

LES ENTRETIENS DE LA FRANCHISE

Du savoir-faire dans la franchise, que dit la recherche ?

Le savoir-faire est une notion centrale dans le domaine de la franchise, ayant fait l'objet de nombreuses recherches en sciences des organisations. Les études commanditées par la Fédération Française de la Franchise (FFF) au cours des 25 dernières années ont particulièrement mis en lumière l'impact des savoir-faire sur la performance des réseaux, leurs modes de transmission, de contrôle, d'adaptation locale et leur rôle dans l'obtention d'avantages concurrentiels.

Des savoir-faire multiples

Les recherches ont permis de catégoriser les savoir-faire caractéristiques de la franchise en plusieurs dimensions : centraux et périphériques, transmis et non transmis, tacites et procéduraux. Cette classification a conduit à une meilleure compréhension de leurs modes de transmission et de leur gestion au sein de la relation franchiseur-franchisé.

Les savoir-faire tacites résultent de l'expérience, ils sont difficiles à décrire, à codifier et à mesurer. Leur transmission s'effectue principalement par la formation initiale et continue dispensée par le franchiseur. Les savoir-faire explicites (procéduraux) sont plus facilement observables, codifiables et mesurables, ils sont transmis formellement par des manuels opératoires et des procédures.



Des savoir-faire performants

Deux dimensions des savoir-faire se distinguent par leur influence sur la performance des réseaux :

- La capacité de codification, transmission et répliation : Les réseaux performants excellent dans la standardisation et la diffusion homogène de leurs savoir-faire, assurant une uniformité opérationnelle et une offre constante à travers l'ensemble du réseau.

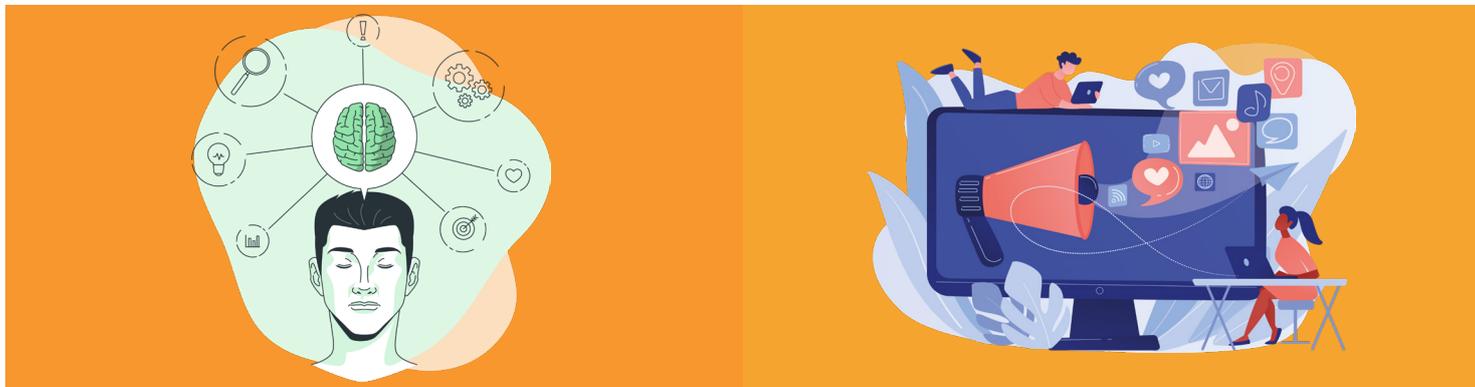
- L'agilité organisationnelle : Cette dimension reflète la capacité d'un réseau à percevoir, analyser et exploiter les

informations relatives aux évolutions du marché et des produits. Les franchiseurs agiles détectent rapidement les opportunités d'affaires et les diffusent efficacement au sein de leur réseau, renforçant ainsi leur compétitivité.

Par ailleurs, le temps d'acquisition des savoir-faire par les franchisés est une variable clé de la performance économique. Une modélisation inter et intra-sectorielle a établi que ce délai varie selon le statut du franchisé et du point de vente, oscillant entre 1,7 mois pour un ancien franchisé dans un point de vente existant et 8,8 mois

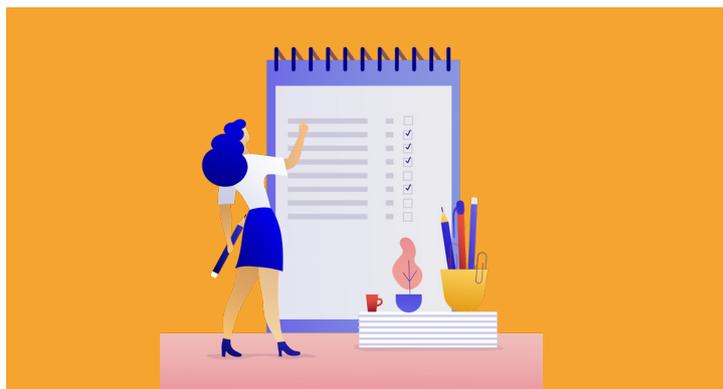
pour un nouveau franchisé dans un nouveau point de vente. La complexité de codification et de transmission des savoir-faire influence donc directement le délai

d'obtention de la performance économique et les choix stratégiques, tels que l'adoption de la multi-franchise.



Des savoir-faire formalisés

Le défi en franchise réside dans la transformation progressive des savoir-faire tacites en savoir-faire explicites, favorisant ainsi l'homogénéisation des pratiques. Le niveau de codification et d'enseignabilité des savoir-faire est influencé par l'ancienneté et la taille du réseau, le secteur d'activité et la nature de la relation franchiseur-franchisé. Il est notamment plus élevé dans les grands réseaux, en raison du besoin d'assurer l'uniformité des pratiques malgré la dispersion géographique.



Des savoir-faire contrôlés

Le contrôle de l'application des savoir-faire est majoritairement assuré par les managers de réseaux aidés d'outils de suivi automatisés des franchisés. Un autocontrôle par les membres du réseau s'ajoute à ces mécanismes. Bien que similaires aux pratiques des réseaux succursalistes, l'intensité des contrôles dans les points de vente franchisés est généralement moindre, laissant place à des initiatives locales et à l'adaptation aux conditions spécifiques du marché.

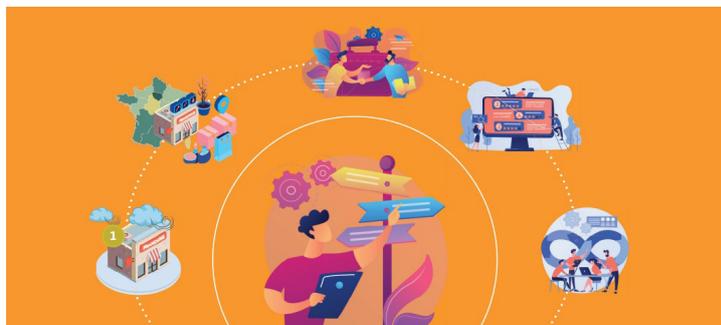


Des savoir-faire adaptables

La question de la standardisation des savoir-faire versus leur adaptation aux contextes locaux, qu'ils soient domestiques ou internationaux, reste largement débattue. Certains travaux préconisent une réplique stricte du concept franchisé, notamment pour les savoir-faire tacites difficiles à transmettre, tandis que d'autres suggèrent une adaptation des savoir-faire périphériques pour une insertion locale optimale.

Au niveau international, bien que l'adaptation soit perçue comme inévitable, les franchiseurs privilégient

souvent la standardisation du marketing-mix pour préserver la qualité de l'offre et l'image de marque.



Des savoir-faire concurrentiels

Le franchiseur est l'organisateur des conditions d'émergence et de diffusion de l'innovation au sein du réseau, toutefois les travaux établissent que la capacité à conduire à la fois des activités d'exploration et d'exploitation est associée à la pérennité des réseaux de franchise sur le long terme. En effet, l'exploration permet de développer des innovations de rupture pour satisfaire des stratégies d'acquisition de nouveaux clients ou concevoir de nouveaux process. Elle assure ainsi un avantage concurrentiel par la différenciation. L'exploitation vise l'efficacité des processus au sein du réseau. Elle garantit la rentabilité immédiate.



Dr BENNAGHMOUCH-MAIRE Saloua
Directrice de Comité Scientifique de la FFF

- Allam D., Le Gall P. (1999), La nature de la relation franchiseur-franchisé, Rapport de recherche, Fédération Française de la Franchise, Paris.
- Allam D., Jovanovic F., Le Gall P. (2001), Etude empirique des situations conflictuelles caractéristiques des réseaux de franchise : facteurs d'apparition, processus, type, fréquence et mode de résolution, Rapport de recherche, Fédération Française de la Franchise, Paris.
- Bonet D. et al., (2010), Capacité de réactivité des réseaux de franchise en contexte de crise, Rapport de recherche, Fédération Française de la Franchise, Paris.
- Boulay J., Chanut O., (2020), Qualité de la relation de franchise et performance : Etat de la recherche et implications managériales, Rapport de recherche, Fédération Française de la Franchise, Paris.
- Ghantoux N. et al. (2013), Quelles sont les clefs de succès de l'internationalisation des réseaux de franchise ? Rapport de recherche, Fédération Française de la Franchise, Paris.
- Ghantoux N. et al., 2022, Stratégies omnicanales, marque et gestion des savoir-faire en franchise, Rapport de recherche, Fédération Française de la Franchise, Paris.
- Kalika M. et al., (2005), Mesure de la performance économique de la franchise pour le franchiseur, Rapport de recherche, Fédération Française de la Franchise, Paris.
- Le Nadant AL., Simon F. (2020), Les savoir-faire en franchise : performances et effets concurrentiels, état de la recherche et implications managériales, Rapport de recherche, Fédération Française de la Franchise, Paris.
- Perrigot R. et al., (2006), Savoir-faire opérationnels, tacites, évolutions et perspectives managériales, Rapport de recherche, Fédération Française de la Franchise, Paris.
- Remoriquet J. et al., (1998), Le savoir-faire dans la franchise, Rapport de recherche, Fédération Française de la Franchise, Paris.
- Simon F. et al. (2018), Adaptation versus uniformité des savoir-faire dans les réseaux de franchise, Rapport de recherche, Fédération Française de la Franchise, Paris.