



Recherche mandatée par la Fédération Française de la
Franchise



**LES SAVOIR-FAIRE EN FRANCHISE :
PERFORMANCE ET EFFETS
CONCURRENTIELS, ETAT DE LA RECHERCHE
ET IMPLICATIONS MANAGERIALES**

Anne-Laure LE NADANT, Université Rennes 2, LiRIS

Fanny SIMON-LEE, Université de Rouen, NIMEC

Rapport final (31 mars 2021)

Remerciements

L'équipe de recherche est composée de :

- **Anne-Laure Le Nadant**, Professeur des Universités, Université Rennes 2, et chercheur au LiRIS (Laboratoire interdisciplinaire de Recherche en Innovations Sociétales, EA 7481)

- **Fanny Simon-Lee**, Professeur des Universités à l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE), Université de Rouen Normandie, et chercheur au NIMEC (UPRES-EA 969).

Les membres de l'équipe remercient très sincèrement Madame Véronique DISCOURS-BUHOT, déléguée générale de la Fédération Française de la Franchise (FFF), Monsieur Claude NEGRE, directeur du comité scientifique de la FFF, Monsieur Guy GRAS, Président de la FFF, ainsi que tous les membres du comité scientifique de la FFF pour la confiance qui leur a été accordée en leur confiant cette recherche intitulée « LES SAVOIR-FAIRE EN FRANCHISE : PERFORMANCE ET EFFETS CONCURRENTIELS, ETAT DE LA RECHERCHE ET IMPLICATIONS MANAGERIALES ». 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 aux adresses suivantes :

Fanny Simon-Lee

IAE de Rouen

3 avenue Pasteur

76 000 Rouen

fanny.simon-lee@univ-rouen.fr

Anne-Laure Le Nadant

Université Rennes 2

Place du recteur Henri Le Moal

35 043 Rennes cedex

anne-laure.lenadant@univ-rennes2.fr

SOMMAIRE

Introduction	4
Section 1 - Quels savoir-faire sont nécessaires afin d'assurer un avantage concurrentiel ?	6
1.1. Les typologies de savoir-faire dans la franchise	6
1.1.1. Les savoir-faire tacites versus explicites	7
1.1.2. Les savoir-faire centraux versus périphériques	8
1.1.3. Les savoir-faire métier versus organisationnels	8
1.2. Le rôle des différents savoir-faire pour créer et maintenir un avantage concurrentiel en franchise	9
1.2.1. La transmission efficace des savoir-faire tacites et explicites	10
1.2.2. La maîtrise du savoir-faire organisationnel	11
1.3. Faut-il répliquer les savoir-faire ou les adapter localement ?.....	13
1.3.1. Quand adapter les savoir-faire ?	13
1.3.2. Où adapter les savoir-faire ?	13
1.3.3. Quels savoir-faire adapter ?	14
1.4. Les effets concurrentiels de la franchise	15
1.5. Implications managériales concernant les types de savoir-faire permettant d'avoir un avantage concurrentiel dans la franchise.....	16
Section 2 - Renouveler ses savoir-faire : un impératif dans les réseaux de franchise.....	17
2.1. Le renouvellement des savoir-faire via les capacités dynamiques.....	19
2.1.1. Capacités dynamiques et gestion des connaissances	19
2.1.2. Capacités dynamiques et performance, effets sur les prix et diversité de l'offre ; réseaux entièrement franchisés versus réseaux mixtes	22
2.2. Explorer ou exploiter : quelle stratégie mettre en place dans les réseaux de franchise afin d'assurer leur performance ?	24
2.3. Comment gérer l'ambidextrie dans les réseaux de franchise ?	25
2.3.1. Quelle structure organisationnelle afin de gérer simultanément l'amélioration du savoir-faire et sa transformation ?	25
2.3.2. Manager le portefeuille de relations partenariales au sein du réseau afin de renouveler les savoir-faire	26
2.4. Implications managériales concernant les capacités permettant l'évolution du savoir-faire dans la franchise.....	27
2.4.1. Implications pour les réseaux jeunes	27
2.4.2. Implications pour les réseaux matures.....	27
Conclusion.....	28
Références bibliographiques	31

Introduction

Le savoir-faire est un élément clé du contrat de franchise. Le Code de Déontologie Européen de la Franchise le définit comme « *un ensemble d'informations pratiques non brevetées, résultant de l'expérience du franchiseur, et testées par celui-ci* ». Le savoir-faire est secret et n'est ainsi pas facilement accessible et imitable par les concurrents. De plus, il a un caractère substantiel et apporte alors une véritable valeur ajoutée au franchisé. Enfin, il est identifié, notamment via sa codification dans un manuel opératoire. L'existence d'un véritable savoir-faire est à la fois un élément de qualification du contrat de franchise et un facteur de compétitivité (Chartier, 2002). Ainsi, les réseaux de franchise les plus performants offrent un savoir-faire différenciant et font évoluer ce savoir-faire en fonction des transformations de l'environnement (Boulay et Chanut, 2010).

La recherche d'un avantage concurrentiel durable constitue la clé de voûte de la stratégie. Dans la franchise, le savoir-faire doit évoluer tout au long du cycle de vie du réseau. Au démarrage, l'entrepreneur développe un concept innovant en s'appuyant sur ses expériences précédentes et son expertise dans un domaine d'activité. Il mobilise donc un ensemble de connaissances tacites pour définir une première représentation du concept de franchise. Cette représentation pourra être testée dans des unités détenues en propre avant d'aborder une phase de codification du concept. Le manuel opératoire, la définition d'un ensemble de procédures précisant le fonctionnement du réseau, le développement d'outils, logiciels ou systèmes de gestion participent à l'explicitation des éléments clés du concept. Ils peuvent ensuite être diffusés aux premiers franchisés (Paswan et Wittmann, 2009). Des transferts de connaissances entre les franchisés et le franchiseur facilitent sur le long terme l'amélioration du savoir-faire. Les visites des animateurs de réseau, les formations, les réunions régionales ou annuelles sont particulièrement propices à ces échanges qui permettent de développer des mécanismes d'apprentissage au sein du réseau.

Les concepts de franchise matures sont parfois challengés par de nouveaux entrants proposant des modèles d'affaires disruptifs. Il arrive également qu'ils doivent faire face à des crises majeures au sein de leur environnement. Le savoir-faire initial de la franchise peut alors être remis en cause et la pérennité du réseau va alors reposer sur la capacité du franchiseur à innover afin de renouveler le savoir-faire à partir d'une recombinaison des connaissances du réseau et de partenaires extérieurs. L'affirmation d'un savoir-faire spécifique au sein d'un réseau de franchise dépend donc étroitement de la présence de connaissances uniques et à forte valeur ajoutée et de la capacité du réseau à actualiser ces connaissances.

Si le savoir-faire est la pierre angulaire du développement et de la pérennité de la franchise, il engendre de nombreux conflits entre franchiseur et franchisés, notamment lorsque les franchisés considèrent que le franchiseur leur apporte peu ou pas de valeur ajoutée ou que ce savoir-faire est diffusé à l'extérieur du réseau (Allam, 2012). Etant donné ces enjeux cruciaux pour le dynamisme des réseaux de franchise, le savoir-faire a été au cœur des problématiques de recherche commanditées par la FFF depuis 1998. Ces recherches ont largement contribué à la catégorisation des savoir-faire et à la connaissance de leurs modes de transmission, de contrôle et d'adaptation. Elles ont notamment permis de mettre en évidence le rôle essentiel de la codification/transmission/réplication comme levier de différenciation entre les réseaux de franchise et l'agilité organisationnelle (soit la capacité d'un réseau à percevoir, analyser et utiliser les informations sur l'évolution des marchés et des produits) comme source de la performance.

L'objectif de ce rapport est de proposer une synthèse des travaux de recherche concernant le savoir-faire en franchise en s'intéressant plus particulièrement à ses effets sur la performance et la compétitivité des réseaux. Il a été rédigé à partir d'une revue de littérature académique française et anglo-saxonne sur les concepts de savoir-faire (*know-how*), connaissances (*knowledge*) et capacités dynamiques (*dynamic capabilities*) dans la franchise. En effet, alors que le savoir-faire est central dans la définition juridique du contrat de franchise en France, cette notion est absente des caractéristiques de la franchise américaine. Le terme de *trademark* (marque commerciale) est ainsi primordial dans le contexte anglo-saxon (Emerson, 2008).

Nous avons, par conséquent, recensé peu d'articles traitant directement du savoir-faire (*know-how*) dans un contexte anglo-saxon. A contrario, il existe une littérature plus conséquente et récente (depuis le début des années 2000) s'intéressant à la dynamique du management des connaissances (création, stockage et transfert de connaissances) dans la franchise (*knowledge management*). Nous avons donc pris en compte ces articles afin d'identifier les derniers apports dans le domaine. Par ailleurs, nous avons référencé à la fois les articles qui traitent directement de la franchise et ceux qui utilisent des études de cas ou données incluant des réseaux de franchise (par exemple certains articles sur la restauration, l'hôtellerie ou le commerce de détail).

La nature de la relation franchiseur/franchisé est particulière puisqu'elle est régie par un contrat et que les franchisés gèrent de façon indépendante leur propre entité. Dans ce contexte, la gestion des connaissances présente des enjeux spécifiques par rapport à la situation des réseaux intégrés. La capacité de la tête de réseau mais également des franchisés à développer, améliorer, diffuser et parfaire les connaissances est un facteur primordial de compétitivité dans la franchise. De plus, les organisations travaillant de plus en plus en mode ouvert, afin de développer de nouvelles offres et processus, cette capacité se dessine à la fois dans les relations au sein du réseau de franchise mais également dans les collaborations externes avec des universités, partenaires, centres de recherche ou prestataires. La spécificité des réseaux de franchise serait ainsi de permettre d'affirmer un savoir-faire unique et de faire évoluer ce savoir-faire dans le temps grâce aux connaissances acquises par les franchisés et le franchiseur, ce qui conférerait un avantage concurrentiel à ce type d'organisation.

Les thématiques sur les savoir-faire en franchise, abordées par la communauté scientifique, ont connu une évolution dans le temps (cf Tableau 1). Ainsi, dès 1998, la Fédération Française de la Franchise mandatait une étude sur « Le savoir-faire dans la franchise, proposition d'un cadre méthodologique d'évaluation » qui concluait déjà à un avantage concurrentiel des organisations en franchise grâce à leur savoir-faire. Cette étude montre que les clients ont un niveau de satisfaction et une reconnaissance de l'enseigne plus élevés pour les réseaux de franchise par rapport aux unités indépendantes (Freyburger et al., 1998). Dans la lignée de ce rapport, plusieurs travaux de recherche portent sur l'évaluation du caractère différenciant du savoir-faire (Nègre, 2005 ; 2008) et l'identification des savoir-faire organisationnels sources d'avantage concurrentiel (El Akremi et al., 2009). Les savoir-faire ont également été définis en fonction de leurs composantes : connaissances pratiques et théoriques, enseignements tirés des expériences négatives, capacité à transmettre les savoir-faire et à accompagner les franchisés (Kahn, 2009).

Tableau 1 - L'évolution des thématiques relatives au savoir-faire dans la franchise

Définition des savoir-faire	Avantages concurrentiels procurés par le savoir-faire/ évaluation de son caractère différentiant	Transfert des savoir-faire du franchiseur au franchisé et gestion des connaissances	Adaptation et contrôle de l'uniformité du savoir-faire	Capacités dynamiques
Kahn (2009)	Freyburger et al. (1998) ; Nègre (2005, 2008) ; El Akremi et al. (2009)	Perrigot et al. (2006) ; Paswan et Wittmann, (2009)	Allam (2012) ; Malherbe et Simon (2019)	El Akremi et al. (2015) ; Gillis et al. (2020) ; Weigel (2020)

Dans la première partie du rapport, nous décrirons les différents types de savoir-faire et nous évaluerons, à partir des travaux de recherche existants, leur impact sur la situation concurrentielle et la performance des réseaux de franchise. La question de l'adaptation locale des savoir-faire par les franchisés sera également abordée. La deuxième partie du rapport traitera de l'évolution du savoir-faire. Les capacités dynamiques ont été identifiées dans la littérature académique comme des mécanismes permettant aux réseaux de franchise de créer et maintenir un avantage concurrentiel. A la fin de chacune des parties, nous mettrons l'accent sur les principales implications managériales issues des résultats des analyses empiriques.

Section 1 - Quels savoir-faire sont nécessaires afin d'assurer un avantage concurrentiel ?

1.1. Les typologies de savoir-faire dans la franchise

Le savoir-faire constitue un élément caractéristique essentiel du contrat de franchise. De nombreux auteurs ont tenté de définir la notion de savoir-faire juridiquement et/ou économiquement (Freyburger et al., 1998 ; Perrigot et al., 2006 ; El Akremi et al., 2009 ; Perrigot et al., 2020). Dans les réseaux de franchise, le terme même de savoir-faire est multiforme et chaque acteur peut le percevoir de façon différente (Perrigot et al., 2006). Ses caractéristiques varient selon le secteur d'activité (services ou *retailing*). Il concerne le domaine administratif ou commercial. Il peut provenir du *front office* ou du *back office* et ne sera alors pas transmis à l'ensemble des membres du réseau (Perrigot et al., 2018).

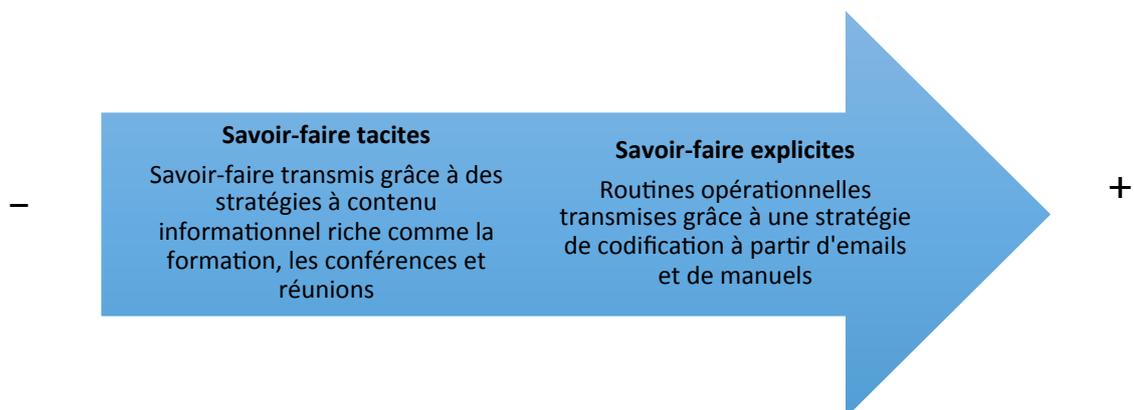
De nombreuses recherches, notamment celles commanditées par la Fédération Française de la Franchise, ont cherché à caractériser ces savoir-faire. Nous présentons dans cette section les trois typologies principales des savoir-faire proposées dans la littérature : savoir-faire tacites vs explicites, savoir-faire centraux vs périphériques, savoir-faire métier vs organisationnels.

1.1.1. Les savoir-faire tacites versus explicites

Une première distinction entre les savoir-faire explicites et savoir-faire tacites a été proposée par Polanyi (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 sont difficiles à formuler avec un langage formel. Bien qu'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 leur 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.

Perrigot et al. (2006, p. 10) expliquent que « *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* ». Ils dépendent moins des expériences individuelles, ce qui permet de facilement les formaliser et de les transmettre, par oral, par écrit ou par les outils technologiques de l'information et de la communication comme l'Intranet (Kalnins et Mayer, 2004). Les manuels opératoires, les formations, les notes de service, les communications écrites, orales et/ou électroniques sont des moyens efficaces de transmission de ces savoir-faire. Comme le montre la Figure 1, ce sont les savoir-faire les plus faciles et les plus rapides à transmettre, à répliquer et à imiter (Perrigot et al., 2006).

Figure 1 - Facilité et rapidité de transmission et d'imitation des différents types de savoir-faire



Source : Auteurs

1.1.2. Les savoir-faire centraux versus périphériques

Une deuxième classification distingue les savoir-faire centraux qui sont essentiels à la survie de la franchise et les savoir-faire périphériques. Selon Perrigot et al. (2006), « *le 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* ». Les savoir-faire périphériques sont également utiles pour un fonctionnement efficace du réseau mais ils ne possèdent pas de caractère exceptionnel dans le sens où « *ils sont banalisés, généraux et identifiés par l'ensemble des concurrents du secteur* » (Perrigot et al., 2006).

Il faut toutefois noter que, les perceptions des acteurs et les pratiques étant multiformes et spécifiques à chaque réseau, la distinction entre savoir-faire centraux et savoir-faire périphériques est délicate en pratique. Certains savoir-faire pourront apparaître comme centraux dans un réseau de franchise et périphériques dans d'autres (Kaufmann et Eroglu, 1999 ; Perrigot et al., 2006 ; Allix-Desfautaux et al., 2018). De plus, au sein d'un même réseau, franchiseur et franchisés peuvent avoir une vision différente du contenu de ces savoir-faire (Perrigot et al., 2006).

1.1.3. Les savoir-faire métier versus organisationnels

Une troisième classification identifie les savoir-faire transmis aux franchisés, relatifs au métier, et les savoir-faire non transmis ou savoir-faire organisationnels. Les savoir-faire organisationnels ont plus particulièrement fait l'objet d'une étude typologique dans une recherche commanditée par la FFF et huit savoir-faire ont été mis en évidence : l'accès au financement, la codification/transmission/réplication, le soutien au management des ressources humaines, le suivi/contrôle des unités, la communication externe, l'adhésion/cohésion interne, l'agilité organisationnelle et les achats logistiques (El Akremi et al., 2009). L'agilité organisationnelle fait référence à la capacité à faire évoluer son offre tandis que la codification/transmission/réplication caractérise la diffusion des savoir-faire dans le réseau. Le soutien au management des ressources humaines correspond à la gestion du personnel employé par les franchisés. Certains savoir-faire peuvent aussi avoir une double dimension : métier et organisationnel. Ainsi, selon Perrigot et al. (2020), la fixation des prix de vente recommandés est à la fois un élément du savoir-faire métier transmis aux franchisés et un savoir-faire organisationnel, correspondant à des capacités développées et conservées par la tête de réseau.

Les candidats à la franchise choisissent généralement de rejoindre un réseau de franchise afin d'accroître leur avantage compétitif sur le marché local (Michael, 1999). Selon l'approche basée sur les ressources (Barney, 2002 ; Wernerfelt, 1984), un avantage compétitif résulte des ressources et capacités internes de l'entreprise plutôt que des forces externes du marché. Ces ressources internes concernent les actifs tangibles et intangibles (basées sur la connaissance) qui comprennent un ensemble de savoir-faire dans le contexte de la franchise. Paswan et Wittmann (2009) expliquent que les franchiseurs vendent le savoir-faire et les avantages du concept aux candidats à la franchise. Le succès du réseau dépend de la bonne transmission du savoir-faire par le franchiseur aux franchisés (Windsperger et Gorovaia, 2011).

Cependant, les franchiseurs ne développent pas seulement des savoir-faire métier qu'ils transmettent à leurs franchisés. Ils développent également des savoir-faire liés au management de réseau. Perrigot et al. (2020) décrivent des exemples de savoir-faire organisationnels en lien avec la formation et la publicité au sein des réseaux. Les franchiseurs organisent des sessions de formation afin de transmettre à leurs franchisés un ensemble de savoir-faire métier mais la conception précise des sessions de formation (durée, mix entre théorie et pratique, jeu de rôle) repose sur des capacités, c'est-à-dire un savoir-faire organisationnel. Un autre exemple de savoir-faire organisationnel est lié aux campagnes publicitaires. Les franchiseurs peuvent fournir aux franchisés des modèles de prospectus dans lesquels les franchisés ajoutent l'adresse de leurs points de vente et les prix de vente (transmission d'un savoir-faire métier). En revanche, les franchiseurs n'expliqueront pas nécessairement en détail pourquoi ils ont choisi une image ou une police d'écriture particulière et ils ne formeront pas nécessairement leurs franchisés pour la conception de leurs propres prospectus.

Cette partie du savoir-faire organisationnel du franchiseur est une capacité générale qui englobe des capacités plus précises liées aux aspects spécifiques du métier. Ces capacités qui concernent le management et la gouvernance du réseau sont conservées par la tête de réseau. Le savoir-faire organisationnel du franchiseur dépend de ses capacités à coordonner la création, l'amélioration et le transfert de son savoir-faire métier sur le long terme de manière à soutenir l'avantage concurrentiel (Simonin, 1997). Le savoir-faire organisationnel du franchiseur dépend aussi de sa capacité à gérer les relations avec les franchisés afin de prévenir de potentiels conflits ou d'assurer la réplication du concept de franchise dans tout le réseau car, en cas d'échec de la collaboration, les parties pourraient utiliser les capacités acquises contre l'ancien partenaire qui les a apportées (Simonin, 1997). Perrigot et al. (2020) ajoutent que les franchiseurs peuvent choisir de ne transférer qu'une partie du savoir-faire pour se protéger des imitations. Les franchiseurs qui développent des relations de confiance avec leurs franchisés transmettent et répliquent efficacement le savoir-faire.

1.2. Le rôle des différents savoir-faire pour créer et maintenir un avantage concurrentiel en franchise

L'avantage concurrentiel procuré par le savoir-faire dans les réseaux de franchise peut notamment être expliqué à la lumière de la théorie des ressources et des compétences (Barney, 1991). Dans ce cadre, les ressources de l'entreprise sont constituées des actifs, processus organisationnels, savoirs de l'entreprise qui lui permettent de mettre en œuvre sa stratégie. Ces ressources permettent notamment l'articulation du système d'offre de l'entreprise et de ses prestations (Koenig, 1996). Elles peuvent permettre un avantage concurrentiel durable lorsqu'elles apportent de la valeur aux clients, sont détenues de façon unique par l'entreprise, sont difficilement imitables et non substituables.

Dans le cadre de la franchise, la marque est généralement une ressource stratégique car elle permet d'attirer et de fidéliser des clients (Freyburger et al., 1998). Selon le secteur d'activité et les spécificités des réseaux de franchise, d'autres ressources peuvent être considérées comme apportant un avantage concurrentiel. On citera par exemple : dans le secteur de l'immobilier, des logiciels permettant d'évaluer précisément les biens et de présenter les informations sur leur valeur de façon claire et détaillée ou, dans le secteur hôtelier, des procédures afin d'accueillir et de fidéliser les clients. Ces ressources stratégiques sont un élément du savoir-faire et sont souvent définies dans le modèle initial de la franchise.

1.2.1. La transmission efficace des savoir-faire tacites et explicites

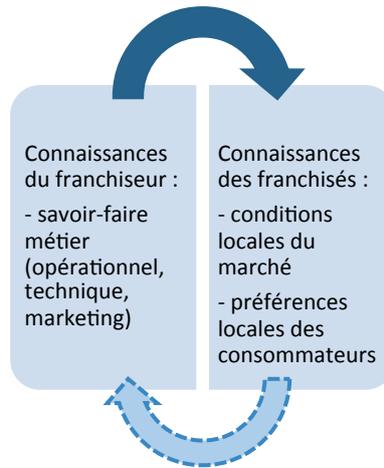
Le contrat de franchise prévoit la transmission des savoir-faire tacites et explicites (Ghanthous et Das, 2018 ; Windsperger et Dant, 2006). Le savoir-faire métier étant un élément fondamental du contrat de franchise, il doit non seulement être inimitable et unique pour permettre un avantage concurrentiel (Alavi et Leidner, 2001 ; Argote et Ingram, 2000) mais aussi être compréhensible pour que les franchisés puissent le répliquer (Brookes, 2014 ; Perrigot et al., 2017). Le savoir-faire métier doit être codifié dans le manuel opératoire et transmis aux franchisés grâce à différents outils comme des sessions de formation, des animateurs de réseau et l'Intranet (Perrigot et al., 2017 ; Perrigot et al., 2020).

Dans la littérature académique, le succès des réseaux de franchise a été attribué à la capacité de transmission du savoir-faire du franchiseur (Gorovaia et Windsperger, 2010 ; Wu, 2015) et à la capacité des franchisés à absorber et appliquer le savoir-faire transmis (Minguela-Rata et al., 2010). Les études montrent que la performance d'un réseau de franchise dépend du succès de la transmission des savoir-faire tacites et explicites (Iddy et Alon, 2019). Par ailleurs, les capacités de transmission des savoir-faire des franchiseurs s'améliorent avec l'expérience (Brookes et Altinay, 2017 ; El Akremi et al., 2015). L'étude de Moon et al. (2021), réalisée dans le secteur de la restauration en Corée, souligne, en outre, l'importance pour une meilleure performance des franchisés non seulement de la volonté d'apprendre des franchisés mais aussi de la volonté des franchiseurs de transmettre le savoir-faire.

De nombreux auteurs se sont intéressés au rôle de la gestion du savoir-faire dans la performance stratégique et financière des réseaux de franchise. Ces études montrent que la performance des réseaux de franchise dépend du partage de connaissances stratégiques entre les partenaires. Les franchiseurs apportent le savoir-faire opérationnel, technologique et marketing aux franchisés et, en retour, les franchisés apportent des connaissances sur les conditions de marché et les préférences des consommateurs au niveau local (Darr et al, 1995 ; Kashyap et Murtha, 2017) pour soutenir l'innovation et la croissance du réseau (Weaven et al., 2014). Les caractéristiques des savoir-faire et les flux d'échanges d'informations entre le franchiseur et les franchisés permettent d'expliquer la performance (Knott, 2003). De plus, Rosado-Serrano et Paul (2018) affirment que le manque de transmission des connaissances du franchiseur vers le franchisé et *vice versa* détériore la relation et conduit à une faible performance du réseau. Si la transmission de connaissances dans les deux sens est importante (cf Figure 2), c'est bien la transmission du savoir-faire du franchiseur vers le franchisé qui est cruciale pour assurer l'uniformité du concept (Paswan et al., 2014).

La performance est améliorée lorsque les franchisés peuvent augmenter leur avantage concurrentiel grâce à l'innovation et à une exploitation complète de leur connaissance locale (Contractor et Woodley, 2015 ; Evanschitsky et al., 2016). Bien que l'avantage compétitif soit lié à la possession d'un savoir-faire unique, les ressources en connaissances n'ont pas d'effet si elles ne sont pas partagées dans le réseau (Badrinarayanan et al., 2016 ; Blomkvist, 2012). De plus, Lindblom et Tikkanen (2010) indiquent que la conversion des connaissances tacites des franchisés (comme les idées, informations, intuitions) en connaissances explicites est l'une des pratiques clé du management des connaissances nécessaires au succès dans la franchise.

Figure 2 – Transmission des connaissances tacites et explicites entre les partenaires du réseau



Source : Auteurs

Des freins peuvent, cependant, être identifiés quant au partage du savoir-faire dans les réseaux de franchise (Okoroafor, 2014). Ils concernent la confiance entre le franchiseur et les franchisés. Ainsi, un manque de confiance va limiter la diffusion des connaissances tacites. Les franchisés ne communiqueront pas aux franchiseurs les nouveaux savoirs locaux qu'ils ont générés et seront réticents à adopter les nouvelles pratiques proposées par le franchiseur. Ensuite, les nouvelles connaissances générées ou transférées depuis les fournisseurs ou partenaires doivent être adéquates avec les problématiques rencontrées par les franchisés dans leur quotidien et avec le savoir-faire existant de la franchise. Finalement, la fluidité du partage de connaissances entre le franchiseur et ses franchisés va également dépendre des différences culturelles entre les différentes entités. Ainsi, il peut être important de mettre en place des actions afin de renforcer l'identité organisationnelle au sein du réseau.

1.2.2. La maîtrise du savoir-faire organisationnel

Le savoir-faire organisationnel du réseau de franchise, bien que souvent négligé dans la littérature académique, est un déterminant nécessaire pour maintenir un avantage concurrentiel (El Akremi et al., 2009 ; Perrigot et al., 2020). Ce savoir-faire n'est pas transmis aux franchisés mais il contribue au succès et à la pérennité de la relation franchiseur/franchisé. Les franchiseurs doivent donc œuvrer pour l'amélioration de leurs capacités pour mieux accompagner leurs franchisés.

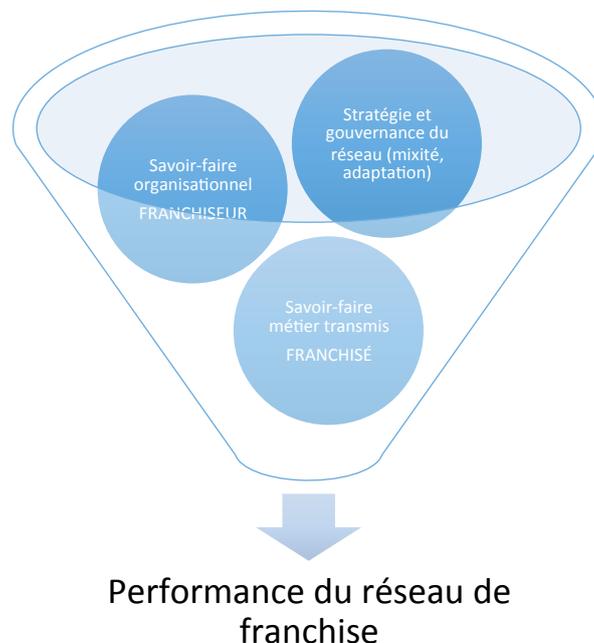
Dans la recherche commanditée par la FFF, El Akremi et al. (2009) mettent en évidence que la codification/transmission/réplication et l'agilité organisationnelle sont les deux savoir-faire organisationnels que les franchiseurs pensent le mieux maîtriser. Les auteurs soulignent que ces deux savoir-faire sont liés au bon fonctionnement d'un réseau de franchise : « *identifier une opportunité d'affaires et la faire évoluer (agilité organisationnelle) et la diffuser au sein du réseau (codification/transmission/réplication)* ». Les résultats de l'étude montrent que l'agilité organisationnelle, le soutien au management des ressources humaines et la codification/transmission/réplication ont une influence positive sur l'obtention d'un avantage

concurrentiel. Les résultats suggèrent, en outre, que ce sont les savoir-faire organisationnels, plus que les savoir-faire métier, qui contribuent largement à la performance des réseaux de franchise.

L'étude récente de Gillis et al. (2020) introduit le concept théorique de « capacité de management de franchise » qui correspond au savoir-faire organisationnel. Les réseaux de franchise sont confrontés à un problème d'incitations au *free-riding* (passager clandestin) pour les franchisés qui rend la coordination difficile (Michael, 2002) et qui dégrade la réputation de la marque du franchiseur (Lafontaine and Shaw, 2005; Michael, 2000). Selon les auteurs, les capacités de management de franchise diminuent le problème de *free-riding*, ce qui permet d'améliorer la performance du franchiseur. Selon eux, ces capacités, qui reposent sur trois types de routines (routines de partage de connaissances, d'opérations standard et de confiance), sont particulièrement utiles pour les réseaux mixtes qui possèdent des unités en propre en parallèle des unités franchisées. A partir d'un échantillon de 229 franchiseurs aux Etats-Unis et au Canada, l'étude montre que les capacités de management de franchise sont positivement liées à la performance pour les réseaux mixtes. Pour les réseaux qui franchisent tous (ou presque tous) leurs points de vente, ces capacités sont indirectement liées à la performance à travers un opportunisme des franchisés moindre et une meilleure réputation de la marque.

Comme le montre la Figure 3, une adéquation entre la stratégie et la gouvernance du réseau (degré d'adaptation ou uniformité, taux de mixité) et ses savoir-faire organisationnels et savoir-faire métier est nécessaire pour que le réseau soit performant.

Figure 3 - Relations entre savoir-faire métier, savoir-faire organisationnel et performance



Source : Auteurs

1.3. Faut-il répliquer les savoir-faire ou les adapter localement ?

La littérature sur la question de l'adaptation *versus* la répllication du savoir-faire est abondante mais elle offre des résultats contradictoires. Des travaux de recherche mettent en évidence les avantages de la répllication et suggèrent que les managers devraient répliquer exactement le savoir-faire (Gupta et al., 2015; Kashyap et Murtha, 2017; Szulanski et Jensen, 2008) tandis que d'autres recherches soulignent les avantages de l'adaptation du savoir-faire pour assurer une meilleure adéquation entre l'organisation et son environnement (Brookes, 2014 ; Iddy et Alon, 2019 ; Kostova et Roth, 2002 ; Lopez-Bayon et Lopez- Fernandez, 2016 ; Williams, 2007).

Par exemple, selon Szulanski et Jensen (2006), la croissance du réseau de franchise dépend de la manière avec laquelle les points de vente répliquent avec succès le modèle d'origine du franchiseur. Ainsi, une mauvaise répllication du modèle original mène souvent à l'échec. En revanche, Brookes (2014) a mené une étude de cas dans l'industrie hôtelière et a trouvé que l'adaptation immédiate, particulièrement sur les marchés internationaux, est cruciale pour la survie des entreprises. De plus, les résultats de cette étude de cas montrent que le franchiseur comme le franchisé reconnaissent le besoin d'adaptation mais s'interrogent sur le bon moment pour le faire et sur le degré d'adaptation nécessaire sur les marchés internationaux. Les facteurs influençant l'équilibre entre répllication et adaptation des savoir-faire sont nombreux. La perspective du cycle de vie, puis la prise en compte des dimensions culturelles et spatiales des marchés servis permettent d'identifier les facteurs impactant la relation entre ce choix stratégique et la performance des réseaux. Dans les études empiriques sur ce sujet, le taux d'échec des franchisés est souvent utilisé pour étudier l'effet des stratégies de répllication et d'adaptation sur la performance.

1.3.1. Quand adapter les savoir-faire ?

La perspective théorique du cycle de vie offre des réponses à la question du « quand ». Elle explique à quels stades du développement du système de franchise les franchiseurs devraient encourager une répllication précise du concept et à quels stades ils devraient encourager davantage d'adaptation de la part des franchisés. Les résultats de la littérature sont, cependant, contradictoires.

Selon Brookes (2014) et Kalnins et Mayer (2004), l'adaptation locale du savoir-faire est nécessaire immédiatement pour être en adéquation avec les environnements locaux. En revanche, Winter et Szulanski (2001), Winter et al. (2012) and Szulanski et Jensen (2008) soulignent l'importance de copier précisément le savoir-faire des franchiseurs pour assurer une croissance rapide du réseau. Winter et al. (2012) trouvent des résultats significatifs en faveur de la stratégie de répllication du savoir-faire du franchiseur aux Etats-Unis mais ils indiquent que les résultats seraient probablement différents pour les marchés internationaux.

Les auteurs en faveur d'un processus d'adaptation graduelle ne précisent cependant pas le moment exact à partir duquel l'adaptation peut commencer (Kalnins et Mayer, 2004 ; Szulanski et Jensen, 2008).

1.3.2. Où adapter les savoir-faire ?

Szulanski et Jensen (2006) et Szulanski et Jensen (2008) ont testé empiriquement la stratégie de répllication dans un contexte international. Ils concluent que, même sur les marchés

internationaux, les franchisés doivent répliquer exactement les savoir-faire transmis par le franchiseur pour acquérir la base de connaissances d'origine avant de l'adapter pour une adéquation locale. L'étude de Szulanski et Jensen (2008) confirment que l'effet bénéfique de la répllication exacte est significatif jusqu'à la 8^{ème} année. Ainsi, en moyenne, d'après leur étude, les franchisés doivent utiliser le même savoir-faire transmis par le franchiseur pendant les huit premières années avant de faire des changements significatifs pour être en adéquation avec les marchés locaux.

1.3.3. Quels savoir-faire adapter ?

Le succès des réseaux de franchise dépend du type de savoir-faire transmis, qu'il soit tacite ou explicite (Brookes et Altinay, 2017 ; Darr et al., 1995). Le savoir-faire tacite, caractérisé par une ambiguïté causale, c'est-à-dire un manque de compréhension des relations entre les actions et leurs résultats, est plus difficile à transmettre (Lippman et Rumelt, 1982; Szulanski, 1996; Winter et Szulanski, 2002). Par conséquent, il est préférable de répliquer ce type de savoir-faire parce que tout changement ou adaptation pourrait avoir des conséquences indésirables (Gupta et al., 2015; Szulanski et Jensen, 2008).

Par ailleurs, selon Kaufmann et Eroglu (1999), les savoir-faire centraux, essentiels à la survie de la franchise, doivent être standardisés tandis que les savoir-faire périphériques peuvent être adaptés aux demandes locales, notamment pour satisfaire les besoins spécifiques de consommateurs dans une zone géographique donnée (Kaufmann et Eroglu, 1999 ; Allix-Desfautaux et al., 2018). La standardisation dans tout le réseau de franchise des éléments centraux vise l'obtention d'économies d'échelle, une cohérence en termes d'image et l'introduction de nouveaux produits uniformément dans tout le réseau (Kaufmann et Eroglu, 1999). Cependant, certains facteurs incitent les franchiseurs à adapter les savoir-faire périphériques, notamment l'arrivée à maturité de la franchise, sa nécessaire évolution face à un environnement turbulent (Bonet-Fernandez et al., 2014 ; Malherbe et Simon, 2019) ainsi que le rôle proactif joué par des franchisés apporteurs d'idées (De Castro et al., 2009). L'adaptation des savoir-faire périphériques n'altère pas l'image et l'identité de l'enseigne.

Grâce à leur connaissance des marchés locaux, les franchisés peuvent adapter les savoir-faire périphériques (Lopez-Bayon and Lopez-Fernandez, 2016). Cette connaissance peut, par exemple, être utile pour choisir l'emplacement d'un point de vente (Windsperger and Dant, 2006), prendre des décisions concernant les canaux publicitaires (Lopez-Bayon et Lopez-Fernandez, 2016) ou pour fixer des prix de vente (Lafontaine, 1999). La fixation des prix de vente par les franchisés peut accroître les conflits (Lopez-Bayon and Lopez-Fernandez, 2016) mais cela peut aussi aider les franchiseurs à s'adapter aux conditions de la demande locale (Lafontaine, 1999). Il est nécessaire de faire varier ces savoir-faire périphériques selon les points de vente, sans mettre en péril les savoir-faire centraux nécessaires à la distribution quotidienne de produits et services (Kaufmann and Eroglu, 1999).

Ainsi, la recherche académique offre des résultats contradictoires concernant la décision de répliquer ou d'adapter les savoir-faire dans la franchise. Il s'agit d'un choix stratégique important pour les réseaux de franchise et des travaux de recherche supplémentaires sont donc nécessaires dans ce domaine pour, notamment, déterminer quand et où la répllication est la plus essentielle. D'après Maalouf et al. (2020), la question de l'adaptation ou non des savoir-faire doit dépendre des objectifs stratégiques de l'entreprise. Le savoir-faire fait partie des éléments du design organisationnel que les managers cherchent à aligner avec la stratégie organisationnelle (Venkatraman, 1989). La répllication exacte peut faciliter l'exploitation

(March, 1991) des avantages concurrentiels grâce à l'exécution précise tandis que des stratégies nécessitant créativité, innovation et/ou exploration pourraient nécessiter une adaptation du savoir-faire.

1.4. Les effets concurrentiels de la franchise

Des études empiriques se sont intéressées aux effets de la franchise sur la performance des points de vente. Kalnins et Mayer (2004) montrent que l'expérience locale du franchisé est associée à des taux d'échec plus faibles pour les franchises de pizzeria. Une autre étude indique que les pizzerias franchisées sont plus à même de prédire les fluctuations de la demande (Fuld, 2011). Krueger (1991) montre, dans le secteur de la restauration fast-food, que les restaurants franchisés payent des salaires plus faibles que les restaurants détenus en propre. Chaudey et al. (2020) trouvent, à partir de données françaises dans le commerce de détail, que l'affiliation à un réseau d'enseigne (franchise ou coopérative) ne procure pas systématiquement d'avantage pour la performance du point de vente (en termes de croissance du chiffre d'affaires et de rentabilité économique). De plus, les avantages de l'affiliation diminuent lorsque la distance entre le point de vente et le lieu de l'activité économique augmente.

L'effet de la franchise sur la performance des points de vente est, toutefois, particulièrement difficile à mesurer en raison d'un problème de sélection : il est possible que le franchiseur choisisse d'attribuer les localisations les moins attractives aux franchisés (Ackermann, 2019). Pour résoudre ce problème de mesure, Ackermann (2018, 2019) a utilisé le cas d'un rachat d'entreprise ayant entraîné un changement de statut pour tous les points de vente. L'acquisition en 2007 d'Applebee par IHOP a, en effet, conduit à la vente de tous les points de vente de la chaîne de restauration à des franchisés. L'étude d'Ackermann (2018) suggère que la franchise apporte des avantages importants pour les consommateurs. Il utilise un modèle de choix d'utilité pour prédire les ventes d'alcool pour tous les bars et restaurants vendant de l'alcool au Texas sur une période de plus de 10 ans. Les résultats montrent que le fait de franchiser un restaurant augmente les ventes de 7 % et engendre un gain d'utilité pour le consommateur comparable à une réduction de distance de 2,8 miles entre le domicile du consommateur et le point de vente. De plus, les travaux d'Ackermann (2019) montrent que la transformation d'une succursale en unité franchisée a permis d'augmenter les ventes d'alcool de 15 %.

La littérature s'est aussi intéressée aux effets de la franchise sur les prix et la qualité des produits et services. Une recherche commanditée par la FFF a recensé les études empiriques sur ce thème (Allain et al., 2009). Les résultats empiriques sont assez contradictoires mais certaines études indiquent que la concurrence au niveau des prix entre franchisés a tendance à être plus forte qu'entre succursalistes. L'analyse de la dispersion des prix révèle qu'elle existe plutôt entre types de points de vente (franchisé ou succursale) qu'au sein d'un type de point de vente. Autrement dit, la différence de prix est moindre entre points de vente franchisés qu'entre un franchisé et un succursaliste. Par ailleurs, l'étude réalisée par Allain et al. (2009) dans le secteur de l'entretien automobile montre que les franchisés sont généralement moins chers que les succursales. Ces résultats ne sont pas confirmés par l'étude réalisée par Ater et Rigbi (2015) à partir de données collectées dans le secteur de la restauration rapide en Californie. En effet, les résultats de leur étude montrent que le prix moyen du repas Big Mac est plus élevé dans les unités franchisées que dans les unités détenues en propre.

En ce qui concerne les effets de la franchise sur la qualité, les études sont rares. L'étude de Michael (2000) dans les secteurs de la restauration et de l'hôtellerie a mis en évidence une moins grande qualité dans les points de vente franchisés que chez les succursalistes. Ce résultat peut sembler étonnant car un franchisé est a priori davantage incité qu'un salarié à fournir des efforts améliorant la qualité des produits ou services vendus, dans la mesure où il est le propriétaire résiduel du profit de son entreprise. Cependant, ce résultat peut s'expliquer par un phénomène de passager clandestin qui tend à réduire les incitations individuelles des franchisés à investir dans un effort de qualité. Une étude récente dans le secteur de la restauration en Espagne ne trouve, cependant, aucune différence significative entre les scores d'inspection (qualité, service, propreté) des restaurants franchisés *versus* succursalistes (Vasquez-Suarez et al., 2020).

1.5. Implications managériales concernant les types de savoir-faire permettant d'avoir un avantage concurrentiel dans la franchise

La revue de littérature sur les types de savoir-faire permettant de créer ou de maintenir un avantage concurrentiel en franchise suggère trois implications managériales importantes. Premièrement, les franchiseurs doivent réfléchir à la manière de transformer les savoir-faire tacites apportés par les franchisés en savoir-faire explicites. Les franchiseurs ne peuvent pas contrôler et orienter le processus dynamique de création de connaissances parmi les franchisés mais un franchiseur peut créer les conditions qui conduiront les franchisés et d'autres membres du réseau à créer et diffuser les savoir-faire. Pour réussir le partage des savoir-faire entre franchiseur et franchisés, il est nécessaire que les partenaires soient des collaborateurs plutôt que des concurrents (Butt et al., 2018 ; Iddy et Alon, 2019 ; Kashyap et al., 2012 ; Minbaeva et al., 2018 ; Wong et al., 2017). L'échange de savoir-faire entre les parties est crucial pour le succès des réseaux de franchise.

Deuxièmement, en ce qui concerne la question de l'adaptation des savoir-faire, les franchiseurs doivent prendre en compte l'orientation stratégique de leur entreprise. Certaines stratégies nécessitent la réplique stricte tandis que d'autres tolèrent voire encouragent l'adaptation (Maalouf et al., 2020). Par exemple, les réseaux et les unités dont les missions stratégiques sont orientées vers l'exploitation (March, 1991) doivent être encouragés à adapter les savoir-faire car ils explorent de nouveaux domaines (Gupta et al., 2015). En revanche, les managers des unités ayant une mission d'exploitation doivent chercher à répliquer exactement les savoir-faire.

Troisièmement, la littérature récente a mis en lumière l'importance des savoir-faire organisationnels pour la performance. Ces savoir-faire ne sont pas nécessairement transmis aux franchisés parce qu'il serait difficile de le faire mais aussi parce qu'il est nécessaire de protéger les ressources et capacités du franchiseur contre l'imitation. Cette protection contre l'imitation contribue à la pérennité et au succès de la relation franchiseur-franchisé. Les franchiseurs doivent donc chercher à améliorer leurs capacités pour mieux assister leurs franchisés. Dans un contexte de crise majeure, l'accompagnement des franchisés par le franchiseur constitue un avantage concurrentiel particulièrement fort. Les savoir-faire organisationnels sont ainsi un élément de différenciation important des réseaux performants à la fois en termes de profitabilité et de croissance.

Section 2 - Renouveler ses savoir-faire : un impératif dans les réseaux de franchise

La théorie des ressources et compétences (Barney, 1991) permet d'expliquer l'avantage concurrentiel procuré par le savoir-faire dans la franchise (cf section 1). Les ressources stratégiques du réseau (marque, logiciels, procédures, etc.) sont un élément du savoir-faire et sont souvent définies dans le concept initial de la franchise. Cependant, des travaux montrent que des entreprises peuvent détenir des ressources ordinaires (c'est-à-dire largement accessibles aux concurrents et répandues) et parvenir à s'imposer sur un marché (Weppe et al., 2013 ; Warnier, 2009). Ainsi, Weppe et al. (2013) expliquent la croissance de réseaux de franchise tels que McDonald's par l'identification, le contrôle et le développement de ressources ordinaires. En effet, la pérennité du réseau est liée à la disponibilité et au recrutement de milliers d'équipiers tous les ans. Cette main d'œuvre est faiblement qualifiée et relativement facilement remplaçable et peut donc être qualifiée de ressource ordinaire. Cependant, McDonald's parvient à mettre en œuvre des campagnes nationales de recrutement et à déployer des actions massives de communication afin de valoriser sa marque employeur. Par ailleurs, ces ressources ordinaires sont combinées à des ressources stratégiques telles que son savoir-faire marketing, sa capacité à s'approvisionner localement et sa maîtrise des processus de fabrication.

L'exemple de McDonald's démontre qu'au-delà de la possession d'actifs stratégiques, les processus de management des ressources mis en œuvre par les dirigeants des réseaux de franchise vont être cruciaux pour la compétitivité du réseau. Ainsi, l'une des problématiques des réseaux de franchise est de parvenir à dupliquer le même modèle d'affaires dans les différentes unités (Winter et al., 2012). Weppe et al. (2013) suggèrent qu'il est alors plus aisé de s'appuyer sur des ressources ordinaires pour assurer une réplique du modèle et garantir la disponibilité des ressources. Le réseau de franchise peut alors parvenir à obtenir un avantage concurrentiel en combinant ressources ordinaires et stratégiques. Les concurrents ont alors des difficultés à identifier les sources de l'avantage concurrentiel du réseau considéré car ils sous-estiment souvent la valeur des ressources facilement accessibles sur le marché et à faible coût. L'exemple d'Aquila RH¹ illustre cette intégration de ressources ordinaires et stratégiques.

L'exemple d'Aquila RH montre également qu'en complément des actifs et de la capacité du management à construire un modèle de franchise qui tire pleinement profit à la fois de ressources stratégiques et ordinaires, il est nécessaire de penser un savoir-faire évolutif qui puisse permettre la recombinaison des connaissances accumulées dans le réseau. Ainsi, Tywoniak (1998) souligne qu'une partie du savoir-faire de l'entreprise est incarnée dans des routines qui sont issues des connaissances accumulées de l'entreprise. Ces routines vont permettre d'utiliser les ressources et de les exploiter pleinement pour réaliser une activité. Elles permettent des gains de productivité et facilitent le transfert des connaissances, notamment entre différentes unités franchisées. Argote et Darr (2000) démontrent que ces routines peuvent être associées à l'utilisation des technologies et aux processus organisationnels dans les réseaux de restauration fast-food.

¹ Source : https://www.lexpress.fr/emploi/franchise/aquila-rh-se-ressource-a-l-etre-l-humain_2067982.html

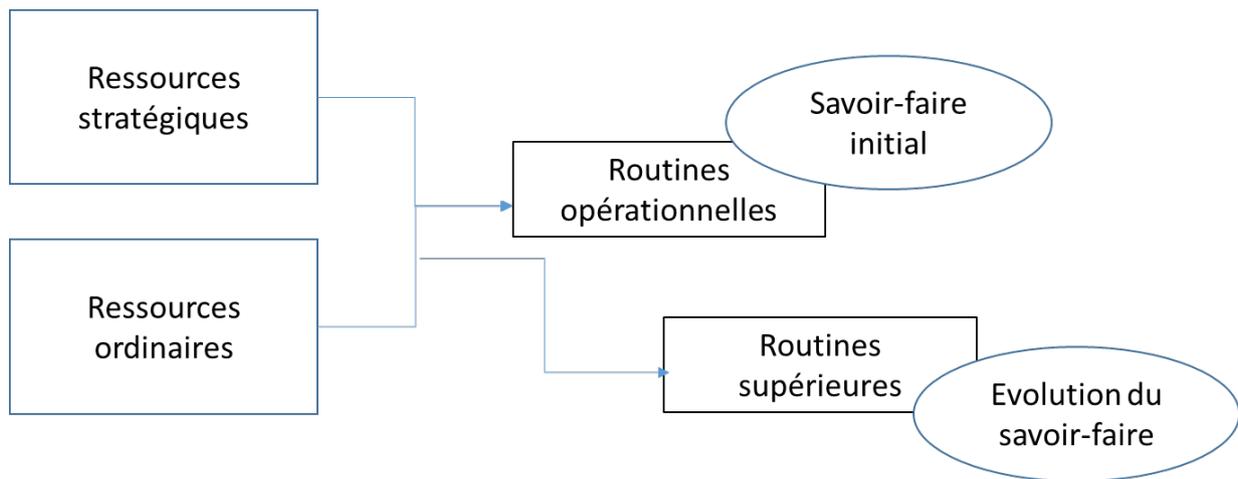
Encadré 1 – Exemple d'intégration de ressources ordinaires et stratégiques

Aquila RH est un réseau de recrutement en franchise qui connaît une croissance soutenue. Ce réseau a la particularité de ne pas avoir d'agences avec des pas-de-porte mais de préférer des locaux situés à l'étage. La visibilité des agences et annonces depuis la rue qui étaient traditionnellement une ressource stratégique pour les réseaux d'intérim est ainsi remplacée par une ressource ordinaire plus accessible. Selon la communication du réseau, ces locaux situés à l'étage permettraient notamment d'accorder une attention particulière à chaque candidat. En complément, la tête de réseau a développé un outil digital afin de poster ses annonces d'intérim (MisterTemp) et de gérer de façon dématérialisée la paie, ce qui constitue une ressource stratégique. Cependant, l'orchestration de ces différents types de ressources nécessite des compétences et un savoir-faire particulier. En complément d'une formation initiale, ce savoir-faire est notamment transmis aux nouveaux franchisés par des « Opérations coup de poing ». Ainsi, à la création de son entreprise, le nouveau franchisé peut être aidé par une équipe de 10 personnes et notamment par d'autres franchisés. Les partages de compétences et de connaissances sont également encouragés dans le réseau via des commissions de travail thématiques qui permettent de faire émerger de nouvelles idées et de les tester dans l'unité d'un franchisé. Enfin, la coopération entre franchisés est encouragée via un partage des revenus suite à des transferts d'annonces.

Ces routines opérationnelles permettent notamment d'assurer la standardisation au sein du réseau et de limiter les risques de détériorer la qualité du service et l'image de la franchise. Elles permettent également les effets d'apprentissage et d'explicitation aux franchisés les méthodes à employer pour conduire leurs activités (Gillis et Combs, 2009). Cependant, ces routines opérationnelles peuvent favoriser la rigidité du système de franchise et nuire à sa capacité d'innovation ou d'adaptation locale. Les réseaux de franchise les plus performants sur le long terme ont donc développé des routines liées au partage des connaissances et à la confiance. Ces routines permettent de capter les idées nouvelles des franchisés et de les transmettre à la tête de réseau afin de faire évoluer éventuellement le savoir-faire (Allix-Desfautaux et al., 2014). La figure 4 illustre les relations entre les différents types de ressources, les routines opérationnelles et le savoir-faire initial. Les routines supérieures, quant à elles, sont associées à l'évolution du savoir-faire.

Les routines liées au partage des connaissances et à la confiance peuvent être associées à des routines supérieures. Les réseaux qui parviennent à renouveler de façon régulière leur savoir-faire grâce à ces routines ont développé des capacités dynamiques. Ces capacités permettent aux réseaux de franchise d'intégrer, de reconfigurer et renouveler leur base de connaissances (El Akremi et al., 2015 ; Teece et al., 1997). Ce renouvellement régulier du savoir-faire permet notamment de réagir face à des chocs externes (Bonet-Fernandez et al., 2014). Nous examinons, tout d'abord, la relation entre les capacités dynamiques et la performance des réseaux de franchise puis nous détaillons les éléments constitutifs de ces capacités dynamiques. Nous terminons en examinant plus en détail comment trouver un équilibre entre des stratégies d'exploration et d'exploitation de nouvelles connaissances dans les réseaux de franchise.

Figure 4 - Routines et savoir-faire



Source : Auteurs

2.1. Le renouvellement des savoir-faire via les capacités dynamiques

2.1.1. Capacités dynamiques et gestion des connaissances

Des routines spécifiques expliqueraient le succès des réseaux de franchise et leur performance par rapport à d'autres formes organisationnelles. Ces routines visent notamment à promouvoir un apprentissage mutuel entre la tête de réseau et les franchisés et à effectuer une veille concernant les opportunités stratégiques (Gillis et al., 2020). Trois types de routines ont été mis en évidence :

- Les routines associées au partage de connaissances - La franchise est une forme organisationnelle qui permet une croissance rapide et soutenue, notamment grâce au transfert des connaissances entre les différents acteurs qui la compose. Ainsi, les franchisés possèdent un stock de connaissances spécifiques important et des savoirs nouveaux peuvent être générés par les unités détenues en propre ou être acquis via des relations soutenues avec les clients, partenaires (Paswan et Wittmann, 2008). Les réseaux de franchise mettent également généralement en place des dispositifs de partage de connaissances. On peut ainsi citer des dispositifs en ligne pour partager des connaissances explicites ou tacites, des systèmes de mentorat permettant à des franchisés d'aider leurs pairs contre une récompense financière (Okoroafor, 2014). Les newsletters, visites des animateurs réseau, conférences régionales et annuelles permettent également d'identifier des pratiques nouvelles mises en place par les franchisés, de les évaluer et finalement les tester dans les unités du franchiseur (Muntean, 2003).

Encadré 2 – Exemples de routines de partage de connaissances

La recherche commanditée par la FFF en 2014 a permis d'identifier des réseaux de franchise dans la restauration qui proposent à des franchisés qui sont parvenus à développer leur chiffre d'affaires via des partenariats avec les entreprises et des actions évènementielles de visiter d'autres restaurants en franchise afin de conseiller les nouveaux entrepreneurs ou ceux en perte de vitesse (Allix-Desfautaux et al., 2014). De même, de plus en plus de réseaux de franchise ont un réseau social interne qui permet de partager des photos de réalisation des franchisés. On trouve ainsi des photos de paniers cadeaux dans l'alimentaire et des images de pose d'éléments de construction dans le secteur du bâtiment.

Ces échanges permettent notamment d'identifier des bonnes pratiques et de les partager dans le réseau. Ils sont sources d'innovation et d'avantage concurrentiel (Allix-Desfautaux et al., 2014). Cependant, l'efficacité de ces dispositifs est limitée quant au partage d'informations tacites et dépend également de l'existence d'objectifs partagés entre le franchiseur et les franchisés.

- Des procédures d'exploitation – Ce sont les procédures, règles et normes qui permettent la coopération au sein du réseau de franchise (Gillis et al., 2020). Ces procédures permettent la standardisation et la formation des franchisés. Il est important de mettre en place des routines afin de développer, entretenir et communiquer ces procédures.

Encadré 3 - Exemple de routines visant à renouveler les procédures d'exploitation

Nous avons réalisé une étude, dans le cadre de nos recherches sur la franchise, concernant un réseau, implanté dans le sud-ouest de l'Asie, spécialisé dans la restauration rapide à base de poulet halal. Cette franchise est confrontée à une concurrence très dynamique et doit renouveler de façon régulière ses menus. La tête de réseau veille cependant à l'uniformité et au respect de la qualité des plats préparés quel que soit le restaurant. Une routine a donc été mise en place afin de pouvoir faire évoluer les menus tout en conservant la standardisation : une règle régit la constitution des nouveaux menus ; un employé franchement recruté doit être capable d'apprendre à préparer un plat en moins d'une journée. Les nouvelles recettes doivent pouvoir être découpées en un maximum de quatre étapes. Elles sont ensuite testées par les employés d'une unité franchisée. Si ce personnel ne parvient pas à les mettre en œuvre en effectuant un minimum de gestes, les recettes sont simplifiées et testées à nouveau. Un système informatisé permet ensuite de s'assurer du respect des procédures en termes d'hygiène et des conditions dans lesquelles les aliments sont cuisinés (température, huile de friture, etc.). La réplication du savoir-faire du réseau, qui est ici essentiellement constitué de pratiques et connaissances concernant la cuisson du poulet et des sauces et accompagnements, est donc assurée tout en renforçant la capacité du réseau à faire évoluer ce savoir-faire en testant de nouvelles façons de cuisiner.

- Les routines favorisant la confiance entre le franchiseur et le franchisé – Ce sont des routines qui visent à limiter les comportements opportunistes. Elles favorisent la confiance mutuelle dans le fait que l'autre partie va mettre en œuvre des actions bénéfiques pour le collectif. Les franchisés sont donc assurés que les initiatives

stratégiques du franchiseur ne vont pas leur porter préjudice. Inversement, le franchiseur est confiant dans la capacité des franchisés à apporter des adaptations locales sans discréditer la marque. Cette confiance peut être favorisée lorsque les franchiseur et franchisés ont une culture commune, des valeurs partagées et un sentiment d'appartenance (Gueye, 2009). Afin de renforcer ces routines, le franchiseur peut mettre en place des ateliers participatifs afin de permettre à des franchisés de participer aux décisions stratégiques. Les propositions des franchisés en termes de développement de nouvelles activités ou recentrage seront également identifiées et examinées. A contrario, un contrôle par les valeurs va à la fois limiter les comportements déviants dans la franchise et renforcer un sentiment d'appartenance à un réseau commun (Malherbe et Simon, 2019). Ce type de contrôle est utilisé de façon croissante dans les réseaux de franchise afin de permettre les dynamiques de changement tout en contrôlant les comportements. Il s'appuie sur des rencontres physiques et des outils virtuels qui permettent notamment de donner un retour constructif aux franchisés sur leurs pratiques et idées nouvelles.

Ces trois routines qui peuvent être qualifiées de supérieures vont permettre d'améliorer de façon continue le savoir-faire. Ces cycles d'amélioration qui incluent une capacité à résoudre les problèmes, mettre en place un système d'incitation à l'apprentissage et au partage de connaissances et tirer profit des forces des participants afin d'élaborer de nouveaux savoir-faire permettent au réseau de franchise de conserver un avantage concurrentiel et d'anticiper les évolutions de l'environnement (Chen et al., 2002).

Dans certains secteurs d'activité, comme l'alimentaire, de nouveaux savoir-faire permettent de soutenir la performance du réseau. Ainsi, des pratiques de développement durable en termes de *supply chain* (production locale, traçabilité, pratiques d'élevage ou d'agriculture durables), des relations de confiance avec les fournisseurs et des standards de développement durables peuvent permettre d'avoir un avantage concurrentiel (Gruchmann et al., 2019). On peut ainsi identifier des capacités caractéristiques qui permettent de renouveler le savoir-faire et sont illustrées dans l'exemple ci-dessous :

Encadré 4 - Exemple de capacités visant à faire évoluer les pratiques innovantes et logistiques

Cet exemple concerne une franchise dans le domaine de la construction et de l'aménagement des espaces extérieurs. Ce domaine est très concurrentiel et de nombreuses grandes surfaces ou magasins spécialisés proposent des solutions à bas prix. Afin de se différencier, la tête de réseau cherche à innover de façon constante. Elle a ainsi établi des partenariats avec des fournisseurs afin d'assurer un approvisionnement « made in France » et de pouvoir faire évoluer des produits. Le franchiseur est à l'origine de nombreuses nouvelles idées de produits et a mis en place une politique active de protection de ses innovations. Ces innovations sont co-développées avec les fournisseurs. Elles sont ensuite testées et déployées dans le réseau. Les franchisés font remonter des informations concernant les défauts éventuels et les améliorations à apporter aux nouveaux produits développés. Ces innovations peuvent peu à peu être copiées par les marques spécialisées. Le franchiseur met alors en place de nouveaux *business models* afin de commercialiser ses innovations sous forme de licence. Nous pouvons, dans cet exemple, identifier les capacités clés telles qu'évoquées par Gruchmann et al. (2019) et notamment : des pratiques d'innovation ouverte et de management des connaissances, des capacités liées au contrôle et à la coévolution, des capacités de reconceptualisation de par les changements de *business model* et de prise en compte de l'impact environnemental.

L'illustration développée ci-dessus met également en évidence des capacités dynamiques particulières qui permettent d'introduire des innovations de rupture sur un marché et de transformer le système relationnel au sein de l'écosystème de la franchise. Peu de réseaux possèdent de telles capacités qui visent à être le premier à introduire de nouveaux produits ou services sur un marché et à changer les règles du jeu ou éventuellement les *business models* afférents. Ces capacités sont souvent l'apanage de réseaux évoluant dans des environnements fortement concurrentiels. Elles peuvent se déployer grâce à une structure fortement centralisée et des processus standardisés d'innovation ainsi que de connaissances spécialisées dans le domaine (Simon et al., 2018). D'autres capacités dynamiques consistent à réagir aux transformations de l'environnement ou aux changements introduits par des concurrents. Ces capacités peuvent être sources d'un avantage concurrentiel dans des environnements peu dynamiques ou peuvent être appropriées pour des réseaux possédant un savoir-faire différencié. Ces réseaux vont alors parvenir à affiner et faire évoluer progressivement ce savoir-faire afin de conserver leur avantage concurrentiel (Khelil et al., 2020).

Nous avons caractérisé les différents types de capacités nécessaires à la pérennité des réseaux de franchise. Dans les développements suivants, nous étudions les effets des capacités dynamiques sur l'avantage concurrentiel des réseaux de franchise et notamment sur les effets en termes de prix et de diversité de l'offre.

2.1.2. Capacités dynamiques et performance, effets sur les prix et diversité de l'offre ; réseaux entièrement franchisés versus réseaux mixtes

Des articles récents se sont intéressés à l'opérationnalisation des capacités dynamiques dans le contexte de la franchise (El Akremi et al., 2015 ; Weigel, 2020 ; Zimuto et Maritz, 2019). Zimuto et Maritz (2019) montrent ainsi que les capacités dynamiques permettent de valoriser les ressources des réseaux de franchise et donc d'accroître leur performance. Ils s'intéressent plus particulièrement aux capacités de détection du réseau qui peuvent être associées à la propension des réseaux à résoudre des problèmes, saisir les opportunités et contourner les menaces et être capable de prendre des décisions stratégiques au bon moment et de les mettre en œuvre. Ces capacités peuvent être associées aux routines permettant de mettre en œuvre une veille du marché, disséminer dans le réseau les connaissances acquises, mettre en œuvre des actions pour répondre aux informations et savoir réaliser de nouvelles combinaisons de ressources. Le réseau doit également mettre en œuvre des dispositifs afin d'identifier ses propres sources de rigidité.

El Akremi et al. (2015) soulignent que les réseaux de franchise possédant des capacités dynamiques sont plus performants. Ainsi, les réseaux favorisant l'apprentissage collectif ainsi qu'une aptitude du franchiseur à générer de nouvelles connaissances et à les transférer aux franchisés parviennent à s'adapter à de nouvelles formes de concurrence et aux mutations de leur environnement. Ces capacités sont spécifiques à chaque entité et dépendent notamment de l'expérience accumulée dans le temps par le réseau. Cette expérience permet ainsi de développer des ressources spécifiques telles que des compétences collectives ou des instruments, logiciels ou encore systèmes de gestion des connaissances et des idées distinctifs. La tête de réseau doit ainsi parvenir à déployer des routines et processus appropriés afin de capter des savoirs et savoir-faire provenant de l'extérieur, de les recombinaisonner avec les connaissances internes du réseau et de les diffuser dans les différentes unités.

La performance des réseaux de franchise liée aux capacités dynamiques peut également être expliquée par le fait que la franchise est un système qui se prête à l'adoption d'innovations de

la part des clients. Ainsi, des études se sont intéressées à la réaction des consommateurs face au lancement de produits nouveaux et aux extensions de gamme de l'offre (Lafontaine et Raynaud, 2000). Il apparaît que les clients sont particulièrement favorables aux nouveautés dans les réseaux de franchise. Ainsi, une enseigne avec une image de marque forte, comme pour beaucoup de réseaux de franchise, parviendra à rassurer les consommateurs face à la nouveauté. Ces derniers assimileront également plus aisément l'innovation avec les catégories de produits existants et se l'approprièrent donc plus rapidement. Une adéquation entre l'extension de la gamme de produits et la perception de la marque est cependant nécessaire.

Ces capacités peuvent également influencer la valeur que les clients sont prêts à payer pour une offre et l'adaptation de la politique de prix en fonction du contexte. Ainsi, Lafontaine (1998) a démontré que la dispersion des prix était plus importante dans les réseaux totalement franchisés que dans les réseaux avec des unités détenues en propre. De plus, la dispersion est la plus élevée dans les réseaux mixtes. Les auteurs attribuent ces résultats à des difficultés liées au contrôle des prix ou un manque de coordination (Lafontaine, 1998 ; Michael, 2002). De la même manière, Michael (2002) note que les actions publicitaires ne sont pas toujours coordonnées avec des baisses de prix dans les réseaux de franchise. Cependant, on peut opposer le fait que cette dispersion des prix et des pratiques de tarification parfois plus élevées ne nuisent pas à la performance des réseaux de franchise. D'autres éléments, probablement intangibles, permettent donc aux réseaux de franchise d'apporter de la valeur additionnelle à l'offre proprement dite aux clients (innovation, image de marque, sécurité, traçabilité). Nous pouvons donc faire l'hypothèse que des capacités de management permettent aux réseaux d'adapter leurs prix aux conditions locales et de valoriser les transferts de connaissances au sein des réseaux en termes de valeur ajoutée apportée au client.

Nous pouvons également comparer les effets en termes de performance sur les réseaux ne comportant que des entités franchisées versus des réseaux mixtes qui incluent des entités détenues en propre et franchisées. En effet, la détention d'unités en propre peut faciliter la mise en œuvre de changements ; que ce soient des innovations ou adaptations dans le réseau car le franchiseur pourra plus facilement capter des informations concernant les transformations des besoins des consommateurs, via des observations dans les unités détenues en propre et tester les innovations dans ces entités. Les unités en propre permettent également de faciliter la diffusion des innovations et de conserver l'uniformité dans le réseau (Cliquet et Nguyen, 2004). Ainsi, les franchisés seront attentifs aux résultats des adaptations introduites dans les unités en propre et souhaiteront imiter ces transformations si elles apportent des bénéfices apparents. La génération d'idées nouvelles sera également facilitée en constituant des équipes diversifiées composées de managers ou salariés des entités détenues en propre et franchisés. Les membres de ces équipes auront ainsi différentes compétences et la recombinaison des connaissances qui en découle, facilitera l'émergence d'innovations. Un apprentissage mutuel pourra ainsi prendre place entre les franchisés et managers d'entités détenues en propre. Ceci facilitera à la fois le design et la mise en œuvre de nouveautés. De plus, ces formes mixtes de réseau nécessiteront des modes de management particuliers. Ainsi, il faut à la fois parvenir à maintenir la motivation des managers des entités détenues en propre et définir un système d'incitation spécifique et limiter les comportements opportunistes éventuels des franchisés. Des efforts doivent donc être réalisés afin de trouver un équilibre entre les bénéfices et coûts de chaque forme (Kidwell et Nygaard, 2011). Cependant, le fait de détenir des unités en propre peut conférer de la légitimité au franchiseur qui pourra ainsi plus facilement imposer des innovations. Il pourra ainsi mettre en œuvre une synergie entre les différentes formes d'entités dans le réseau. Enfin, les informations sur les ventes complémentaires, temps gagné ou qualité supérieure obtenue grâce au déploiement de

l'innovation dans les entités détenues en propre pourront être utilisées afin de réaliser une comparaison avec les entités franchisées. Il sera ainsi plus facile d'évaluer les différentes entités et de contrôler le déploiement des nouveautés et leur bonne mise en œuvre. Des mécanismes sociaux pourront également faciliter une auto-évaluation des franchisés qui adopteront ainsi plus facilement les adaptations.

2.2. Explorer ou exploiter : quelle stratégie mettre en place dans les réseaux de franchise afin d'assurer leur performance ?

Les réseaux de franchise doivent à la fois améliorer leur savoir-faire afin de gagner en productivité et efficacité et ainsi soutenir le niveau de marge de leurs franchisés et anticiper les grandes évolutions à venir et développer des innovations en rupture avec l'existant. Ces innovations aboutiront à des transformations en profondeur du savoir-faire. Les réseaux de franchise doivent donc parvenir à explorer et exploiter simultanément des savoir-faire. Ainsi, les capacités d'exploitation du réseau de franchise sont relatives à la propension du réseau à transférer des connaissances, au management des ressources humaines et à ses aptitudes de coordination et contrôle (Hussain et al., 2018). Tandis que les capacités d'exploration correspondent au développement de nouveaux processus et routines organisationnelles, compétences, produits et services.

Gérer les deux types d'activités peut être problématique pour les réseaux de franchise. Ainsi, l'exploration requiert un apprentissage par essai-erreur avec de nombreuses phases de tests et d'expérimentation. L'organisation doit également réaliser des investissements importants sans pouvoir s'assurer de retours sur investissement et de nouvelles connaissances doivent être générées sur de longues périodes de temps. A contrario, l'exploitation requiert des cycles d'amélioration plus courts, basés sur les connaissances existantes (Gupta et al., 2006). Il peut ainsi être complexe pour les mêmes équipes de gérer l'exploitation des savoir-faire existants et l'exploration de nouveaux savoir-faire car les processus afférents et dispositifs organisationnels adéquats diffèrent.

Les réseaux de franchise peuvent toutefois tirer profit de leurs spécificités afin de gérer ces deux activités. Ainsi, Hussain et al. (2018) notent que la multi-franchise permet tout particulièrement l'exploitation et l'exploration. Ces auteurs proposent que cette configuration particulière de franchise permet aux franchisés de réaliser des économies d'échelle et de coordination. D'autres facteurs peuvent également entrer en compte comme le fait que les franchisés soient multi-marques. Ainsi, lors d'études précédentes, nous avons ainsi interviewé des franchisés multi-marques dans le secteur de l'habillement et les franchiseurs nous ont confirmé qu'ils pouvaient ainsi tirer profit des connaissances générées sur une marque pour améliorer l'activité d'une autre marque. Des cercles d'amélioration continue peuvent également être mis en place entre les franchisés pour renforcer cette dynamique d'exploitation. L'exploration est, quant à elle, plutôt mise en place par le franchiseur qui peut établir des partenariats avec des fournisseurs, universités ou centres de recherche pour avoir accès à de nouvelles idées. Afin d'illustrer cela, nous présentons dans l'encadré 5 l'exemple des réseaux d'agences immobilières.

Encadré 5 - Exemple de dialectique exploration/exploitation dans les réseaux de franchise d'agences immobilières

Les réseaux d'agences immobilières ont dû faire face à de nouvelles formes de concurrence et à de nouveaux comportements des clients suite à la digitalisation des activités. Les têtes de réseau de franchise ont donc exploré de nouveaux savoir-faire (différents d'un réseau à un autre). On peut ainsi citer des capacités en termes d'absorption d'autres réseaux et de coordination de réseaux étendus, des capacités en termes de communication digitale et de visualisation en 3D des biens ou de *home-staging*. Ces nouveaux savoir-faire peuvent être assimilés à de l'exploration et ont été développés par les têtes de réseau avec des prestataires de services. D'autres savoir-faire ont été renforcés comme une évaluation précise des biens et l'édition de documents complets d'évaluation pour les clients, l'accueil dans le réseau ou la mise en ligne des comptes-rendus de gestion.

L'avantage concurrentiel des grands acteurs du secteur a ainsi été préservé grâce à des activités d'exploration et d'exploitation.

Cependant, les réseaux de franchise peuvent choisir d'orienter leur stratégie vers l'exploration ou l'exploitation. La vision stratégique du réseau de franchise doit alors traduire cette orientation qui doit clairement être explicitée aux franchisés. Certains réseaux choisiront ainsi d'accentuer la réplique exacte du savoir-faire alors que d'autres encourageront les adaptations des routines existantes dans le réseau (Maalouf et al., 2020). Le profil des franchisés doit alors être sélectionné en fonction de l'orientation stratégique du réseau (Simon et al., 2018).

Nous nous intéressons, dans les développements suivants, aux formes organisationnelles des réseaux permettant la gestion de l'exploration et de l'exploitation de façon simultanée.

2.3. Comment gérer l'ambidextrie dans les réseaux de franchise ?

2.3.1. Quelle structure organisationnelle afin de gérer simultanément l'amélioration du savoir-faire et sa transformation ?

La capacité d'une organisation à assurer à la fois le renouvellement de son savoir-faire et l'amélioration de son efficacité peut être renforcée par des dispositifs organisationnels, des compétences en termes de gestion des alliances et du réseau de relations inter-organisationnelles ou au niveau individuel.

Tout d'abord, en ce qui concerne les dispositifs organisationnels, les travaux pionniers sur l'exploitation et l'exploration préconisent une séparation de ces deux types d'activités (March, 1991). Il conviendrait alors de conduire les activités d'exploration dans des unités dédiées et de mettre en place des mécanismes de transferts des connaissances et de coordination entre les unités. Tushman et al. (2002) donnent ainsi l'exemple d'une franchise dans le domaine de l'optique. Les managers souhaitaient développer de nouvelles activités. Ils se sont alors posés la question de réaliser ces extensions sous la forme de start-ups essaimées, d'équipes spécialisées pour générer des idées ou d'unités distinctes. Ce dernier type d'organisations permet de mettre en place des processus dédiés à l'exploration. A contrario, il peut limiter l'intégration des nouveaux savoir-faire générés dans les activités routinières de la franchise.

Une autre solution réside dans le management du réseau de relations inter-organisationnelles et de former des partenariats afin d'affiner les routines du réseau de franchise et d'autres alliances pour explorer. Les réseaux de franchise ayant à la fois des unités détenues en propre et des franchisés paraissent tout à fait appropriés pour cette distinction des activités (Dant and Kaufmann, 2003). Ainsi, les franchisés permettraient la réplication du savoir-faire et les ajustements, particulièrement lorsque la franchise est jeune. Les unités détenues en propre joueraient, quant à elles, un rôle afin de tester de nouveaux savoir-faire développés par la tête de réseau. Dans un mode d'innovation ouverte, on peut également envisager différents types de liens avec des partenaires extérieurs qui sous-tendraient à la fois l'exploration et l'exploitation (Tiwana, 2008). Ainsi, nous avons interrogé un réseau de franchise dans le domaine médical qui gère deux portefeuilles de relations. Un ensemble de relations avec les universités, centre de R&D et médecins vise à faciliter l'absorption des dernières connaissances dans le domaine et à les transformer en nouvelles pratiques pour le réseau tandis que les partenariats tissés au niveau local par les franchisés permettent de proposer des services complémentaires aux clients. La flexibilité du contrat de franchise peut permettre cette exploration au niveau global et l'exploitation au niveau local (Joharianzadeh et al., 2015).

Une dernière solution consiste à développer l'exploration et l'exploitation au niveau des équipes ou des individus (Taylor et Greve, 2006). Dans les réseaux de franchise, ceci peut s'illustrer par le fait d'identifier des franchisés qui sont particulièrement enclins à innover et développer de nouveaux savoir-faire. Ces franchisés peuvent être invités à faire partie de groupes de travail avec des partenaires extérieurs et des membres de la tête de réseau. L'hétérogénéité des connaissances au sein de ces groupes devrait permettre des recombinaisons créatives favorables au renouvellement des savoir-faire. Dans le même temps, d'autres groupes seront constitués avec des franchisés enclins à réfléchir à l'amélioration de leurs pratiques. Des groupes formés avec des franchisés au profil similaire devraient permettre d'obtenir rapidement des solutions afin d'exploiter au mieux les savoir-faire existants de la franchise.

2.3.2. Manager le portefeuille de relations partenariales au sein du réseau afin de renouveler les savoir-faire

Dans les réseaux de franchise, l'ambidextrie, c'est-à-dire la capacité à explorer et exploiter simultanément les connaissances, se construit essentiellement au sein du réseau. La question qui se pose donc est de savoir quelles relations inter-organisationnelles permettent d'acquérir les connaissances nécessaires au renouvellement du savoir-faire. Fliaster et Sperber (2019) montrent que, dans les réseaux d'habillement, une partie importante des connaissances nécessaires à l'innovation provient des contacts privés des managers, de relations avec des fournisseurs ainsi que des contacts avec des concurrents. Nous avons ainsi interviewé des réseaux de franchise qui appartiennent à des associations auxquelles participent leurs concurrents. Des échanges de bonnes pratiques ont ainsi lieu. Ces liens sociaux permettent notamment d'acquérir des informations sur les tendances de marchés, les technologies et les évolutions au niveau de l'industrie. La confiance entre les partenaires va jouer un rôle dans le transfert d'informations tacites et stratégiques ainsi que le niveau de compétences de l'émetteur de connaissances.

Il semble donc que les réseaux de franchise doivent désormais gérer un réseau de relations internes constitué des unités détenues en propre et des franchisés et un réseau externe de partenaires, concurrents et de relations personnelles. L'équilibre entre ces deux réseaux

dépendra notamment de l'orientation stratégique du réseau de franchise vers l'exploration ou l'exploitation.

L'ensemble des développements précédents sur les capacités dynamiques et l'exploration ou exploitation des savoir-faire dans les réseaux de franchise se prêtent à des implications managériales.

2.4. Implications managériales concernant les capacités permettant l'évolution du savoir-faire dans la franchise

Nous pouvons différencier les implications managériales concernant les jeunes réseaux qui viennent de mettre en œuvre leur savoir-faire et le diffusent dans le réseau et des réseaux plus matures avec un savoir-faire établi.

2.4.1. Implications pour les réseaux jeunes

Les réseaux jeunes bénéficient du retour des premiers franchisés afin d'affiner leur savoir-faire et de tester sa mise en œuvre. Nous pouvons préconiser à ces réseaux de caractériser les ressources nécessaires au déploiement du savoir-faire dans l'ensemble du réseau. Ainsi, il s'agira notamment d'identifier si ces ressources sont ordinaires et donc facilement accessibles ou plus rares. Des ressources ordinaires sont nécessaires pour assurer la réplique du savoir-faire dans tout le réseau. Des capacités managériales pourront permettre de transformer ces ressources en avantages concurrentiels. L'approvisionnement des ressources rares devra, quant à lui, être assuré par la tête de réseau.

Le réseau devra ensuite choisir entre une stratégie d'exploration, d'exploitation ou une logique ambidextre. En fonction de la stratégie suivie, différents types de profil de franchisés seront recrutés. Ainsi, une stratégie d'exploitation du savoir-faire nécessitera le recrutement de franchisés au profil similaire afin d'avoir des connaissances homogènes dans le réseau. Ces franchisés seront incités à faire remonter leurs propositions d'amélioration des pratiques. La standardisation sera encouragée dans le réseau. A contrario, une stratégie d'exploration conduira au recrutement de franchisés au profil diversifié (parcours antérieur dans différents types d'industrie par exemple). Une certaine latitude leur sera donnée via la contractualisation afin qu'ils puissent adapter les pratiques et tester de nouvelles mises en œuvre de savoir. Cependant, afin de conserver l'homogénéité de l'offre, il faudra mettre en place un système de contrôle important, notamment en termes de valeur. Les valeurs du réseau seront donc mises en avant et réitérées auprès des franchisés. L'animateur du réseau jouera un rôle clé afin d'identifier les innovations mises en place chez les franchisés, les évaluer et éventuellement les diffuser dans tout le réseau. D'autres dispositifs pourront être mis en place afin de favoriser les échanges d'idées nouvelles tels que des dispositifs en ligne.

2.4.2. Implications pour les réseaux matures

Les réseaux matures détiennent un savoir-faire qui a été affiné au fil des années. Il convient, cependant, de veiller au renouvellement de ce savoir-faire de façon coordonnée. Ce renouvellement peut notamment être effectué via des partenariats externes ou des appels à idées destinés aux franchisés. Nous avons pu observer que des réseaux avaient des politiques

performantes de sélection des idées. Ainsi, dans ces réseaux, des critères sont présentés aux franchisés afin qu'ils puissent effectuer une auto-évaluation de leurs idées. Ces critères portent notamment sur la simplicité de mise en œuvre de l'idée, les investissements nécessaires, son adéquation avec l'esprit de la franchise, etc. Au-delà de leurs effets bénéfiques afin d'inciter les franchisés à proposer des initiatives, ils permettent de guider les franchisés dans leurs démarches d'exploration. Les propositions seront particulièrement appropriées par rapport à la stratégie du réseau lorsque l'identité organisationnelle est forte. Des dispositifs pourront donc être mis en place afin de renforcer cette identité. Ainsi, des communications internes portant sur le caractère distinctif de l'organisation, la genèse d'une histoire organisationnelle et également la prise en compte de la perception émotionnelle générée par cette histoire permettent de renforcer cette identité.

Les réseaux doivent également veiller à la mise en œuvre de certaines capacités et plus particulièrement aux dispositifs de partage des connaissances. Ainsi, s'il est relativement aisé de transférer des connaissances explicites, le transfert des connaissances tacites peut être plus complexe. Il faut ainsi parvenir à identifier la création de nouvelles connaissances tacites, notamment au niveau des unités franchisées. Des moments d'observation menés par les animateurs de réseau ou des coachings croisés entre franchisés peuvent permettre d'identifier ces connaissances. Des dispositifs de récompense ou reconnaissance peuvent alors être mis en place par la tête de réseau pour partager des pratiques ou pour réaliser des observations.

Enfin, il convient de veiller aux développements de nouvelles capacités notamment concernant le développement durable et la traçabilité des produits. Ces capacités engendrent de nouveaux modes de coordination et de co-développement avec les fournisseurs. Le réseau de relations internes à la franchise doit donc être orchestré en prenant en compte les partenariats externes qui peuvent être établis à la fois à la tête du réseau et au niveau des franchisés. De plus, ces partenariats doivent permettre de gérer tout le cycle de vie du produit. Ainsi, il ne suffit plus d'identifier des approvisionnements répondant à des critères de développement durable, il convient également de gérer la fin de vie des produits (avec par exemple des actions de recyclage) et de sensibiliser les clients à une utilisation responsable de l'offre produite par le réseau de franchise.

Conclusion

Ce rapport visait à proposer une synthèse des travaux de recherche sur les savoir-faire en franchise. Les savoir-faire ont été au cœur des problématiques de recherche commanditées par la FFF depuis 1998. Ces différentes recherches ont notamment permis de proposer une catégorisation des savoir-faire et de mieux connaître leurs modes de transmission, de contrôle et d'adaptation. Elles ont également mis en évidence le rôle essentiel de la codification/transmission/réplication comme levier de différenciation entre les réseaux de franchise et l'agilité organisationnelle comme source de performance. La relation entre les capacités de management de franchise (un concept qui correspond aux savoir-faire organisationnels) et la performance du franchiseur a également été mise en évidence par Gillis et al. (2020).

Différentes approches théoriques ont été mobilisées dans la littérature pour analyser le savoir-faire comme source d'avantage concurrentiel. L'approche fondée sur les ressources (Barney, 1991 ; Brookes, 2014 ; Gillis et al., 2014 ; Wu, 2015), l'approche fondée sur le savoir (Gorovaia et Windsperger, 2013 ; Grant, 2016 ; Paswan et al., 2014) et la théorie des

capacités dynamiques (El Akremi et al., 2015 ; Teece et al., 1997) considèrent le savoir-faire comme la ressource la plus stratégique pour détenir un avantage concurrentiel.

Les travaux sur le savoir-faire s'intéressant plus particulièrement à la performance ont analysé le rôle de management des connaissances dans la performance stratégique et financière des réseaux de franchise. Ils montrent que la performance des réseaux est liée au partage de ressources stratégiques entre les partenaires. Bien que l'avantage compétitif soit lié au fait de posséder un savoir-faire unique, les ressources en connaissances n'ont pas d'effet si elles ne sont pas partagées au sein du réseau. En outre, les recherches montrent l'importance de la confiance et de relations étroites entre les parties pour la transmission du savoir-faire tacite. De nouvelles recherches sont toutefois nécessaires pour analyser la contribution des technologies de l'information dans les mécanismes de transmission des savoir-faire, l'engagement des clients dans la création de connaissances et les capacités d'absorption des partenaires pour transmettre des savoir-faire (Iddy et Alon, 2019).

Enfin, le concept de savoir-faire organisationnel ou de capacité de management de franchise, qui est apparu récemment dans la littérature académique, est particulièrement utile pour comprendre théoriquement les ressorts de la performance du franchiseur. Les études empiriques réalisées ont mis en évidence une relation positive entre savoir-faire organisationnel et performance mais des travaux empiriques supplémentaires sont nécessaires pour comprendre dans quel contexte les savoir-faire organisationnels sont les plus importants pour la performance. Par exemple, il est possible que les savoir-faire organisationnels aident les franchiseurs à améliorer la standardisation (Bradach, 1997). Par conséquent, une combinaison de savoir-faire organisationnels et d'unités détenues en propre permettrait d'optimiser la performance lorsque la standardisation est cruciale, autrement dit lorsque les clients sont mobiles (Brickley and Dark, 1987) et qu'ils sont sensibles à la publicité liée à la marque (Lafontaine and Shaw, 2005) (par exemple pour les chaînes de *fast food*). En revanche, une combinaison de savoir-faire organisationnels et d'unités franchisées pourrait être plus appropriée lorsque l'adaptation locale est importante (par exemple, dans l'immobilier).

Nous nous sommes ensuite intéressés au renouvellement des savoir-faire dans les réseaux de franchise. Pour cela, nous avons centré notre analyse sur la théorie des ressources, que nous avons associée aux capacités dynamiques, afin de souligner la dynamique relative à l'intégration de nouveaux savoir-faire dans les réseaux. Ainsi, il apparaît essentiel d'associer à la fois des ressources ordinaires, qui permettent une réplication à grande échelle et des ressources stratégiques, plus rares, dans les réseaux de franchise. Ces ressources pourront être régénérés ou être combinées de nouvelles façons afin d'innover en termes de savoir-faire grâce à des routines de trois ordres. Tout d'abord, les réseaux doivent développer des routines de partage de connaissances, à la fois de la tête de réseau vers les unités franchisées mais également afin d'identifier et diffuser les apprentissages réalisés entre les unités franchisées. Ensuite, des routines permettant de renouveler les procédures d'exploitation sont essentielles afin d'améliorer les processus au sein du réseau et entre le réseau et ses fournisseurs. Par exemple, des procédures permettant la traçabilité des produits et un développement soutenable et durable sont de plus en plus plébiscitées. Enfin, les routines favorisant la confiance entre le franchiseur et ses franchisés vont permettre la prise de risque associée à l'émergence de nouvelles idées et vont faciliter l'adoption des innovations.

Ces routines vont notamment soutenir les capacités dynamiques dans les réseaux de franchise. Ces capacités correspondent à une aptitude de l'entreprise à intégrer, construire et

reconfigurer des compétences internes et externes afin de développer de nouvelles offres et processus. Elles permettent d'obtenir un avantage concurrentiel car l'entreprise est alors apte à identifier et saisir les opportunités de l'environnement et transformer ses ressources et compétences afin de tirer profit de ces opportunités. Elles sont également associées à une agilité du processus de décision et des processus de résolution de problèmes efficaces. Les réseaux de franchise peuvent développer de telles capacités en sécurisant des ressources spécifiques, capitalisant sur l'expérience de la tête de réseau et des franchisés et en déployant des processus pour absorber des ressources externes et les combiner avec les connaissances du réseau.

La pérennité des réseaux de franchise sur le long terme est également associée à leur capacité à conduire à la fois des activités d'exploration et d'exploitation. En effet, l'exploration permet de développer des innovations de rupture pour cibler de nouveaux clients ou définir de nouvelles façons de faire, associées à des compétences inédites. Elle assure ainsi un avantage concurrentiel sur le long terme en permettant la mise sur le marché d'une offre unique et difficilement imitable. L'exploitation vise à améliorer les compétences existantes et processus dans le réseau. Elle permet ainsi de sécuriser les bénéfices sur le court terme. Les réseaux de franchise peuvent s'organiser de différentes façons pour conduire de façon simultanée ces deux activités. Ainsi, ils peuvent coordonner des portefeuilles de relations différents, certains centrés vers l'exploration (avec des universités ou fournisseurs par exemple) et d'autres vers l'exploitation (entre les franchisés notamment). La tête de réseau peut également décider de conduire les activités d'exploration dans des départements dédiés. Les réseaux de franchise peuvent également tirer un bénéfice important de leur système d'organisation en identifiant des franchisés particulièrement créatifs et en les associant à des expérimentations ou en formalisant des partenariats avec des acteurs externes pour explorer. Finalement, l'association entre les activités d'exploration et d'exploitation peut se concevoir dans le temps en fonction du cycle de vie de la franchise et de l'évolution de son environnement concurrentiel.

Pour conclure, nous souhaitons souligner le rôle des savoir-faire spécifiques afin de faire face à la crise sanitaire de la COVID-19. Certains savoir-faire sont renforcés et s'avèrent comme essentiels comme, par exemple, la digitalisation des circuits de vente ou la capacité à sécuriser les approvisionnements. D'autres sont relatifs à de nouvelles préoccupations des consommateurs telles que des procédures d'hygiène renforcées ou le *sourcing* de produits locaux et durables. Finalement, les routines associées à la confiance entre le franchiseur et les franchisés sont d'autant plus importantes alors que les réseaux doivent développer de nouvelles compétences managériales pour gérer les situations de télétravail ou d'adaptation locale de l'offre du franchisé pour répondre à la crise (par exemple vente à emporter pour certains restaurateurs). De nouveaux savoir-faire peuvent, demain, s'avérer indispensables comme la capacité à prendre en compte les impératifs de l'économie circulaire dans l'offre des réseaux de franchise, la capacité à mobiliser des circuits courts de distribution ou encore la flexibilité permettant le développement d'une offre d'achats complémentaires (par exemple l'ouverture temporaire d'espaces de coworking dans les hôtels).

Références bibliographiques

- Ackermann, J. (2018). « The Effect of Franchising on Firms and Consumers ». Job market paper. Consulté le 31 janvier 2021, <https://jeffreyaackermann.wordpress.com/research/>
- Ackermann, J. (2019). « The Effect of Franchising on Store Performance: Evidence from an Ownership Change ». *Management Science*, Vol. 65, N° 11, 5188-5196.
- Alavi, M. & Leidner, D.E. (2001). « Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues ». *MIS Quarterly*, Vol. 25, 107-136.
- Allain, M-L, Février, P. & Vergé, T. (2009). « Les effets concurrentiels de la franchise : une étude économétrique ». Rapport d'étude commanditée par la Fédération Française de la Franchise, Paris.
- Allam, D. (2012). « L'entrepreneuriat en réseau de franchise : quelles singularités managériales et de coordination ? ». *La Revue des Sciences de Gestion*, Vol. 257, N°5, 91-99.
- Allix-Desfautaux, C., Chaudey, M., Fadaïro, M., Khelil, N., Le Nadant, A. L., Perdreau, F., & Simon, F. (2014). « Conditions d'émergence et de diffusion de l'innovation au sein des réseaux de franchise ». Rapport d'étude commanditée par la Fédération Française de la Franchise, Paris.
- Allix-Desfautaux, C., Khelil, N., Le Nadant, A. L., Malherbe M., Perdreau, F., & Simon, F. (2018). « Adaptation versus uniformité des savoir-faire dans les réseaux de franchise ». Rapport d'étude commanditée par la Fédération Française de la Franchise, Paris.
- Argote, L. & Darr, E. (2000). « Repositories of knowledge in franchise organizations: Individual, structural and technological ». In Dosi, G., Nelson, R. R., Winter, S. G. (Eds.), *The nature and dynamics of organizational capabilities*, New York, NY: Oxford University Press, 51-68.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). « Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 82, N°1, 150–169.
- Ater, I. & Rigbi, O. (2015). « Price control and advertising in franchising chains ». *Strategic Management. Journal*, Vol. 36, 148-158.
- Badrinarayanan, V., Suh, T. & Kim, K.M. (2016). « Brand resonance in franchising relationships: a franchisee-based perspective ». *Journal of Business Research*, Vol. 69 No. 10, 3943-3950.
- Barney, J.B. (1991). « Firm resources and sustained competitive advantage ». *Journal of Management*, Vol. 17, 99–120.
- Barney, J.B. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd Edition, Prentice Hall.
- Blomkvist, K. (2012). « Knowledge management in MNCs: the importance of subsidiary transfer performance ». *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16, No. 6, 904-918.
- Bonet-Fernandez, D., Chanut, O., Fulconis, F., Poirel, C., & Paché, G. (2014). « La réactivité des réseaux de franchise face aux chocs externes : proposition d'un modèle conceptuel », Working Paper 2014-163, Ipag Business School.
- Boulay, J., & Chanut, O. (2010). *Les réseaux de franchise*. La Découverte.
- Bradach, J.L. (1997). « Using the plural form in the management of restaurant chains ». *Administrative Science Quarterly*, 276-303.

- Brickley, J. & Dark F. (1987). « The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising ». *Journal of Financial Economics*, Vol. 18, 401–420.
- Brookes, M. (2014). « The dynamics and evolution of knowledge transfer in international master franchise agreements ». *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 36, 52–62.
- Brookes M. & Altinay, L. (2017). « Knowledge Transfer and Isomorphism in Franchise Networks ». *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 62, 33-42.
- Butt, M.N., Antia, K.D., Murtha, B.R. & Kashyap, V. (2018). « Clustering, Knowledge sharing, and intrabrand competition: a multiyear analysis of an evolving franchise system ». *Journal of Marketing*, Vol. 82, No. 1, 74-92.
- Chartier, F. (2002). *La notion de savoir-faire et ses implications dans la franchise*, thèse de doctorat en droit privé, Université de Montpellier 1.
- Chaudey, M. Fadaïro, M. & Perdreau, F. (2020). « Do retailers benefit from network affiliation in all locations ». *Economics Bulletin*, Vol. 40, N°2, 1623-1633.
- Chen, Y., Hammerstein, S., & Justis, R. T. (2002). « Knowledge, learning, and capabilities in franchise organizations. » *In Proceedings of the 3rd European Conference on Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities*, 5-6.
- Cliquet, G., & Nguyen, M. N. (2004). « Innovation management within the plural form network. In Economics and management of franchising networks ». *Physica, Heidelberg*. 109-125
- Contractor, F.J. & Woodley, J.A. (2015). « How the alliance pie is split: value appropriation by each partner in cross-border technology transfer alliances ». *Journal of World Business*, Vol. 50, No. 3, 535-547.
- Dant, R.P. & Kaufmann, P.J. (2003). « Structural and Strategic Dynamics in Franchising ». *Journal of Retailing*, Vol. 79, 63–75.
- Darr, E., Argote, L. & Epple D. (1995). « The acquisition, transfer and depreciation of knowledge in service organizations: Productivity in franchises ». *Management Science*, Vol. 41, No.11, 1750-1762.
- De Castro, L. M., Mota, J., & Marnoto, S. (2009). « Toward a relational perspective of franchising chains ». *Service Business*, Vol. 3, No. 1, 15-30.
- El Akremi, A., Herrbach, O., Mignonac, K., & Perrigot, R. (2009). « Quels sont les savoir-faire sources de l'avantage concurrentiel en franchise ». Rapport d'étude commanditée par la Fédération Française de la Franchise, Paris, octobre.
- El Akremi, A., Perrigot, R., & Piot-Lepetit, I. (2015). « Examining the drivers for franchised chains performance through the lens of the dynamic capabilities approach ». *Journal of Small Business Management*, Vol. 53, No. 1, 145-165.
- Emerson, R.W. (2008). « Franchise contracts and territoriality: a French comparison ». *Entrepreneurial Business LJ*, Vol. 3, 315.
- Evanschitzky, H., Caemmerer, B. & Backhaus, C. (2016). « The franchise dilemma: entrepreneurial characteristics, relational contracting, and opportunism in hybrid governance ». *Journal of Small Business Management*, Vol. 54, No. 1, 279-298.

- Fliaster, A., & Sperber, S. (2020). « Knowledge Acquisition for Innovation: Networks of Top Managers in the European Fashion Industry ». *European Management Review*, Vol. 17, 467–483.
- Freyburger R., Kuter P., Rajaonson M.R., Rebert C., Remoriquet J., Ronde P., Schaller A. (1998). « Le savoir-faire dans la franchise », Rapport d'étude commanditée par la Fédération Française de la Franchise, Paris.
- Fuld, E. (2011). *Franchising and Local Knowledge: An Empirical Investigation in the Pizza Delivery Industry*. Manuscript.
- Ghantous, N & Das, S. (2018). « International franchising and performance: a resource-based perspective ». *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 46, No.8, 744-763.
- Gillis, W. E., & Combs, J. G. (2009). « Franchisor strategy and firm performance: Making the most of strategic resource investments ». *Business Horizons*, Vol. 52, No. 6, 553-561.
- Gillis, W. E., Combs, J. G., & Yin, X. (2020). « Franchise management capabilities and franchisor performance under alternative franchise ownership strategies ». *Journal of Business Venturing*, Vol. 35, No. 1.
- Gorovaia, N. & Windsperger, J. (2010). « The use of knowledge transfer mechanisms in franchising ». *Knowledge and Process Management*., Vol. 17, 12-21.
- Gruchmann, T., Seuring, S., & Petljak, K. (2019). « Assessing the role of dynamic capabilities in local food distribution: a theory-elaboration study ». *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 24, No. 6, 767-783.
- Gueye, B. (2009). « La généralisation de la confiance, pivot de la performance dans les réseaux de franchise: proposition d'un modèle ». *Management et Avenir*, Vol. 2, No. 22, 171-187.
- Gupta, A. & Smith, K. & Shalley, C. (2006). « The Interplay Between Exploration and Exploitation ». *Academy of Management Journal*, Vol. 49, 693-706.
- Gupta, A., Hoopes, D.G. & Knott, A.M. (2015). « Redesigning routines for replication ». *Strategic Management Journal*, Vol. 36, 851-871.
- Hussain, D., Sreckovic, M. & Windsperger, J. (2018). « An organizational capability perspective on multi-unit franchising ». *Small Business Economics*, Vol. 50, 717–727.
- Iddy, J.J. & Alon, I. (2019). « Knowledge management in franchising: a research agenda ». *Journal of Knowledge Management*, Vol. 23, No 4, 763-785.
- Joharianzadeh, F., Sakhdari, K., Ziyae, B., & Aghviah, M. A. (2015). « Can Franchisors Balance Adaptation and Standardization? Toward Theorizing Ambidexterity in Franchisors ». *International Journal of Management, Accounting and Economics*, Vol. 2, No.10, 1278-1289.
- Kahn, M. (2009). *Franchise et partenariat* (éd. 5^e), Dunod, Paris.
- Kalnins, A. & Mayer, K.J. (2004), « Franchising, ownership, and experience: a study of pizza restaurant survival ». *Management Science*, Vol. 50, No. 12, 1716-1728.
- Kashyap, V., Antia, K.D. & Frazier, G.L. (2012). « Contracts, extracontractual incentives, and ex post behavior in franchise channel relationships ». *Journal of Marketing Research*, Vol. 49 No. 2, 260-276.

- Kashyap, V. & Murtha, B.R. (2017). « The joint effects of ex ante contractuel completeness and ex post governance on compliance in franchised marketing channels ». *Journal of Marketing*, Vol. 81, No. 3, 130-153.
- Kaufmann, P.J., & Eroglu, S. (1999). « Standardization and adaptation in business format franchising—In a world of nations? ». *Journal of Business Venturing*, Vol. 14, N°1, 69–85.
- Khelil, N., Allix-Desfautaux, C., Le Nadant, A-L & Simon, F. (2020). « Is entrepreneurship an appropriate strategic posture for franchise systems? A configurational analysis ». *Recherches en Sciences de Gestion (Management Sciences - Ciencias de Gestión)*, Vol. 138, 131-156.
- Kidwell, R. E., & Nygaard, A. (2011). « A strategic deviance perspective on the franchise form of organizing ». *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 35, No. 3, 467-482.
- Knott, A. M. (2003). « The organizational routines factor market paradox ». *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 10, 929-943.
- Koenig, G. (1996). *Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan, Paris.
- Kostova, T. & Roth, K. (2002). « Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects ». *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 1, 215-233.
- Krueger, A. (1991). « Ownership, Agency, and Wages: An Examination of Franchising in the Fast Food Industry ». *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 106, No. 1, 75-101.
- Lafontaine, F. (1998). « Retail Pricing, Organizational Form, and the New Rule of Reason Approach to Maximum Resale Prices », mimeo, University of Michigan Business School.
- Lafontaine, F. (1999). « Franchising versus corporate ownership: the effect on price dispersion », *Journal of Business Venturing*, Vol. 14, No. 1, 17-34.
- Lafontaine, F. & Raynaud, E. (2000). « Créance résiduelle et flux de rentes comme mécanismes incitatifs dans les contrats de franchise : compléments ou substituts? », *Revue d'Economie Industrielle*, numéro spécial, « The Economics of Contracts in Prospect and Retrospect », Vol. 92, 255-276.
- Lafontaine, F. & Shaw, K., (2005). « Targeting Managerial Control: Evidence from Franchising ». *RAND Journal of Economics*, Vol. 36, No. 1, 131-150.
- Lindblom, A. & Tikkanen, H. (2010). « Knowledge creation and business format franchising ». *Management Decision*, Vol. 48, No. 2, 179-188.
- Lippman, S.A. & Rumelt, R.P. (1982). « Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences inefficiency under competition ». *The Bell Journal of Economics*, Vol. 13, No. 2, 418-438.
- Lopez-Bayon, S. & Lopez-Fernandez, B. (2016). « Partner empowerment and relationship failure in franchising ». *Journal of Small Business Management*, Vol. 54, No. 4, 1059-1079.
- Maalouf, J.T., Combs, J., Gillis, W.E. & Perryman, A. (2020). « Replicate or adapt? Franchising and organizational routines ». *Journal of Knowledge Management*, Vol. 24, No. 4, 775-798.
- Malherbe, M., & Simon, F. (2019). « L'exercice du contrôle dans les réseaux de franchise : quels enjeux pour les pratiques d'adaptation? ». *ACCRA*, 3, 37-61.

- March, J.G. (1991), « Exploration and exploitation in organizational learning ». *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, 71-87.
- Michael, S.C. (1999). « Do franchised chains advertise enough? ». *Journal of Retailing*, Vol. 75, 461-478.
- Michael, S.C. (2000). « The Effect of Organizational form on Quality: the Case of Franchising ». *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 43, No. 3, 295-318.
- Michael, S.C. (2002). « Can a franchise chain coordinate ». *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, No. 4, 325-341.
- Minbaeva, D., Park, C., Vertinsky, I. & Cho, Y.S. (2018). « Disseminative capacity and knowledge acquisition from foreign partners in international joint ventures ». *Journal of World Business*, Vol. 53, No. 5, 712-724.
- Minguela-Rata, B., Lopez-Sanchez, J. I., & RodriguezBenavides, M. C. (2010). « Knowledge transfer mechanism and the performance of franchise system ». *African Journal of Business Management*, Vol. 4, No 4, 396- 405.
- Moon, Hyeyoung & Ham, Sunny & Kim, Seung-Chul & Lee, Bo. (2021). « Influential factors for successful knowledge transfer in restaurant franchises ». *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 46, 224-232.
- Muntean, M. (2003). « Knowledge Portals and the Franchise Community ». In Conference on Economics and Management of Networks (EMNet). Vienna, Austria, June 26-28.
- Nègre, C. (2005). « Evaluer un système de franchise, approche normative ». 8e Colloque Etienne ETHIL, La Rochelle, 29 et 30 septembre 2005.
- Nègre, C. (2008). « Évaluer un système de franchise ». *Revue française de gestion*, No. 1, 41-62.
- Nonaka, I. (1994). « A dynamic theory of organizational knowledge creation ». *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, 14-37.
- Okoroafor, H. (2014). « The barriers to tacit knowledge sharing in franchise organizations ». *Knowledge Management Research & Practice*, 12(1), 97-102.
- Paswan, A. K., & Wittmann, C. M. (2009). « Knowledge management and franchise systems ». *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, No. 2, 173-180.
- Paswan, A.K., D'Souza, D. & Rajamma, R.K. (2014), « Value co-creation through knowledge exchange in franchising ». *Journal of Services Marketing*, Vol. 28, No. 2, 116-125.
- Perrigot, R., Alkremi, A. E., Mignonac, K., Roussel, P., & Vicens, C. (2006). « Savoir-faire opérationnels, savoir-faire tacites, savoir-faire transmis et non-transmis, évolutions et perspectives managériales pour la franchise ». Rapport d'étude commanditée par la Fédération Française de la Franchise, Paris.
- Perrigot R., Herrbach O., Cliquet G., & Basset G. (2017). « Know-how transfer mechanisms in franchise networks: A study of franchisee perceptions ». *Knowledge Management Research & Practice*, Vol. 15, 272-281.
- Perrigot R., Basset G., López-Fernández B., Watson A. (2018). « Know-how in franchise chains: a literature review and interviews with lawyers ». *International Journal of Franchising Law*, Vol. 16, No. 5, 9-28.

- Perrigot, R., López-Fernández, B., Basset, G. & Herrbach, O. (2020). « Resale pricing as part of franchisor know-how ». *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 35, No. 4, 685-698.
- Polanyi, M. (1967). *The Tacit Knowledge Dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Rosado-Serrano, A. & Paul, J. (2018). « A new conceptual model for international franchising ». *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 75, 179-188.
- Simon, F., Allix-Desfautaux, C., Khelil, N. & A-L Le Nadant A-L (2018). « Creativity within boundaries: social identity and the development of new ideas in franchise systems ». *Creativity and Innovation Management*, Vol. 27, No. 4, 444-457.
- Simonin, B. (1997). « The Importance of Collaborative Know-How: An Empirical Test of the Learning Organization ». *The Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 5, 1150-1174.
- Simonin, B. (1999). « Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances ». *Strategic Management Journal*, Vol. 20, 595-623.
- Szulanski, G. (1996). « Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm ». *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. S2, 27-43.
- Szulanski, G. & Jensen, R.J. (2006). « Presumptive adaptation and the effectiveness of knowledge transfer ». *Strategic Management Journal*, Vol. 27, No. 10, 937-957.
- Szulanski, G. & Jensen, R.J. (2008). « Growing through copying: the negative consequences of innovation on franchise network growth ». *Research Policy*, Vol. 37, No. 10, 1732-1741.
- Taylor, A., & Greve, H.R. (2006). « Superman or the fantastic four? Knowledge combination and experience in innovative teams ». *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 4, 723-740.
- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). « Dynamic capabilities and strategic management ». *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, 509-533.
- Tiwana, A. (2008). « Does technological modularity substitute for control? A study of alliance performance in software outsourcing ». *Strategic Management Journal*, Vol. 29, 769-780.
- Tushman, M.L., Smith, W., Wood, R., Westerman, G. & O'Reilly, C.A (2002). « Innovation streams and ambidextrous organizational designs: On building dynamic capabilities ». Working Paper 03-106, Harvard Business School, Boston, MA.
- Tywoniak, S.A. (1998). « Le Modèle des Ressources et des Compétences: Un Nouveau Paradigme pour le Management Stratégique ». In Laroche H. et Nioche JP, *Repenser la stratégie—Fondements et Perspectives*, Vuibert, 166-204.
- Warnier, V. (2009), « Ressources/compétences distinctives et concurrence ». In Le Roy, F., & Yami, S., *Management stratégique de la concurrence*, Dunod, 97-108.
- Weaven, S., Grace, D., Dant, R. & Brown, J.R. (2014), « Value creation through knowledge management in franchising: a multi-level conceptual framework ». *Journal of Services Marketing*, Vol. 28, No. 2, 97-104.
- Weigel, R. (2020). « Le rôle du franchiseur dans le développement de son réseau, une approche par les capacités dynamiques ». *Management & Avenir*, Vol. 6, No. 120, 47-65.
- Weppe, X., Warnier, V. & Lecocq, X. (2013). « Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives. Pour une reconnaissance de l'ensemble du spectre des ressources ». *Revue française de gestion*, No. 234, 43-63.

- Wernerfelt, B. (1984). « A Resource-Based View of the Firm ». *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Windsperger, J. & Dant, R.P. (2006). « Contractibility and ownership redirection in franchising: a property rights view ». *Journal of Retailing*, Vol. 82, No. 3, 259–272.
- Windsperger, J. & Gorovaia, N. (2011). « Knowledge attributes and the choice of knowledge transfer mechanisms in networks: The case of franchising ». *Journal of Management and Governance*, Vol. 15, No.4, 617–640.
- Williams, C. (2007). « Transfer in context: replication and adaptation in knowledge transfer relationships ». *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 9, 867-889.
- Windsperger, J. & Dant, R.P. (2006). « Contractibility and ownership redirection in franchising: a property rights view ». *Journal of Retailing*, Vol. 82, No. 3, 259-272.
- Winter, S.G. & Szulanski, G. (2002). « Replication of organizational routines: conceptualizing the exploitation of knowledge assets ». In Bontis N. and Choo C.W. (Eds.), *Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge: A Collection of Readings*, 207-221, Oxford University Press, New York, NY.
- Winter, S.G., Szulanski, G., Ringov, D., & Jensen, R.J. (2012). « Reproducing knowledge: Inaccurate replication and failure in franchise organizations ». *Organization Science*, Vol. 23, No. 3, 672-685.
- Wong, A., Wei, L., Yang, J. & Tjosvold, D. (2017). « Productivity and participation values for cooperative goals to limit free riding and promote performance in international joint ventures ». *Journal of World Business*, Vol. 52, No. 6, 819-830.
- Wu, C.W. (2015). « Antecedents of franchise strategy and performance ». *Journal of Business Research*, Vol. 68, No. 7, 1581-1588.
- Zimuto, J., & Maritz, R. (2019). « Modelling effect of valuable resources on franchise outlet performance: Dynamic sensing capability as mediator ». *South African Journal of Economic and Management Sciences*, Vol. 22, No. 1, 1-9.