation d'entraide asymétrique. Les cinq plus grands cercles correspondent aux cinq franchisés ayant le pouvoir d'intermédiation le plus fort.

En examinant à nouveau le tableau 6.20, nous constatons que **la centralité dans le réseau amical est fortement liée à celle dans le réseau de conseil, bien que les deux mesures ne soient pas totalement identiques** ; l'une explique moins de 50 % de l'autre. La réputation du franchisé, en termes d'expertise et de savoir-faire, peut expliquer sa double appartenance étant donné que les relations de conseil peuvent évoluer vers des relations amicales et vice versa.

Concernant l'impact sur les performances, en termes d'application des savoir-faire et de mise en place de la nouvelle carte, **l'ancienneté dans le réseau est liée positivement à la rapidité de mise en place de la nouvelle carte** (14 % de variance expliquée). Il s'agit donc d'un effet cumulatif de l'expérience et de l'apprentissage. **Les centralités dans le réseau amical et de conseil sont positivement liées à la fréquence de contact avec l'animateur du réseau de franchise**. La centralité d'un franchisé dans le réseau fait ainsi de lui un interlocuteur privilégié du franchiseur. **La centralité d'intermédiation dans le réseau de conseil est liée positivement à la facilité d'application des nouveaux savoir-faire** (11 % de variance expliquée). En consultant fréquemment et en étant fréquemment consulté par les autres membres du réseau, le franchisé développe sa réflexion sur les nouveaux savoir-faire et facilite et accélère leur mise en œuvre.

7

Le *learning mix* en action : proposition d'un modèle contingent et opérationnel

« Comme l'or qui ne peut être dépensé ne fera pas d'un homme un riche, un savoir qui ne peut être appliqué ne fera pas d'un homme un sage. »

Samuel Johnson (1709 – 1784)

Le management des savoir-faire est une démarche systématique et planifiée qui a pour objectif principal de faire en sorte que les savoir-faire détenus soient pérennes et plus productifs. Pour favoriser les conditions de son succès, les différentes phases de création, d'expérimentation, de diffusion, d'application et d'amélioration des savoir-faire doivent être intégrées au sein d'une véritable stratégie, pensée en fonction des caractéristiques du franchiseur, de ses franchisés et de leur environnement d'action. La démarche de *knowledge management* ne peut en effet se satisfaire de recettes génériques et décontextualisées.

L'objectif de ce dernier chapitre est de proposer un ensemble de recommandations permettant aux responsables de la franchise de passer de la rhétorique et des considérations conceptuelles sur les savoir-faire à l'action pragmatique adaptée aux objectifs économiques de leur réseau. Il s'agit de définir les leviers d'action permettant d'optimiser le *learning mix* dans le réseau de franchise en fonction des caractéristiques du franchiseur et de ses franchisés. Toutes ces recommandations sont fondées sur les résultats que nous avons présentés dans les chapitres précédents. A titre de synthèse, nous rappelons ces principaux résultats.

- La *dimension stratégique* :

- ☑ Plus les savoir-faire sont codifiés, plus ils sont utilisés par les franchisés et partagés au sein du réseau.
- ☑ Plus la taille du réseau est importante, plus les savoir-faire sont codifiés.
- ☑ Les savoir-faire sont souvent très codifiés dans les cinq premières années de vie du réseau de franchise, puis cette codification décroît régulièrement. Dans les réseaux les plus anciens (souvent à 30 ans), on assiste à de nouveaux efforts de codification.
- ☑ Les difficultés à enseigner les savoir-faire apparaissent de plus en plus grandes avec l'âge du réseau.

- ☑ Plus le franchisé est ancien dans le réseau, moins il a tendance à utiliser les savoir-faire transmis par son franchiseur.
- ☑ La pression concurrentielle du secteur dans lequel le réseau exerce son activité favorise la non-utilisation des savoir-faire par les franchisés.

▪ *La dimension technologique :*

- ☑ Pour les franchiseurs, le succès du management de leur savoir-faire semble en grande partie synonyme de recours intensif aux TIC alors que le recours intensif aux TIC n'a en réalité qu'un impact positif modeste sur la satisfaction des franchisés vis-à-vis du transfert des savoir-faire ainsi que sur le partage des informations avec les autres membres du réseau, et aucun impact sur le partage des connaissances avec le franchiseur.
- ☑ Dans les réseaux constitués de longue date, les principaux problèmes rencontrés (au niveau des franchisés) concernent l'équipement, les compétences, l'acceptation de la technologie lors de la mise en place d'un Intranet. Ils aboutissent fréquemment à une juxtaposition, voire un doublage des canaux d'informations.
- ☑ La mise en place d'un système d'informations performant est parfois accompagnée d'une méfiance des franchisés quant à la possibilité d'un contrôle accru de la part du franchiseur.
- ☑ Parmi les reproches des franchisés vis-à-vis du système Intranet de leur réseau, on trouve essentiellement : 1) l'excès d'informations et les déficiences quant à la hiérarchisation de leur importance, et 2) le manque d'interactivité et de personnalisation du contenu.
- ☑ Le souhait des franchisés de disposer d'un espace de dialogue qui leur serait dédié se heurte à des réticences de la part des franchiseurs.

▪ *La dimension organisationnelle :*

- ☑ L'existence de responsabilités formalisées dans le réseau n'est pas nécessairement génératrice d'une meilleure gestion des savoir-faire.
- ☑ La mixité du réseau a un impact positif, même s'il est relativement modeste, sur la satisfaction des franchisés vis-à-vis des transferts des savoir-faire.
- ☑ Les commissions thématiques ont un impact positif sur la satisfaction des franchisés quant au transfert des savoir-faire, sur la remontée des informations au franchiseur et surtout sur le partage des connaissances et expériences avec les autres franchisés du réseau.

- ☑ L'existence d'une association de franchisés a un impact positif mais modeste sur la satisfaction des franchisés vis-à-vis du transfert des savoir-faire et sur le partage des connaissances avec les autres membres du réseau.
- ☑ La participation des franchisés au développement des savoir-faire n'a presque aucun effet significatif sur leurs attitudes et les comportements des franchisés en termes d'utilisation et de partage des savoir-faire.
- ☑ Concernant les savoir-faire tacites, les stages et les tutorats dans les succursales ou les unités franchisées permettent un apprentissage vicariant par observation.
- ☑ Le nombre de jours de formation a un effet significatif et positif sur la satisfaction des franchisés vis-à-vis du transfert des savoir-faire, sur l'utilisation des savoir-faire et sur le partage des informations et des connaissances avec le franchiseur et les franchisés. Par ailleurs, le soutien en formation, tel que mesuré auprès du franchiseur, a un impact positif sur la satisfaction des franchisés par rapport au transfert des savoir-faire et sur l'utilisation de ces savoir-faire.
- ☑ Les pratiques institutionnalisées d'incitation au transfert des connaissances n'ont pratiquement aucun effet.

▪ La dimension culturelle :

- ☑ Plus le franchiseur est perçu comme un expert reconnu et une source fiable de savoir-faire, plus les franchisés ont tendance à se conformer aux savoir-faire standards transmis et à contribuer à leur développement par la remontée d'informations au franchiseur.
- ☑ La crédibilité perçue du franchiseur en tant que source de savoir-faire a un impact positif sur les dimensions du succès du *knowledge management*, telles que mesurées auprès des franchisés.
- ☑ Il existe une relation négative significative entre l'ancienneté du franchisé dans le réseau et la perception qu'il a de son franchiseur en tant que source de connaissances pertinentes : cet effet ancienneté devient non significatif lorsque la variable *soutien perçu en termes de formation* est introduite dans le modèle.
- ☑ La formation continue semble être le moyen le plus efficace pour maintenir et renforcer la confiance des franchisés à l'égard de leur franchiseur.
- ☑ Les franchisés ont prioritairement recours aux autres membres du réseau pour la recherche d'informations lorsqu'ils estiment qu'il y a défaillance ou manque de soutien de la part de leur franchiseur en termes de transfert des savoir-faire.
- ☑ La confiance entre les franchisés d'un réseau a un impact positif sur le succès perçu du *knowledge management*, sur l'utilisation des savoir-faire transmis, et sur le partage des connaissances et des informations avec les autres franchisés.

- ☑ Le soutien perçu de la part des autres franchisés est le seul déterminant puissant de la confiance entre franchisés.
- ☑ Pour les franchiseurs interrogés, la cohésion a un impact positif sur le succès global du *knowledge management*, sur la capacité d'absorption des savoir-faire par les franchisés, et sur l'utilisation des savoir-faire transmis.
- ☑ La cohésion des franchisés a un impact important sur le partage des informations et des connaissances avec les autres franchisés, et sur la satisfaction par rapport au transfert de connaissances.
- ☑ Le niveau de développement des TIC n'a pas d'impact significatif sur le niveau de cohésion.
- ☑ Les pratiques incitatives du franchiseur (ex : challenges) ont un impact négatif (modeste mais significatif) sur la cohésion du réseau.
- ☑ Au sein d'un réseau, un nombre restreint de franchisés détient un potentiel élevé de maîtrise de l'information utile. Ce pouvoir semble également avoir un rôle positif sur leur propre performance.

La capitalisation de ces résultats donnera lieu, dans un premier temps, à la présentation d'un modèle opérationnel global fondé sur les leviers d'action qui se sont avérés efficaces quelles que soient les caractéristiques du réseau étudié (§ 7.1). Nous exposerons enfin les variantes de ce modèle en définissant les leviers d'action contingents à une série de caractéristiques des réseaux et de leurs franchisés (§ 7.2).

7.1. Les leviers permanents du management des savoir-faire

Afin de construire un modèle opérationnel d'optimisation du *learning mix*, nous avons identifié les variables récurrentes pour chacune de ses dimensions. Ces variables sont rattachées à des leviers d'action communs à l'ensemble des réseaux étudiés, quelles que soient leurs caractéristiques en termes de taille, d'âge ou de secteur d'activité.

7.1.1. Les leviers d'action stratégiques

– La nécessité d'un diagnostic interne, spécifique et périodique des savoir-faire

En menant nos différentes études qualitatives et quantitatives, nous nous sommes rendus compte d'une variation importante dans la définition des savoir-faire et de leur contenu selon les réseaux de franchise. Chaque réseau semble avoir sa propre définition et sa propre vision de ce qui est essentiel et de ce qui ne l'est pas. L'identification *a priori* d'un contenu de portefeuille de savoir-faire valables quel que soit le réseau de franchise, est par conséquent impossible. Chaque réseau doit procéder à un diagnostic interne afin de définir et de catégoriser les savoir-faire selon les critères suivants :

- Les *savoir-faire explicites* et les *savoir-faire tacites* : les réseaux de franchise se limitent souvent au recensement des savoir-faire explicites, répertoriés dans leur manuel opérationnel ou leur bible. Toutefois, notre étude qualitative a montré l'existence de savoir-faire tacites importants et transmis aux nouveaux franchisés uniquement lors des périodes de tutorat ou d'apprentissage chez d'autres franchisés ou dans les unités succursalistes. Plusieurs méthodes peuvent être utilisées pour permettre une explicitation de ces savoir-faire tacites afin de pouvoir les intégrer progressivement au manuel opérationnel du réseau (Nonaka & Takeuchi, 1995). La réalisation d'entretiens qualitatifs périodiques avec les personnes impliquées dans le processus d'apprentissage (anciens franchisés, responsables d'unités en propre et animateurs) peut justement permettre l'identification et l'explicitation de ces savoir-faire et leur intégration graduelle dans les manuels opérationnels. Il importe de préciser que cette démarche d'audit des savoir-faire ne remet pas en question la légitimité du franchiseur en tant que créateur et dépositaire des savoir-faire dans le réseau. Elle lui permet, au contraire, d'enrichir et de contrôler la mémoire organisationnelle du réseau et de tenir compte des évolutions possibles du concept.
- Les *savoir-faire centraux* et les *savoir-faire périphériques* : la distinction entre ces deux types de savoir-faire est essentielle car elle permet de préciser ceux qui doivent être standardisés et uniformisés quel que soit le contexte de mise en œuvre de ceux pour lesquels il existe une possibilité d'adaptation aux conditions locales du marché du franchisé, sans pour autant affecter l'image de l'enseigne. Les avantages de la réalisation d'un diagnostic interne pour identifier ces deux catégories de savoir-faire sont multiples. Le premier est l'identification du cœur de métier du franchiseur et l'orientation efficace des efforts de développement et de contrôle vers les savoir-faire centraux. Les gains en termes de réduction des coûts peuvent être importants. Par ailleurs, les relations entre le franchiseur et ses franchisés peuvent s'améliorer grâce à la satisfaction d'un certain besoin d'autonomie – caractéristique importante des entrepreneurs – apporté par la possibilité d'adaptation des savoir-faire périphériques.

Même si le concept et les savoir-faire managériaux nécessaires à sa mise en œuvre réussie correspondent fréquemment aux savoir-faire *centraux*, nous pensons que la distinction entre savoir-faire centraux et savoir-faire périphériques doit être propre à chaque réseau de franchise. C'est en analysant l'ensemble des savoir-faire détenus que chaque franchiseur, seul ou en recourant aux différentes commissions thématiques, peut précisément définir le caractère central ou périphérique de ses savoir-faire, et définir les niveaux de standardisation et d'adaptation y afférents.

- Les *savoir-faire stables* et les *savoir-faire évolutifs* : les entretiens effectués auprès des franchiseurs et des franchisés ont montré l'importance de la mise à jour des manuels opérationnels. Le développement de l'innovation semble de plus en plus essentiel pour améliorer les performances des réseaux de franchise. Une étude récente sur la rentabilité de la franchise montre d'ailleurs que les réseaux les plus performants sont ceux qui ont développé des concepts très typés, différenciés et novateurs, tout en étant évolutifs et capables de s'adapter rapidement aux attentes des consommateurs (*Franchise Magazine*, 2006). Nos entretiens avec les franchisés ont montré l'importance de leurs attentes en termes d'évolution des

savoir-faire pour suivre les mutations des marchés. Le franchiseur est donc incité à créer et à expérimenter des nouveaux savoir-faire.

– Le renforcement des pratiques de codification et de formalisation

Nos résultats montrent que plus les savoir-faire sont codifiés, plus ils sont 1) faciles à transmettre, 2) utilisés par les franchisés, et 3) partagés au sein du réseau. Le fait de souligner l'importance de la codification des savoir-faire pourrait sembler trivial puisque la transmission d'un savoir-faire formalisé, et donc déjà fortement codifié, est constitutive de la relation de franchise. Toutefois, nous avons constaté des différences relativement importantes de codification des savoir-faire entre des réseaux appartenant pourtant à un même secteur d'activité. Une marge de manœuvre existe bel et bien et cette variation a bien un impact sur le succès du *knowledge management*.

Cependant, le franchiseur doit veiller à ce que le portefeuille des savoir-faire reste gérable et facilement utilisable par les membres des réseaux. Il n'existe pas d'outil global et disponible à ce jour pour codifier les connaissances, le franchiseur est incité à mettre en place des ateliers spécialisés, au niveau du siège ou dans le cadre des commissions thématiques, pour identifier les savoir-faire qui sont à codifier et à diffuser.

Pour synthétiser, la mise en place d'un modèle opérationnel de management des savoir-faire au niveau stratégique doit reposer en premier lieu sur : (1) un audit des savoir-faire du réseau grâce à des enquêtes internes et des ateliers thématiques, (2) la construction d'une cartographie spécifique des savoir-faire centraux vs. périphériques, et stables vs. évolutifs, et (3) la codification systématique de ces savoir-faire.

7.1.2. Les leviers d'action technologiques

Le recours intensif aux technologies de l'information et de la communication n'est pas forcément synonyme de succès du management des savoir-faire. Notre étude a montré que l'impact réel des TIC est très modeste. Le recours intensif aux TIC n'a, par exemple, aucun impact significatif sur la remontée de l'information des franchisés vers le franchiseur. Par ailleurs, on observe fréquemment une juxtaposition, voire un doublage, des canaux d'informations annulant, pour tout ou partie, les bénéfices associés à l'utilisation des TIC (coûts, rapidité, efficacité). Cet impact décevant des TIC n'est pas propre aux réseaux de franchise. D'autres études ont montré que les entreprises qui mettent en place, souvent à grands frais, des systèmes Intranet, en retirent souvent de faibles résultats, notamment parce qu'elles ont négligé l'importance des contraintes culturelles et organisationnelles. L'importance de la dimension technologique par rapport aux autres dimensions du *learning mix* doit donc être relativisée.

Il semble par ailleurs que la mise en place des TIC est souvent réalisée de manière prématurée sans préparation et sans implication des futurs utilisateurs, soit parce que l'outil est considéré comme une fin en soi, soit parce que certains responsables pensent que l'outil créera de manière spontanée la dynamique d'échange des informations et des connaissances. Il nous

semble que trois points devraient être intégrés par les praticiens dans leur réflexion sur la mise en place de l’Intranet :

- *La facilité d'accès à l'information pour les différents membres* : l’excès d’informations a été invoqué comme un obstacle à l’usage. Il importe de penser à la convivialité de l’outil et d’accompagner sa mise en place par un programme de sensibilisation et de formation.
- *Le développement d'outils interactifs avec des contenus personnalisés* : l’objectif de l’Intranet n’est pas principalement de stocker et de diffuser des informations, il est surtout de créer un espace de dialogue entre les membres du réseau. Le franchiseur aura d’autant plus de contrôle sur cet espace qu’il en sera à l’initiative. La volonté de garder un contact humain avec les animateurs reste très forte. Le recours aux TIC peut être un bon levier s’il est accompagné d’une stratégie de management des savoir-faire intégrant aussi les dimensions organisationnelle et culturelle.
- *La nécessité d'une mise à jour périodique du contenu du site* : pour devenir un levier efficace de management des savoir-faire, l’Intranet et le site Internet du franchiseur doivent être régulièrement mis à jour. Ceci peut renforcer la perception d’un soutien continu de la part du franchiseur en termes d’évolution des savoir-faire.

7.1.3. Les leviers d'action organisationnels

Le *knowledge management* doit être considéré comme un processus catalyseur qui transforme significativement le réseau de franchise en influençant sa structure, les comportements de ses membres et leurs relations d’échange et de partage. Plusieurs pratiques se sont révélées efficaces pour le succès du transfert et de l’utilisation des savoir-faire :

- *Les commissions thématiques* : tout en étant un espace de consultation et de dialogue, l’existence de ces commissions a un impact positif sur le transfert des savoir-faire, sur la remontée des informations au franchiseur et sur le partage des connaissances avec les autres membres du réseau. Le développement des commissions et le renforcement de leur rôle semblent nécessaires. La mise en place de nouvelles structures de dialogue telles que les conseils consultatifs ou les comités d’enseigne peut renforcer les modes de transfert et de capitalisation des savoir-faire. L’objectif de ces structures n’est pas seulement de prévenir les conflits, il s’agit surtout de créer un espace d’échange et d’expression, tout en favorisant une remontée directe des informations vers le franchiseur. Il importe de préciser que le pouvoir décisionnel doit être détenu par le franchiseur même si la consultation et l’implication des franchisés sont améliorées.
- Le rôle des animateurs de réseau est à renforcer par rapport à la transmission des savoir-faire, et aux conseils et à l’assistance à apporter aux franchisés. Ce rôle semble actuellement être focalisé sur le contrôle de la mise en application du système de franchise. Le choix des animateurs, en termes de compétences

techniques et relationnelles, le renouvellement de leurs missions et leur maîtrise du métier peuvent améliorer la crédibilité du franchiseur auprès des franchisés. Suivant cette perspective, l'animateur deviendrait un acteur stratégique majeur : les franchiseurs devraient alors davantage investir dans leur sélection et leur formation.

- Les pratiques participatives et d'incitation ne sont pas nécessairement efficaces dans les réseaux de franchise. Il existe une différence entre, d'une part, la concertation et le dialogue, et d'autre part la participation des franchisés au développement des savoir-faire. La participation des franchisés s'est avérée sans impact sur le succès du management des savoir-faire. Les attentes des franchisés sont plutôt dominées par les besoins de transfert de savoir-faire déjà expérimentés et d'assistance continue dans leur mise en œuvre.
- Les formations initiales et continues ont un impact très positif sur les différentes dimensions du succès du *knowledge management*. L'existence d'un soutien important à la formation a un impact positif sur la satisfaction des franchisés et sur leur utilisation des savoir-faire transmis. L'amélioration de la communication par le franchiseur quant à ses efforts et aux opportunités de formation qu'il offre aux franchisés semble donc essentielle. Par ailleurs, même si le nombre de jours de formation est variable selon le secteur d'activité, la nature de l'activité et son évolution, il s'est avéré que plus le nombre de jours de formation est élevé, plus le transfert et le partage des savoir-faire entre les membres du réseau est performant. L'investissement dans la formation est donc utile et efficace.
- Les tutorats et les stages dans les succursales ou les unités franchisées permettent un apprentissage vicariant des savoir-faire tacites. Ces méthodes de formation renforcent, de surcroît, la cohésion et le partage des valeurs entre les membres du réseau. Le choix des unités « phares » et de leurs dirigeants (ex : exemplarité des comportements, capacités pédagogiques) apparaît dès lors comme crucial dans ce processus.

7.1.4. Les leviers d'action culturels : confiance et cohésion

En tant que source de savoir-faire, le franchiseur doit mettre en place des pratiques de communication qui permettent de renforcer son image en tant qu'expert reconnu dans son domaine d'activité. La crédibilité qui en résulte est un déterminant important de l'adoption des savoir-faire transmis et du respect de leur application standardisée. Elle favorise aussi la remontée des informations vers le franchiseur par les franchisés qui sont confiants par rapport à la capacité du franchiseur à exploiter ces informations pour développer des nouveaux savoir-faire utiles à tous les membres du réseau. Par ailleurs, pour renforcer cette crédibilité, le franchiseur peut se baser sur les sessions de formation continue. Nos enquêtes ont en effet montré que la formation continue est le moyen le plus efficace pour maintenir et renforcer la confiance à l'égard du franchiseur.

La confiance et la cohésion entre les membres du réseau ont aussi un impact positif sur l'utilisation et le partage des savoir-faire. Pour les franchiseurs interrogés, la cohésion a un impact positif sur le succès perçu global du *knowledge management*, la capacité d'absorption

des connaissances et un impact négatif sur la non-utilisation des savoir-faire transmis. Ces franchiseurs sont donc conscients de l'importance de créer des valeurs de solidarité et de soutien mutuel entre les membres de leur réseau. La multiplication des rencontres (conventions, réunions régionales, etc.) doit mettre l'accent sur le rôle de ces valeurs pour le succès de l'ensemble du réseau.

Figure 7.1 – *Les leviers d'action permanents du learning mix*

DIMENSION STRATÉGIQUE ➤ Réalisation d'un audit spécifique et périodique des savoir-faire ➤ Distinction entre savoir-faire centraux et savoir-faire périphériques ➤ Renforcement de la codification	DIMENSION TECHNOLOGIQUE ➤ Développement d'outils interactifs et conviviaux ➤ Intégration de la mise en place de l'Intranet dans un projet de changement organisationnel et culturel
DIMENSION ORGANISATIONNELLE ➤ Renforcement des structures de dialogue : commissions consultatives, comités d'enseigne ➤ Renouvellement du rôle des animateurs de réseau et renforcement de leur processus de sélection et formation ➤ Multiplication des pratiques de formation et d'apprentissage	DIMENSION CULTURELLE ➤ Développement de la confiance mutuelle entre le franchiseur et les franchisés : communication et soutien continu à la formation ➤ Développement d'une culture de cohésion et de partage

7.2. Les leviers d'action contingents de management des savoir-faire : modèles opérationnels spécifiques

L'âge, la taille et le secteur d'activité du réseau ainsi que l'ancienneté du franchisé se sont révélés des facteurs de contingence du succès du management des savoir-faire. Il est donc nécessaire d'adapter le modèle opérationnel de *knowledge management* à ces caractéristiques.

7.2.1. Caractéristiques du réseau

– Âge du réseau

Notre typologie des réseaux de franchise a montré que les réseaux les plus dynamiques en termes de management des savoir-faire sont les réseaux plutôt jeunes. Ces réseaux sont les plus actifs dans les domaines de la formalisation des savoir-faire et dans leur transmission. Ce résultat a été ensuite corroboré par des analyses qui ont montré que les réseaux jeunes sont caractérisés par une plus forte codifiabilité des savoir-faire ; cette codifiabilité ayant un impact positif et significatif sur le succès de *knowledge management*. Afin de développer leur réseau et de créer une image forte de l'enseigne, les jeunes franchiseurs orientent donc leurs efforts vers l'expérimentation, la formalisation et la transmission des savoir-faire via la formation initiale.

Nos résultats montrent aussi que la relation entre la codification des savoir-faire et l'âge du réseau est curviligne, c'est-à-dire que les savoir-faire sont fortement codifiés durant les cinq premières années de la vie du réseau de franchise. L'effort de codification décroît ensuite régulièrement pendant dix à quinze ans avant d'être de nouveau renforcé dans les réseaux de plus de trente ans. Sachant que la codification est un levier générique du succès du management des savoir-faire, il est nécessaire de maintenir en permanence les efforts de codification et de formalisation.

Afin d'intégrer l'âge comme élément contingent du modèle opérationnel, nous rapprochons nos résultats des travaux sur le cycle de vie des réseaux de franchise afin de préciser des tranches d'âge au cours desquelles l'accent devra plus fortement être mis sur telle ou telle dimension du *learning mix*. Une étude de Lafontaine & Shaw (1999) a montré que les réseaux de franchise réalisent l'essentiel de leurs ajustements en termes de concept et de savoir-faire rattachés durant les sept premières années de leur existence. Ceci est cohérent avec notre résultat selon lequel les efforts de management des savoir-faire sont plus importants durant les cinq premières années de la vie du réseau. En combinant ces différents éléments, nous distinguons trois cas : (1) les jeunes réseaux, de moins de sept ans ; (2) les réseaux d'âge moyen allant de sept à vingt ans ; et (3) les réseaux relativement âgés, ayant plus de vingt ans. Pour chacun de ces cas, nous précisons le modèle présenté *supra*.

☒ Les jeunes réseaux

Nos enquêtes de terrain ont montré que les réseaux ayant cinq à six années d'activité ont déjà un ensemble d'acquis en termes de *knowledge management* : la formalisation du portefeuille

des savoir-faire et l'usage intensif des TIC. Les efforts d'expérimentation, de codification et de transmission des savoir-faire sont généralement importants. La dimension stratégique apparaît donc comme la dimension dominante du *learning mix*. La constitution d'un portefeuille de savoir-faire et son ajustement continu en fonction des résultats des premières répliques sont les principales actions entreprises par les jeunes réseaux. Par ailleurs, nos résultats ont aussi montré que ces réseaux recourent de façon importante aux TIC (Internet et Intranet). La dimension technologique du *learning mix* constitue donc la deuxième dimension vers laquelle les jeunes réseaux ont déjà orienté leurs efforts. Toutefois, il est nécessaire d'inscrire l'optimisation du *learning mix* dans la durée. Ce qui consiste pour les jeunes réseaux à :

- Mettre en place un mouvement de fond en développant une culture d'échange et de partage des savoir-faire.
- Créer l'infrastructure organisationnelle capable de capitaliser, de faire fructifier et de maintenir l'évolution des savoir-faire.

Il importe de travailler simultanément sur le plan *organisationnel* et *culturel* en engageant les actions suivantes¹ :

- légitimer le rôle du *knowledge management* en identifiant ses enjeux économiques pour le réseau et en les traduisant en objectifs clairs et partagés par l'ensemble des membres du réseau ;
- créer des structures de dialogue et de concertation, telles que les commissions thématiques et les comités d'enseigne, afin de favoriser les échanges entre les membres du réseau sur les problèmes rencontrés, les expériences vécues et les axes d'amélioration des savoir-faire et de leur mise en œuvre ;
- professionnaliser le rôle des animateurs de réseau et intégrer leur rôle dans une structure de *knowledge management*. L'existence d'un poste de responsable du management des savoir-faire peut aussi être envisagée afin de coordonner les efforts des animateurs et de responsables de développement en termes de transmission des savoir-faire et de contrôle de leur mise en œuvre uniforme ;
- renforcer la crédibilité du franchiseur en maintenant les efforts de soutien, d'assistance, d'écoute et de formation continue. En effet, nos résultats montrent que le soutien continu en formation est un moyen efficace, non seulement de développement des compétences des membres du réseau, mais aussi de crédibilité du franchiseur en tant que source de savoir-faire pertinents ;
- veiller à la cohésion entre les membres du réseau, en communiquant sur des valeurs de partage et de solidarité ; l'objectif est de développer une culture axée sur l'échange des informations et des connaissances utiles pour améliorer les performances de l'ensemble du réseau et renforcer une image compétitive de l'enseigne.

¹ Certaines des actions proposées sont inspirées et adaptées des travaux de Prax (2000, 2003).

Figure 7.2 – Les leviers d'action contingents du learning mix pour les jeunes réseaux

DIMENSION STRATÉGIQUE ☑ Maintenir les efforts déjà engagés pour la codification et la transmission des savoir-faire	DIMENSION TECHNOLOGIQUE ☑ Maintenir les efforts de recours aux TIC par l'amélioration de la convivialité et les mises à jour périodiques
DIMENSION ORGANISATIONNELLE ➤ Créer des structures de dialogue : comité d'enseigne et commissions thématiques ➤ Professionnaliser le rôle des animateurs de réseau en les rendant responsables du <i>knowledge management</i> ➤ Investir dans la formation continue et la mise à jour des savoir-faire	DIMENSION CULTURELLE ➤ Légitimer les enjeux du <i>knowledge management</i> auprès des membres du réseau ➤ Renforcer la confiance et la crédibilité du franchiseur en assurant une écoute et une assistance continues ➤ Développer la cohésion entre les membres du réseau autour d'un axe de partage des connaissances

N.B. Les dimensions grisées sont celles qu'il faut développer en priorité afin d'optimiser le *learning mix*.

☑ Les réseaux d'âge intermédiaire

Nos résultats ont montré l'existence d'un relâchement des efforts de codification dans les réseaux ayant entre six et vingt ans d'activité. La dimension stratégique du *learning mix* semble y être progressivement négligée alors qu'au cours des cinq premières années d'existence, un nombre important de savoir-faire tacites ont été développés (grâce à l'expérience accumulée) et ne sont pas encore répertoriés. De plus, les savoir-faire explicites dans le manuel opérationnel ont évolué (ou sont devenus obsolètes) et nécessiteraient une réactualisation. Pour les réseaux ayant un âge moyen, les leviers d'action doivent donc être en priorité actionnés vers les dimensions stratégique et technologique du *learning mix*. Les actions suivantes sont à entreprendre :

- assurer une veille stratégique en concentrant les efforts sur le repérage des savoir-faire tacites, des savoir-faire obsolètes à renouveler, des nouveaux savoir-faire à créer et à expérimenter ;
- alimenter et mettre à jour les manuels opérationnels. Le diagnostic systématique des savoir-faire peut se faire en permanence selon deux critères² : le critère temporel (à quel stade de développement sont les savoir-faire du réseau ?) et le critère stratégique

² Il s'agit d'une adaptation simplifiée du modèle de la marguerite (Ermine, 2003 ; Prax, 2000).

de criticité (quels sont les savoir-faire en lien avec l'avantage concurrentiel du réseau ?). Ceci permet d'une part d'identifier les savoir-faire en cours d'obsolescence, de les écarter des manuels et de les remplacer, et d'autre part de définir les savoir-faire centraux en termes de priorité de développement et de formalisation ;

- faire appel – en fonction des caractéristiques culturelles et organisationnelles du réseau, et des compétences et du niveau d'engagement des différents franchisés – aux outils existants de *knowledge management*, afin de modéliser l'organisation du réseau³. La mise en place de ces outils suppose au préalable un audit interne des savoir-faire, en questionnant les différents acteurs concernés dans le réseau, avant de fournir un outil d'aide à la prise de décision dans le domaine des connaissances ;
- considérer les TIC comme un catalyseur possible du changement en focalisant sur leur rôle facilitateur de communication, de coordination et de coopération :
 - mettre en place ou renforcer les TIC en veillant à utiliser des outils conviviaux et faciles d'accès avec essentiellement deux objectifs : (1) favoriser la communication et la remontée d'informations ; (2) assurer la mise à jour en temps réel des savoir-faire ;
 - multiplier, en fonction des moyens et du niveau de maîtrise des TIC par les membres du réseau, les outils d'échange et de travail en équipe⁴. Le franchiseur doit demeurer bien sûr, l'initiateur, le coordinateur et le contrôleur de l'ensemble des outils.

Les dimensions organisationnelle et culturelle ne doivent pas pour autant être négligées. Au niveau organisationnel, les animateurs de réseau doivent continuer à jouer un rôle de relais entre le franchiseur et ses franchisés afin de remonter l'information et les problèmes de mise en application réussie des savoir faire. Au niveau culturel, la confiance et la crédibilité perçue du franchiseur en tant que source de savoir-faire doivent être entretenues par la communication et les sessions de formation continue.

³ Plusieurs outils et logiciels sont utilisés pour la formalisation des connaissances, tels que le KADS, MKSM, CommonKADS (Ermine, 2003 ; Prax, 2003).

⁴ Plusieurs méthodes et outils sont développés dans le cadre du *knowledge management* : le *groupware*, les forums électroniques, le *workflow*, les méthodes GED pour la recherche et la sélection des informations dans les bases de données (Prax, 2000).

Figure 7.3 – Les leviers d'action contingents du learning mix pour les réseaux d'âge intermédiaire

DIMENSION STRATÉGIQUE ➤ Mettre en place une démarche systématique des nouveaux savoir-faire utiles : veille stratégique ➤ Alimenter et mettre à jour les manuels opérationnels selon les critères de temporalité et de criticité ➤ Recourir à des outils systématiques de formalisation des savoir-faire	DIMENSION TECHNOLOGIQUE ➤ Assurer une mise à jour en temps réel des savoir-faire grâce à des outils (ex. Intranet) faciles d'accès ➤ Focaliser sur le rôle facilitateur de l'Intranet en tant qu'outil de communication, de coordination et de coopération entre les membres du réseau ➤ Considérer le rôle des TIC de manière intégrée et cohérente avec les caractéristiques organisationnelles et culturelles du réseau
DIMENSION ORGANISATIONNELLE ☑ Orienter les animateurs vers l'assurance d'un relais de transmission de l'information ☑ Maintenir le soutien en formation continue et la mise à jour des savoir-faire	DIMENSION CULTURELLE ☑ Entretenir la confiance et la crédibilité du franchiseur en tant que source de savoir-faire : communication et soutien

N.B. Les dimensions grisées sont celles qu'il faut développer en priorité afin d'optimiser le *learning mix*.

☑ Les réseaux âgés

Nos résultats indiquent que les réseaux relativement âgés (plus de vingt ans) éprouvent des difficultés à transmettre leur savoir-faire. Plusieurs raisons peuvent être à l'origine de ce constat. Premièrement, même s'il s'agit d'une forme d'organisation hybride, un réseau de franchise peut devenir rigide avec l'âge comme c'est le cas pour d'autres organisations. Deuxièmement, certains franchiseurs ont des difficultés à innover et à faire évoluer leur concept et les savoir-faire afférant. Troisièmement, la plupart des franchiseurs accumulent au fil du temps des savoir-faire tacites qui sont plus difficiles à transmettre que les savoir-faire explicites. D'ailleurs, notre étude quantitative montre l'existence de nouveaux efforts de codification et de formalisation dans les réseaux de plus de trente ans. Ces stratégies de relance, de renouvellement et d'explicitation des savoir-faire sont symptomatiques des difficultés rencontrées. Enfin, la coexistence de différentes générations de franchisés au sein du réseau rend difficile l'uniformisation de la communication et des pratiques de transmission des savoir-faire.

Un rapprochement avec les études sur les cycles de vie des réseaux de franchise (Thompson, 1994 ; Dant, Paswan, & Kaufmann, 1996 ; Lafontaine & Shaw, 1999) permet de dire que pour éviter le déclin, les franchiseurs doivent investir dans l'innovation et le renouvellement des concepts et des savoir-faire. Toutefois, le succès des stratégies d'innovation suppose l'existence de conditions organisationnelles et technologiques favorables. La priorité doit donc être accordée à ces dimensions pour optimiser le *learning mix*. En effet, en plus des problèmes de rigidité structurelle et de difficulté à renouveler les savoir-faire, notre étude a montré que dans les réseaux constitués de longue date, il existe, au niveau des franchisés, des problèmes d'équipement, de compétences, d'acceptation de la technologie lors de la mise en place d'outils tels que l'Intranet. Les recommandations formulées sont donc les suivantes :

- investir dans le renouvellement des compétences des franchisés grâce à la formation permanente et au développement d'autres formes d'apprentissage telles que le tutorat ou le *mentoring*. Ces formes d'apprentissage ont aussi pour avantage d'impliquer les franchisés les plus anciens, qui sont souvent les plus réticents par rapport à l'application des savoir-faire transmis. En se sentant valorisés et écoutés, ces franchisés peuvent devenir des acteurs positifs du changement ;
- renforcer les structures de dialogue qui peuvent avoir un impact positif d'une part sur la satisfaction et l'implication des franchisés et d'autre part sur la remontée d'informations pertinentes sur les marchés et sur les attentes des consommateurs. Ces commissions peuvent progressivement se transformer en communautés de pratique qui constituent la dimension sociale des structures apprenantes ;
- renouveler le rôle des animateurs et des responsables de développement en élargissant leur responsabilité au management des savoir-faire grâce à la détection des failles dans la mise en application des savoir-faire et leur obsolescence ;
- investir dans des outils technologiques conviviaux, interactifs et faciles d'accès afin de surmonter les résistances des franchisés, surtout les anciens, à l'utilisation des TIC (Intranet, Internet) ;
- accompagner la mise en œuvre des TIC chez les franchisés en assurant leur formation et en les sensibilisant à leur avantage économique en termes de gain de temps et de richesse des échanges ;
- penser la mise en place des TIC dans le cadre cohérent et intégré d'un projet de changement organisationnel et de modernisation du réseau de franchise.

Figure 7.4 – Les leviers d'action contingents du learning mix pour les réseaux âgés

DIMENSION STRATÉGIQUE ☑ Réaliser un diagnostic interne et spécifique des différents savoir-faire existants dans le réseau ☑ Relancer les efforts d'expérimentation et de codification des nouveaux savoir-faire	DIMENSION TECHNOLOGIQUE ➤ Investir dans des outils technologiques de communication conviviaux, interactifs et faciles d'accès ➤ Accompagner la mise en œuvre des TIC en formant et en sensibilisant les franchisés ➤ Intégrer la mise en place des TIC dans le cadre d'un projet de changement et de modernisation du réseau
DIMENSION ORGANISATIONNELLE ➤ Investir dans multiples formes de formation et d'apprentissage (tutorat, <i>mentoring</i>, etc.) pour renouveler les savoir-faire des membres ➤ Renforcer le rôle des commissions consultatives et les transformer en communautés de pratiques ➤ Renouveler le rôle des animateurs et des responsables de développement en leur confiant des responsabilités de <i>knowledge management</i>.	DIMENSION CULTURELLE ☑ Veiller à la cohésion du réseau en renforçant spécifiquement les liens entre les différentes générations de franchisés

N.B. Les dimensions grisées sont celles qu'il faut développer en priorité afin d'optimiser le *learning mix*.

– Taille du réseau

Le management des savoir-faire implique la mobilisation d'un ensemble de moyens financiers pour le diagnostic du portefeuille des connaissances, le soutien à la formation initiale et continue, le développement de l'animation, et la mise en place des TIC. Il n'existe pas de modèle général d'évaluation du coût d'un projet de *knowledge management*. Cependant, l'adaptation de ce coût aux capacités financières, matérielles et humaines, est nécessaire. Elle implique un choix raisonné des priorités par rapport aux différentes dimensions du *learning mix*. Elle dépend aussi de la taille du réseau, étant donné que les stratégies, les objectifs et les moyens des grands réseaux sont différents de ceux des réseaux de moindre taille. Nous présenterons donc deux modèles opérationnels adaptés à ces différents réseaux. Notre étude quantitative auprès des franchiseurs a permis d'identifier le seuil de cent unités franchisées, comme point pertinent de changement des pratiques de *knowledge management*. Nous postulons donc qu'un réseau est considéré de grande taille lorsqu'il dépasse cent unités franchisées.

☑ Les réseaux de grande taille

L'accroissement de la taille du réseau s'accompagne d'un renforcement de la codification et de la formalisation des savoir-faire. L'augmentation du nombre d'unités incite le franchiseur à mettre l'accent sur la standardisation des procédures et des pratiques pour faciliter le management et le contrôle du réseau et s'assurer de l'uniformité de l'image de l'enseigne en dépit de la multiplication d'unités. Plus la taille du réseau est importante, plus les savoir-faire sont codifiés. La codification, identifiée comme un déterminant positif du succès du *knowledge management*, semble être bien assurée dans les grands réseaux. Concernant les TIC et l'Intranet, nos résultats ont montré un lien positif entre le recours à ces technologies et la taille des réseaux. L'élargissement du réseau, la dispersion géographique et la nécessité de contrôle incitent les franchiseurs à investir dans des systèmes d'information intégrés. Le management des savoir-faire est d'autant plus indispensable pour les grands réseaux que ces derniers font face aux plus fortes tensions entre standardisation des pratiques et adaptation à des marchés locaux éloignés, entre contrôle direct et autonomie des franchisés, et entre nécessité d'une animation continue et des coûts de management d'un réseau de plus en plus étendu. Les actions suivantes sont à mener sur les dimensions stratégique, organisationnelle et culturelle :

- distinguer les savoir-faire centraux et les savoir-faire périphériques grâce à un diagnostic interne et approfondi des différents marchés sur lesquels le franchiseur intervient. Cette distinction est cruciale pour les grands réseaux en raison de la tension entre la standardisation et l'adaptation locale. Ce diagnostic suppose une collaboration continue entre le franchiseur et ses franchisés intervenant sur des marchés très spécifiques ;
- allouer davantage de moyens à l'animation du réseau étant donné que les animateurs sont un relais avec les nombreux franchisés éloignés. Les coûts occasionnés par une animation intensive sont généralement compensés par l'amélioration de l'implication des franchisés et de leur performance ;
- au sein des réseaux de taille importante, un nombre restreint de franchisés détient souvent un potentiel élevé de maîtrise de l'information. Les franchiseurs doivent identifier ces personnes et les mobiliser étant donné leur rôle phare de relais ou de blocage de l'information ;
- assurer la coordination et l'efficacité des structures de dialogue, essentiellement les commissions thématiques, les comités d'enseigne et les conseils consultatifs, qui peuvent créer une dynamique d'échange, de développement, de partage et de diffusion des savoir-faire ;
- développer une culture marquée par des valeurs d'échange et de partage ; ceci est d'autant plus important que la dispersion géographique rend difficile la coopération entre les membres du réseau ;
- créer et renforcer la cohésion entre les membres du réseau étant donné qu'en plus de favoriser le partage des informations et des savoir-faire, la cohésion peut créer une forme de contrôle clanique qui grâce à l'adhésion aux valeurs et à l'implication dans des objectifs communs peut progressivement remplacer un contrôle direct, difficile et coûteux dans les grands réseaux ;

- développer le rôle de leadership du franchiseur et son image de source crédible et fiable des savoir-faire grâce à la communication et au soutien continu aux membres du réseau.

Figure 7.5 – Les leviers d'action contingents du *learning mix* pour les réseaux de grande taille

DIMENSION STRATÉGIQUE ➤ Identifier de manière précise les savoir-faire centraux et les savoir-faire périphériques pour gérer la tension entre standardisation et adaptation ➤ Focaliser les efforts de formalisation et de codification sur les savoir-faire centraux ➤ Renforcer la veille stratégique et faire du <i>benchmarking</i> interne et externe pour assurer la généralisation des meilleures pratiques	DIMENSION TECHNOLOGIQUE ☑ Investir dans des outils technologiques, conviviaux, interactifs et faciles d'accès.
DIMENSION ORGANISATIONNELLE ➤ Augmenter le nombre des animateurs et intensifier leur rôle en tant que responsables du management des savoir-faire ➤ Coordonner les efforts des commissions thématiques et créer d'autres structures de dialogue ➤ Favoriser les formes d'apprentissage par le tutorat et le <i>mentoring</i>.	DIMENSION CULTURELLE ➤ Développer la cohésion du réseau afin de créer une forme de contrôle clanique ➤ Identifier et s'appuyer sur les franchisés centraux du réseau ➤ Conforter le rôle de leadership du franchiseur et sa crédibilité en tant que source de savoir-faire utiles

N.B. Les dimensions grisées sont celles qu'il faut développer en priorité afin d'optimiser le *learning mix*.

☑ Les réseaux de moindre taille

L'examen de la typologie des réseaux de franchise (cf. chapitre 3) montre que les réseaux passifs, ayant des difficultés de codifiabilité et d'enseignabilité des savoir-faire, sont généralement des réseaux de petite taille. L'importance de certains investissements humains et matériels les découragent certainement à s'engager dans des démarches de *knowledge management*. Toutefois, ces réseaux peuvent créer une dynamique de réplique, de diffusion et de capitalisation des savoir-faire grâce à des leviers d'action peu coûteux. Les actions suivantes sont à engager pour optimiser en priorité les dimensions stratégique et organisationnelle du *learning mix* :

- expliciter et codifier une part croissante des savoir-faire étant donné que la constitution d'un portefeuille de connaissances explicites, faciles à répliquer et à transmettre, est une première condition de la croissance de la franchise et de l'élargissement de la réputation de l'enseigne ; la codification constitue à la fois la cause et la forme privilégiée de l'expansion de la base des savoir-faire ;
- structurer le management des savoir-faire autour de communautés de pratique, c'est-à-dire de petits groupes de franchisés volontaires et réunis pour une réflexion sur les problèmes rencontrés et intéressés par l'échange de leurs expériences ; ce mode de fonctionnement présente d'une part un coût relativement faible et d'autre part est très avantageux pour l'implication et l'adhésion des franchisés au réseau ;
- inciter et former les animateurs de réseau afin qu'ils soient à la fois des proches conseillers des franchisés et des représentants crédibles du franchiseur ; le nombre limité de franchisés dans un petit réseau permet une animation personnalisée et plus intensive ;
- investir dans la formation initiale et continue des franchisés étant donné que cette pratique est essentielle pour le développement des compétences, l'amélioration des performances et la création d'un climat de confiance mutuelle.

Figure 7.6 – Les leviers d'action contingents du learning mix pour les réseaux de petite taille

DIMENSION STRATÉGIQUE ➤ Expliciter et codifier une part importante des savoir-faire afin de constituer un portefeuille de savoir-faire faciles à répliquer ➤ Créer des manuels opératoires adaptés et veiller à l'identification des autres savoir-faire tacites ➤ Mobiliser ces savoir-faire tacites pour renforcer l'exploitation des savoir-faire explicites	DIMENSION TECHNOLOGIQUE ☑ Choisir des outils adaptés et simples pour l'échange d'information.
DIMENSION ORGANISATIONNELLE ➤ Structurer le management des savoir-faire autour de communautés de pratiques ➤ Personnaliser l'animation et dynamiser le réseau par des animateurs compétents et motivés ➤ Investir dans la formation initiale et continue	DIMENSION CULTURELLE ☑ Créer et valoriser une culture de cohésion et de confiance mutuelle entre les membres du réseau

N.B. Les dimensions grisées sont celles qu'il faut développer en priorité afin d'optimiser le *learning mix*.

– Le secteur d’activité

Parmi les différentes caractéristiques objectives, le secteur d’activité a l’impact le plus modeste sur la réussite du management des savoir-faire. Notre étude suggère que le *knowledge management* est davantage couronné de succès dans le secteur du service que dans le secteur de la distribution. Ceci peut en partie s’expliquer par le fait que le niveau de codification – déterminant important du succès du transfert et de la diffusion des savoir-faire – est plus élevé dans les secteurs de l’hôtellerie et de la restauration, du bâtiment et des services aux entreprises. D’ailleurs, dans la typologie présentée au troisième chapitre, ces mêmes secteurs d’activité ont généralement des stratégies dynamiques de management des savoir-faire. Les réseaux ayant des stratégies passives sont plutôt présents dans les secteurs du commerce de détail, de l’alimentation et de l’équipement de la maison. Pour ces derniers, il importe donc de renforcer la dimension stratégique du *learning mix* en développant les actions suivantes :

- réaliser un diagnostic approfondi et périodique des savoir-faire afin de constituer et d’alimenter le portefeuille des savoir-faire ;
- accroître les efforts de codification et de formalisation des savoir-faire afin de faciliter le transfert, la diffusion et la capitalisation des savoir-faire ;
- légitimer les démarches du *knowledge management* en montrant leur impact positif sur les performances économiques de l’ensemble des membres du réseau.

– La pression concurrentielle

L’un des objectifs principaux du *knowledge management* est d’encourager l’utilisation conforme des savoir-faire transmis par le franchiseur vers l’ensemble des franchisés. Cette utilisation est un fondement de la logique de standardisation qui permet une réplification réussie des savoir-faire dans des contextes différents. Nos résultats ont montré que la pression concurrentielle du secteur dans lequel exerce le réseau favorise une utilisation non-conforme des savoir-faire par les franchisés, à tout le moins, une certaine prise de liberté dans leur application, avec toutes les conséquences négatives possibles sur l’uniformité et la cohérence de l’image de l’enseigne. Afin de faire face à ce problème et aux conflits qui peuvent en découler, la démarche de *knowledge management* doit être focalisée sur le contrôle de la mise en œuvre et de la conformité des savoir-faire selon les standards du réseau. Nous avons distingué, dans le chapitre 5, trois formes de contrôle : le contrôle des résultats, le contrôle des comportements et le contrôle clanique. Chacune de ces formes suppose une focalisation sur une dimension particulière du *learning mix* : les deux premières sont plutôt liées aux dimensions organisationnelle et technologique alors que la forme clanique est rattachée à la dimension culturelle. Le franchiseur peut privilégier une forme particulière de contrôle ou combiner les différentes formes en fonction du type de savoir-faire le plus susceptible d’être incorrectement (ou pas du tout) appliqué.

Figure 7.7 – Les leviers d'action contingents du learning mix en situation de forte pression concurrentielle

TYPES DE SAVOIR-FAIRE	FORMES DE CONTRÔLE EFFICACE	PRINCIPALES MODALITÉS	DIMENSION DU LEARNING-MIX À PRIVILÉGIER
☑ TACITES	➤ Contrôle clanique	Tutorat, visites par les autres franchisés, code déontologique Sélection des franchisés en fonction de l'adhésion aux valeurs du réseau	DIMENSION CULTURELLE Développer le contrôle clanique en favorisant l'adhésion à une culture forte fondée sur un « esprit réseau » (conventions, cérémonies, rituels, etc.)
☑ EXPLICITES	➤ Contrôle des résultats ➤ Contrôle des processus	Clients mystères Audit interne, visites de contrôle	DIMENSION TECHNOLOGIQUE Mise en place d'un système d'information remontant (via l'Intranet par exemple) DIMENSION ORGANISATIONNELLE Renforcer les moyens des animateurs et leur rôle par rapport au contrôle de l'application des savoir-faire centraux

7.2.2. L'ancienneté du franchisé

La relation entre le franchiseur et le franchisé connaît souvent plusieurs évolutions dans le temps. Au départ, les franchisés préfèrent être guidés par le franchiseur et sont en général très réceptifs à ses orientations. Le transfert des savoir-faire et leur mise en œuvre plus ou moins réussie ne posent pas de problèmes particuliers (Frazer, 2001). Toutefois, avec l'ancienneté, certains franchisés développent un sens plus grand de l'autonomie et de l'indépendance ; ils deviennent alors plus enclins à dévier des procédures standardisées du réseau et à ne pas appliquer intégralement les savoir-faire transmis par le franchiseur (Kaufmann & Eroglu, 1999). Les résultats de nos études de terrain confirment cette hypothèse : plus le franchisé est ancien dans son réseau, moins il a tendance à utiliser les savoir-faire transmis par son franchiseur. De surcroît, nos résultats ont révélé une relation négative significative entre l'ancienneté du franchisé dans son réseau et la perception qu'il a de son franchiseur en tant que source crédible de savoir-faire pertinents. Le doute qui s'instaure alors rend difficile le management des savoir-faire. Toutefois, nous avons montré que l'effet négatif de l'ancienneté n'était pas inéluctable à la condition que le franchiseur poursuive une politique de formation continue dans le temps, et n'excluant pas les plus anciens franchisés (cf. chapitre 5).

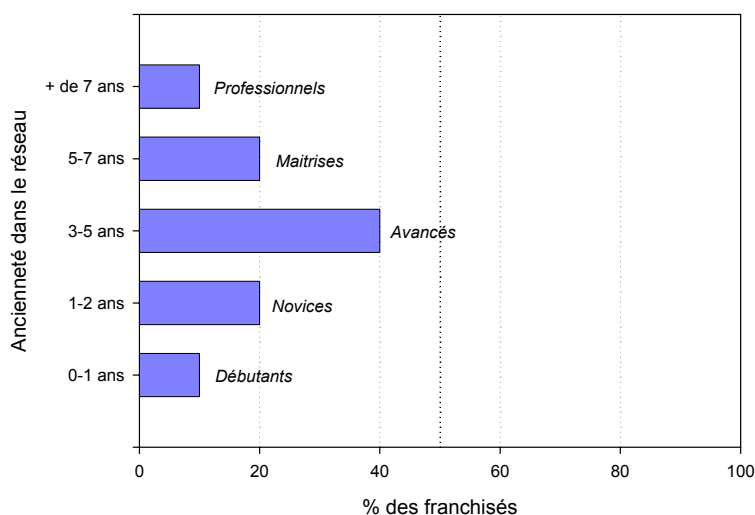
Les résultats de notre étude suggèrent donc que le succès d'une démarche de *knowledge management* passe aussi par une gestion différenciée de la relation franchiseur/franchisé, en somme par la mise en œuvre d'un véritable *Franchisee Relationship Management* (FRM). Ce FRM suppose tout d'abord une identification du niveau d'expertise des franchisés, ce dernier pouvant approximativement être appréhendé par l'ancienneté dans le réseau (N.B. : notons là qu'il s'agit bien d'une approximation car tout dépend également des capacités individuelles d'apprentissage de chacun des franchisés et de la complexité des savoir-faire à acquérir). La figure 7.8 résume un ensemble d'actions possibles en fonction de cinq niveaux d'expertise.

Figure 7.8 – Les leviers d'action contingents du learning mix en fonction de l'ancienneté des franchisés

NIVEAU D'EXPERTISE	ANCIENNETÉ (approximative)	ACTION	RISQUE DE DÉVIANCE PAR RAPPORT À L'APPLICATION DES SAVOIR-FAIRE	DIMENSION ORGANISATIONNELLE	DIMENSION CULTURELLE
Débutant	0-1 an	Apprend à faire	Faible	Formation initiale intense + visite fréquente de l'animateur (1 fois / mois lors du premier semestre)	Intégrer, dans la formation initiale, l'inculcation des valeurs d'adhésion et d'appartenance
Novice	1-2 ans	Met en pratique (essais/erreurs)	Moyen	Visite régulière de l'animateur (6 fois / an)	
Avancé	3-5 ans	Peut appliquer les savoir-faire sans difficultés	Moyen	Maintenir les efforts d'assistance afin d'assurer la crédibilité du franchiseur en tant que source des savoir-faire	
Maîtrise	5-7 ans	Est susceptible de pouvoir enseigner aux autres	Élevé	Audit de conformité Formation continue	Renforcer le rôle de leadership, l'aura et l'image du franchiseur
Professionnel	+ de 7 ans	Peut se considérer comme (ou être) un expert	Élevé	Faire participer les franchisés aux réflexions sur l'évolution des savoir-faire Maintenir des visites régulières de l'animateur	Développer le tutorat et le <i>mentoring</i> pour valoriser l'expérience des anciens franchisés

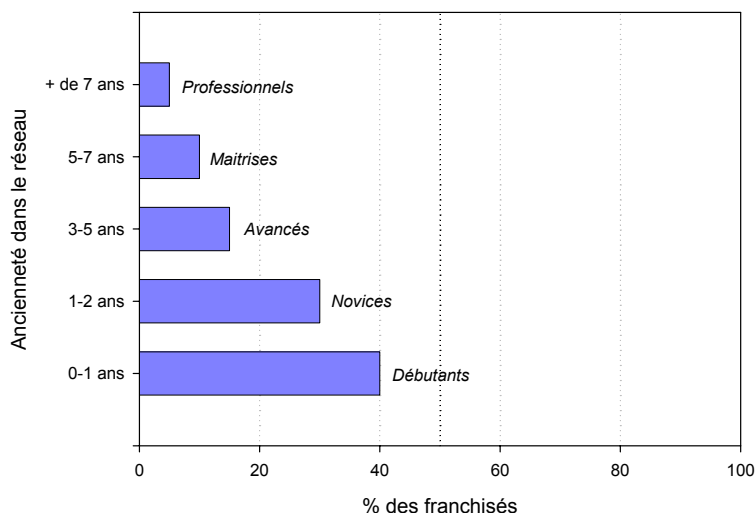
L'approche individuelle que nous venons de présenter doit être complétée par une vision davantage macroscopique de la situation du réseau. Une représentation graphique de la structure d'ancienneté de l'ensemble des franchisés peut permettre alors d'identifier les principaux risques et d'orienter prioritairement les moyens du franchiseur vers leur gestion. La figure 7.9 propose une telle représentation en prenant l'exemple d'un réseau « idéal » qui aurait totalement maîtrisé sa croissance.

Figure 7.9 – Structure d'ancienneté d'un réseau en développement maîtrisé



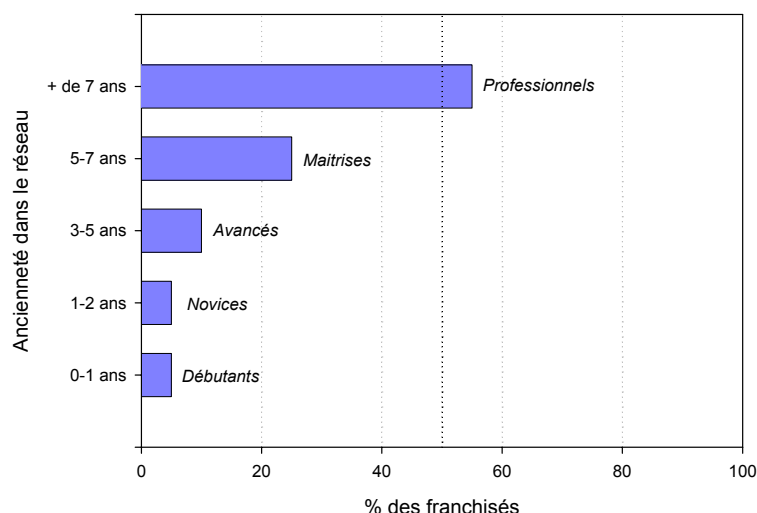
En réalité, les configurations (non exhaustives) que nous présentons ci-après (figures 7.10 à 7.12) sont plus probables. Pour chacune d'entre-elles, nous proposons des pistes d'actions.

Figure 7.10 – Structure d'ancienneté d'un jeune réseau en expansion



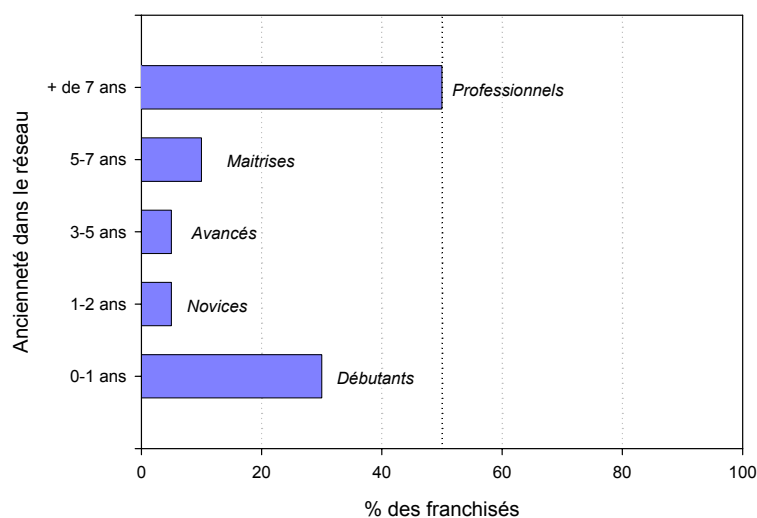
- ☑ Risque principal : Au niveau du réseau, faible maîtrise globale des savoir-faire avec des conséquences négatives possibles sur l'image de l'enseigne (« amateurisme »)
- ☑ Opportunités : La grande majorité des franchisés connaît les savoir-faire les plus actuels. Peu ou pas de « mauvaises habitudes » et de comportements volontairement déviants des normes
- Priorité aux visites de contrôle, à l'assistance et à la remontée d'information vers le franchiseur.

Figure 7.11 – Structure d'ancienneté d'un réseau âgé en stagnation



- ☑ Risque principal : Hétérogénéité dans l'application des savoir-faire actuels, résistance face à l'apprentissage des nouveaux savoir-faire (« force de l'habitude »).
- ☑ Opportunités : La grande majorité des franchisés, qui a dépassé le cap critique de la survie de leur unité (rythme de « croisière »), est disponible pour l'acquisition et/ou le renouvellement de leurs savoir-faire. Existence possible auprès d'eux de nombreux savoir-faire tacites utiles mais inexploités car non identifiés et non codifiés.
- Priorité à la formation continue, à la participation des franchisés aux réflexions sur l'évolution des savoir-faire. Maintien des visites de contrôle. Forte communication du franchiseur sur ses efforts d'amélioration des savoir-faire et sur l'importance de leur respect.

Figure 7.12 – Structure d'ancienneté d'un réseau en développement après une longue phase de consolidation



- ☑ Risques : Fossé entre les franchisés les plus anciens et les plus récents. Risque d'une double organisation. Risque que le franchiseur concentre tous ses efforts sur les nouveaux franchisés en délaissant les plus anciens (sentiment d'iniquité, relâchement du contrôle d'application des savoir-faire)
- ☑ Opportunités : Possibilité de s'appuyer sur les plus anciens (après validation des profils) pour le soutien et le contrôle (tutorat, contrôle « clanique »). Émulation possible entre les deux générations.
- Priorité à l'homogénéisation des savoir-faire dans l'ensemble du réseau via la formation continue, le contrôle, et l'actualisation des manuels opératoires.

Conclusion

Les différentes recommandations que nous venons de donner à l'occasion de ce dernier chapitre n'ont de sens que si elles s'inscrivent dans une démarche systématique (c.a.d. planifiée et structurée) et systémique (c.a.d. affectant le réseau dans son intégralité). Aussi, la réalisation d'un projet de management des savoir-faire requiert un fort engagement de la part du franchiseur et de son état-major et procède d'une véritable volonté stratégique. Il doit se fondre dans les processus métier et contribuer aux objectifs économiques du réseau. À ces conditions, il est clair qu'il procure alors un avantage concurrentiel durable. Néanmoins, les résultats de nos différentes études auprès des franchiseurs et des franchisés montrent que le succès du management des savoir-faire repose sur la mise en place d'une approche contingente qui tient compte de l'âge, de la taille, des caractéristiques de l'activité du franchiseur ainsi que de la structure d'ancienneté des franchisés. Fondée en principe sur le transfert et la capitalisation de savoir-faire uniques, substantiels, expérimentés et différenciés, chaque relation de franchise dispose par conséquent d'un portefeuille spécifique de savoir-faire. C'est seulement en optimisant le management de ces savoir-faire "*différenciants*" que les réseaux de franchise peuvent apporter des réponses novatrices aux attentes des consommateurs et s'adapter rapidement aux changements des marchés.

Les enquêtes menées dans cette étude nous ont permis de faire une série de constats sur les modes de management des savoir-faire dans les réseaux de franchise : (1) l'importance de la codification et de la formalisation des savoir-faire pour faciliter leur transfert et leur utilisation ; (2) la difficulté à généraliser et à catégoriser les savoir-faire dans les différents réseaux et la nécessité d'un diagnostic spécifique et permanent des savoir-faire pour chaque réseau en fonction de ses caractéristiques en termes de taille, d'âge et de secteur d'activité ; (3) l'insuffisance des démarches focalisées seulement sur la dimension technologique (Internet, Intranet) et l'intérêt des démarches qui intègrent une action conjointe sur les dimensions stratégique, organisationnelle, technologique et culturelle du management des savoir-faire ; (4) l'absence d'un ordre de préférence pour la mise en place des quatre dimensions du *learning mix* ; chaque réseau mettra l'accent sur l'une de ces quatre dimensions en fonction de la nature de ses savoir-faire identifiés et ses caractéristiques en termes d'âge, de taille, de secteur d'activité et d'ancienneté des franchisés.

L'analyse de ces différents constats a permis de construire une série de modèles opérationnels de management des savoir-faire. Le premier modèle général récapitule l'ensemble des leviers d'actions qui se sont révélés, sur la base de nos enquêtes, essentiels pour le succès du management des savoir-faire quelles que soient les caractéristiques du réseau de franchise. Il s'agit des fondements permanents du *knowledge management* au niveau des quatre dimensions stratégique, technologique, organisationnelle et culturelle. En plus de ces fondements permanents, chaque franchiseur est incité à exploiter les autres modèles contingents proposés en fonction de l'âge, de la taille, de la pression concurrentielle et de l'ancienneté des franchisés dans le réseau. En effet, l'analyse des résultats de nos enquêtes montre qu'en fonction de ces caractéristiques, le succès du management des savoir-faire résulte de la priorité accordée à une ou plusieurs dimensions du *learning mix*. Ainsi, la condition la plus importante de ce succès dépend de la capacité du franchiseur à définir le portefeuille des savoir-faire détenus et à évaluer la qualité d'adaptation de ce portefeuille aux caractéristiques du réseau et à sa stratégie de développement.

Bibliographie

- Achrol, R. S. 1997. Changes in the Theory of Interorganisational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1): 56-71.
- Achrol, R. S., & Kotler, P. 1999. Marketing in the Network Economy. *Journal of Marketing*, 63: 146-163.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. 2001. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1):107-136.
- Annuaire 2006 de la Fédération Française de la Franchise, 2006 *Toute la Franchise, les Textes, les Chiffres, les Réseaux*.
- Argote, L. 1999. *Organizational learning: Creating, retaining, and transferring knowledge*. Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Azevado, P. F., & Silva, V. L. S. 2001. Contractual mix analysis in the Brazilian franchising. *International Society of New Institutional Economics – ISNIE*, Fifth Annual Conference, Berkeley, USA.
- Balmissse, G. 2005. *Guide des outils du knowledge management : Panorama, choix et mise en œuvre*. Editions Vuibert.
- Barney, J. B. 2000. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. London: Addison Wesley Publishing Company.
- Bates, T. 1998. Survival patterns among newcomers to franchising. *Journal of Business Venturing*, 13(2): 113-130.
- Baum, J. A. C., & Ingram, P. 1998. Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry, 1898-1980. *Management Science*, 44: 996-1016.
- Becerra-Fernandez, I., & Sabherwal, R. 2001. Organizational knowledge management: A contingency perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1): 32-55.
- Bennaghmouch, S. 2003. *Approche prospective de la franchise à l'horizon 2005-2010*. Rapport FFF, Université de Haute-Alsace.
- Bentein, K., Mignonac, K., & Perrigot, R. en cours. Etude longitudinale de l'évolution de la relation franchiseur/nouveau franchisé et de son impact sur la performance du franchisé.
- Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. 1997. Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73: 39-61.
- Birkinshaw, J., Hood, N., & Jonsson, S. 1998. Building firm specific advantages in multinational corporations: The role of subsidiary initiative. *Strategic Management Journal*, 19: 221-241.
- Birkinshaw, J., Nobel, R., & Ridderstrale, J. 2002. Knowledge as a contingency variable: Do the characteristics of knowledge predict organization structure? *Organization Science*, 13(3): 274-289.
- Blau, P. M. 1964. *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

- Bordonaba-Juste, M. V., & Polo-Redondo Y. 2004. Relationships in Franchised Distribution System: the Case of the Spanish Market. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 14(1): 101-127.
- Bradach, J. L. 1997. Using the plural form in the management of restaurant chains. *Administrative Science Quarterly*, 42: 276-303.
- Bradach, J. L. 1998. *Franchise Organisation*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Bück, J. Y. 1999. *Le management des connaissances : mettre en oeuvre un projet de "knowledge management"*. Paris: Editions d'Organisation.
- Buzotta, V. R. 1998. Restoring trust. *Executive Excellence*, 15(11): 8-11.
- Carless, S. A., & De Paola, C. 2000. The measurement of cohesion in work teams. *Small Group Research*, 31(1): 71-88.
- Carron, A.V. 1982. Cohesiveness in Sport Groups: Interpretations and Considerations. *Journal of Sport Psychology*, 4:123-138.
- Carron, A. V., & Brawley, L. R. 2000. Cohesion: Conceptual and measurement issues. *Small Group Research*, 31: 89-106.
- Choi, B., & Lee, H. 2003. Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1): 179-228.
- Code Européen de Déontologie de la Franchise: www.franchise-fff.com/Le-Code-de-deontologie-europeen-de.html.
- Cohen, W., & Levinthal, D. 1990. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 128-152.
- Combs, J. G., & Ketchen, D. J. 2003. Why do Firms Use Franchising as an Entrepreneurial Strategy?: A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 29: 443-465.
- Combs, J., Michael, S., & Castrogiovanni, G. 2004. Franchising: A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity. *Journal of Management*, 30: 907-931.
- Coopey, J. 1998. Learning to trust and trusting to learn: a role for radical theatre. *Management Learning*, 29(3): 365-82.
- Dant, R. P., & Gundlach, G. T. 1998. The challenge of autonomy and dependance in franchised channels of distribution. *Journal of Business Venturing*, 14(1): 35-67.
- Dant, R. P., & Nasr, N. I. 1998. Control techniques and upward flow of information in franchising in distant markets: conceptualization and preliminary evidence. *Journal of Business Venturing*, 13(1): 3-28.
- Dant, R. P., Paswan, A. K., & Kaufmann, P. J. 1996. What We Know About Ownership Redirection in Franchising: A Meta-Analysis. *Journal of Retailing*, 72(4): 429-445.
- Darr, E. D., Argote, L., & Eppler, D. 1995. The acquisition, transfer, and depreciation of knowledge in service organizations: productivity in franchises. *Management Science*, 41(110): 1750-1762.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- DeLone, W. H., & McLean, E. R. 1992. Information systems success: The quest for the dependent variable. *Information Systems Research*, 3: 60-95.
- Doherty, A. M., & Quinn, B. 1999. International Retail Franchising: An Agency Theory Perspective. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 27(6): 224-236.

- Earl, M. 1999. Toutes les entreprises font de l'information. In *L'art du management de l'information*. Paris: Les Echos.
- Edmondson, A., & Moingeon, B. 1996. When to learn how and when to learn why: appropriate organizational learning processes as a source of competitive advantage. In Moingeon, B. & A. Edmondson (eds), *Organizational Learning and Competitive Advantage*, Londres: Sage, 17-37.
- Edmondson, A., & Moingeon, B. 1998. From organizational learning to the learning organization. *Management Learning*, 29(1): 5-20.
- Edvinsson L., Miles, G., Miles R., & Perrone, V. 1998. Some conceptual and research barriers to the utilization of knowledge. *California Management Review*, 40(3): 281-288.
- Epinoux, R. 2004. Marketing Knowledge Transfer and Management within Plural Form Networks and the Potential Contribution of Information Technology. *Working Paper*, CREM UMR CNRS 6211, University of Rennes 1.
- Epple, D., Argote, L., & Murphy, K. 1996. An empirical investigation of the micro structure of knowledge acquisition and transfer through learning by doing. *Operations Research*, 44: 77-86.
- Ermine, J. L. 2003. *La gestion des connaissances*. Paris: Hermès Science / Lavoisier.
- Fahey, L., & Prusak, L. 1998. The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management. *California Management Review*, 40(3): 265-276.
- Feldman, D. 1984. The development and enforcement of group norms. *Academy of Management Review*, 9: 47-53.
- Franchise Magazine, 2006. *Le coaching des réseaux*, 194, Juin-Juillet.
- Frazer, L. 2001. Life-cycle stage is associated with disruption in franchise organisations. *Journal of Business Research*, 54(3): 227-234.
- Frazer, L., & Winzar, H. 2005. Exits and expectations: why disappointed franchisees leave? *Journal of Business Research*, 58(11): 1534-1542.
- Galbraith, J. R. 1973. *Designing Complex Organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ganesan, S. 1994. Determinants of Long Term Orientation in Buyer – Seller Relationship. *Journal of Marketing*, 58: 1-19.
- Goh, S., & Richards, G. 1997. Benchmarking the learning capability of organisations. *European Management Journal*, 15(5): 575-583.
- Goodman, P., Ravlin, E., & Schminke, M. 1987. Understanding groups in organizations. In Cummings, L. L. & B. M. Staw (eds), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, 9:121-173.
- Granovetter, M. 1973. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78: 1360-1380.
- Grant, R. M. 1996. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17: 109-122.
- Gray, W. D. 2000. The nature and processing of errors in interactive behavior. *Cognitive Science*, 24(2): 205-248.
- Hansen, M. T. 1999. The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organisation subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44: 82-111.
- Hansen, M. T., Nohira, N., & Tierney, T. 1999. What's your strategy for managing knowledge?, *Harvard Business Review*, 77(2):106-116.
- Hauschild, S., Licht, T., & Stein, W. 2001. Creating a Knowledge Culture. *The McKinsey Quarterly*, 1: 74-81.

- Hedlund, G., 1994. A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal*, 15:73-90.
- Hoopes, D. G., & Postrel, S. 1999. Shared knowledge, 'glitches,' and product development performance. *Strategic Management Journal*, 20(9): 837-865.
- Huber, G. P. 1991. Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1): 88-115.
- Hunt, S. D. 1977. Franchising: Promises, Problems, Prospects. *Journal of Retailing*, 53(3), 71-84.
- Inkpen, A. C. 1998. Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances. *Academy of Management Executive*, 12(4): 69-80.
- Inkpen, A. C., & Tsang E. W. K. 2005a. Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer. *Academy of Management Review*, 30(1): 146-165.
- Inkpen, A. C. 2005b. Knowledge acquisition and transfer in strategic alliances. In Subrahmanian, D. E. & Westerberg, A. (eds), *Knowledge Management: Organizational and Technological Dimensions*, Springer-Verlag, 97-114.
- Jambulingam, T., & Nevin, J. R. 1999. Influence of Franchisee Selection Criteria on Outcomes Desired by the Franchisor. *Journal of Business Venturing*, 14: 363-395.
- John, G. 1984. An empirical examination of some antecedents of opportunism in a marketing channel. *Journal of Marketing Research*, 21: 278-289.
- Jordan, J., Jones, P. 1997. Assessing your company's knowledge management style. *Long Range Planning*, 30: 392-398.
- Kalnins, A., & Mayer, K. 2004. Franchising, ownership, and experience: A study of pizza restaurant survival. *Management Science*, 50(12): 1716-1728.
- Kaufmann, P. J., & Dant R. P. 1998. Franchising and the Domain of Entrepreneurship Research. *Journal of Business Venturing*, 14(1): 5-16.
- Kaufmann, P. J., Eroglu, S. 1999. Standardization and adaptation in business format franchising. *Journal of Business Venturing*, 14: 69-85.
- Kaufmann, P., & Stanworth, J. 1995. The Decision to Purchase a Franchise: a Study of Prospective Franchisees. *Journal of Small Business Management*: 22-32.
- Kipnis, D. 1996. Trust and Technology. In R. M. Kramer and T. R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, London: Sage, (pp. 39-50).
- Klein, D. 1999. *The Strategic Management of Intellectual Capital*, Butterworth, Heinemann.
- Klein, K. J., Lim, B., Saltz, J. L., & Mayer, D. M. 2004. How do they get there? An examination of the antecedents of centrality in team networks. *Academy of Management Journal*, 47: 952-963.
- Knight, R. 1986. Franchising from the Franchiser and Franchisee Points of View. *Journal of Small Business Management*: 8-15.
- Lafontaine, F. 1999. Franchising or Corporate Ownership: The Effect on Price Dispersion. *The Journal of Business Venturing*, 14:17-34.
- Lafontaine, F., & Shaw, K. L. 1999. Company-ownership over the life cycle: What can we learn from panel data? In Stanworth, J. & D. Purdy (eds.), *Franchising beyond the millennium: Learning lessons from the past*. Minneapolis, MN: Institute for Franchise Management, University of St. Thomas.
- Langenhan, F. (2003). Knowledge Management in Franchising Networks. *Working Paper*, University of Frankfurt, Germany.

- Langfred, C. W. 1998. Is cohesiveness a double edged sword?. *Small Group Research*, 29: 124-139.
- Langfred, C. W. 2000. The paradox of self-management: Individual and group autonomy in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 563-585.
- Leana, C. R. 1985. A partial test of Janis Group think model: Effects of group cohesiveness and leader behavior on defective decision making. *Journal of Management*, 11: 5-7.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. 1996. Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. In Kramer, R. M. and Tom R. Tyler (eds), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, London, UK: Sage Publications.
- March, J. G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2: 71-87.
- Marchand, D. 1999. La culture de l'information, In *L'art du management*, Paris: Les Echos.
- Michael, S. C. 1999. Do Franchise Chains Advertise Enough? *Journal of Retailing*, 75(4): 461-478.
- Michael, S. C. 2000a. The Effect of Organizational Form on Quality: The Case of Franchising. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 43: 295-318.
- Michael, S. C. 2000b. Investments to Create Bargaining Power: The Case of Franchising. *Strategic Management Journal*, 21(4): 497-514.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. 1991. *Analyse des données qualitatives*. Recueil de nouvelles méthodes, Bruxelles: De Boeck Université.
- Mintzberg, H. 1982. *Structure dynamique des organisations*. Paris: Editions d'Organisation.
- Mishra, A. K. 1996. Organizational responses to crises: The centrality of trust. In Kramer, R. M., & T. R. Tyler (eds), *Trust in Organizations: Frontiers of theory and research*, London: Sage Publications, 261-287.
- Moingeon, B., & Perrin, A. 2005. Le Learning Mix : un modèle intégré pour comprendre les implications managériales de la gestion des connaissances, *Proceedings of the AIMS Conference*.
- Mudrack, P. E. 1989. Defining Group Cohesiveness. A Legacy of Confusion?. *Small Group Behavior*, 20(1): 37-49.
- Mullen, B., & Copper, C. 1994. The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115: 210-227.
- Nègre, C. 2004. *La Franchise, Recherches et applications*. 2ème Ed., Vuibert coll. Entreprendre.
- Nonaka, I. 1994. Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organizational Science*, 5(1): 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Norton, S. W. 1988. An empirical look at franchising as an organisational form. *Journal of Business*, 61(2): 197-218.
- Ouchi, W. G. 1979. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, September: 833-848.
- Owen, W. F. 1985. Metaphor Analysis of Cohesiveness in Small Discussion Groups. *Small Group Behavior*, 16: 415-24.
- Paswan, A. K., & Wittmann, C. M. 2003. Franchise systems and knowledge management. *Proceedings of the 17th International Society of Franchising Conference*, San Antonio, TX, USA.

- Paswan, A. K., Wittman, C. M., & Young J. A. 2004. Intra, Extra, and Internets in Franchise Network Organizations. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 11(1/2): 103-129.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. 1991. *The Learning Company A Strategy for Sustainable Development*. McGraw-Hill Book Company, 25-27.
- Perloff, R. M. 1993. *The Dynamics of Persuasion*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Perry, C., Cavaye, A. L. M., Coote, L., & Mccosker, C. 2000. How does investing in information technology enhance the franchisor-franchisee relationship?, *International Conference of Small Business*, June.
- Polyani, M. 1967. *The Tacit Dimension*. New York: Doubleday.
- Prax, J. Y. 2000. *Le guide du Knowledge Management*, Paris: Dunod.
- Remoriquet, J. 1998. *Le Savoir-faire dans la franchise*. Rapport FFF.
- Rumelt, R. P. 1984. Towards a Strategic Theory of the Firm. In Lamb, R. B. (eds), *Competitive Strategic Management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 556-570.
- Schein, E. H. 1985. *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Scott, F. A. 1995. Franchising versus Vertical Integration as a Decision Variable of the Firm, *Review of Industrial Organization*, 10: 69-81.
- Shane, S. A., & Hoy, F. 1996. Franchising: a Gateway to Cooperative Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 11(5): 325-327.
- Simonin, B. L. 1999. Ambiguity and the process of knowledge transfer in Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, 20: 595-623.
- Slevin, D. P., & Covin, J. G. 1995. Entrepreneurship as firm behavior: a research model. In Katz, J. A. & R. H. Brockhaus (eds), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Greenwich, CN: JAI Press, 40-51.
- Sorenson, O., & Sørensen J. B. 2001. Finding the Right Mix: Organizational Learning, Plural Forms and Franchise Performance. *Strategic Management Journal*, 22: 713-724.
- Spinelli, S., & Birley, S. 1996. Towards a Theory of Conflict in the Franchise System. *Journal of Business Venturing*, 11: 329-342.
- Spinelli, S., & Birley, S. 1998. An Empirical Evaluation of Conflict in the Franchise System, *British Journal of Management*, 9: 301-325.
- Stanworth, J. 1991. Franchising and the franchise relationship. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 1(2): 175-199.
- Stanworth, J. 1995. The franchise relationship: entrepreneurship or dependence? *Journal of Marketing Channels*, 4 (1/2): 161-176.
- Stanworth, J., Price, S., Purdy, D., Zafiris, N., & Gandolfo, A. 1996. Business Format Franchising: Innovation & Creativity or Replication & Conformity? *Proceedings of the International Society of Franchising Conference*, Honolulu, Hawaii.
- Strassmann P., 1998. Taking the measure of knowledge assets. *Computerworld*, 32 (14): 74-76.
- Sveiby K. E., & Simmons, R. 2001. Collaborative Climate and Effectiveness of Knowledge Work. *Journal of Knowledge Management*, 6(5): 420-433.
- Sztompka, P. 1999. *Trust*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Szulanski, G. 1996. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17: 27-43.
- Szulanski, G. 2003. *Sticky knowledge, barriers to knowing in the firm*. London: Sage. The knowledge management Yearbook: 1999-2000. 1999. Butterworth-Heinemann.

- Thompson, SR (1994). The Franchise Life Cycle and the Penrose effect. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 24: 207-218
- Timbrell, G. T., Andrews, N. M., & Gable, G. 2001. Impediments to Inter-firm Transfer of Best Practice in an enterprise systems context. *Proceedings of the 7th Americas Conference on Information Systems*, Boston, MA.
- Tsai, W. 2002. Social structure of "coopetition" within a multiunit organization: Coordination, competition, and interorganizational knowledge sharing. *Organization Science*, 13(2): 179-190.
- Uras, L., 2002. An exploratory study of ownership redirection among leading luxury Italian firms. *Unpublished M.Sc. Dissertation*. School of Management Studies for the Service Sector, University of Surrey.
- Von Krogh, G., Roos, J., & Kleine, D. 1998. *Knowing in Firms, Understanding, Managing and Measuring Knowledge*. Sage Publications.
- Watson, A., Stanworth, J., Healeas, S., Purdy, D., & Stanworth, C. 2005. Retail franchising: An intellectual capital perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12(1): 25-34.
- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. 1999. *Cultivating Communities of Practice*. Boston: Harvard Business School Press.
- Whitener, E., Brodt, S., Korsgaard, M. A., & Werner, J. 1998. Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23: 513-530.
- Willem, A., & Buelens, M. 2005. The effect of formalization on inter-unit knowledge sharing. *Working Paper*, Ghent University.
- Winter, S. G., & Szulanski, G. 2001. Replication as strategy. *Organization Science*, 12(6): 730-743.
- Withane, S. 1991. Franchising and the Franchisee Behavior: An Examination of Opinions, Personal Characteristics, and Motives of Canadian Franchisee Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 29(1): 22-29.
- Wu, J. H., & Wang, Y. M. 2006. Measuring KMS Success: A Respecification of the DeLone and McLean 's Model. *Information & Management*, in press.
- Zaccaro, S. J. 1991. Nonequivalent association between forms of cohesiveness and group-related outcomes: Evidence for multidimensionality. *Journal of Social Psychology*, 131(3): 387-399.
- Zaccaro, S. J., & McCoy, M. C. 1988. The effects of task and interpersonal cohesiveness on performance of a disjunctive group task. *Journal of Applied Social Psychology*, 18: 837-851.
- Zack, M. H. 1999. Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 41(3): 125-145.
- Zander, U., & Kogut, B. 1995. Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test. *Organization Science*, 6(1): 76-92.

Table des matières

Introduction	1
Chapitre 1. Management des savoir-faire dans les réseaux de franchise : de quoi parle-t-on ?	6
1.1. Knowledge management : les notions fondamentales	6
1.1.1. Définition et objectifs	6
1.1.2. Les différentes formes de connaissances	7
1.2. Les spécificités du management des savoir-faire dans le domaine de la franchise	14
1.2.1. La franchise : un système reposant sur l'expérimentation et la réplication	14
1.2.2. Le savoir-faire : un élément de départ, déterminant, et distinctif du système	16
1.2.3. Le transfert de savoir-faire : un élément principal du contrat de franchise	17
1.2.4. Le franchiseur : un entrepreneur concepteur de savoir-faire	20
1.2.5. Le franchisé : un entrepreneur membre d'une structure de coopération	21
1.2.6. Le réseau de franchise : un réseau stratégique dense et polycentrique	22
1.3. Pourquoi est-ce si important ?	23
1.3.1. La capital des savoir-faire : un avantage concurrentiel pour la franchise	23
1.3.2. La standardisation des savoir-faire : un outil de contrôle et de gestion des conflits	25
1.4. Pourquoi est-ce si difficile ?	27
1.4.1. Les difficultés liées à la relation entre franchiseur et franchisés	27
1.4.2. Les difficultés liées aux membres du réseau : limites cognitives et motivationnelles	28
1.4.3. Les difficultés liées à la nature des savoir-faire	29
Chapitre 2. Méthodologie de la recherche	30
2.1. L'approche qualitative	30
2.2. L'approche quantitative	32
2.2.1. L'enquête réalisée auprès des franchiseurs	32
2.2.2. L'enquête réalisée auprès des franchisés	34
2.2.3. Les principales analyses réalisées	35
Chapitre 3. La dimension stratégique : identifier les savoir-faire des réseaux de franchise et évaluer le succès de leur management	38
3.1. Catégorisation des savoir-faire dans la franchise	38
3.1.1. Le contenu des savoir-faire dans les réseaux de franchise	39
3.1.2. Codifiabilité et enseignabilité des savoir-faire dans la franchise	44
3.1.3. Une typologie des réseaux de franchise en fonction de la codifiabilité et de l'enseignabilité de leurs savoir-faire	52
3.2. Le succès du knowledge management dans les réseaux de franchise	57
3.2.1. Une définition multidimensionnelle du succès du knowledge management	57
3.2.2. Les déterminants du succès du knowledge management dans les réseaux de franchise	67

Chapitre 4. La dimension technologique : développer un outil de partage	73
4.1. Pluralité des modes de diffusion de l'information et prégnance de l'Intranet	74
4.2. Focus sur l'Intranet	76
4.2.1. Les raisons de la mise en œuvre d'un système Intranet dans les réseaux de franchise	76
4.2.2. Le contenu de l'Intranet	78
4.2.3. Difficultés et défis à relever	80
4.3. Niveau d'intensité d'utilisation des TIC et succès du knowledge management	84
Chapitre 5. La dimension organisationnelle : construire une structure apprenante	87
5.1. Les modes d'organisation	88
5.1.1. Structure du réseau	88
5.1.2. La centralisation et le contrôle des flux d'informations	89
5.1.3. L'influence de la mixité du réseau	92
5.1.4. L'influence des modes d'organisation consultatifs et participatifs	93
5.2. Les politiques de formation	101
5.2.1. La formation initiale : pratique principale de transmission des savoir-faire	102
5.2.2. La formation continue	105
5.2.3. Impact de la formation sur le succès du knowledge management	108
5.3. Les politiques de contrôle et d'incitation	109
5.3.1. Les différentes formes de contrôle	109
5.3.2. L'incitation au partage des informations et des connaissances	112
Chapitre 6. La dimension culturelle : former une identité apprenante	115
6.1. La confiance	116
6.1.1. La crédibilité perçue du franchiseur en tant que source de connaissances	116
6.1.2. La confiance entre les franchisés d'un même réseau	121
6.2. La cohésion des franchisés	124
6.2.1. La cohésion au sein du réseau : approche globale	124
6.2.2. La cohésion au sein d'un réseau : une approche sociométrique	131
Chapitre 7. Le <i>learning mix</i> en action : proposition d'un modèle contingent et opérationnel	146
7.1. Les leviers permanents du management des savoir-faire	149
7.1.1. Les leviers d'action stratégiques	149
7.1.2. Les leviers d'action technologiques	151
7.1.3. Les leviers d'action organisationnels	152
7.1.4. Les leviers d'action culturels : confiance et cohésion	153
7.2. Les leviers d'action contingents de management des savoir-faire : modèles opérationnels spécifiques	155
7.2.1. Caractéristiques du réseau	155
7.2.2. L'ancienneté du franchisé	166
Conclusion	170
Bibliographie	171

