Fédération Française Franchise

avec le soutien de notre partenaire BANQUE POPULAIRE

L'Intelligence Artificielle dans le management et le développement des réseaux de franchise

Pratiques émergeantes, menaces et opportunités

Rapport de recherche pour la

Fédération Française de la Franchise

Mars 2026

Equipe de recherche

Nabil Ghantous (ISC Paris) ; Damien Chaney (EM Normandie) ; Sophie Jeanpert (Aix-Marseille Université) ; Mélanie Roux (TBS Education) ; Maryline Schultz (Université Bourgogne Europe) ; Christina Tsoni (SCBS Yschools).

groupe ISC paris — EM Normandie Métis Lab — amU Aix Marseille Université — tbs Education — Université Bourgogne Europe — SCBS South Champagne Business School Yschools

Remerciements

Les membres de l'équipe de recherche remercient le Président de la FFF, M. Olivier Mermuys, la Déléguée Générale de la FFF, Mme Véronique Discours-Buhot, la Directrice du Comité scientifique de la FFF, Mme Saloua Bennaghmouch-Maire, et l'ensemble des membres du Comité pour leur confiance ainsi que pour leurs conseils lors des différentes étapes de la recherche et leurs commentaires sur les précédentes versions de ce rapport.

Ils remercient également l'ensemble des franchiseurs et franchisés qui ont participé aux enquêtes qualitative et quantitative pour leur temps et leur collaboration précieuse.

Pour toute question sur la méthodologie de l'étude ou ses conclusions, le lecteur peut contacter le coordinateur de l'équipe de recherche, Nabil Ghantous : nghantous@iscparis.com

Table des matières

Synthèse managériale **8**

Chapitre 1 ..... **12**
Cadre conceptuel, objectifs et méthodologie de la recherche. **12**
1. Fondements conceptuels de la recherche 13
1.1. L'intelligence artificielle : tour d'horizon d'un concept très large 13
1.2. Rapport Humain-IA : un défi majeur 16
1.3. L'IA en tant que source de nombreuses opportunités 18
1.4. Les représentations de l'IA 21
1.5. Le défi de l'adoption 23
1.6. Le défi de la performance 26
2. Objectifs de la recherche et architecture de ce rapport 29
3. Méthodologie de la recherche 30
3.1. Les études qualitatives 30
3.2. L'étude quantitative 36
3.3. Participations à des rencontres professionnelles 37

Chapitre 2 ..... **38**
Les représentations de l'IA par les acteurs de la franchise. **38**
1. Une technologie à usage général 41
2. L'IA comme accélérateur 42
3. Un assistant plutôt qu'un remplaçant 45
4. Un assistant humanoïde 47
5. Un cerveau, un supercalculateur 49
6. Un émancipateur professionnel 52
7. Une atteinte à la liberté 54
8. Une source de nouveaux risques 56
Synthèse managériale du Chapitre 2 62
Le diagnostic : Trois paradoxes majeurs 62
Implications managériales : La responsabilité du franchiseur 62
Recommandations stratégiques 63

Chapitre 3..... 64
Démarche et pratiques d'adoption de l'IA dans les réseaux. 64
1. Construire la compréhension de l'IA par les acteurs du réseau 67
1.1. Informer et sensibiliser..... 67
1.2. Former à l'IA..... 70
1.3. Mettre en place des chartes et guides de bon usage 71
2. Activer l'appropriation par l'usage 73
2.1. Proposer des cas d'usage concrets 73
2.2. Outiller pour lever les frictions d'accès 75
3. Piloter l'acculturation..... 77
3.1. Rester en veille..... 77
3.2. Prendre en compte les différents niveaux de maturité 80
4. Les pratiques d'expérimentation..... 81
4.1. Lancements de prototypes de solutions IA 83
5. Les pratiques de planification stratégique..... 84
5.1. Développer une feuille de route stratégique..... 84
5.2. Lier la feuille de route stratégique de l'IA à d'autres éléments stratégiques de l'organisation 87
5.3. Une recherche précoce de retour sur investissement..... 89
6. Des dynamiques individuelles et/ou collectives..... 91
6.1. Au niveau individuel 92
6.2. Au niveau collectif 93
Synthèse managériale du Chapitre 3 98
Le diagnostic : Une adoption à trois vitesses..... 98
Implications managériales : Les pièges de l'expérimentation 98
Recommandations stratégiques : Sortir du « *bricolage* » 99

Chapitre 4..... 100
Les déterminants d'adoption et de génération de valeur par l'IA dans les réseaux. 100
1. L'utilité et la facilité d'usage perçues de l'IA 100
2. Les conditions technologiques 104
2.1. La data comme condition en amont..... 104
2.2. Infrastructure et outils IA..... 113
2.3. Le poids de l'héritage technologique..... 115
3. Les conditions stratégiques et organisationnelles 117

3.1. L'engagement de la Direction Générale 117
3.2. Stratégie et vision de long terme 119
3.3. Pilotage et implication des parties prenantes 121
3.4. La prise en compte de la dimension humaine 123
4. Les conditions économiques et financières 125
4.1. Des coûts flous et disproportionnés 125
4.2. La capacité à évaluer le retour sur investissement 128
4.3. La capacité à établir un modèle économique autour de l'IA 130
5. Les conditions réglementaires et éthiques 132
5.1. La conformité avec le cadre réglementaire externe 132
5.2. La mise en place de réglementations internes 133
5.3. La prise en compte de la dimension éthique 134
Synthèse managériale du Chapitre 4 136
Le diagnostic : Les barrières à l'impact 136
Implications managériales : Les nouveaux équilibres 136
Recommandations stratégiques : Activer les leviers de valeur 137

Chapitre 5 138
L'adoption et l'usage de l'IA générative par les franchisés. 138
1. Adoption de l'IA par les franchisés 139
2. La nature et les caractéristiques des IA utilisées 142
3. La démarche d'adoption par les franchisés 145
3.1. Le rôle du franchisé vs celui du franchiseur dans la démarche d'adoption 146
3.2. Les influences sociales 150
4. Les bénéfices attendus de l'utilisation de l'IA 151
4.1. Gain de temps et de productivité 152
4.2. Gains de qualité et de performance 153
4.3. Gains de proximité et d'humanisation 157
4.4. Gains de qualité de vie au travail 159
5. Les efforts attendus pour l'utilisation de l'IA 161
6. L'autonomie et l'*empowerment* des franchisés par l'IA 163
7. Le risque perçu et la confiance 165
7.1. Le rôle du risque 165
7.2. Le rôle de la confiance 167
7.3. La relation entre le risque et la confiance 169

8. Modèle de recherche sur l'adoption de l'IA générative 171
8.1. Les prédicteurs de l'usage actuel, des intentions d'usage, et de l'encouragement de l'usage auprès des employés 174
8.2. Les prédicteurs de l'empowerment et de la compatibilité avec le travail du franchisé 177
8.3. Les prédicteurs de l'utilité perçue et de la facilité d'usage 178
8.4. Récapitulatif des relations entre les variables 179
Synthèse managériale du Chapitre 5 184
Le diagnostic : Une adoption « basique » et fragmentée 184
Implications managériales : Les leviers de l'engagement 184
Recommandations stratégiques : Activer le terrain 185

Chapitre 6 186
Les prémices de modification du savoir-faire. 186
1. Savoir-faire lié au rôle de l'IA dans la relation avec le client final 186
1.1. IA et communication avec le client final 188
1.2. IA et connaissance du client 189
1.3. IA et veille concurrentielle 190
1.4. IA et offre produit 190
1.5. IA et force de vente 191
2. Savoir-faire lié au rôle de l'IA dans la gestion de la relation de franchise 192
2.1. IA et développement du réseau 193
2.2. IA et transmission du savoir-faire aux franchisés 204
2.3. IA et animation du réseau 215
Synthèse managériale du Chapitre 6 231
Le diagnostic : Une transformation à double détente 231
Implications managériales : Le savoir-faire augmenté 231
Recommandations stratégiques : Piloter la valeur ajoutée 232

Chapitre 7 233
Synthèse, recommandations et scénarios prospectifs. 233
1. Synthèse transversale : vers un nouveau paradigme de la franchise augmentée 233
1.1. L'IA comme levier d'augmentation de l'humain 233
1.2. La mutation du savoir-faire : du stock au flux actif 234
1.3. La dynamique d'adoption : le risque de la fracture technologique 234

1.4. Le nouveau contrat de confiance à l'ère algorithmique 235
1.5. Entre opérationnalisation immédiate et impensé stratégique du modèle 235
2. La matrice de maturité IA 239
2.1. Les huit dimensions de la maturité IA 239
2.2. Les trois stades de la maturité IA 241
2.3. Mode d'emploi 241
2.4. La matrice détaillée 242
3. Recommandations stratégiques en fonction de la maturité IA 246
3.1. Agir sur le plan technologique : Infrastructure, données et savoir-faire 247
3.2. Agir sur le plan organisationnel : Gouvernance, acculturation et maîtrise des risques 248
3.3. Agir sur le plan relationnel : Relation de franchise et transformation des métiers 249
3.4. Agir sur le plan économique : Modèle économique et cadre contractuel 250
4. Scénarios prospectifs : la franchise à l'horizon 2035 251
4.1. Scénario 1 – La franchise augmentée : L'IA comme levier de co-intelligence .. 252
4.2. Scénario 2 – La franchise algorithmique : L'IA comme instrument de standardisation 257
4.3. Scénario 3 – La franchise en retard : L'IA comme occasion manquée 263
4.4. Synthèse des trois scénarios 268
Synthèse managériale du Chapitre 7 271
L'outil : Où en êtes-vous ? 271
Les priorités : Que faire maintenant ? 271
Les trajectoires : Vers quoi cela mène-t-il ? 272

Conclusion. 273

Références. 277

Annexe – questionnaire franchisés. 283

Synthèse managériale

Contexte et objectifs

Cette recherche, commanditée par la Fédération Française de la Franchise, constitue à notre connaissance la première étude empirique d'envergure sur l'intelligence artificielle dans les réseaux de franchise en France. Menée sur 17 mois entre septembre 2024 et janvier 2026, elle s'appuie sur 102 entretiens semi-directifs avec des dirigeants de réseaux, directeurs des systèmes d'information, animateurs, développeurs, franchisés et experts de la franchise et du retail, ainsi que sur une enquête quantitative auprès de 201 franchisés.

Son objectif est triple : dresser un état des lieux des pratiques émergentes des réseaux en matière d'IA, comprendre comment elle commence à s'intégrer dans le savoir-faire de la franchise, et proposer une vision prospective de la franchise dans un monde où l'IA serait devenue omniprésente dans le quotidien des organisations.

Le constat : où en sont les réseaux ?

Cinq enseignements transversaux ressortent de l'ensemble de nos analyses.

1. L'IA comme levier d'augmentation de l'humain. L'IA s'affirme comme un « copilote » plutôt qu'un substitut, automatisant les tâches à faible valeur ajoutée pour recentrer l'humain sur la dimension relationnelle. Dans des métiers tels que l'animation, elle présage l'émergence d'un professionnel « augmenté », capable de délaisser le contrôle technique pour se consacrer pleinement au coaching et à l'accompagnement psychologique des franchisés.

2. La mutation du savoir-faire : du stock au flux actif. Le savoir-faire migre du support statique du Manuel Opératoire pour devenir une base de connaissances interactive, interrogeable en temps réel et adaptable localement. Cette transition agit comme un catalyseur de rigueur : l'IA ne crée pas le succès mais industrialise sa duplication, exigeant des franchiseurs une structuration et un nettoyage sans précédent de leurs données propriétaires.

3. La dynamique d'adoption : le risque de la fracture technologique. Une asymétrie croissante émerge entre des têtes de réseaux expérimentales et des franchisés aux usages sporadiques, favorisant l'éclosion d'une « IA de l'ombre » potentiellement risquée. La cohésion du réseau ne repose plus uniquement sur le respect des normes, mais sur la capacité du

franchiseur à orchestrer une montée en compétence technologique homogène pour éviter toute fracture numérique interne.

4. Le nouveau contrat de confiance à l'ère algorithmique. L'intrusion de recommandations algorithmiques ultraprécises interroge les frontières de l'autonomie entrepreneuriale, risquant de transformer le franchisé en un simple manager exécutant. Le défi managérial consiste désormais à préserver l'intuition et la motivation du franchisé tout en exploitant la puissance de calcul, garantissant ainsi que l'IA reste un outil d'aide et non un instrument d'ingérence.

5. Entre opérationnalisation immédiate et impensé stratégique. Si l'IA sature le discours opérationnel par des gains d'efficience immédiats, elle demeure un « point aveugle » de la réflexion stratégique sur l'évolution du modèle d'affaires. Ce paradoxe du *faire avant de penser* limite la prospective et la réflexion sur les trois questions que l'IA pose à la franchise en tant qu'institution : quelle est la nouvelle substance du savoir-faire quand une part croissante de sa valeur migre vers l'algorithme ? Comment justifier les redevances quand la proposition de valeur du franchiseur se transforme ? Et comment préserver l'équilibre entre standardisation algorithmique et autonomie entrepreneuriale du franchisé, qui est le fondement même du modèle ?

Les enjeux : pourquoi c'est critique ?

Ces constats prennent une dimension stratégique lorsqu'on les projette à l'horizon 2035. Nous proposons trois scénarios contrastés qui dessinent des trajectoires possibles pour la franchise.

La franchise augmentée est le scénario optimiste où l'IA a été déployée comme un levier de co-intelligence au service de l'humain. Le savoir-faire est devenu un actif vivant et interactif. L'animateur a été requalifié en coach entrepreneurial. Le franchisé est un entrepreneur augmenté dont l'autonomie a été renforcée. La confiance dans le réseau s'est consolidée par la co-construction. Le temps gagné par l'IA a été réinvesti dans la relation humaine.

La franchise algorithmique est le scénario de la dérive. L'IA, initialement déployée dans une logique d'optimisation, est devenue un instrument de standardisation et de contrôle. Le franchisé a perdu une partie de son autonomie entrepreneuriale. L'animateur est devenu un relais de l'algorithme plutôt qu'un coach. La confiance s'est érodée. L'attractivité de la franchise auprès des profils entrepreneurs a diminué.

La franchise en retard est le scénario de l'inaction prolongée. L'attentisme observé dans notre étude s'est perpétué, creusant un écart concurrentiel avec les réseaux intégrés et les pure players qui ont pleinement intégré l'IA. Le savoir-faire est resté un document statique. Les métiers n'ont pas été requalifiés. Les franchisés sont passés d'une attente indulgente à une attente résignée.

Ces trois scénarios ne sont pas des destins inéluctables. Ce sont des trajectoires qui dépendent des choix stratégiques que les dirigeants de réseaux font ou ne font pas aujourd'hui.

Que faire ? Les recommandations clés

Pour aider chaque réseau à se situer et à agir, nous proposons deux outils complémentaires.

Une matrice d'autodiagnostic permet à chaque réseau d'évaluer sa maturité IA sur huit dimensions (vision et gouvernance, infrastructure data, base de connaissances, acculturation, sécurité, déploiement vers les franchisés, transformation des métiers, modèle économique) selon trois stades (éveil, expérimentation structurée, intégration stratégique). Cette matrice est conçue pour être utilisée de façon autonome par les dirigeants de réseaux.

Des recommandations différenciées sont organisées selon quatre axes – technologique, organisationnel, relationnel et économique – et déclinées pour chacun des trois stades de maturité. Elles sont complétées par cinq principes directeurs transversaux :

1. L'IA est un projet de management avant d'être un projet technologique. Traitez-la comme un projet de conduite du changement, pas comme un projet informatique.

2. La qualité du savoir-faire codifié est le premier déterminant de la qualité de l'IA. Avant d'investir dans des outils sophistiqués, auditez votre base de connaissances, structurez vos données et éliminez les contradictions.

3. La sécurité du savoir-faire est un impératif non négociable. Fournissez des alternatives sécurisées aux outils publics gratuits et déployez une charte d'usage claire. C'est le seul moyen de mettre fin à l'IA de l'ombre.

4. L'IA doit renforcer, et non éroder, l'autonomie entrepreneuriale du franchisé. Le principe « l'IA propose, le franchisé dispose » doit être inscrit dans l'ADN du réseau et, à terme, dans les documents contractuels.

5. Le temps gagné par l'IA doit être réinvesti dans l'humain. L'IA ne doit pas servir à faire plus avec moins de personnes, mais à faire mieux avec les mêmes personnes. Les conventions, réunions régionales et visites de terrain doivent être renforcées, pas réduites.

Mot de clôture

L'IA ne menace pas la franchise. C'est l'inaction face à l'IA qui la menace. Les réseaux de franchise disposent d'atouts structurels considérables pour réussir cette transformation : un savoir-faire codifié, un réseau d'entrepreneurs autonomes, une relation de confiance, et une force collective. Mais ils portent aussi des vulnérabilités spécifiques : la tension entre standardisation et autonomie, la fragmentation des données, et les ressources limitées des têtes de réseau.

Les choix qui feront la différence ne sont pas technologiques. Ils sont stratégiques, organisationnels et, au fond, profondément humains.

Les synthèses exécutives de deux pages à la fin de chacun des chapitres 2 à 7 offrent un parcours de lecture complémentaire pour les lecteurs souhaitant approfondir un thème spécifique.

Chapitre 1.

Cadre conceptuel, objectifs et méthodologie de la recherche

Le lancement de ChatGPT le 30 novembre 2022 constitue un tournant majeur dans l'histoire de l'intelligence artificielle (IA) et sa place dans la vie des individus et des organisations. Pourtant, l'IA n'est pas un concept nouveau. Proposé par le professeur de mathématiques John McCarthy en 1955, le terme fait référence à l'ensemble des théories et des techniques mises en œuvre en vue de réaliser des technologies capables de simuler l'intelligence humaine. Le lancement de ChatGPT, une IA générative conversationnelle en langage naturel, a intensifié et accéléré l'intérêt pour l'IA en mettant certaines de ses capacités entre les mains de tout individu connecté à internet, indépendamment de ses compétences techniques ou capacités financières.

Cela a suscité un intérêt très large : les entreprises technologiques investissent désormais des milliards dans ces technologies ; les décideurs publics cherchent à la fois à les réguler et à éviter que leur pays ne prenne du retard ; de nombreuses organisations de toute nature s'y intéressent également, tout comme la communauté scientifique. Or, malgré l'enthousiasme et l'effervescence intellectuelle autour de l'IA, il existe très peu de réflexions ou de travaux dédiés à la question dans le domaine de la franchise.

À notre connaissance, une seule étude empirique s'est spécifiquement intéressée à l'IA dans le contexte de la franchise. Wu et al. (2015) montrent que l'IA peut être utilisée pour développer un système d'aide à la décision, avec une application au choix des lieux d'implantation en franchise. Dans d'autres travaux, le sujet est surtout abordé dans la discussion des futures voies de recherche. Par exemple, Elango (2019) conclut son analyse de trente ans de littérature sur la franchise en se demandant si les capacités de contrôle fortement accrues grâce à l'IA pourraient réduire le besoin de recourir à la franchise, en diminuant les risques liés aux problèmes d'agence, qui constituent l'une des principales raisons de choisir ce modèle de développement.

Face à ces lacunes, **l'objectif général de cette recherche est de présenter un état des lieux des pratiques émergentes des réseaux français de franchise en matière d'usage et d'appropriation de l'IA, de la façon dont elle commence à s'intégrer dans et à modifier le savoir-faire dans la franchise, ainsi qu'une vision prospective de la franchise dans un monde où l'IA serait devenue omniprésente dans le quotidien des organisations.**

1. Fondements conceptuels de la recherche

1.1. L'intelligence artificielle : tour d'horizon d'un concept très large

L'IA correspond à un ensemble de concepts et de technologies plutôt qu'à une discipline constituée. Il n'existe pas de définition consensuellement adoptée aujourd'hui, ni dans la communauté professionnelle, ni dans la communauté académique. Les deux définitions suivantes synthétisent de façon complémentaire le concept d'IA, en mettant en avant a) son fonctionnement simulant l'intelligence humaine, b) la centralité des données, et c) la capacité de l'orienter vers des objectifs déterminés par l'Humain :

> « L'IA en tant que famille de technologies qui permettent aux machines de simuler des fonctions cognitives de type humain, telles que l'apprentissage, la réflexion et la prise de décisions basées sur les entrées [inputs] et sorties [outputs] actuelles et passées » (Madanaguli et al., 2024, p.2)
>
> « L'IA est la capacité d'un système à identifier, interpréter, faire des inférences et apprendre à partir de données pour atteindre des objectifs organisationnels et sociétaux prédéterminés » (Mikalef et Gupta, 2021, p.3)

Par ailleurs, l'évolution continue du champ de l'IA en fait « une cible conceptuelle mouvante » (Chalmers et al., 2026) et rend difficile d'en délimiter les frontières et les variantes. Pourtant, un tel travail est particulièrement important car différentes formes d'IA ont à la fois des applications et des conséquences différentes dans la vie des organisations (Huysman, 2026). Ainsi, Chalmers et al. (2026) critiquent l'amalgame de l'ensemble de cette famille large de technologies sous le terme d'IA comme une forme d'aplatissement conceptuel qui revient à en perdre les nuances et, en retour, à offrir non seulement moins de rigueur scientifique, mais également moins de capacité à éclairer les décideurs.

Plusieurs catégorisations sont retenues par les grandes entreprises du domaine ou dans les magazines professionnels (HBR, 2018 ; Hryniewicz, 2024 ; IBM, 2023 ; Joshi, 2019 ; Microsoft, 2023) pour mieux comprendre le concept très large d'IA, sans qu'aucune ne fasse l'objet de consensus clair non plus.

Une première catégorisation peut être faite en fonction de l'étendue des capacités de l'IA. On y retrouve d'abord l'**IA étroite**, également dite IA faible, qui correspond aux formes d'IA

disponibles aujourd'hui, les deux autres formes étant pour l'instant encore théoriques. L'IA étroite tire son nom de son caractère hautement spécialisé : il s'agit d'IA qui se concentre sur – et excelle dans – une forme unique de tâches. L'**IA générale**, également dite IA forte et théorique, serait plus à même d'émuler le cerveau humain dans ses capacités d'accomplir différentes tâches et dans différents contextes. Elle pourrait donc accomplir n'importe quelle tâche dont le cerveau humain est capable et apprendre sans besoin d'être entraînée par les humains. Enfin, la **super IA**, la plus théorique des trois, dépasserait dans ses capacités cognitives celles du cerveau humain, et pourrait même gagner une autonomie en matière de sentiments, croyances, désirs et objectifs.

Une deuxième catégorisation peut être faite en fonction des fonctionnalités de l'IA et comporte quatre catégories. Les deux premières font partie de la classe de l'IA étroite. On y retrouve d'abord l'**IA de machines réactives**. Ces systèmes d'IA émulent le cerveau en réagissant à des stimuli, mais ne disposent pas de mémoire. Ils sont donc incapables d'apprentissage. C'est le cas par exemple du fameux IBM Deep Blue qui a battu le champion Gary Kasparov aux échecs à la fin des années 1990, en analysant le jeu devant lui et en prédisant les différentes possibilités. A l'inverse, l'**IA à mémoire limitée** est capable d'apprentissage à partir de données historiques sur lesquelles elle a été entraînée. La capacité des systèmes d'IA d'imagerie médicale de proposer des diagnostics repose ainsi sur leur apprentissage à partir d'un très grand nombre d'images. L'IA générative, les chatbots et les voitures autonomes fonctionnent tous à partir de systèmes d'IA à mémoire limitée.

Les deux catégories suivantes dépassent le cadre de l'IA étroite et sont donc, à ce stade, théoriques. L'**IA avec 'théorie de l'esprit'** (*theory of mind AI*), une forme d'IA générale, serait capable de comprendre les intentions, raisonnement et émotions d'autres entités avec lesquelles elle interagit, dont notamment les humains, ouvrant le champ à d'autres formes d'interaction humain-machine. Pour illustrer la différence avec l'IA à mémoire limitée, on pourrait imaginer Siri ou ChatGPT qui, au-delà d'analyser des mots de leur interlocuteur humain à partir de modèles probabilistes de langage sans pouvoir comprendre le texte qui leur est proposé, pourraient comprendre et interpréter les intentions et sentiments sous-jacents. Enfin, l'**IA consciente** (*self-aware AI*), une forme de super IA, serait capable non seulement de comprendre son interlocuteur mais également ses propres intentions.

Une catégorisation qui nous semble particulièrement utile dans le cadre de ce travail repose sur une analyse des fonctionnalités opérationnelles et de l'autonomie des formes d'IA. Proposée par Chalmers et al. (2026), elle est représentée dans la figure 1.

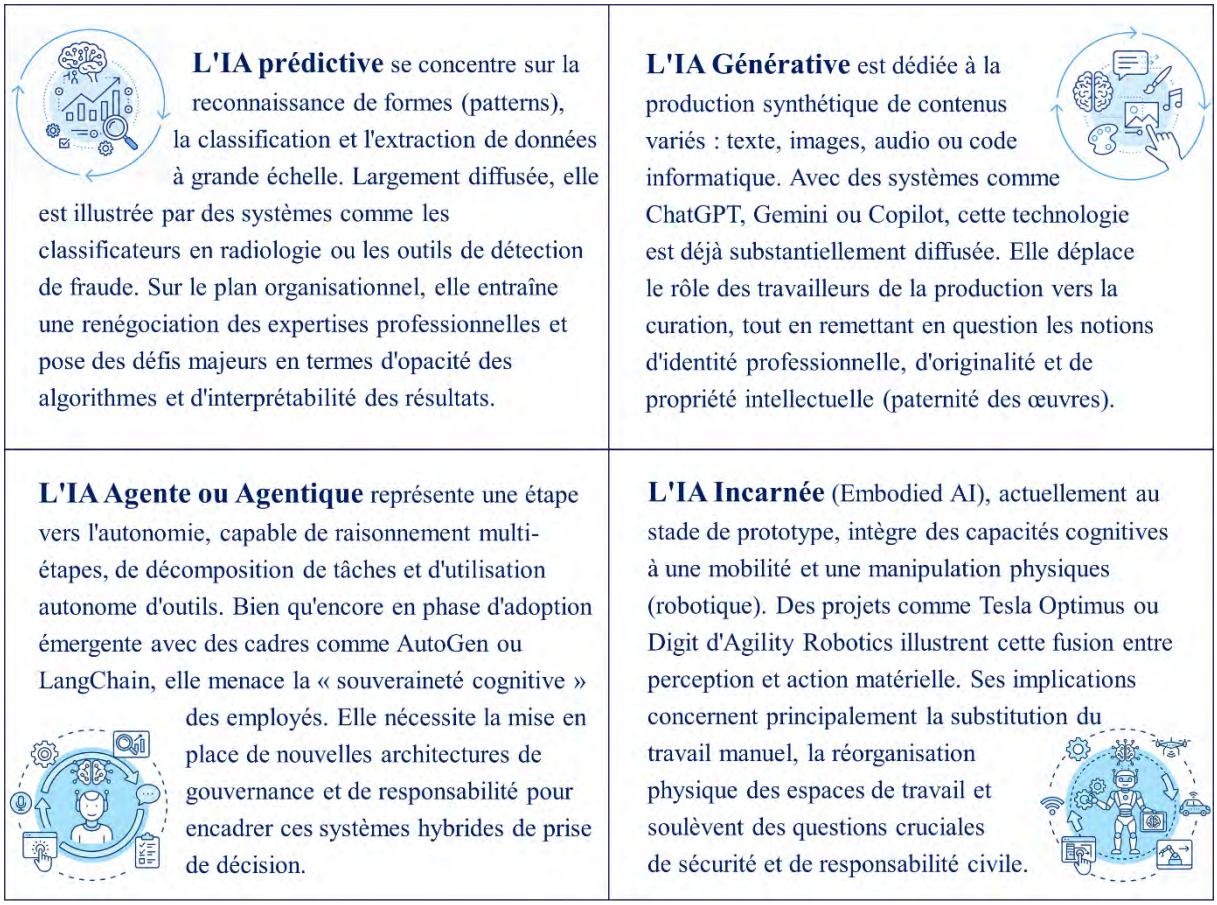

Figure 1. Classification retenue des formes d'IA

Il nous semble intéressant de nous attarder sur le cas spécifique de **l'IA générative**. Ce dernier qualificatif provient du fait que l'IA générative ne se limite pas à traiter des données, mais en « génère » des nouvelles qui imitent celles créées par l'humain à la demande de ce dernier (Euchner, 2023). L'IA générative est associée à des « modèles génératifs », qui produisent de multiples sorties que ce soit sous forme de texte, d'images, de langage oral, de code informatique, de vidéo ou de son. Un modèle génératif peut être utilisé comme « fondation » d'autres systèmes qui peuvent être associés entre eux. Par exemple, ChatGPT peut envoyer des requêtes à DALL-E pour générer des images. Une IA est dite multimodale quand elle peut analyser ou générer différents types de données. L'IA générative est considérée comme « un tournant majeur de [l']histoire de l'innovation [en IA] » (Commission de l'Intelligence Artificielle, 2024) par sa grande simplicité d'usage, son adoption très large et rapide à l'échelle mondiale, et sa capacité à augmenter et amplifier d'autres systèmes d'IA ou technologiques.

Quant à **l'IA agentique**, elle représente le saut qualitatif le plus significatif. Contrairement aux modèles de langage traditionnels qui attendent une instruction humaine, l'agent IA décompose un objectif (ex, effectuer une certaine tâche routinière), invoque les outils nécessaires, adapte son plan en fonction des résultats et procède à l'exécution sans intervention humaine constante.

Pour conclure ce bref tour d'horizon, deux points de synthèse retiennent particulièrement notre attention. D'une part, nous retenons la multiplicité de l'IA, qui ne constitue pas *une* technologie mais un très large champ technologique. D'autre part, une des spécificités de l'IA, qui lui mérite d'être considérée comme une révolution technologique, est son caractère de *technologie à usage général* (*general purpose technology, GPT*). Les GPT[1], telles que l'électricité ou les semiconducteurs, sont des technologies qui se caractérisent par leur potentiel d'omniprésence et de vaste pénétration dans de nombreux pans de l'économie et de la vie en général, leur amélioration continue, et leur capacité à générer des innovations dans des domaines très larges (Jovanovic et Rousseau, 2005 ; Bresnahan et Trajtenbergb, 1995).

1.2. Rapport Humain-IA : un défi majeur

Ces dernières années, la place de l'humain dans le monde du travail face à la montée de l'IA est devenue une question centrale (Anthony et al., 2023 ; Mollick, 2024 ; Stelmaszak et al., 2026).

Enholm et al. (2022) identifient deux grandes catégories d'utilisation de l'IA, chacune ayant des conséquences très différentes. La première est celle de l'**automatisation**, qui vise à remplacer des tâches humaines par des systèmes d'IA, tandis que la seconde est celle de l'**augmentation**, qui vise à améliorer les capacités humaines en intégrant l'IA dans les processus et activités commerciales. Ces deux options, considérées dans un cadre dynamique, ne sont pas forcément opposées et peuvent parfois se succéder : la technologie actuelle pourrait ne pas être encore au stade de l'automatisation complète, ce qui pousserait à l'exploiter plutôt dans une optique d'augmentation. Ainsi, Huang et Rust (2018) soulignent que, du moins à court terme, de nombreuses applications de l'IA tendent à augmenter les capacités des employés plutôt qu'à les remplacer.

[1] Soulignons que GPT dans ChatGPT ne fait pas référence General Purpose Technology mais à Generative Pre-trained Transformer, qui renvoie à une classe d'algorithmes de traitement des données.

D’autres auteurs, tels que Kahn et al. (2020) ou Madanaguli et al. (2024), proposent une distinction en trois catégories qui se croisent avec les deux précédentes, en pointant des systèmes d’IA qui **assistent la prise de décision** humaine, tels que les systèmes experts susmentionnés, d’autres qui **augmentent** l’activité humaine, par exemple par l’analyse de très larges corpus de données, et d’autres qui **agissent de façon autonome**, tels que les systèmes autonomes de tri logistique.

Dans cette littérature naissante, et probablement compte tenu du très peu de recul sur les conséquences économiques et même anthropologiques de l’IA, une approche simplificatrice des menaces et des opportunités émerge. D’une part, l’IA ferait porter une menace économique et, par conséquent sociale, dans sa capacité d’automatisation et d’autonomie qui rendrait de nombreux emplois inutiles. Si le pendant de ce remplacement de l’humain par l’IA est perçu par certains comme une opportunité de libération de l’homme du travail, certains y voient les prémices d’une marginalisation de l’humain. D’autre part, dans son rôle d’augmentation de l’humain, l’IA serait sources de multiples opportunités, notamment de gains au niveau de l’efficacité et de l’expérience de l’humain augmenté par l’IA (Grewal et al., 2023).

Une troisième voie dépasse ce clivage simple et macro de l’IA *en tant que* menace ou opportunité. Elle est incarnée par exemple par Huang et Rust (2022), pour qui il est nécessaire que les professionnels et les consommateurs, c’est-à-dire des intelligences humaines, trouvent des moyens de ***collaborer*** avec les intelligences artificielles. Pour ces auteurs, cela peut être fait en ayant une IA de niveau inférieur augmentant l’intelligence humaine de niveau supérieur et en déplaçant l’intelligence humaine à un niveau d’intelligence supérieur lorsque l’IA automatise le niveau inférieur. De même, Mollick (2024) souligne l’énorme potentiel de ***co-intelligence***, lorsque les humains s’approprient les systèmes d’IA et les intègrent dans leur quotidien, de façon à s’augmenter mutuellement. Cette voie se conjugue aussi avec l’idée d’*humain dans la boucle* (*human in the loop*), selon laquelle il est important que l’humain continue à être impliqué plutôt que de déléguer entièrement à l’IA, et à avoir un rôle de contrôle.

Ainsi, dans cette vision, au lieu de considérer l’IA commune une menace ou une opportunité, il s’agit d’étudier les transformations qu’elle produit et celles qu’elle nécessite. Par exemple, Loureiro et al. (2021) soulignent que l’IA est susceptible de transformer le travail au sein des organisations de diverses façons. D’une part, elle transforme la nature du travail en automatisant les tâches répétitives, ce qui peut entraîner la perte d’emplois tout en créant de nouveaux types d’emplois axés sur la créativité et l’émotion. D’autre part, elle influence la relation entre les employés et les machines, exigeant des compétences telles que la résolution de problèmes

complexes, la pensée critique, la créativité, la gestion des personnes et la flexibilité cognitive. De plus, l'IA pourrait contribuer au développement de lieux de travail intelligents en améliorant les conditions de travail et en favorisant la sécurité. Enfin, elle pourrait également être utilisée pour la gestion des ressources humaines. Par exemple, les systèmes automatisés auront un impact sur la manière dont les entreprises gèrent leur main-d'œuvre, tandis que les interfaces cerveau-ordinateur et la stimulation cérébrale profonde pourraient modifier la façon dont les gestionnaires et les propriétaires prennent des décisions et interagissent avec les employés.

1.3. L'IA en tant que source de nombreuses opportunités

Les publications académiques et professionnelles sur les services et le retail montrent beaucoup d'enthousiasme sur les perspectives de l'IA. Partant du rôle clef des données dans le fonctionnement des systèmes d'IA, Grewal et al. (2017) soulignent que le potentiel d'influence de l'IA dans le secteur du retail est considérable pour deux raisons. D'une part, la distribution implique le contact avec de nombreux consommateurs, permettant d'accéder à d'importantes données de transaction ainsi que d'autres données comportementales. D'autre part, ces données peuvent être complétées par des données externes récoltées par des partenaires ou encore des données issues des réseaux sociaux. Lorsque l'IA est utilisée pour analyser ce type de données, elle peut alors fournir des recommandations personnalisées en temps-réel qui sont d'importantes sources de valeur pour les distributeurs.

Se concentrant particulièrement sur l'IA générative, une étude prospective (Sigala et al., 2024) regroupant 11 des experts académiques les plus reconnus du domaine des services souligne que l'IA générative a un potentiel particulièrement important dans le domaine et plus particulièrement dans cinq champs, liés au marketing des services, l'expérience client, les services digitaux, l'excellence de service optimisée en matière de coûts, ainsi que le champ de la responsabilité éthique et digitale. Dans ce cadre, Bock et al. (2020) soulignent que l'IA peut intervenir et créer de la valeur à la fois dans l'environnement interne (back-office/back-stage) et dans l'environnement externe (front-office/front-stage) où le client intervient et cocrée l'expérience de service, tout en insistant sur les différences d'impact selon l'environnement. Par exemple, en interne, l'IA peut permettre d'identifier les pannes de service avant que les clients n'en prennent conscience. Dans l'environnement externe, l'IA peut contribuer à la récupération de services en cas de dysfonctionnements, en identifiant des solutions alternatives qui résolvent les pannes.

Une distinction parallèle est proposée par Shankar (2018), qui différencie l'impact de l'IA du côté de la demande et du côté de l'offre. Du côté de la demande, les distributeurs peuvent utiliser l'IA pour analyser le comportement d'achat en identifiant les points faibles du parcours du consommateur, personnaliser les recommandations aux clients, automatiser les tâches de vente courantes, servir d'assistant virtuel, segmenter dynamiquement les clients et aider à personnaliser les offres. De plus, l'expérience du consommateur en magasin peut être améliorée par un robot basé sur l'IA qui peut interagir directement avec les clients en tant que concierge ou vendeur. Finalement, deux domaines dans lesquels l'IA peut s'avérer très utile sont le service client (plateformes vocales et chatbots qui fonctionnent 24h/24 et 7j/7 et éliminent les temps d'attente) et les paiements (pour lesquels l'IA peut faciliter les paiements et dissuader la fraude).

Du côté de l'offre, l'IA affecte considérablement la gestion des stocks et le stockage. De plus, la planification intelligente des itinéraires, les véhicules autonomes, les livraisons robotisées et les drones changent tous la façon dont la logistique et le transport sont effectués dans le secteur de la vente au détail. Les robots pilotés par l'IA peuvent nettoyer plus efficacement les espaces de vente au détail physiques et aider à mieux concevoir et repenser l'agencement des magasins.

Grewal et al. (2023) proposent un cadre d'analyse pour comprendre plus spécifiquement l'impact de l'IA en point de vente physique. Leur modèle comporte deux dimensions : a) les impacts pour le consommateur ou pour les employés du point de vente, et b) les apports de l'IA en termes d'efficacité ou d'expérience. Quatre cas ressortent en croisant ces deux dimensions. Tout d'abord, l'IA peut apporter des gains d'efficacité pour le client, en réduisant par exemple les temps d'attente ou les étapes inutiles du parcours client (Brynjolfsson et Smith 2000 ; Gauri et al. 2021). Ensuite, l'IA peut améliorer l'expérience client. Par exemple, les distributeurs peuvent améliorer l'accessibilité en magasin et l'expérience client grâce à l'application mobile, mettre en place des expériences digitales dans les magasins physiques et améliorer les expériences grâce à la communication en magasin. Le troisième cas porte sur les gains d'efficacité pour le personnel en lieu de vente physique. Grâce à l'IA, les distributeurs pourraient aider les employés en les rendant plus efficaces dans leurs missions actuelles telles que gérer le magasin, l'assortiment et ou les autres employés. Enfin, l'IA peut permettre d'améliorer l'expérience des employés. Grâce aux technologies qui améliorent ou stimulent leurs performances professionnelles, les employés peuvent bénéficier d'opportunités ou de capacités qu'ils n'avaient pas auparavant, ainsi que d'options pour mieux faire leur travail, comme fournir des services personnalisés aux clients, ce qui aurait été impossible sans la technologie. **Ce cadre, conçu dans un contexte de commerce intégré, peut être étendu à la**

franchise en y incluant la troisième partie-prenante clef, les franchisés, dont il serait intéressant d'interroger comment l'IA améliore l'expérience et l'efficacité.

Si la littérature sur les services et le retail est celle qui s'est appropriée le plus rapidement et largement la question de l'IA, deux autres champs de recherche pertinents pour comprendre la franchise soulignent également les grandes opportunités de l'IA.

Le premier champ est celui de la recherche sur les relations B-to-B. Grewal et al. (2021) soulignent qu'une des grandes forces de l'IA en B-to-C – la personnalisation de l'offre et de la relation client – n'offre pas les mêmes opportunités en B-to-B, où la personnalisation est déjà une caractéristique essentielle des relations, bien avant l'avènement de l'IA. Pour ces auteurs, les principales opportunités de l'IA dans un cadre B-to-B résident davantage dans le domaine de l'efficacité des process que dans l'amélioration de l'expérience et de la relation avec le client. Toutefois, Grewal et al. (2021) rappellent que les relations B-to-B ne sont pas toutes des relations d'achat inter-organisationnel (*buyer-seller*) : d'autres formes de relations, telles que la franchise dans notre cas, pourraient donner lieu à d'autres types de bénéfices à partir de l'IA.

Plus récemment, Sahoo et al. (2024) proposent de concevoir les apports de l'IA en matière d'impact sur l'innovation dans les écosystèmes B-to-B. Leur étude empirique indique que le recours à l'IA dans le processus d'innovation a un impact direct sur la performance ainsi qu'indirect en favorisant l'innovation ouverte avec les parties prenantes de la firme focale. Dans une proposition prospective, Elango (2019) considère que l'IA pourrait optimiser l'innovation dans les réseaux de franchise, où l'innovation descendante et menée par le franchiseur pourrait être adaptée grâce à l'IA pour les besoins du franchisé et son marché local.

Le deuxième champ est celui de l'entrepreneuriat. L'adoption de l'IA a été présentée comme un sujet majeur pour la recherche en entrepreneuriat par les éditeurs des revues de premier plan telles que *Journal of Business Venturing* et *Entrepreneurship Theory and Practice* (van Gelderen et al. 2021). Les experts suggèrent de nombreuses opportunités liées à l'IA dont les entrepreneurs pourraient se saisir (Shepherd & Majchrzak, 2022). Dans un contexte entrepreneurial de développement de nouvelles entreprises, Chalmers et al. (2021, 2026) soulignent que l'adoption de l'intelligence artificielle peut avoir un impact sur les process, pratiques et résultats des projets entrepreneuriaux. Abadie et al. (2023) pointent de leur côté les possibilités d'innovation par des initiatives entrepreneuriales au sein des entreprises. L'IA peut augmenter, et même remplacer, des tâches associées à la génération d'idées entrepreneuriales, à la commercialisation, et au phénomène de mise à l'échelle (Chalmers et al, 2021).

D’autres recherches montrent la contribution de l’IA au domaine de la rhétorique entrepreneuriale, où certains modèles d’IA peuvent efficacement produire et affiner les différents types de pitchs normés et couramment utilisés dans l’étude de telle rhétorique (Short et Short, 2023). Par ailleurs, Shepherd et Majchrzak (2022) proposent quatre domaines prometteurs pour former des entrepreneurs augmentés par l’IA : (1) une perspective plus interactive des opportunités entrepreneuriales, (2) une approche de l’action entrepreneuriale plus axée sur les activités, (3) une perspective plus cognitive de la prise de décision et de l’action entrepreneuriales, et enfin (4) un rôle plus compatissant et prosocial de l’action entrepreneuriale.

1.4. Les représentations de l’IA

Les représentations mentales de l’IA constituent aujourd’hui un objet théorique central pour appréhender les dynamiques contemporaines d’appropriation, de contestation et de gouvernance de cette technologie. Loin d’être appréhendée comme un simple artefact technique, l’IA est majoritairement comprise à travers des cadres interprétatifs symboliques et métaphoriques qui permettent aux individus, aux organisations et aux sociétés de donner sens à une technologie abstraite, partiellement opaque et en constante évolution. La littérature montre ainsi que les perceptions de l’IA sont profondément enracinées dans des processus de construction sociale du sens, au croisement de dimensions cognitives, émotionnelles et normatives.

Dans cette perspective, les métaphores occupent une place centrale dans la formation des représentations mentales. Issues de la théorie des métaphores conceptuelles, elles constituent des structures cognitives fondamentales permettant de comprendre des phénomènes complexes en les reliant à des expériences familières. Comme le soulignent Vallis et al. (2025), les métaphores agissent comme des « cadres de pensée » qui façonnent simultanément la compréhension, l’évaluation morale et les pratiques associées aux technologies émergentes. Appliquées à l’IA, elles contribuent à stabiliser temporairement des interprétations face à une incertitude technologique élevée, tout en orientant les attentes et les affects. Décrire l’IA comme un « assistant », un « cerveau », une « boîte noire » ou un « agent autonome » ne revient pas seulement à illustrer son fonctionnement supposé, mais à projeter sur elle des formes d’intentionnalité, de compétence ou de responsabilité qui excèdent souvent ses capacités techniques réelles (Vallis et al. 2025).

Cette lecture métaphorique rejoint les travaux sur le symbolique des technologies de l'information, qui soulignent que toute technologie est porteuse de significations sociales dépassant largement ses fonctionnalités instrumentales. Tsoni et Martineau (2019) montrent ainsi que les technologies cristallisent des imaginaires collectifs structurés autour de trois figures symboliques dominantes : la technologie comme solution rationnelle, comme utopie porteuse de progrès, et comme menace génératrice d'angoisse. Transposée à l'IA, cette grille met en évidence la coexistence de représentations ambivalentes : l'IA est simultanément perçue comme un outil d'optimisation et de rationalisation des décisions, comme une promesse d'augmentation des capacités humaines, et comme une force potentiellement déstabilisatrice pour l'emploi, l'identité professionnelle et l'autonomie humaine. Ces registres symboliques ne sont ni exclusifs ni stables ; ils s'entremêlent et évoluent en fonction des contextes d'usage, des discours médiatiques et des expériences concrètes des acteurs.

Les travaux récents consacrés aux métaphores de l'IA approfondissent cette compréhension en montrant que ces images jouent un rôle structurant dans les débats publics et institutionnels. Le rapport de Maas (2023) met en évidence l'existence d'un véritable « espace des analogies » mobilisées pour penser l'IA, allant de métaphores fonctionnalistes (outil, logiciel, infrastructure) à des métaphores plus ontologiques ou relationnelles (organisme, agent moral, entité autonome). Ces analogies ne sont pas neutres : elles participent à ce que l'auteur qualifie de « batailles des analogies », dans lesquelles différentes visions normatives de l'IA s'affrontent. Concevoir l'IA comme une « nouvelle électricité » favorise une logique d'inévitabilité et de diffusion généralisée, tandis que l'assimiler à une arme, à une entité incontrôlable ou à un polluant social alimente des appels à la régulation, à la précaution et à la responsabilité collective.

La dimension performative des métaphores est également confirmée par des études empiriques menées à l'échelle organisationnelle et sociétale. Vallis et al. (2025) montrent que les métaphores constituent un levier central de construction de sens (*sensemaking*) collectif face à l'irruption de l'IA générative. Les acteurs mobilisent ces images pour articuler des tensions entre agence humaine et agence machinique, entre savoir maîtrisable et technologie perçue comme fondamentalement opaque. Les auteurs soulignent que ces processus de mise en sens sont fortement chargés émotionnellement, oscillant entre fascination et crainte, ce qu'ils qualifient de dynamique de « *fear and awe* ». Les métaphores anthropomorphiques, en particulier, tendent à accentuer cette tension en attribuant à l'IA des formes d'intentionnalité ou de créativité qui brouillent les frontières entre humain et machine.

À une échelle plus large, les travaux de Cheng et al. (2025) apportent un éclairage empirique majeur sur le rôle des métaphores dans la structuration des représentations mentales de l'IA au sein du grand public. En analysant plus de 12 000 métaphores produites sur une période d'un an, les auteurs montrent que ces formulations constituent un accès privilégié aux perceptions implicites des individus, notamment en termes d'anthropomorphisme, de chaleur et de compétence perçues. Leurs résultats indiquent que ces dimensions évoluent dans le temps et qu'elles sont fortement corrélées à la confiance accordée à l'IA et à la volonté de l'adopter. Certaines métaphores – telles que l'IA comme « ami », « dieu » ou « voleur » – apparaissent comme particulièrement structurantes, révélant des attentes, des craintes et des jugements moraux profondément ancrés.

Enfin, la littérature consacrée à l'IA dans la fiction met en lumière une source majeure des imaginaires contemporains associés à cette technologie. Hermann (2023) montre que l'IA fictionnelle ne doit pas être interprétée comme une anticipation technologique, mais comme un dispositif narratif et métaphorique permettant d'interroger des enjeux sociaux, politiques et existentiels plus larges. La tendance à prendre ces représentations fictionnelles au pied de la lettre contribue à une forme de « cécité sociotechnique », en masquant le rôle central des acteurs humains, des structures organisationnelles et des rapports de pouvoir dans le fonctionnement réel des systèmes d'IA. Toutefois, même détachées des réalités techniques, ces figures fictionnelles participent pleinement à la construction des représentations mentales collectives et influencent durablement les discours publics, les peurs sociales et les cadres normatifs entourant l'IA.

Dans leur ensemble, ces travaux montrent que les représentations mentales de l'IA sont indissociables de dimensions symboliques, métaphoriques et émotionnelles. Elles ne se contentent pas de refléter les capacités techniques des systèmes, mais contribuent activement à façonner les usages, les trajectoires d'adoption et les dispositifs de gouvernance. Analyser les représentations mentales de l'IA revient ainsi à interroger les processus par lesquels les acteurs projettent sur cette technologie des significations, des valeurs et des identités, participant à la co-construction de ses effets organisationnels et sociétaux.

1.5. Le défi de l'adoption

Une condition nécessaire, bien que non-suffisante, pour générer de la valeur à partir de l'IA est de l'adopter. Avec l'arrivée de l'IA générative, il est facile d'avoir l'impression que « tout le

monde utilise l'IA ». Cependant, des écarts très significatifs peuvent avoir lieu entre le fait d'avoir essayé certaines applications d'IA générative, d'être un utilisateur régulier ou encore de l'adopter et de l'intégrer dans son travail.

Les données publiques liées à l'adoption nous semblent, à ce stade, à considérer avec beaucoup de précaution. D'abord, de nombreuses études ne distinguent ni les types d'IA sur lesquels les répondants sont interrogés, ni le niveau d'usage et d'adoption. Par ailleurs, l'usage de l'IA, notamment générative, peut s'accompagner chez beaucoup de personnes de phénomènes de crainte, de honte ou de stigmatisation, les poussant à ne pas déclarer leur usage. Cela a donné naissance au concept de l'IA de l'ombre ou de *shadow AI*[2].

Une étude récente de QuantumBlack AI par le cabinet McKinsey (Singla et al., 2025), avec des participants de 105 pays, rapporte que l'usage de l'IA de façon générale et de l'IA générative en particulier n'a cessé d'augmenter de façon significative ces dernières années. Or, 32% des entreprises déclarent être dans des phases d'expérimentation très précoce et 30% déclarent être en phase de mise en place de leur premier pilote de use case business. Parmi les entreprises restantes, seules 7% déclarent que l'IA a été déployée à une échelle large à travers l'organisation. Au niveau des réseaux de franchise en France, la dernière Enquête Annuelle de la Franchise[3] rapporte que 66% des réseaux déclarent utiliser l'IA (+24 points en un an), et 22% des franchisés interrogés déclarent utiliser l'IA générative (+15 points en un an).

En général, l'adoption des IA est motivée par la recherche d'avantages concurrentiels, tels que l'augmentation des revenus, la réduction des coûts et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle. Or, comme pour toute nouvelle rupture technologique, la question de l'adoption peut se heurter à de nombreuses barrières. Certaines recherches récentes commencent à révéler les incitations et barrières spécifiques à l'adoption de l'IA.

Enholm et al. (2022) classent les principaux éléments facilitateurs et inhibiteurs de l'utilisation de l'IA dans les organisations en trois catégories principales : technologique, organisationnelle et environnementale. Les facteurs technologiques incluent l'accès à de grandes quantités de données, souvent appelées *big data*, ainsi que l'infrastructure informatique nécessaire pour utiliser l'IA. Les données sont au cœur de l'IA, et des ensembles de données volumineux sont

[2] Pour clarifier le concept de shadow AI ou IA de l'ombre, nous proposons une définition récente du phénomène par IBM : « L'IA fantôme est l'utilisation non autorisée de tout outil ou application d'intelligence artificielle par les employés ou les utilisateurs finaux sans l'approbation ou la supervision formelle du service informatique. » L'article est accessible ici : https://www.ibm.com/fr-fr/think/topics/shadow-ai

[3] 21ème Enquête Annuelle de la Franchise. https://www.img.banquepopulaire.fr/app/uploads/sites/5/2025/06/03182346/mini-synthese-chap.4-ia-commerce.pdf

utilisés pour former l'IA. Par conséquent, un facilitateur/inhibiteur essentiel de l'adoption de l'IA dans les organisations est la disponibilité de données de haute qualité. De plus, les entreprises ont besoin d'un accès à des solutions basées sur le cloud ou de disposer du matériel informatique adéquat pour faciliter l'utilisation de l'IA, ce qui peut nécessiter des investissements importants en infrastructures.

Les facteurs organisationnels comprennent le soutien de la DG, la culture organisationnelle innovante et la préparation organisationnelle. Enfin, les facilitateurs environnementaux incluent des aspects tels que les pressions concurrentielles et gouvernementales, ainsi que les aspects éthiques et moraux de l'adoption de l'IA. Par exemple, les pressions concurrentielles et gouvernementales peuvent influencer la capacité et la propension d'une organisation à adopter l'IA. De plus, les aspects éthiques et moraux, tels que la transparence, les biais potentiels et la discrimination, sont des considérations importantes lors de l'adoption de l'IA.

Compte tenu des transformations que l'IA est susceptible d'apporter dans le domaine du retail, Guha et al. (2021) se sont intéressés au processus d'adoption de l'IA par les magasins. Pour ces auteurs, les distributeurs choisissent d'équilibrer le risque et le rendement. Le rendement est lié à l'augmentation des avantages commerciaux, tandis que le risque est lié à la mise en œuvre (lié à la technologie et aux données) et au risque associé qu'un problème d'IA puisse avoir un impact négatif sur les relations avec les clients. Or, le risque des applications d'IA orientées clients étant important (en comparaison aux IA non-orientées clients), Guha et al. (2021) suggèrent que les distributeurs sont plus susceptibles d'adopter des IA non-orientées client.

Au-delà des recherches récentes spécifiques à l'adoption de l'IA, les travaux plus larges sur l'adoption des technologies ou d'autres comportements offrent également un éclairage important sur ce qui risque d'influencer l'adoption de l'IA dans la franchise. Un vaste champ de recherche en systèmes d'information s'est intéressé à la question de l'adoption de la technologie, avec des modèles fortement établis tels que le model TAM (*Technology Adoption Model*, Davis, 1989 ; Venkatesh et Davis, 2000) ou le modèle UTAUT (*Unified Theory of Acceptance and Use of technology*, Venkatesh et al., 2003). Ces modèles mettent en avant l'influence de deux types de variables. Les premières sont relatives à l'individu, et couvrent des concepts tels que l'attitude envers la nouvelle technologie, la familiarité avec la technologie, ou encore l'efficacité personnelle perçue. Les deuxièmes sont relatives à la technologie-même. Elles couvrent notamment la facilité d'usage et l'utilité perçues, ainsi que d'autres variables relatives par exemple à la compatibilité de la technologie avec le poste de la personne qui adopte ou l'image associée à l'adoption de la technologie en question.

Enfin, la compréhension de l'adoption de l'IA dans la franchise peut profiter des modèles plus larges d'adoption de nouveaux comportements qui vont au-delà de la technologie. Dans une recherche commanditée par la FFF, Ghantous et al. (2022), ont ainsi mobilisé le modèle de la théorie du comportement planifié (*theory of planned behavior, TPB,* Ajzen, 1985 ; 2015) pour comprendre l'adoption par les franchisés des stratégies et initiatives omnicanales, dans la continuité d'autres travaux ayant appliqué cette théorie pour l'étude d'initiatives entrepreneuriales. Conformément à ce cadre conceptuel, cela a permis de mettre en lumière les attitudes, influences sociales et perceptions des franchisés de leur capacité à mettre en place les initiatives omnicanales avec succès, et comment ces différents facteurs contribuent séparément et conjointement à influencer l'adoption. Au-delà de son intérêt théorique, cette cartographie révéla de nombreux leviers pour les franchiseurs pour vaincre les résistances des franchisés envers l'omnicanalité et transformer leurs attitudes positives en projets concrets d'adoption.

1.6. Le défi de la performance

Malgré l'enthousiasme et les grandes attentes que l'IA génère en matière de performances attendues, de nombreuses sources indiquent que ces performances tardent à se concrétiser. Une étude de Ransbotham et al. (2019) indique par exemple que sept entreprises sur dix trouvent que l'adoption de l'IA ne leur a pas apporté d'accroissement significatif dans leur performance ou un accroissement minimal. Plus récemment, un rapport du Projet Nanda du MIT a conclu que 95% des investissements en IA générative réalisés par les entreprises analysées ne génèrent, à ce stade, aucun retour sur investissement. A l'inverse, les 5% restants génèrent un retour considérable, poussant les auteurs à qualifier cette situation du « grand écart de l'IA générative » (Challapally et al., 2025). Dans la même période, une étude de QuantumBlack AI par le cabinet McKinsey (Singla et al., 2025) rapporte que 39% des entreprises étudiées constate un « certain impact » de l'IA sur leur bénéfice d'exploitation, avec la grande majorité considérant que moins de 5% de ce bénéfice est attribuable à l'IA. Or, la même étude souligne que si le bénéfice financier tarde à apparaître, ces entreprises constatent des avantages qualitatifs d'autres natures. Ainsi, 64% trouvent que l'IA a amélioré l'innovation, et 45% déclarent que l'IA a amélioré des variables telles que la satisfaction client, la satisfaction des employés et la différenciation concurrentielle.

Ces résultats divergents pourraient s'expliquer par une conjonction de facteurs. D'abord, comme noté précédemment, l'IA ne fait pas référence à une seule technologie, ce qui rend les

études et leur comparabilité compliquées. Par ailleurs, les investissements en IA pourraient nécessiter des changements structurels pour en tirer avantage et retarder ainsi le retour sur investissement. Brynjolfsson et al. (2019) évoquent ainsi un paradoxe de productivité moderne compte tenu du décalage entre le potentiel de l'IA et les gains de performances réels. Des différences sectorielles marquées commencent également à émerger. A titre d'exemple, une large étude conduite par la Wharton Business School[4] et publiée en octobre 2025 sur l'état des lieux de l'IA générative dans l'économie américaine montre que le secteur du retail accuse un retard significatif par rapport à des secteurs tels que les télécommunications, la banque et les services financiers, ou encore les services professionnels, que ce soit en matière d'adoption ou de génération de valeur à partir de l'IA.

Ces recherches ne remettent pas en question le potentiel de l'IA. Elles mettent plutôt en évidence les difficultés d'implémentation et d'intégration de ces technologies dans les stratégies et les opérations des organisations (Davenport et Ronanki, 2018 ; Madanaguli et al., 2024 ; Mikalef et al., 2019), ainsi que les compétences nécessaires pour mener à bien cette transformation (Mikalef et Gupta, 2021).

La centralité du besoin de modifier les compétences de l'organisation et d'en acquérir des nouvelles pour réussir l'intégration de l'IA résonne avec des travaux précédents commandités par la FFF sur la reconfiguration des savoir-faire (Ghantous et al., 2013 ; 2022). Le savoir-faire dans un réseau de franchise se sédimente par la pratique et se cristallise, ce qui permet de le rendre identifiable et codifiable. Les mutations d'envergure des réseaux de franchise nécessitent souvent de reconfigurer le savoir-faire de deux façons complémentaires (Ghantous, 2023). D'une part, il s'agit d'enrichir et d'adapter des savoir-faire fondamentaux, tels que ceux de la gestion de la relation de franchise. Par exemple, la sélection des candidats à la franchise constitue un domaine prometteur où l'IA pourrait faciliter la recherche de candidats, la mise en relation entre candidats et réseaux, et la sélection de façon à maximiser les chances des deux parties à générer de la valeur. Toutefois, cela pourrait nécessiter de revoir drastiquement les process actuels qui constituent le savoir-faire de recrutement des franchisés. D'autre part, il s'agit de développer de nouveaux savoir-faire spécifiques, tels que celui du choix des marchés étrangers dans le cas de l'internationalisation ou celui du design du parcours client dans le cas

[4] Korst et al. (2025). Accountable acceleration: Gen AI fast-tracks into the enterprise. Disponible ici : https://ai.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2025/10/2025-Wharton-GBK-AI-Adoption-Report_Full-Report.pdf

de l'omnicanalité (Ghantous, 2023). La montée de l'IA générative a par exemple vu naître un savoir-faire spécifique de requêtage sous le nom de *prompt engineering*.

Il est intéressant de noter que la nature de l'IA comme *technologie à usage général* (GPT) lui confère un caractère différent des précédentes mutations d'envergure que nous avons étudiées telles que l'omnicanalité. L'adoption de l'IA est ainsi de nature à faciliter la reconfiguration des savoir-faire et à les optimiser, et non uniquement à nécessiter une reconfiguration de pratiques pour profiter de cette nouvelle technologie. Les publications professionnelles récentes abondent d'idées concernant par exemple le rôle de l'IA dans des domaines tels que le contrôle et le soutien aux franchisés, et les potentiels gains de productivités associés.

La question du savoir-faire nécessaire pour optimiser les gains de performance à partir de l'adoption de l'IA a fait l'objet de plusieurs recherches récentes dans le courant théorique des ressources et des compétences ainsi que celui des capacités dynamiques, s'intéressant plus spécifiquement aux capacités d'IA (*AI capabilities*). Deux études récentes nous semblent intéressantes dans leur modélisation de ces capacités. Mikalef et Gupta (2021) mettent en avant que les capacités d'IA découlent de l'aptitude de l'organisation à mobiliser trois catégories de ressources et de compétences. Les premières sont qualifiées de tangibles compte tenu du fait qu'elles peuvent être acquises sur le marché. Elles comprennent des éléments tels que les données, la technologie, le temps et les ressources financières. Les deuxièmes sont des ressources humaines nécessaires pour exploiter l'IA. Elles nécessitent à la fois des compétences techniques et des compétences de business. Les troisièmes sont des ressources dites intangibles par les auteurs, et comprennent les capacités de coordination interdépartementale, des capacités de changement, ainsi qu'une propension à prendre des risques.

Parallèlement, Madanaguli et al. (2024) proposent que le développement des capacités d'IA repose sur quatre classes de capacités. La première est liée aux ressources humaines et renvoie au besoin de développer une culture data, développer les compétences en IA des membres de l'organisation, et développer un leadership interne en matière d'IA. La deuxième renvoie aux process, et comprend notamment la capacité de l'organisation à automatiser certaines tâches et trouver la meilleure allocation des tâches entre humains et machines. La troisième est liée aux infrastructures data et technologiques. Enfin, la quatrième renvoie à l'écosystème de l'organisation. En effet, il serait très difficile pour une organisation aujourd'hui de mener seule la transformation IA, qui nécessite donc de trouver les bons partenaires. En parallèle, il est important d'intégrer dès le départ les parties prenantes, internes et externes, dans la transformation IA.

2. Objectifs de la recherche et architecture de ce rapport

Comme souligné en introduction, **l'objectif général de cette recherche est de présenter un état des lieux des pratiques émergentes des réseaux français de franchise en matière d'usage et d'appropriation de l'IA, de la façon dont elle commence à s'intégrer dans et à modifier le savoir-faire dans la franchise, ainsi qu'une vision prospective de la franchise dans un monde où l'IA serait devenue omniprésente dans le quotidien des organisations.**

Nous y répondons en organisant le reste de ce rapport selon l'architecture présentée dans la figure 2, et qui reflète les objectifs spécifiques de la recherche.

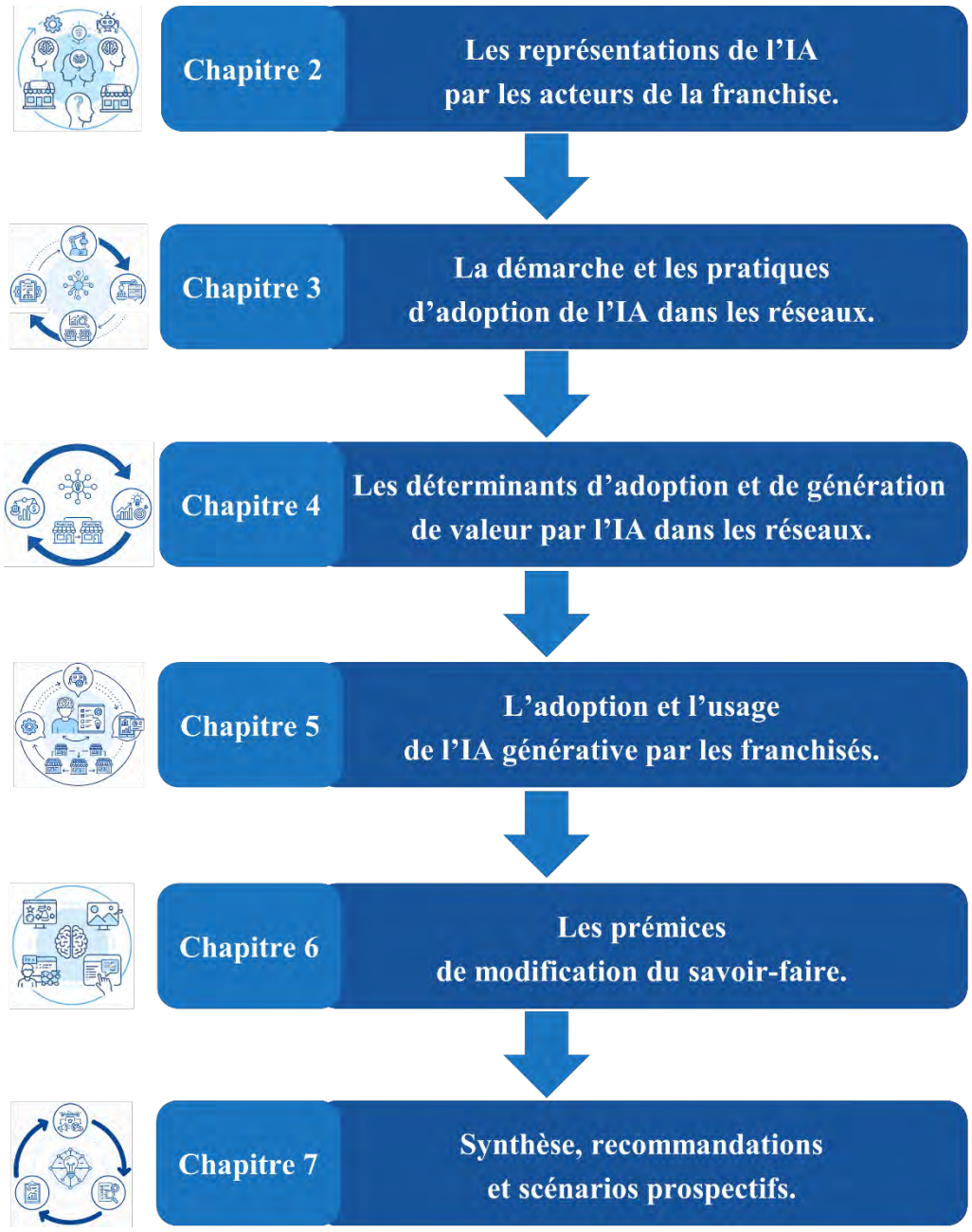

Figure 2. Objectifs de la recherche et architecture

3. Méthodologie de la recherche

Une série d'études, qualitatives et quantitatives, a été menée sur une période de 17 mois, auprès de différentes parties prenantes de la franchise en France, entre septembre 2024 et janvier 2026.

3.1. Les études qualitatives

Les études qualitatives portent sur **102 entretiens** semi-directifs avec :

- 31 membres des comités de direction des têtes de réseaux, notamment de la direction générale, direction marketing, direction digitale, direction juridique, direction du réseau, direction de la formation et direction du développement du réseau (tableau 1) ;
- 15 directeurs des systèmes d'information (tableau 2) ;
- 12 membres des directions fonctionnelles au niveau des têtes de réseau, notamment des animateurs et des développeurs de réseau (tableau 3) ;
- 15 franchisés (tableau 4) ;
- 29 experts de la franchise et des technologies pour le retail (tableau 5).

Les franchiseurs et franchisés interrogés font parties de réseaux très divers, dans des secteurs tels que le commerce alimentaire, le commerce d'articles de mode, le commerce spécialisé (ex., chocolateries, cavistes), les services automobiles, l'immobilier, le bâtiment et travaux, l'aménagement de la maison, l'hôtellerie, la restauration rapide ou encore la restauration à thème. Trois réseaux ont accepté de nous accorder un accès large à la quasi-totalité de leurs membres du comité de direction ainsi qu'à des membres des directions fonctionnelles. Ces réseaux ont été choisis car ils représentent à la fois des franchises de services et de commerce, et sont à des stades très différents de l'adoption de l'IA au niveau organisationnel, ce qui permet d'explorer des situations variées et d'enrichir les données. Cela a permis d'aller plus en profondeur dans la compréhension de la dynamique d'adoption et d'appropriation au sein d'un même réseau, en croisant les points de vue.

Les entretiens ont duré entre trente minutes et deux heures (moyenne : une heure) et, en grande majorité, ont été enregistrés et retranscrits. Lorsque l'enregistrement n'était pas possible, les chercheurs ont procédé à une prise de note manuelle détaillée. Les chercheurs ont également pu consulter des documents ou outils internes, ce qui a donné lieu à la rédaction de mémos complémentaires. Le tableau 6 présente les thématiques abordées. L'analyse des données a été effectuée par l'ensemble des chercheurs en suivant la méthode de Gioia (Gioia et al., 2013).

Fonction	Secteur d'activité du réseau
Directeur général adjoint	Distribution alimentaire spécialisée
Directeur du développement	Restauration à thème
Directeur du développement	Hôtellerie
Directeur du développement	Restauration à thème
Directeur du développement et du réseau	Bâtiment, immobilier et énergie
Directeur de la franchise	Restauration rapide
Directeur du réseau, directeur commercial	Équipement de la maison
Directeur des animateurs réseau	Équipement de la maison
DAF / secrétaire général	Bâtiment, immobilier et énergie
Directeur de la formation	Bâtiment, immobilier et énergie
Directrice générale	Distribution alimentaire spécialisée
Directrice générale	Équipement de la maison
Directrice de la formation	Équipement de la maison
Directrice du développement et ressources humaines	Bâtiment, immobilier et énergie
Directeur commercial et réseau de franchise	Bâtiment, immobilier et énergie
Directeur du développement	Distribution alimentaire spécialisée
Directeur de la formation	Restauration à thème
Directeur de la formation	Coiffure et esthétique
Directeur du développement	Restauration à thème
Directeur du développement	Hôtellerie
Directeur du développement	Distribution alimentaire spécialisée
Directeur du réseau, directeur commercial	Équipement de la maison
Directeur commercial et du réseau	Distribution alimentaire spécialisée
Directrice générale	Services aux entreprises
Directeur général adjoint	Distribution alimentaire spécialisée
Directrice de la communication	Distribution alimentaire spécialisée
Directrice marketing	Distribution alimentaire spécialisée
Directrice marketing	Distribution alimentaire spécialisée
Directeur juridique	Distribution alimentaire spécialisée
Directrice des ressources humaines	Distribution alimentaire spécialisée
Directrice qualité et RSE	Distribution alimentaire spécialisée

Tableau 1. Entretiens avec des membres des comités de direction des têtes de réseaux

Fonction	Secteur d'activité du réseau
Directeur de la transformation digitale et SI	Bâtiment, immobilier et énergie
Directeur des systèmes d'information	Équipement de la maison
Chief Information Officer	Services automobiles
Directeur des systèmes d'information	Services automobiles
Directeur du digital et des services clients	Bâtiment, immobilier et énergie
Directeur des systèmes d'information	Équipement de la maison
Directeur des systèmes d'information	Restauration à thème
Directeur des systèmes d'information	Coiffure et esthétique
Directrice des systèmes d'information	Bâtiment, immobilier et énergie
Directrice des systèmes d'information et cheffe des projets IA groupe	Services à la personne
Directeur des systèmes d'information et stratégies web	Immobilier
Chief Information Officer	Services automobiles
Directeur des systèmes d'information	Restauration à thème
Directeur de transformation digitale et SI	Bâtiment, immobilier et énergie
Directeur des systèmes d'information	Distribution alimentaire spécialisée

Tableau 2. Entretiens avec des directeurs des systèmes d'information

Fonction	Secteur d'activité du réseau
Animateur réseau	Bâtiment, immobilier et énergie
Animateur réseau	Bâtiment, immobilier et énergie
Animateur réseau	Bâtiment, immobilier et énergie
Animateur réseau	Bâtiment, immobilier et énergie
Animateur réseau	Bâtiment, immobilier et énergie
Animateur réseau	Équipement de la maison
Animateur réseau	Équipement de la maison
Animateur réseau	Équipement de la maison
Animateur réseau	Équipement de la maison
Animateur réseau	Équipement de la maison
Développeur réseau	Distribution alimentaire spécialisée
Développeur international	Distribution alimentaire spécialisée

Tableau 3. Entretiens avec des membres des directions fonctionnelles des franchiseurs

Secteur d'activité	Région
Restauration à thème	Bretagne
Services à la personne	Côte d'Azur
Services à la personne	Corse
Commerce alimentaire	Grand Est
Immobilier	Grand Est
Immobilier	Grand Est
Opticiens	Nouvelle Aquitaine
Commerce alimentaire spécialisé	Ile de France
Immobilier	Centre-Val de Loire
Immobilier	Occitanie
Commerce alimentaire spécialisé	Grand Est
Cuisiniste	Bretagne
Restauration Rapide	Grand Est
Cuisiniste	Rhône-Alpes
Commerce d'articles de mode	Ile de France

Tableau 4. Entretiens avec des franchisés

Expertise	Fonction	Organisation
Franchise (expert FFF)	Président	Cabinet de conseil en développement et management de réseau
Franchise (expert FFF)	Directeur général	Cabinet de conseil en développement et management de réseau
Franchise (expert FFF)	Consultant	Cabinet de conseil en développement et management de réseau
Franchise (expert FFF)	Consultant	Cabinet de conseil en marketing et communication
Franchise (expert FFF)	Consultante	Cabinet de conseil en finance et assurance
Franchise (expert FFF)	Président	Cabinet de conseil en développement et management de réseau
Franchise (expert FFF)	Consultant	Cabinet de conseil en développement et management de réseau
Franchise (expert FFF)	Consultant	Cabinet de conseil en stratégie digitale
Franchise (expert FFF)	Consultante	Cabinet de conseil en marketing, communication et évènementiel
Franchise (expert FFF)	Consultant	Cabinet de conseil en stratégie digitale

Franchise (expert FFF)	Avocat, droit de la franchise	Cabinet d'avocat
Franchise (expert FFF)	Consultant	Cabinet de conseil en développement et management de réseau
Franchise (expert FFF)	Directeur opérationnel	Cabinet de conseil en stratégie digitale
Franchise (expert FFF)	Consultant	Cabinet de conseil en stratégie digitale
Franchise (expert FFF)	Président	Cabinet de conseil en développement et management de réseau
Franchise	Consultant	Cabinet de conseil en développement et management de réseau
Franchise	Consultante	Cabinet de conseil en stratégie de franchise
Franchise	Avocate, droit du numérique	Cabinet d'avocat
Technologie pour la franchise	Chief Technology Officer (CTO)	Fournisseur de solutions informatiques pour les réseaux de franchise
Technologie pour la franchise	Fondateur et consultant	Fournisseur de solutions informatiques pour les réseaux de franchise
Technologie pour la franchise	Directrice commerciale	Fournisseur de solutions informatiques pour les réseaux de franchise
Technologie pour la franchise	Consultant, chef de service	Cabinet de conseil en développement et management de réseau
Technologie pour la franchise	Directeur	Fournisseur de solutions informatiques pour les réseaux de franchise
Technologie pour la franchise	Chief Technology Officer (CTO)	Fournisseur de solutions informatiques pour les réseaux de franchise
Technologie pour le retail	Directeur général	Cabinet de conseil en transformation digitale du retail
Technologie pour le retail	Directeur, pôle retail	Cabinet de conseil en data & IA
Technologie et IA	Directeur, pôle data & IA	Cabinet de conseil en marketing, communication et transformation digitale
Technologie et IA	Directeur général	Solutions de transformation et marketing digital
Accompagnement à la transformation digitale	Chef de projet d'accompagnement digital auprès des TPE/PME	Banque d'investissement auprès des PME

Tableau 5. Entretiens avec des experts de la franchise et des technologies pour le retail

Catégorie d'informateurs	Principales thématiques structurant les entretiens
Experts dans le domaine de la franchise	• Etat actuel d'intégration de l'IA dans la stratégie des réseaux qu'ils accompagnent et besoins exprimés par ces derniers en matière d'IA. • Principales technologies et fonctionnalités de l'IA rencontrées et/ou recommandées aux réseaux. • Domaines d'intégration actuels et futurs de l'IA dans la chaîne de valeur des réseaux de franchise. • Les éléments influençant l'adoption, l'appropriation, et la création de valeur à partir de l'IA dans les réseaux de franchise. • Conséquences et implications de l'IA pour la franchise et ses acteurs. • Spécificités des réseaux de franchise par rapport aux autres formes organisationnelles face à l'IA.
Experts dans la digitalisation et le retail	• Etat actuel d'intégration de l'IA dans le paysage des solutions digitales pour le retail. • Domaines d'intégration actuels et futurs de l'IA dans la chaîne de valeur du retail. • Les éléments influençant l'adoption, l'appropriation, et la création de valeur à partir de l'IA dans le retail. • Les perspectives d'évolution de l'IA dans le retail. • Les opportunités, impacts et défis de l'IA dans le retail.
Membres des têtes de réseaux	• Etat actuel de la digitalisation du réseau, avec les principaux chantiers et défis. • L'approche globale du réseau et ses priorités en matière d'IA. • Les projets du réseau, actuels et planifiés, en matière d'IA. • Les besoins du réseau et les possibilités d'intégration de l'IA dans la chaîne de valeur. • Les impacts et transformations attendus relativement à l'IA. • La compatibilité de l'IA avec la culture, les ressources et les process du réseau. • Les opportunités, impacts et défis de l'IA dans la franchise.
Franchisés	• Connaissances et représentations de l'IA. • Pratiques actuelles en matière d'IA. • Bénéfices attendus de l'IA. • Freins et résistances à l'adoption de l'IA. • Compatibilité de l'IA avec la réalité du franchisé. • Approche perçue du réseau en matière d'IA.

Tableau 6. Principales thématiques des entretiens avec les différentes parties prenantes

3.2. L’étude quantitative

Une étude quantitative par questionnaire a été menée à l’automne 2025 auprès d’un échantillon de franchisés dans l’objectif de mieux comprendre leur adoption actuelle des IA génératives et ses déterminants. Le questionnaire détaillé est présenté en Annexe. La collecte de données a eu lieu par enquête téléphonique. L’enquête a permis de collecter 236 réponses, dont 201 questionnaires sont complets et utilisables pour les analyses statistiques. Il est notable que ces réponses ont nécessité de contacter autour de 7000 franchisés, pour un taux de réponse de 3.3%.

L’échantillon est composé à 75.1% de personnes dont c’est la première expérience en tant que franchisé. Leur nombre d’années d’expérience en tant que franchisés varie entre 1 et 45 ans, avec une moyenne de 12.37 années et un écart-type de 8.08. La majorité des répondants possède une seule unité d’un seul réseau (74.1%) ; les autres ont soit deux unités ou plus du même réseau (15.9%) ou de plus d’un réseau (10%). Le tableau 7 présente la répartition des répondants par secteurs d’activité.

Secteur d’activité	Pourcentage
Automobile	16%
Commerce alimentaire	14%
Immobilier	12%
Equipement de la personne	11%
Commerces divers	10%
Services à la personne	10%
Equipement de la maison	8%
Bâtiment	6%
Coiffure esthétique	4%
Hôtels	4%
Restauration rapide	4%
Restauration à thème	2%
Formation	1%
Services aux entreprises	1%

Tableau 7. Répartition des répondants par secteurs d’activité

3.3. Participations à des rencontres professionnelles

En parallèle aux entretiens, les membres de l'équipe de recherche ont également participé à plusieurs rencontres professionnelles du secteur de la franchise, et plus globalement du retail, où la question de l'IA était centrale, à la fois dans les conférences et sessions thématiques que dans les échanges informels entre participants. La Convention Des Réseaux Commerciaux (CDRC), les Assises de la Franchise, le NRF Retail's Big Show (anciennement Paris Retail Week) et Tech for Retail ont été particulièrement riches en enseignements complémentaires qui viennent nourrir les analyses et réflexions à partir des entretiens. La participation à des rencontres professionnelles en complément à une démarche d'entretiens est une approche reconnue dans les recherches en marketing et management, y compris dans les recherches portant sur les réseaux de franchise (ex. Lawrence and Kaufmann, 2019[5]).

[5] Lawrence, B., & Kaufmann, P. J. (2019). Channel members' relationships with the brands they sell and the organizations that own them. Industrial Marketing Management, 83, 148-161.

Chapitre 2.

Les représentations de l'IA par les acteurs de la franchise

L'intelligence artificielle suscite un grand intérêt, ou du moins une forte curiosité, chez la majorité des dirigeants de réseaux, franchisés ou experts dans la franchise interrogés. Cet intérêt se justifie par deux caractéristiques perçues de l'IA. Premièrement, l'IA est perçue comme **une innovation radicale** susceptible de remodeler en profondeur les pratiques, les métiers et les modèles organisationnels, y compris ceux de la franchise. Deuxièmement, **cette transformation est perçue comme inévitable et inarrêtable**. Cela suscite un besoin fort de s'y inscrire rapidement pour ne pas accumuler de retard sur la concurrence d'une part et perdre en attractivité d'autre part auprès des candidats à la franchise. Ces deux caractéristiques centrales sont illustrées dans les témoignages suivants issus des entretiens :

> « On est face à une rupture beaucoup plus importante pour moi qui va bouleverser un petit peu demain. C'est pour ça qu'on y attache une importance particulière. Pour moi, c'est révolutionnaire. Ça va grandement nous faciliter la vie de demain. On n'a pas trouvé encore toutes les interactions qu'on pourrait mettre en place pour nous accompagner sur le sujet. Mais par contre, je suis convaincu que ça va être un outil révolutionnaire » (Directeur d'exploitation du réseau ; bâtiment et immobilier)

> « On est dans une vraie révolution de rupture technologique et technique, comme on a eu avec la mécanique de vapeur, et je me suis dit, si on ne monte pas dans le train et on reste à quai… si on prend du retard au démarrage, je pense que les efforts seront bien plus importants pour attraper ce retard-là. [… il faut] être en veille de ce qui se fait techniquement, d'être au courant de tout pour me dire ok ça arrive, ça arrive, et le jour où, on peut être là. » (Franchisé ; aménagement de la maison)

> « Vous interdisez d'un côté, tu n'as pas le droit d'entrer par la porte et ben je vais rentrer par la fenêtre. C'est comme affronter un tsunami, ce n'est pas la peine, ça ne sert à rien. C'est là, c'est là et de toute façon, il ne faut pas l'affronter, il faut juste apprendre à vivre avec et on va apprendre à vivre avec. » (Directeur du développement ; hôtellerie)

Il est très important toutefois de souligner que ces deux représentations centrales de l'IA au sein des réseaux de franchise apparaissent largement orientées vers **une vision future et dynamique de la transformation du secteur**. Si une rupture profonde est perçue comme inévitable, son horizon varie d'un interlocuteur à l'autre, et une majorité s'accorde sur le fait que ces évolutions ne sont pas attendues à court terme. Ce décalage temporel, conjugué d'une part à la conjoncture économique et les défis que traversent les enseignes et, d'autre part, au manque de lisibilité et de visibilité sur l'évolution de l'IA, font que de nombreux acteurs demeurent concentrés sur leur métier dans sa forme actuelle plutôt que de préparer la transition.

> « Pour l'instant, en fait, j'ai l'impression que je ne la vois pas comme une grosse rupture encore. Je vois que ça va l'être, mais à notre niveau, et je reste vraiment strictement dans le métier, et chez [nous], on n'en est qu'aux prémices, pour moi ça n'a pas encore été la révolution » (Animateur réseau ; aménagement de la maison)

Cette **attitude attentiste** est même nourrie chez certains acteurs par leur scepticisme vis-à-vis des promesses de rupture formulées dans les discours qui entourent l'IA, notamment ceux des entreprises technologiques et des consultants. Cela est notamment le cas dans les métiers à forte dimension humaine, comme ceux du développement ou de l'animation, où cette dimension humaine est perçue comme un bouclier qui réduit l'ampleur de la rupture prédite.

> « Pour le métier d'animateur, je ne pense pas que ça va révolutionner le métier, non, je ne pense pas » (Animateur réseau ; bâtiment et immobilier)

Huit représentations de l'IA, non mutuellement exclusives, découlent des entretiens. Au-delà de leur portée symbolique, elles nous semblent importantes à souligner car elles peuvent avoir une portée sur la relation des acteurs de la franchise à l'IA d'une part, et sur les stratégies à mettre en place d'autre part.

Elles sont d'abord présentées dans la figure 3 avant d'être analysées plus en détail dans les paragraphes qui suivent.

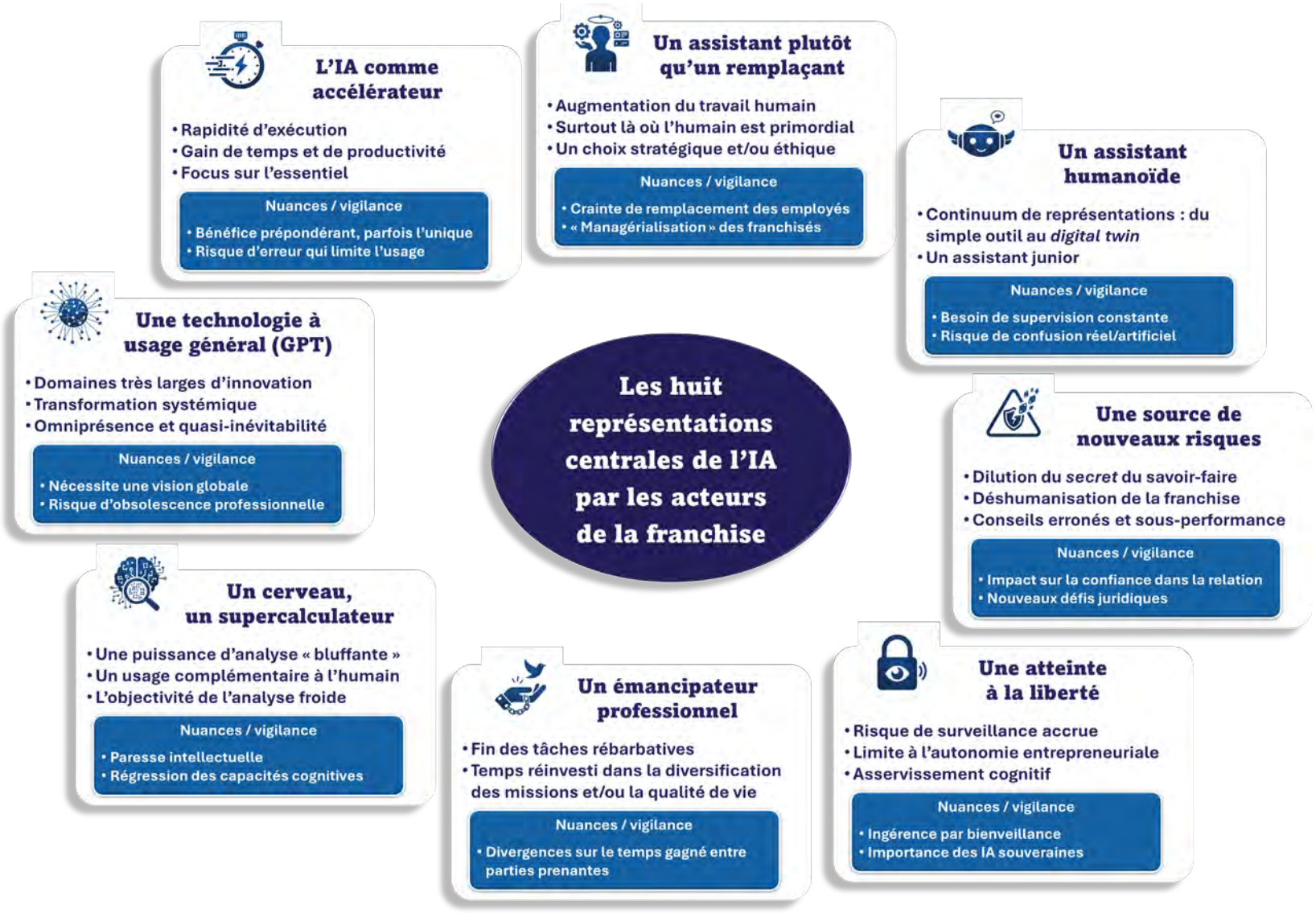

Figure 3. Les représentations de l'IA par les acteurs de la franchise

1. Une technologie à usage général

Bien qu'ils n'utilisent pas cette terminologie issue des sciences économiques et sociales, les acteurs interrogés voient l'IA comme une technologie à usage général (*General Purpose Technology*, GPT). Les GPT sont des technologies qui se caractérisent par leur potentiel d'omniprésence et de vaste pénétration dans de nombreux pans de l'économie et de la vie en général, leur amélioration continue, et leur capacité à générer des innovations dans des domaines très larges (Jovanovic et Rousseau, 2005 ; Bresnahan et Trajtenbergb, 1995).

Les caractéristiques de transversalité et d'omniprésence des impacts de l'IA sont largement présentes dans les entretiens. De nombreuses personnes interrogées comparent spontanément l'IA aux GPT les plus emblématiques : la machine à vapeur, les microprocesseurs et internet.

> « Je pense que les IA vont changer le monde, vraiment, comme l'ordinateur a changé le monde, […] on n'a pas encore conscience aujourd'hui en fait, les opportunités de l'IA, et la nocivité de l'IA est un vrai sujet. » (Franchisé, immobilier)

Cette représentation, en phase avec l'analyse de nombreux auteurs (ex, Commission de l'Intelligence Artificielle, 2024 ; Mollick, 2024), nous semble de bon augure. En effet, elle souligne une bonne compréhension du potentiel de transformation initié par l'IA. Dans les entretiens, elle s'accompagne d'une prise de conscience du besoin de traiter l'intégration de l'IA non pas comme celle d'un outil technologique quelconque, mais par le biais d'une transformation systémique et globale des métiers et des process.

> « J'aurais quand même tendance plutôt à le voir comme une révolution que comme une évolution. Je ne le mettrai pas sur un pied d'égalité avec l'omnicanalité. On verra où ça nous mène, mais pour moi, on est sur un niveau de changement dans les métiers, qui est comparable à la digitalisation, tout simplement. Avant, on le faisait sur le papier, maintenant on le fait sur un ordi, mais avant on le faisait, maintenant c'est l'ordi qui va le faire. » (Directeur des services clients et IT ; bâtiment et immobilier)

> « Le modèle franchisé doit encore s'appuyer sur les forces de son réseau puisqu'ils ont des entrepreneurs et non pas des salariés. Et ces entrepreneurs, il faut les transformer, ils ont plein d'avantages, et il y a aussi ce côté 'je sais'. Quand on est entre entrepreneurs, ils vont dire 'non mais laisse tomber, ça va, je sais ce que je fais, c'est mon métier, je le connais et tout'. » (Expert ; IA dans le retail et la franchise)

Comme avec les autres technologies à usage général, et peut-être même grâce aux enseignements historiques offerts par les précédents cas, cette représentation s'accompagne aussi d'une prise de conscience du risque d'*obsolescence professionnelle*, aussi bien au niveau individuel qu'organisationnel, pour ceux qui ne commenceraient pas déjà à se préparer à la révolution technologique et anthropologique de l'IA.

> « Si on ne prend pas le virage, je pense qu'on va vite devenir un peu obsolète, entre guillemets. […] on a tout intérêt à être équipé de la bonne manière et ne pas se dire 'dans cinq ou dix ans'. L'intelligence artificielle, on en parle beaucoup aujourd'hui, mais en fait, ça fait déjà quelques années que ça existe, et donc, on sait que si aujourd'hui, on n'y va pas, dans quelques années, on regrettera et on se dira, bah mince. » (Directrice des systèmes d'information et cheffe des projets IA ; services à la personne)

Le tableau 8 résume les principales sous-dimensions de la représentation de l'IA comme technologie à usage général.

Sous-dimensions	Caractérisation
Rupture inévitable	IA perçue comme une révolution historique majeure et inéluctable
Rupture différée	Transformation reconnue mais encore éloignée du quotidien
Rupture relativisée	Métiers humains perçus comme partiellement protégés

Tableau 8. Les sous-dimensions de la représentation de l'IA comme technologie à usage général

2. L'IA comme accélérateur

La vitesse, la rapidité et l'accélération sont trois concepts qui reviennent très régulièrement dans nos entretiens. La vision de l'IA comme un **accélérateur de l'action professionnelle** est ainsi une des représentations les plus courantes, qu'on retrouve à la fois chez les franchisés et aux différents niveaux hiérarchiques du côté de la tête de réseau, et quel que soit le domaine fonctionnel.

> « Ça peut être un accélérateur, je pense, pour gagner du temps. Pour moi, je pense vous l'aurez compris, l'IA c'est vraiment pour gagner du temps. » (Directeur du développement ; restauration à thème)

> « Typiquement, à titre d'exemple, sur mon ordinateur, tous les jours, j'ai un ChatGPT qui est ouvert, enfin voilà, on s'en sert tous les jours de l'IA […] c'est un outil de travail qui va nous aider à être plus performants, avec plus de rapidité, ça ne remet pas le travail en question des personnes. » (Franchisée ; immobilier)

> « J'utilise des outils qui vont me permettre d'aller plus vite. Moi je suis focus à aller à l'essentiel donc je l'utilise. » (Directrice de la formation ; aménagement de la maison)

Plusieurs remarques sont à souligner concernant cette vision d'accélération. Tout d'abord, pour plusieurs interlocuteurs, l'IA est un très bon accélérateur mais est ***uniquement*** perçue sous cet angle. Que ce soit par manque de confiance en la technologie ou pour garder la main en tant qu'humain, l'IA est cantonnée ici à son rôle d'accélérateur.

> « Hormis cet accélérateur-là, effectivement, là, qui fait vraiment gagner du temps, sur l'automatisation de mail, de relance, etc., je ne vois pas l'IA faire un coup de fil à notre place pour ressentir une énergie ou autre, une implication dans le projet, quoi. » (Directeur du développement ; restauration à thème)

De plus, si la notion d'accélération est communément admise comme un gain, elle est nuancée et tempérée pour plusieurs raisons, allant des limites techniques d'usages spécifiques de certains métiers à l'importance relative de ce gain de temps, en passant par la nécessité tout de même de passer du temps à vérifier les résultats fournis par l'IA.

> « Il y a des logiciels qui sont spécialisés pour compter tout un tas de choses et que visiblement, les inventaires peuvent se faire bien plus rapidement. Chez nous, ce n'est pas possible parce que c'est à l'unité, puis il y aussi des choses qu'on doit peser, etc., surtout la partie cuisine, donc ça, c'est très compliqué. » (Franchisée ; restauration à thème)

> « Comment l'IA pourrait, effectivement, être facilitatrice et pas seulement aller un petit peu plus vite. Si l'IA, dont on parle tant, permet de gagner 10 % de temps, je ne trouverai pas ça révolutionnaire. Si l'IA nous permet de faire fois deux en développement, là je dirais bravo. » (Directeur du développement ; hôtellerie)

Par ailleurs, le revers de cette accélération est le risque d'erreurs, notamment lorsque le contrôle humain n'est pas suffisamment présent dans le process. Ces erreurs à leur tour peuvent se répercuter négativement, à la fois sur l'image de l'utilisateur et de son employeur, mais également sur l'image de la technologie-même et son acceptabilité par la suite.

> « Un de mes collègues fait pas mal de ses analyses avec ChatGPT. Une fois, il a sorti à une région, avec une analyse il n'a pas fait gaffe, parce qu'il a dû certainement aller vite, il y a eu du supérieur à 100% et le magasin a été mis en valeur. […] 20 franchisés qui ont vu ça, le franchisé qui voit ça il se dit 'ok, c'est un peu bien écrit, c'est un peu trop bien écrit quand on connait bien la personne, et en plus il y a des bourdes dans l'analyse, bon en fait, ChatGPT c'est de la merde'. » (Animateur ; aménagement de la maison)

Compte tenu de ces limites, le bénéfice d'accélération est encore une fois nuancé pour de nombreux utilisateurs. Une des conséquences est de limiter les usages à des cas où l'utilisateur maîtrise très bien le sujet, ce qui lui permet de vérifier rapidement, ou encore à des cas où la conséquence de l'erreur reste limitée.

> « Je l'utilise sur des travaux sans conséquences. » (Franchisé ; immobilier)

> « Si vous ne savez pas du tout où est ce que vous voulez aller, si vous êtes incapable de distinguer ce qui est pertinent de ce qui ne l'est pas, l'IA ne va pas le faire pour vous. C'est un outil qui est extrêmement puissant parce qu'il permet de décupler la rapidité à laquelle vous pouvez produire des contenus. Et c'est d'autant plus puissant si vous savez faire la distinction entre ce qui est utile et ce qui ne l'est pas, ce qui est pertinent, ce qui ne l'est pas. » (Expert ; services digitaux à destination des réseaux de franchise)

Le tableau 9 résume les principales sous-dimensions de la représentation de l'IA comme accélérateur.

Sous-dimensions	Caractérisation
Accélérateur universel	Gain de temps généralisé dans le travail quotidien
Accélérateur borné	Accélération limitée par la relation humaine
Accélérateur contrôlé	Usage conditionnel avec vérification humaine

Tableau 9. Les sous-dimensions de la représentation de l'IA comme accélérateur

3. Un assistant plutôt qu'un remplaçant

La majorité des personnes interrogées perçoit l'IA comme un assistant qui augmente et accélère le travail humain plutôt que comme un remplaçant. Cette représentation est très positive puisqu'elle soulignerait qu'une des craintes principales des discours qui entourent l'IA dans le débat public, celle du remplacement des employés et de la réduction du travail disponible, est peu présente. Or, une telle crainte pourrait être un facteur clé de blocage lors de l'adoption et de la diffusion de l'IA dans les réseaux de franchise.

Cependant, cette représentation doit être nuancée sur différents niveaux. D'abord, si la représentation dominante est celle d'une augmentation par l'IA, la crainte de remplacement n'est pas absente. Plusieurs personnes dans des rôles de direction nous ont fait part de ce type de craintes qui remontent de leurs équipes.

> « On a eu des collaborateurs qui ont pris peur en disant : 'mais moi, mon métier va s'arrêter, dans quelques années, la comptabilité n'existera plus et sera faite par l'IA' » (Directeur général adjoint ; distribution alimentaire spécialisée)

> « 'Vous allez nous remplacer par des intelligences artificielles et puis derrière vous allez nous virer tout simplement parce que vous ne cherchez qu'à faire du bénéfice'. Alors de manière un peu provocante, je dirais qu'ils n'ont pas totalement tort parce qu'il ne faut pas non plus se voiler la face » (Franchisé ; immobilier)

Ces craintes sont fortement atténuées dans les métiers à forte dimension humaine. Comme souligné précédemment, dans le développement ou l'animation, la dimension humaine est perçue comme incontournable. Elle jouerait donc comme un bouclier dans ces métiers.

> « Je n'y vois pas d'inquiétude, parce que […] je trouve que l'humain a encore sa place à jouer dans notre métier de développeur. Donc non, je ne suis pas inquiet » (Directeur du développement ; hôtellerie)

Par ailleurs, chez certains acteurs, il y a une volonté consciente de **préserver l'emploi**, en soulignant que la question de remplacement du travail humain ne fait pas partie des conséquences inévitables de l'IA, mais reflète un ***choix*** stratégique et politique des organisations. Ce choix peut découler de deux orientations. La première est une orientation

économique liée au désir de croissance. Comme le souligne un multi-franchisé dans l'extrait suivant, le remplacement a du sens dans une logique de maximisation de la marge à périmètre d'affaires constant. A l'inverse, dans une recherche de croissance, les ressources humaines ne sont pas remplacées par l'IA, mais augmentées pour qu'elles puissent générer et gérer plus d'affaires.

> « Comme on est dans une quête de développement, moi mon objectif c'est de développer mes affaires, ce n'est pas de réduire mon staff. Au contraire, la ressource humaine est ce qu'il y a de plus compliqué aujourd'hui à avoir. Donc quand on a une ressource qui est faite et qui est là, l'objectif ce n'est pas de s'en séparer, c'est de la rendre plus performante. » (Franchisé ; aménagement de la maison)

La deuxième orientation est de nature éthique et sociale. Nous l'avons surtout constatée dans un réseau à forte orientation RSE, où la préservation de l'emploi actuel et, plus encore, des opportunités de développement de l'emploi futur par le maintien de postes en alternance dont beaucoup de tâches pourraient être remplacées par l'IA, sont un choix éthique et stratégique, en lien avec les valeurs du réseau.

> « Le vrai danger, évidemment il est environnemental c'est sûr, mais il est avant tout humain et donc social. C'est l'utilisation qu'on va se définir dans nos sociétés, c'est la formation de nos jeunes de demain. Si on n'a plus de poste d'alternants, si on n'a plus de poste de juniors parce qu'on a tout remplacé par de l'IA, il y a un moment où on ne va pas devenir senior en claquant des doigts, sans expérience, sans rien donc. Je trouve que le vrai risque, c'est l'humain, ce sont les compétences humaines. » (Directrice qualité et RSE ; distribution spécialisée)

Enfin, il est important de souligner que cette crainte de remplacement ne concerne pas uniquement l'emploi salarié. Certains franchisés ont exprimé des doutes à long terme sur le modèle de la franchise et leur rôle comme franchisé, si la tête de réseau se dotait d'outils qui pouvaient fortement assister le franchisé dans son rôle entrepreneurial, par exemple au niveau de sa stratégie locale, son plan commercial, etc. Une telle technologie **dénaturerait fortement le rôle de franchisé** au point que ce dernier, comme le souligne un des franchisés interrogés, ne serait plus nécessaire :

> « Je peux me dire, première réflexion, la franchise n'aurait plus besoin de moi. S'ils me disent de faire ce qu'il y a à faire, je deviens un salarié et ce n'est plus ce qui m'intéresse, d'être aussi mon propre patron. » (Franchisé ; services à la personne)

Le tableau 10 résume les principales sous-dimensions de la représentation de l'IA comme assistant plutôt que remplaçant.

Sous-dimensions	Caractérisation
Assistant rassurant	Soutien au travail sans substitution
Crainte latente	Peur persistante du remplacement
Choix politique	Remplacement perçu comme décision managériale

Tableau 10. Les sous-dimensions de la représentation de l'IA comme assistant ou remplaçant

4. Un assistant humanoïde

Si la notion de l'IA comme assistant est largement répandue, la représentation de cet assistant varie largement. Nous pouvons repérer plusieurs variantes qui peuvent se placer sur un continuum, entre celles qui insistent sur la nature technologique et inanimée de l'IA, et celles qui l'anthropomorphisent.

Du premier côté du spectre, nous trouvons des personnes qui font un choix conscient de renvoyer l'IA à sa dimension artificielle et non humaine, en tant que simple outil technologique.

> « C'est un outil parmi tous les outils que je vais avoir, c'est un outil supplémentaire qui ouvre des possibilités, mais je le conserve comme un outil » (Animateur réseau ; bâtiment et immobilier)

Cette perspective est souvent nourrie par des lectures ou des conférences de nature philosophique, ou qui traitent l'IA en dehors du simple cadre technologique. Elle se traduit par une volonté de contrôle de soi dans son propre rapport à l'IA : si l'IA est simplement une technologie, il faut en limiter l'usage et surtout en garder une vision utilitaire et déshumanisée.

> « Je déshumanise complètement le truc, parce que justement, lors de cette formation, on nous a dit, 'voilà, c'est un robot, on ne va pas mettre les formes et dire des s'il te plaît'.

> Moi, je m'en fiche, je parle à l'impératif, quand je vois à quel point je suis dans les rondeurs avec mes équipes, ça n'a rien à voir. Donc je ne le vois pas du tout comme un humain, pas du tout […] je le vois comme un assistant virtuel, un coup de pouce virtuel. » (Franchisée, restauration)

A l'inverse, de nombreuses personnes interrogées se représentent l'IA, notamment générative, comme un humain. Trois représentations se détachent dans cette catégorie, avec des implications en matière de relation à cette technologie. La première représentation, très courante, consiste à considérer l'IA comme un stagiaire ou un employé débutant. Cette représentation insiste sur la distance à garder face aux rendus de l'IA, et l'importance de la vérification et de la critique. Comme un débutant, l'IA générative peut faciliter le travail mais a besoin d'une supervision de la part des humains, qui restent les vrais détenteurs de l'expertise et responsables de la qualité.

> « J'ai demandé à ChatGPT ce qu'il pensait de nous en tant que marque employeur et de nous comparer par rapport à d'autres… de faire un benchmark super rapide, alors que peut-être c'est un stagiaire, il y a quelques années, ça aurait été un stagiaire qui aurait été là pendant quatre semaines. » (Franchisé ; services à la personne)

> « C'est leur stagiaire. C'est comme ça qu'ils le voient, c'est comme ça qu'on l'a présenté aussi de notre côté un petit peu. C'est le bon stagiaire qui est capable de corriger, d'accompagner et de synthétiser des choses pour pouvoir optimiser le quotidien d'un tel ou d'un tel. » (Directeur d'exploitation du réseau ; bâtiment et immobilier)

La deuxième représentation, moins courante, consiste à considérer l'IA comme étant plus proche d'un pair que d'un stagiaire ou d'un employé débutant. Il y a l'idée de copilotage entre l'humain et la machine, qui se traduit par une délégation et une confiance plus fortes envers l'IA.

> « Je vois ça comme une sorte de copilote pour le moment chez nous à notre niveau, qui est là pour nous faire gagner du temps et peut-être de l'impact […] j'aime bien le terme de copilote, je crois que c'est même une IA, Copilot de chez Microsoft. Mais en vrai, pour moi, il faut le voir comme ça, le dédramatiser aussi » (Animateur réseau ; aménagement de la maison)

Enfin, la troisième représentation anthropomorphisée consiste à voir l'IA comme un double de l'acteur, qui agit de façon similaire à ce dernier, adopte un langage qui reflète le sien, et pourrait même à terme agir en son nom. Or, cette vision s'accompagne de la nécessité de nourrir et façonner cette IA correctement pour pouvoir effectivement émuler l'humain qu'elle est supposée représenter. Cela s'illustre dans le cas d'un animateur qui a entraîné ChatGPT à partir d'un grand corpus de données personnelles – allant de ses mails pour lui montrer son style d'écriture à des tests de personnalité – et organisationnelles – comprenant par exemple les constantes commerciales du réseau et les plans d'action type.

> « C'est mon assistant. C'est mon double en fait, mais assistant […] je l'ai éduqué pour qu'il soit mon assistant, mon secrétaire, mon tout ce que tu veux, quoi, et je m'en sers aussi beaucoup perso. […] Tout ça, lui le sait parce que je l'ai déjà expliqué […] il connaît mon cursus, je lui ai donné mon CV, je l'ai donné plein plein de choses […] Je lui en ai déjà parlé, je l'ai déjà éduqué là-dessus […] c'est pour ça que je te dis, je l'ai éduqué mais en fait il a appris aussi, c'est-à-dire que je lui ai donné aussi des choses. » (Animateur réseau ; aménagement de la maison)

Le tableau 11 résume les principales sous-dimensions de la représentation de l'IA comme assistant humanoïde.

Sous-dimensions	Caractérisation
Outil déshumanisé	Artefact technique sans anthropomorphisme
Stagiaire / junior	Assistant supervisé nécessitant validation
Copilote	Relation de collaboration, avec un quasi-pair
Double numérique	Projection identitaire sur l'IA

Tableau 11. Les sous-dimensions de la représentation de l'IA comme assistant humanoïde

5. Un cerveau, un supercalculateur

L'IA est particulièrement appréciée pour ses capacités impressionnantes de computation qui permettent d'une part les gains de productivité, et d'autre part de livrer des résultats considérés par de nombreuses personnes interrogées comme « bluffants ». Dans ce cadre, plusieurs entretiens présentent l'IA comme un « cerveau supplémentaire » ou encore une extraordinaire machine à calculer.

> « Je considère l'IA comme un système de calcul hyper, super puissant, qui va être capable du coup de calculer dans des problèmes qu'on va dire plutôt finis, à donner une solution très fiable, et dès lors qu'on va avoir les problèmes qui sont non finis, voire indéfinis, là, on va avoir évidemment la puissance de calcul qui va donner des choses qui sont incomparables pour la moyenne des humains. Donc, du coup, c'est un supercalculateur qui va faciliter l'accès à des nouvelles connaissances, c'est comme ça que je le vois. » (Franchisé ; services à la personne)

> « C'est une capacité d'analyse supplémentaire. On a des capacités d'analyse plus ou moins poussées selon les uns ou les autres, mais forcément bien limitées par rapport à ce que l'IA est capable de fournir. Donc une analyse plus poussée, peut-être plus juste, on va dire de manière objective. » (Directeur de réseau ; bâtiment et immobilier)

Au-delà de fournir une explication rationnelle aux résultats fournis par l'IA, cette représentation en tant que supercalculateur a comme implication de favoriser chez certaines personnes un usage complémentaire à l'humain. D'abord, l'IA pourrait pallier les limites humaines en matière de fatigue et ainsi réduire l'erreur humaine.

> « C'est génial parce que par rapport à l'humain, la machine ne se trompe pas, elle n'oublie pas, vous lui rentrez les paramètres et elle le fait. » (Franchisé ; distribution alimentaire)

Par ailleurs, là où une limite de l'IA par rapport à l'humain est son manque d'empathie et de prise en considération du contexte global, ces mêmes caractéristiques représentent une force, celle d'équilibrer et de neutraliser parfois certains jugements humains qui seraient trop influencés par les émotions. Cet aspect ressort surtout dans les métiers à forte dimension relationnelle, notamment l'animation et le développement.

> « Ce qui est intéressant en fait c'est que c'est une lecture très froide et on l'utilise aussi pour notamment les comptes rendus de visites ou alors l'analyse de résultats. À un moment, quand on est dans l'animation, on a de la proximité avec ses franchisés, c'est de l'humain, donc voilà, des fois il y a des choses, peut-être parce que ça va faire mal, parce qu'il y a un contexte particulier dans le magasin, on ne va peut-être pas le noter. L'avantage c'est que l'IA, elle s'en fout de ça, c'est une lecture qui est très froide » (Directeur du service d'animation réseau ; aménagement de la maison)

> « Ce qui permet de prendre des décisions complètement objectives. Quand on est dirigeant, dans toutes les décisions que vous prenez, il y a de l'humain, et est-ce que c'est bien, est-ce que c'est mal, on pourrait en parler assez longuement. Là, pour le coup, l'intelligence artificielle, elle est hyper rationnelle. » (Franchisé ; immobilier)

Toutefois, ces capacités cognitives poussées de l'IA sont également perçues comme une double menace aux capacités cognitives humaines. D'une part, l'accessibilité de ces capacités cognitives artificielles pourrait être source d'une paresse intellectuelle chez les utilisateurs humains et, à terme, de détérioration de leurs capacités cognitives.

> « Ça me fait quand même penser à certains films comme 'I Robot', où il y avait plein de robots et en fait, on s'est fait un peu submerger. […] J'ai peur que finalement, notre niveau intellectuel, on va dire notre capacité de raisonnement, notre capacité à assimiler les informations, etc., finalement régressent à cause de la facilité d'obtenir ce genre […] d'informations en deux minutes. » (Franchisée ; aménagement de la maison)

D'autre part, au-delà de la régression cognitive, la facilité avec laquelle on obtient des réponses conçues pour être très convaincantes pourrait être une menace sur l'exercice de l'esprit critique et même du libre-arbitre individuel.

> « On voit quand même que la première utilisation de l'IA est une utilisation paresseuse. Je vais pomper un truc et ça évite de m'emmerder à réfléchir et compagnie. Et globalement, moi quand je vois l'utilisation de l'IA, c'est je crée des postes dépersonnalisés, au lieu de dire j'exprime un avis et je le mets en intelligence, je vais pomper de l'information sur laquelle je m'approprie très peu les choses. » (Expert, développement et stratégie de réseaux de franchise)

> « Ça appauvrit un petit peu la capacité d'analyse personnelle qu'on peut avoir, il faut vraiment pouvoir garder un esprit critique par rapport aux réponses qui vont être données par l'IA […] Il y a des animateurs qui ne prennent même plus forcément le temps de réfléchir à leur plan d'action ou quoi que ce soit. Ils balancent leur prompt et leurs scripts pour dresser le truc. […] Il y a une facette qui me dérange un peu, c'est la créativité, le libre arbitre et la capacité d'analyse. » (Animateur réseau ; bâtiment et immobilier)

Le tableau 12 résume les principales sous-dimensions de la représentation de l'IA comme supercalculateur.

Sous-dimensions	Caractérisation
Cerveau rationnel	Objectivité et puissance analytique
Correcteur de biais	Réduction des erreurs humaines
Menace cognitive	Paresse intellectuelle et perte de créativité

Tableau 12. Les sous-dimensions de la représentation de l'IA comme supercalculateur

6. Un émancipateur professionnel

Les capacités de l'IA à automatiser de très nombreuses tâches répétitives et à faible valeur ajoutée sont à l'origine d'une représentation de l'IA comme une source d'émancipation au travail. Grâce à ces capacités, l'IA est perçue comme une solution pour débarrasser le travail de certains de ses aspects les plus rébarbatifs et qui nuisent à la qualité de vie au travail. Cette vision se retrouve à la fois dans le discours des directeurs des différents services du côté du franchiseur, ainsi que du côté des franchisés par rapport à leurs propres salariés.

> « L'objectif de l'IA, aujourd'hui comment je le vois, c'est de s'en servir pour enlever tout ce qui est rébarbatif, qui ne plaît pas aux gens, et qui est source d'erreur, des choses comme ça, par erreur humaine. » (Franchisé ; aménagement de la maison)

> « Comment faciliter le quotidien de nos collaborateurs. Comment éliminer, si vous me passez l'expression, toutes les tâches sans aucune plus-value, et je sais qu'il y en a, pour apporter, je le répète, du confort aux équipes. » (Franchisé ; immobilier)

Au-delà de se débarrasser des tâches ennuyeuses, l'IA permet des gains de temps importants qui peuvent également se répercuter en matière de qualité de vie au travail. Cependant, nous constatons des différences importantes ici entre les différentes parties prenantes sur la façon dont ce temps pourrait ou devrait être réinvesti. Une première divergence apparaît entre les directeurs des grandes fonctions chez les franchiseurs et leurs propres employés. Cela est particulièrement présent dans les équipes d'animation. Si la direction pense que les gains de temps grâce à l'IA devraient être réinvestis dans plus de contact avec le terrain et de visites de

magasins, la majorité des animateurs souligne le besoin de consolider ce temps gagné sous forme de repos. Ces animateurs, notamment dans des réseaux où ils doivent suivre un nombre assez élevé de franchisés, insistent sur les horaires « interminables » et « à rallonge » dans leur fonction, la complexification de cette dernière depuis quelques années, et la nature « physique » du métier de par le temps passé au volant et les kilomètres parcourus.

> « Pour ma part, j'attaque le matin à 7h30 et des fois le soir, pareil, jusqu'à quasiment 18h30, 19h, voire plus. Ce gain de temps, il va être là pour éviter de faire des journées rallongées. Donc là, pour moi, il est là, quand je vois des fois le temps que je passe pour faire des préparations, quand je voie la masse de trucs qui nous tombent sur la tronche. On a des choses en permanence qui arrivent. Ce gain de temps est là pour faire en sorte de ne pas passer ma journée au boulot. » (Animateur ; aménagement de la maison)

Une deuxième différence apparaît entre les franchisés et les autres personnes ayant un statut de salarié. Les franchisés insistent particulièrement sur le potentiel de l'IA de les libérer des nombreuses tâches administratives du quotidien pour les laisser se concentrer sur les aspects qu'ils préfèrent de leur métier, que ce soit le cœur du métier, notamment lorsqu'il s'agit de métier d'artisanat, ou les aspects relationnels de l'entrepreneuriat.

> « Si ça peut me permettre de ne plus passer autant de temps sur la paperasse, de revenir vers les choses que j'aime […] le commerce c'est surtout la relation, comprendre les gens et travailler avec eux, pas rester dans un bureau au fond du magasin avec mes factures et devis » (Franchisé ; commerce d'articles de mode)

Enfin, soulignons que certains interlocuteurs ont noté que les gains de productivité et de temps grâce à l'IA pourraient permettre de diversifier les missions de certaines personnes, en dédiant le temps gagné à de nouvelles missions en dehors du champ traditionnel d'action de la personne. Cela pourrait permettre de créer de nouveaux défis professionnels, d'ouvrir des portes de progression de carrière, ou tout simplement d'augmenter le plaisir au travail et ainsi mieux fidéliser les bons éléments.

> « Un animateur de région, pour moi, ça a une durée de vie qui est assez limitée, c'est comme un entraîneur de foot, c'est aux alentours de 4 ans, 4-5 ans. […] Au bout de deux ans généralement, il commence à gagner beaucoup de matchs, au bout 3 ans il gagne la Ligue des Champions, quatrième année il faut regagner la Ligue des Champions, donc

> ça, il arrive à le faire et puis la cinquième année c'est là où il faut se barrer parce que c'est dur à tenir, il y a des départs. […] Ce côté projet en dehors de la mission initiale, ça permet à un animateur comme [nom de l'animateur] qui est depuis neuf ans chez [nom du réseau], de sortir un peu de ce quotidien magasins et puis de réfléchir pour la boîte à comment il va faire le financement, comment il va aller plus loin. Et ça, en tout cas ça les alimente, ça les fait rester. » (Directeur du service d'animation réseau ; aménagement de la maison)

Le tableau 13 résume les principales sous-dimensions de la représentation de l'IA comme émancipateur professionnel.

Sous-dimensions	Caractérisation
Libération des tâches	Suppression des tâches répétitives ou pénibles
Qualité de vie	Amélioration du bien-être au travail
Réinvestissement du temps	Usages différenciés du temps gagné

Tableau 13. Les sous-dimensions de la représentation de l'IA comme émancipateur professionnel

7. Une atteinte à la liberté

Les entretiens révèlent également une représentation, bien que moins présente que les précédentes, de l'IA comme un privateur de liberté, ou une limitation à cette dernière. Cette notion d'atteinte à la liberté ressort de deux façons différentes. La première est exclusive aux franchisés et concerne la liberté entrepreneuriale. Elle découle de la capacité de l'IA, notamment sous forme de systèmes fournis par le franchiseur, de jouer le rôle de conseiller à fort pouvoir de conviction auprès des franchisés, qui pourrait réduire leurs marges de manœuvre locales.

> « Ça pose quand même des sujets extrêmement sensibles en franchise, notamment sur la liberté des prix. […] Ces systèmes d'intelligence artificielle prennent la main. Alors c'est l'ingérence par bienveillance, mais elles prennent quand même la main et elles peuvent créer des sujets complexes et de se dire finalement, comme la machine fait tout automatique, est ce que le franchisé reste libre de ses prix ? […] l'IA] vient quand même percuter un principe extrêmement fort qu'est l'indépendance du franchisé. » (Expert ; développement et stratégie de réseaux de franchise)

> « [L'IA menacerait] cette liberté de faire ce que j'ai envie de faire et de la manière dont je le fais. Voilà, peut-être ce qui me freinerait un petit peu. […] Il y a d'autres réseaux qui ne donnent pas envie parce que c'est très protocolaire. Moi j'ai un pote, il est franchisé [nom de réseau], il me dit 'moi il y a une promotion je dois vendre de la côte de bœuf pendant trois semaines, je vais vendre la coute de bœuf et on ne me demande pas pourquoi et je ne me demande pas pourquoi'. Et c'est peut-être, avec ce discours-là, moi ça ne me donnerait pas envie de travailler là-bas. Et si je travaille peut-être chez [nom de réseau], c'est parce qu'il y a cette liberté-là aussi de faire aussi ce qu'on a, je mesure mes mots de faire ce qu'on a envie de faire aussi. » (Franchisé ; services à la personne)

La deuxième atteinte à la liberté découle du lien entre la performance des IA et leur besoin de collecter des données de plus en plus larges. Certaines personnes interrogées ont souligné ce lien et l'arbitrage qu'il y a à faire entre bénéficier de systèmes d'IA très performants et personnalisés, et protéger son intimité. La comparaison à la notion de « Big Brother » est ainsi revenue à plusieurs reprises dans les entretiens, notamment lorsque certains réseaux ont cherché à déployer des initiatives avec des objets connectés ou des outils d'enregistrement.

> « Si on veut avoir un modèle qui marche vraiment, il faudrait vraiment avoir une sorte d'API qui scanne absolument tout, qui sache tout en fait. Mais après, qui pose après la question du Big Brother comme on dit quoi. […] Le problème, c'est qu'en fait, je pense que pour que l'IA soit ultra performante, il faut qu'elle sache tout et qu'elle voie tout. Mais en même temps, si elle sait tout et elle voit tout, bah elle sait tout et elle voit tout quoi ! » (Franchisé ; aménagement de la maison)

Ce risque d'atteinte à la liberté par la surveillance est exacerbé par les considérations de souveraineté, et notamment le fait que les grandes options d'IA génératives présentes aujourd'hui sur le marché sont en majorité proposées par des entreprises extra-Européennes, qui ne sont donc pas régies par les mêmes considérations en matière de protection des données individuelles que les entreprises Européennes.

> « [Les IA] sont gérées par des entreprises américaines où il n'y a pas tout, enfin la RGPD qu'on a mis en France et en Europe. On peut dire que c'est lourd, que c'est chiant, etc., mais je pense qu'avec le recul c'est pour nous protéger en tant que citoyens, en tant

> qu'êtres humains, en tant qu'entreprises, en tant que personnes morales. » (Franchisé ; services à la personne)

Enfin, au-delà des deux facettes susmentionnées d'atteinte possible à la liberté, une troisième facette découle de l'atteinte à l'esprit critique rencontrée dans un paragraphe précédent. Cette atteinte sur le plan cognitif est en soi une atteinte aussi à la liberté dans son volet intellectuel.

> « J'ai peur que ça asservisse l'être humain, voilà, ça l'empêche de réfléchir. […] Le problème de l'IA et des réseaux sociaux, c'est qu'à un moment, on puisse lui faire totalement confiance sans se dire, est-ce que ce qu'il me raconte, ça a du sens ? Et ils deviennent tellement performants sur ce qui est images, données, photos, etc., et on est beaucoup dans l'audiovisuel aujourd'hui que j'ai peur que ça asservisse un peu l'être humain, voilà, et qu'on ne se rende plus compte de la réalité, et que ça soit compliqué de savoir, de démêler le vrai du faux, le factuel du pas factuel. » (Franchisé ; immobilier)

Le tableau 14 résume les principales sous-dimensions de la représentation de l'IA comme atteinte à la liberté.

Sous-dimensions	Caractérisation
Liberté entrepreneuriale	Perte de décision locale et d'autonomie du franchisé
Surveillance	Logique de contrôle et « Big Brother »
Liberté cognitive	Atteinte à l'esprit critique et asservissement intellectuel

Tableau 14. Les sous-dimensions de la représentation de l'IA comme atteinte à la liberté

8. Une source de nouveaux risques

Nous avons délibérément laissé la représentation de l'IA comme source de nouveaux risques en dernier, car cette idée transparaissait déjà dans les représentations précédentes. L'IA comme technologie à usage général révolutionnaire porte en elle les germes du risque de déclassement, des individus comme des organisations qui ne prendraient pas le train au bon moment. Même si le risque de remplacement par l'IA est perçu comme modéré, son émergence comme assistant incontournable et comme second cerveau, très performant et disponible, n'est pas sans risque : elle pourrait encourager la paresse intellectuelle, les biais cognitifs, la dégénérescence des

capacités cognitives et de la créativité, ainsi que compromettre le renouvellement des talents en remplaçant les rôles juniors d'assistants, qui forment et préparent traditionnellement aux rôles plus seniors. Enfin, la collecte massive de données, nécessaire pour rendre l'IA performante et personnalisée, renforce le risque de surveillance et de contrôle, qui n'a cessé de s'accentuer dans les dernières décennies.

Quatre risques spécifiques à la franchise, ou du moins fort pertinents pour ce contexte, sont particulièrement importants à signaler.

Le premier, le plus fréquemment mentionné, est le **risque de fuite de données**, par l'usage imprudent ou incontrôlé de l'IA, notamment générative et des modèles gratuits. La raison pour laquelle ce risque est particulièrement fort dans la franchise est double. D'une part, la notion de secret est consubstantielle à la franchise. Une partie importante de la littérature sur la franchise traite de la notion d'opportunisme chez le franchisé, dont une manifestation est de divulguer les informations secrètes qui lui ont été confiées par le franchiseur. Or, le risque qui apparaît ici est celui d'une divulgation non-opportuniste, autrement dit de bonne foi, par l'usage imprudent de l'IA.

> « Si on commence à avoir des utilisations avec l'IA, et même si c'est de bonne foi, si on commence à renseigner des informations qui normalement relèvent du secret, en fait on en perd complètement le contrôle puisqu'on ne sait pas où se retrouvent ces informations, on ne sait pas comment elles vont être réutilisées et même si elles ne vont pas être délivrées en l'état parce que la sécurité, on pourrait se dire 'ah oui, on a trop peur qu'on hacke les serveurs et qu'on puisse récupérer tous les documents tels qu'ils ont été chargés dans une solution à une application qui est à base d'IA'. Ok. Mais le risque le plus, pas le plus grave, mais en tout cas celui qui a le plus de chance d'apparaître, c'est plutôt que l'IA en fait, apprenne sur la base de documents secrets et commence à donner des réponses, à soi mais aussi à des tiers, sur la base des éléments qu'un franchiseur a, par exemple, voulu protéger, ou même des éléments que le franchisé lui-même a voulu protéger. Ça peut aussi se retourner contre lui. Donc il y a aussi ces enjeux. » (Expert ; cabinet d'avocat)

D'autre part, la notion de confiance est centrale dans la relation de franchise. Cette dernière est une relation inter-organisationnelle entre le franchiseur et ses franchisés, qui dépasse le cadre d'accords formels d'achat-vente, et se structure également autour de dimensions humaines dans

une relation de long terme. Le franchisé confie ainsi de nombreuses informations, professionnelles et personnelles, aux représentants du franchiseur, plus spécifiquement aux développeurs en début de relation et encore plus particulièrement aux animateurs tout au long de la relation. Ces informations sont très souvent codifiées.

Pour illustrer, non seulement les données financières et commerciales du franchisé sont codifiées dans des documents tels que les liasses fiscales, mais également certaines informations personnelles le sont dans les comptes rendus de visite d'animation. Dans nos échanges avec les animateurs, nous avons rencontré de nombreux cas où ce type de documents – liasses fiscales et comptes rendus de visites – nourrissent des IA génératives, y compris ouvertes et gratuites, pour aider l'animateur à suivre et conseiller le franchisé au mieux.

Les gains en productivité et qualité d'animation pour l'animateur, et ceux en qualité de conseil pour le franchisé, sont alors à mettre dans la balance avec les risques sur la confidentialité des données et la rupture de confiance dans la relation de franchise.

> « On n'a pas eu de formation du tout. Ça serait peut-être intéressant, oui, qu'on nous… je ne sais pas une journée sur l'IA. Comment bien l'utiliser ? Parce que je pense que ça peut être dangereux quand même, hein. Parce qu'on travaille nous avec beaucoup d'éléments confidentiels quand on travaille sur des liasses fiscales, notamment avec nos magasins. Quand on travaille les objectifs ou les bilans saison, il y a quand même des données importantes dedans. » (Animateur réseau ; bâtiment et immobilier)

Le deuxième risque spécifique à la franchise découle de **l'incapacité des solutions d'IA génératives à donner des réponses correctes tout le temps**. Cela crée un risque du côté du franchiseur comme celui du franchisé. Du côté du franchiseur, l'utilisation poussée de l'IA pour conseiller les franchisés, que ce soit indirectement lorsqu'un animateur se fonde sur les recommandations de l'IA, ou directement si le franchiseur fournit un système de conseil animé par l'IA, pourrait créer des risques nouveaux si le conseil donné au franchisé n'est pas correct et conduit à une sous-performance. Au-delà du risque d'induire en erreur, certains interlocuteurs soulignent le risque de dénaturer la dimension même de conseil, inhérente à la franchise.

> « On pourrait imaginer que le franchisé puisse se retourner contre son franchiseur [en cas de conseil fondé sur l'IA], pourquoi pas. Alors le franchiseur, il a quand même un rôle aussi d'accompagner ses franchisés, de les former, et l'accompagnement et le soutien du franchiseur est ultra important. Si demain cet accompagnement est, en tout ou partie,

> supporté par l'IA, comment un franchiseur sera-t-il en mesure de démontrer la parfaite réalisation aussi de son obligation ? Parce que bon, ok, l'IA a dit quelque chose, mais est-ce que l'IA s'est fondée sur les bonnes informations ? Est-ce que c'était si pertinent ? Et puis, l'IA n'est pas partie au contrat, qu'on peut considérer qu'une prise ou une suggestion par l'IA sans réinterprétation par le franchiseur permet de facto de permettre au franchiseur de s'affranchir, en fait, de réaliser quelque chose. » (Expert ; cabinet d'avocat)

Du côté du franchisé, l'utilisation poussée de l'IA qui induirait dans des décisions sous-optimales pourrait également créer des problèmes et des tensions avec le franchiseur. Il est important de noter que, aussi bien du côté du franchiseur que du franchisé, même si ce type de problème ne posait pas de risque juridique, la nature de la franchise comme une relation basée sur la confiance pourrait faire que ces questions empoisonnent la relation.

> « Vous avez une relation franchiseur-franchisé, […] si je suis les préconisations [de l'IA] et que derrière, ça va impacter mes résultats négativement, il y a un problème qui va se dresser entre nous et le franchiseur. » (Franchisé ; distribution alimentaire)

Le troisième risque spécifique à la franchise a déjà été abordé sous l'angle de la **liberté**. En restreignant la liberté du franchisé par un encadrement et des recommandations poussées, l'IA risque de dénaturer le concept même de la franchise est de transformer les franchisés en quasi-managers plutôt qu'en entrepreneurs en réseau.

Enfin le quatrième risque découle d'une caractéristique fondamentale de la culture de la franchise, fortement appuyée par les diverses parties prenantes interrogées ainsi que dans les discours entourant la franchise – y compris ceux de la FFF : **la notion d'humain au centre du système de franchise**. Or, l'IA est perçue par de nombreux acteurs comme portant un risque de déshumanisation de la franchise, même si ce risque est perçu comme étant à long terme.

> « Notre rôle est aussi d'avoir de la relation humaine avec le franchisé pour pas qu'il entreprenne tout seul. Donc si à chaque fois ces réponses sont tournées vers une IA, quel est finalement après l'entretien du lien humain derrière ? Je pense que là, on arrive après sur la limite, sinon je rejoins un réseau d'IA. » (Directeur du développement, distribution alimentaire spécialisée)

> « Vraisemblablement, il est possible que dans longtemps ou pas très longtemps d'ailleurs, cette relation soit complètement déshumanisée exprès, parce qu'on industrialise un processus et qu'en fait des entrepreneurs sont finalement complètement autonomes, indépendants et accompagnés par un processus qui est celui-ci. Ce n'est ni bon ni mauvais, ça peut être une manière complètement différente de voir les choses. Moi, je poserais la question, c'est un peu philosophique après : on y va, mais en fait, ça servira à quoi ? » (Directeur du développement, restauration à thème)

> « On reste dans de l'humain encore une fois. Et je pense que tout franchisé, en tout cas moi en tant que franchisé et puis quand j'en parle avec d'autres franchisés [nom du réseau] ou même d'autres franchisés d'une autre enseigne, ce qu'on apprécie quand on a un animateur réseau, c'est le contact humain, c'est de l'avoir au téléphone, c'est de pouvoir échanger avec lui et que lui… […] Et c'est ça qui me plait, c'est ça qui fait que j'ai envie de travailler avec lui et d'avoir contact avec lui et de pouvoir avancer main dans la main. […] J'espère qu'on aura une IA qui permettra de monter en compétences un humain et de faire en sorte de l'aider dans son travail, etc., et pas une IA qui le remplacera. » (Franchisé ; distribution de spiritueux)

Il est important de noter que cette conscience du risque associé à l'IA, comme nous le verrons dans la suite de ce rapport, n'empêche ni l'engagement dans des comportements très risqués, ni l'adoption des outils perçus comme ayant un risque associé. Les acteurs interrogés se livrent par ailleurs dans leur discours à beaucoup de **mécanismes de réduction de la dissonance cognitive** entre leur perception du risque et l'attrait de l'usage. Par exemple, l'animateur cité précédemment et à qui il arrive de donner des liasses fiscales à ChatGPT insiste sur le fait qu'il les anonymise en amont, même s'il admet « en off » et à la fin de l'échange que cela n'est probablement pas suffisant car les informations contenues dans les documents restent suffisantes pour deviner ce dont il s'agit.

> « Quand moi je fais des demandes, je ne cite jamais un nom, je ne cite pas un magasin, je ne cite pas, je ne cite pas tout ça. Donc j'essaie de faire attention quand même. Donc jamais de nom de famille, jamais enfin voilà [nom du réseau], tel magasin [ville]. Non je ne cite pas, je mets magasin de [secteur d'activité]. » (Animateur réseau ; bâtiment et immobilier)

D’autres interlocuteurs insistent sur le décalage temporel entre les usages et le risque futur, avec une vision ouvertement optimiste sur le développement de solutions qui résoudraient les risques actuels, tandis que d’autres encore mettent en avant la neutralité de la technologie et l’importance de la distinguer des usages qui pourraient en être faits.

> « Oui, ça peut être dangereux. Alors souvent je prends le rapport à Einstein, il n’a pas inventé la bombe nucléaire, il a inventé la fusion, l’énergie verte pour le monde entier, illimitée, voilà ce qu’il a inventé. Et des gens mal intentionnés en ont fait une bombe nucléaire. ChatGPT c’est pareil, je veux dire aujourd’hui, oui, tout dépend de pourquoi tu t’en sers et comment tu t’en sers. Si tu veux faire des choses mal et puis dire, là le contrat de franchise, trouve-moi les failles et puis comment je peux attaquer par rapport à tous les comptes rendus qui m’ont été donnés, les visites, les machins, ce qui n’est pas bien fait, ah bah oui, tu vas pouvoir le faire. Ah bien sûr ! Mais aujourd’hui, moi, l’idée c’est de faire performer les magasins, c’est d’aider les magasins à être meilleurs, c’est de faire de bonnes préconisations pour qu’ils fassent du chiffre parce qu’en fait, on a l’intérêt commun avec le franchisé, et c’est ça qu’il faut garder en tête, c’est de faire du chiffre d’affaires. Si tu fais du chiffre d’affaires, lui il gagne sa vie, s’il gagne sa vie, nous on gagne la nôtre. » (Animateur réseau ; aménagement de la maison)

Le tableau 15 résume les principales sous-dimensions de la représentation de l’IA comme source de nouveaux risques.

Sous-dimensions	Caractérisation
Risque informationnel	Fuite des données secrètes par inadvertance
Risque relationnel	Dégradation de la confiance dans le réseau
Risque juridique	Responsabilité et conformité avec l’IA comme tiers dans la relation de franchise
Risque sociotechnique	Déshumanisation du modèle de la franchise

Tableau 15. Les sous-dimensions de la représentation de l’IA comme atteinte à la liberté

Synthèse managériale du Chapitre 2

Les représentations de l'IA – Levier ou frein à la transformation ?

Ce chapitre a analysé le « filtre cognitif et émotionnel » par lequel les acteurs de la franchise perçoivent l'IA. Ces représentations ne sont pas de simples opinions : elles dictent souvent la vitesse d'adoption et le niveau de risque accepté par le réseau.

Le diagnostic : Trois paradoxes majeurs

L'analyse empirique révèle trois décalages critiques qui menacent l'agilité des enseignes :

- **Le paradoxe du « tsunami lointain » (urgence vs passivité) :** L'IA est perçue comme une révolution radicale et inévitable (comparable à Internet). Pourtant, cette conscience théorique débouche sur un **attentisme opérationnel**. Les acteurs voient le tsunami arriver, mais pensent avoir le temps de construire des digues, retardant les investissements nécessaires.
- **Le fossé de maturité perceptive (stratégie vs micro-usages) :** Un décalage de vision fragilise la cohésion du réseau. Tandis que **le franchiseur** projette l'IA comme un levier de transformation systémique, **les franchisés, les développeurs et les animateurs** la perçoivent comme un simple outil du quotidien (ex, rédaction, traduction). Ce décalage de langage empêche le déploiement de projets structurants.
- **L'insouciance opérationnelle (conscience vs pratique) :** L'étude pointe une dissonance cognitive flagrante. Les acteurs identifient les risques (ex, fuite du savoir-faire, erreurs), mais l'attrait pour le gain de productivité immédiat l'emporte souvent sur la prudence. Ils utilisent des outils publics non sécurisés en justifiant leur pratique par une anonymisation de façade, mettant en péril l'exclusivité du concept.

Implications managériales : La responsabilité du franchiseur

Ces représentations percutent la nature même de la relation de franchise :

- **Le statut de l'IA : stagiaire ou double ?** La représentation de l'IA comme « stagiaire » maintient une supervision humaine saine. À l'inverse, la voir comme un « copilote » ou un « double numérique » induit une baisse de garde dangereuse. En cas d'erreur de l'IA, qui porte la responsabilité contractuelle vis-à-vis du client final ?

- **L’ingérence par bienveillance :** En fournissant des IA trop directives, le franchiseur risque de basculer dans une surveillance automatisée (« Big Brother »). Cela percute de front l’indépendance du franchisé et peut dénaturer son rôle d’entrepreneur pour en faire un simple manager de process.
- **L’illusion du bouclier humain :** Dans les métiers du développement et de l’animation, la dimension relationnelle est perçue comme un rempart contre l’IA. Cette croyance peut devenir une zone d’ombre stratégique si elle empêche d’automatiser les tâches à faible valeur ajoutée (analyse de données froides) pour sauver la relation « chaude ».

Recommandations stratégiques

Pour transformer ces représentations en leviers de performance, la tête de réseau doit :

- **Segmenter l’acculturation :** Ne pas approcher la diffusion dans le réseau de manière uniforme. Il est important par exemple de distinguer les « résistants identitaires » (peur pour leur liberté) des « enthousiastes insouciants » (risques de fuites). Adapter le discours permet de rassurer les premiers sur leur autonomie et imposer des protocoles de sécurité aux seconds.
- **Sanctuariser le savoir-faire :** Face à l’usage sauvage d’IA gratuites, le franchiseur doit impérativement fournir une **IA souveraine et sécurisée**. C’est le seul moyen d’empêcher le savoir-faire de s’évaporer dans les modèles d’apprentissage des géants de la Tech.
- **Renégocier le « contrat de liberté » :** Pour lever la peur de l’ingérence, il est impératif de formaliser un cadre où l’IA propose et le franchisé dispose. L’IA doit être présentée comme un levier de liberté (ex, moins de paperasse) et non comme un outil de contrôle accru.
- **Institutionnaliser la supervision :** Passer d’une confiance aveugle à une culture de la validation systématique. Le franchiseur doit édicter une charte d’utilisation interdisant l’injection de données sensibles (ex, liasses, fichiers clients) dans des outils tiers et définir clairement la responsabilité de l’humain dans la décision finale.

En résumé : Le déploiement de l’IA en franchise est un projet de management des représentations avant d’être un projet technologique.

Chapitre 3.

Démarche et pratiques d'adoption de l'IA dans les réseaux.

Nos études révèlent des façons très différentes d'approcher et d'adopter l'IA dans les réseaux de franchise. Avant de tenter d'expliciter ces différentes approches, il convient de souligner que la question ressort de façon très différente selon la nature de l'IA, et plus particulièrement qu'il s'agisse des IA prédictives ou génératives. Comme le souligne un directeur général d'un réseau, la première catégorie n'est pas nouvelle, et est déjà intégrée de différentes façons dans les outils et pratiques des réseaux :

> « J'ai un peu un problème avec le terme IA, dans le sens où on l'utilise […] à mon sens les vraies IA avec une vraie conversation, on va dire on va utiliser ce terme-là, via des outils comme Gemini, ChatGPT ou même Copilot aujourd'hui, ça je considère que c'est de l'IA. Je trouve qu'on a un peu trop marketé le sujet et notamment dans la foodtech. Parce qu'aujourd'hui, on nous vend l'IA, alors qu'on fait de l'analyse prédictive et c'est du calcul statistique, ça fait 20 ans que ça existe. On a juste mis un beau paquet cadeau, on a changé le naming. » (Directeur général ; restauration à thème)

Dans les entretiens, l'adoption de l'IA prédictive, souvent d'ailleurs intégrée « sous le capot » de différents outils métiers, est décrite comme suivant le processus d'adoption classique des outils métiers technologiques, par exemple les CRM ou SIRH. On y trouve un rôle central de la direction des systèmes d'information et/ou des directions fonctionnelles, une intervention d'organismes de conseil ou de prestataires de services logiciels, et des process classiques de test et d'intégration d'outils technologiques.

L'arrivée des IA génératives et conversationnelles bouleverse cette façon relativement normée d'adopter, et ce à cause d'au moins trois caractéristiques de cette nouvelle catégorie d'IA qui a été popularisée avec le lancement de ChatGPT à la fin de l'année 2022. D'abord, l'IA générative a été conçue et lancée dès le départ comme catégorie à très forte accessibilité, à la fois technologique – puisqu'elle repose sur le langage naturel – et financière – puisque toutes les grandes applications conversationnelles ont des versions gratuites très performantes. Par ailleurs, l'IA générative n'est pas une technologie qui arrive exclusivement ou en premier lieu

par la voie professionnelle. La grande couverture médiatique autour de cette catégorie d'IA, combinée à son accessibilité très large ainsi qu'à l'adoption très rapide et à grande échelle, font que beaucoup d'individus ont été exposés à ces technologies en dehors du cadre du travail, voire les ont utilisées pour la première fois dans un cadre personnel. Enfin, même dans un cadre professionnel, de très nombreux usages individuels de ces technologies ne nécessitent pas d'intégration dans l'architecture informatique et outils technologiques existants de l'organisation, et peuvent même très facilement échapper à la connaissance et au contrôle de cette dernière. Autrement dit, l'adoption individuelle peut se faire sans devoir demander d'autorisation ou d'aide de la part d'une direction centrale des systèmes d'information.

Dans les paragraphes qui suivent, nous nous concentrons donc sur les différentes pratiques observées d'adoption de l'IA générative dans les réseaux de franchise. Particulièrement, nous observons trois grandes catégories de pratiques autour des notions d'acculturation, d'expérimentation et de planification stratégique. Plusieurs remarques nous semblent importantes à souligner avant d'aborder ces catégories dans le détail.

D'abord, les pratiques d'acculturation sont incontestablement les plus courantes, suivies par les pratiques d'expérimentation, tandis que la planification stratégique autour de l'IA demeure minoritaire. De plus, si ces pratiques n'existent pas simultanément dans tous les réseaux, elles ne sont pas mutuellement exclusives. D'ailleurs, un certain niveau minimal d'acculturation sert de socle à l'expérimentation et à la planification stratégique. De même, des expérimentations à petite échelle peuvent être nécessaires pour lancer la planification, tandis qu'une feuille de route stratégique sert souvent de guide pour les expérimentations plus poussées.

Par ailleurs, une distinction importante doit être faite entre les *pratiques* et l'*approche* d'adoption de l'IA générative, notamment s'agissant de l'acculturation vs la planification stratégique. En effet, si l'acculturation, en tant qu'ensemble de pratiques, a lieu dans tous les réseaux, elle caractérise dans certains réseaux en particulier l'approche d'adoption. Dans ces réseaux, la philosophie dominante de l'adoption repose sur trois piliers complémentaires : a) l'acculturation des collaborateurs, b) pour leur donner envie d'expérimenter à leur niveau, et c) pour que la diffusion de l'IA se passe de façon organique.

> « Non, il n'y a pas de feuille de route stratégique. […] On est une équipe de direction et un siège, on va le dire, est une marque assez jeune, une équipe au niveau du siège qui est jeune aussi. […] J'essaye de transmettre cette envie de gagner du temps, d'améliorer nos

> process et d'industrialiser, et pour ça, il suffit de montrer à chaque utilisateur un exemple de gain de temps pour qu'il l'adopte et qu'il se dise 'je vais peut-être l'utiliser pour différentes situations'. Et pour moi, ça devient, ça doit devenir naturel, comme pour utiliser une boîte mail au lieu de passer un coup de fil quand ce n'est pas nécessaire ou inversement si la situation s'y prête. Il faut que ça devienne un réflexe, et que ça devienne, on va dire, dans les mœurs. » (Directeur des systèmes d'information ; immobilier)

Concernant l'acculturation, nous observons qu'elle s'articule autour de trois catégories de processus. La première renvoie à la construction d'une compréhension suffisante de l'IA par les acteurs du réseau, la deuxième à l'appropriation de l'IA par l'usage, et la troisième au pilotage de l'acculturation. Afin d'augmenter la lisibilité, nous traiterons chacune de ces catégories séparément dans les sections suivantes au lieu de les réunir dans un seule section dédiée à l'acculturation.

Enfin, soulignons que les pratiques d'adoption ne sont pas uniquement observées au niveau de l'organisation dans une démarche délibérée. Elles ont également lieu au niveau individuel des acteurs, ainsi que dans le cadre de dynamiques collectives et collaboratives entre acteurs.

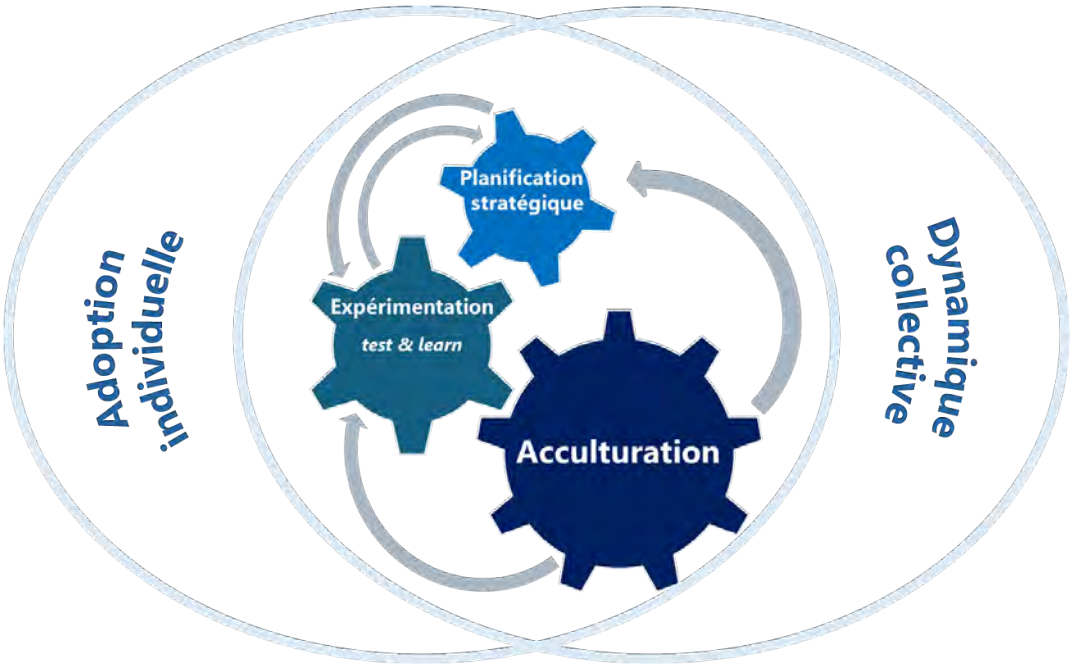

Figure 4. La dynamique d'adoption de l'IA dans les réseaux de franchise

1. Construire la compréhension de l'IA par les acteurs du réseau

Cette première catégorie de pratiques renvoie aux dimensions cognitive et normative de l'acculturation. Elle repose sur le fait d'informer et de sensibiliser les acteurs, former à l'IA et mettre en place des chartes et guides de bon usage.

1.1. Informer et sensibiliser

L'acculturation commence souvent par la diffusion d'information pour démystifier l'IA, présenter les grandes tendances, les usages possibles et les risques. Ce niveau premier d'information est d'ailleurs jugé d'autant plus important par de nombreux interlocuteurs que, d'une part, beaucoup de décideurs dans les réseaux n'ont pas de compétences technologiques poussées, voire pas d'appétence particulière pour les nouvelles technologies chez certains, et d'autre part, les IA génératives connaissent encore un développement qui ne cesse de s'accélérer, pouvant aussi augmenter le fossé technologique et le besoin d'information.

> « Il y a un sujet majeur dans les entreprises qui est de dire mais déjà, c'est quoi l'intelligence artificielle ? Parce que je pense que peu de personnes sont capables de qualifier ce que c'est ? Où ça s'arrête ? Où ça commence ? Et puis de dire qu'est ce qui existe comme solutions ? » (Expert ; développement et stratégie de réseaux de franchise)

> « Les prérequis, ne serait-ce que d'avoir un vernis de connaissances sur comment fonctionne une intelligence artificielle qui n'a rien d'intelligent. Donc, il faut aussi retirer tout le mythe qu'il peut y avoir autour de ça. » (Franchisé ; immobilier)

L'action la plus courante, rencontrée dans la quasi-totalité des réseaux interrogés, revient d'abord à organiser ce type de séances d'information aux membres du CODIR du franchiseur.

> « Premièrement, on s'est fait former au niveau du comité de direction déjà de manière un peu macro sur qu'est-ce que l'IA, les différentes sortes d'outils en la matière, comment gérer ça, etc., etc. Donc on a fait le 'ground zero' de ce qu'il faut un peu savoir sur l'IA. Et donc on a décidé d'ici 6 mois que tout le comité de direction serait correctement formé à la compréhension de l'IA. » (Directrice générale ; distribution spécialisée)

Après ce début d'acculturation par le CODIR, la diffusion de l'information s'élargit peu à peu, au niveau à la fois des équipes à la tête du réseau et des franchisés, ces derniers étant surtout exposés au sujet de l'IA lors des conventions annuelles ou réunions régionales.

> « On a un séminaire pas plus tard que le 26 novembre pour sensibiliser l'intégralité des gens de la centrale à ce sujet. » (Directeur des systèmes d'information et de l'innovation technologique ; bâtiment et immobilier)

> « [Les franchisés] ont envie qu'on les intéresse à l'IA, ils ne s'y intéressent pas d'eux-mêmes mais eux ils sont demandeurs à ce qu'effectivement on s'y intéresse pour eux et qu'on leur fasse gagner du temps. » (Directeur commercial et du réseau de franchise ; aménagement de la maison)

Dans cet effort d'information et de sensibilisation, les réseaux font intervenir différents acteurs internes et/ou externes. En interne, la direction des systèmes d'information est souvent la plus à même de mener ces initiatives, mais nous observons dans certains réseaux un leadership d'autres directions, notamment la direction marketing. Le recours à des intervenants externes, conférenciers ou experts, semble fortement apprécié aussi pour une première approche.

> « On a fait intervenir un conférencier à notre dernière convention sur le sujet de l'IA pour commencer à acculturer les franchisés au sujet. » (Directrice des systèmes d'information ; services à la personne)

> « On a fait intervenir un prestataire sur deux ateliers, un premier où il a sensibilisé l'ensemble des membres du CODIR et des utilisateurs référents sur le potentiel de l'IA. Donc là, on a beaucoup mis en avant, on a expliqué un peu ce que c'était que l'IA, on a fait des retours d'expérience, on a mis en avant des projets qui ont réussi. On a aussi fait des exercices de prompting pour que vraiment ils utilisent ChatGPT et qu'ils réalisent ce qui pouvait être fait aujourd'hui, pour ouvrir les chakras. Et ensuite on a fait un deuxième atelier, quinze jours, trois semaines après. Pendant ces quinze jours, entre les deux ateliers, moi je les alimentais par une newsletter où je leur disais regardez ce qu'a fait telle boite, telle expérience, telle expérience. » (Directeur des systèmes d'information ; aménagement de la maison)

Il est important de souligner que l'information et la sensibilisation ont également pour objectif de réduire les craintes vis-à-vis de l'IA et de rassurer les futurs utilisateurs. Deux craintes sont particulièrement rencontrées à ce stade. La première, mentionnée précédemment dans les représentations de l'IA, est celle du remplacement. Les rencontres de sensibilisation, dans leur côté généraliste, offrent une très bonne occasion d'aborder avec transparence ces questions.

> « D'abord, il y a un travail de sensibilisation, ce que je vous disais tout à l'heure, tout le monde n'est pas convaincu que l'IA soit une chance. Donc il faut sensibiliser, expliquer que l'IA ne va pas remplacer le job des gens. Déjà en tout cas, nous, on ne le pratique pas comme ça. » (Directeur des systèmes d'information et de l'innovation technologique ; bâtiment et immobilier)

La deuxième crainte est celle du changement des métiers et des routines individuelles à cause de l'IA. Cette crainte est d'autant plus palpable pour les personnes les plus avancées dans le métier, et encore plus celles qui travaillent depuis longtemps pour la même organisation, et dont les routines sont ainsi bien plus ancrées.

> « Il y a très peu de turnover, donc certains, ça fait 30 ans qu'ils connaissent la boîte. Je ne sais pas si vous faites un peu de tennis, mais pour vous donner une analogie en fait, il y en a qui, toute leur vie ont fait un coup droit, et là on est en train d'envoyer la balle sur le revers, ils sont perdus donc, donc ils ne savent pas en fait s'ils ont toujours un coup droit mais envoie-moi à côté, donc ils contournent, ils contournent, jusqu'à ce qu'ils soient contre le mur et ils ne savent pas faire leur droit quoi. » (Directeur des systèmes d'information ; coiffure et esthétique)

Cette deuxième crainte nécessite non seulement de rassurer, mais également d'insister sur les aspects positifs de ces changements, notamment sur les représentations susmentionnées de l'IA comme émancipateur et accélérateur professionnel. Un expert, consultant en IA dans le retail, pousse cette logique même jusqu'à considérer que « l'enjeu, c'est de pouvoir positionner l'acculturation à un niveau d'aspiration ».

> « On change le job des gens, c'est sûr, mais on ne les met pas dehors parce que l'IA fait le boulot à leur place. On leur propose de faire un job plus intéressant. Donc ça c'est vachement important à dire aux gens. » (Directeur des systèmes d'information et de l'innovation technologique ; bâtiment et immobilier)

> « C'est tout à fait le discours que je tiens aux gens qui ont un peu cette peur-là. Je dis […] 'l'IA, elle va servir à te faire un tremplin, à t'aider à faire que toutes les tâches à faible valeur ajoutée, tu les automatises et tu plus de temps à consacrer pour les tâches à forte valeur ajoutée, là où tu apportes de la valeur à l'entreprise'. Et finalement, ils l'entendent quand on leur a dit que, finalement, pense à tout ce que tu voudrais faire, si tu avais du temps pour bien le faire. » (Directeur des systèmes d'information ; aménagement de la maison)

1.2. Former à l'IA

Si l'information est la porte d'entrée dans la majorité des cas, l'effort de formation à l'IA semble bien plus restreint. La majorité des initiatives de formation à l'IA générative dont les interlocuteurs nous ont fait part se résument à quelques heures ou une journée, principalement axées sur la sensibilisation large ou sur la prise en main avec la question d'optimisation des prompts (*prompt engineering*).

> « [On a] organisé une journée de formation pour le comité de direction, de sensibilisation à l'IA. Une journée pleine. Donc le CODIR […] s'est immergé avec des personnes pour justement comprendre ChatGPT. Ça a été principalement […] autour de ChatGPT, comment ça marchait, quels étaient les usages, dans quelle mesure ça pouvait changer le comportement aussi, faire attention. » (Directeur des systèmes d'information au niveau groupe ; services automobiles)

Au-delà de l'échelle très limitée de ces formations, les entretiens révèlent plusieurs obstacles. D'abord, beaucoup d'organisations manquent de capacités internes pour assurer ces formations, et se heurtent en parallèle à la prolifération d'offres de formation sur le marché qu'elles ont du mal à évaluer.

> « Il y a un vrai sujet […] je veux former les gens à l'IA, et il y a tellement de charlots qui se mettent sur le truc. Quel est le bon ? Et moi, mon sujet en termes de chef d'entreprise, la stratégie, je suis en train de l'adresser, mais ma problématique c'est, qui et quel module pour former et monter en compétences ? Quels outils en fait ? Et là, vous avez tellement de pseudo-experts. » (Expert ; développement et stratégie de réseaux de franchise)

Par ailleurs, certaines directions ont souligné la réticence de nombreux salariés à se former sur les questions de l'IA. Dans certains réseaux, cela se traduit par une concentration de la formation à l'IA sur les employés qui la demandent ou les plus réceptifs, ce qui est de nature à créer un gap interne de compétences technologiques.

> « On a mis en place des formations. On a des collègues qui se sont inscrits à des formations pour pouvoir être formés, pour avoir cette sensibilisation. On l'a fait de deux manières, il y a eu des demandes qui sont nées des entretiens annuels qu'on a pu avoir avec les collaborateurs. Et l'autre, c'est plutôt sur le volontariat, on veut mettre en place des sessions de formation, est-ce que vous êtes intéressés ? Oui, non, bah vous pouvez vous inscrire. » (Directeur général ; restauration à thème)

Enfin, même lorsque des formations existent et les personnes sont intéressées, certains interlocuteurs ont exprimé des doutes divers sur l'efficacité de ces formations ou encore sur leur adaptation à leur métier.

> « J'ai vu avec mes animateurs, on va se former. Alors se former, c'est un bien grand mot parce que finalement, c'est l'utilisation au quotidien qui est la meilleure formation. » (Directeur de réseau ; bâtiment et immobilier)

> « Je pense qu'il sera bien que je suive certaines formations qui vont être dispensées assurément dans l'entreprise. Alors, est-ce que ce seront des formations génériques adaptables au plus grand nombre ? Est-ce que ce seront des formations que je vais devoir plutôt, moi, aller chercher, qui sont plus en phase avec les spécificités de mon métier ? » (Directeur du développement ; hôtellerie)

1.3. Mettre en place des chartes et guides de bon usage

L'acculturation à l'IA, notamment générative, s'appuie également sur l'édition de chartes et de guides de bon usage. En effet, si les têtes de réseau sont très majoritairement favorables à expérimenter avec l'IA et explorer son potentiel de génération de valeur, elles sont également conscientes des risques inhérents à un usage non-sécurisé. Là où la majorité des réseaux commencent à diffuser ce type de chartes d'abord en interne, au niveau de la tête de réseau,

d’autres ont fait le choix de commencer par les franchisés, compte tenu du contrôle bien plus faible sur cette population, qui a en plus l’autonomie de choisir ses propres outils.

> « Alors le génératif, on a déjà en priorité diffusé une charte d’utilisation de l’intelligence artificielle aux franchisés, et on s’en est servi pour la rediffuser au personnel du siège. Première étape, c’est de leur dire voilà ce que ça permet de faire, attention aux dérives, bien contrôler ce que ça génère. » (Directeur des systèmes d’information ; immobilier)

Fortes de leur expérience en matière de sensibilisation et des limites de cette dernière, notamment en matière de cybersécurité, les directions des systèmes d’information développent des mesures complémentaires, par exemple de faire ressortir des messages de sensibilisation complémentaires à ceux de la charte au moment de l’utilisation des outils internes.

> « Notre réseau interne, on l’a configuré pour que quand le collaborateur accédera à ChatGPT, donc via son URL, il aura une page dans laquelle on lui rappellera avant qu’il puisse accéder à l’outil qu’il ne doit pas poser là-dedans de données confidentielles. Et on va faire signer, avant le déploiement de cet outil, une évolution de notre charte informatique pour intégrer cet aspect IA également. » (Directeur des systèmes d’information et de l’innovation technologique ; bâtiment et immobilier)

La sensibilisation aux risques est donc renforcée par l’internalisation des outils ou le développement d’outils fermés propres au réseau. Ces derniers, en offrant des fonctionnalités supplémentaires, pourraient alors attirer l’utilisateur vers des utilisations qui sont conçues pour être avec un niveau de sécurité plus élevé.

> « A chaque fois qu’on lance Copilot, on peut l’utiliser à titre personnel ou à titre d’entreprise. Donc là, je leur explique que si tu l’utilises à titre perso, tu vas poser tes questions et tu vas être limité, notamment dans les fonctionnalités. Le fait d’utiliser en mode entreprise, c’est un environnement fermé, il y a toujours le risque de la data derrière qui peut partir […], en tout cas je pense que pour l’instant, les questions qui sont posées il n’y a pas de risque majeur, et en tout cas nous on a dit ‘attention, tout ce qui est lié au savoir-faire je ne veux pas les retrouver sur du Copilot ou sur du ChatGPT’. » (Directeur des systèmes d’information ; restauration à thème)

2. Activer l’appropriation par l’usage

Cette deuxième catégorie de pratiques renvoie à la dimension opérationnelle de l’acculturation. Elle repose sur le fait de proposer des cas d’usage concrets et d’outiller pour lever les frictions d’accès.

2.1. Proposer des cas d’usage concrets

L’acculturation à l’IA passe fortement par le fait de la rendre concrète à travers des cas d’usage réels. La réussite de ce type d’actions repose sur deux leviers complémentaires. Le premier est d’imaginer une multitude de cas d’usage, de façon que différentes catégories d’utilisateurs puissent s’y identifier et trouver un intérêt.

> « On a fait des premiers ateliers au mois de mai et on en a refait au mois de septembre, et en fait, j’avais à peu près que la moitié des personnes qui avaient utilisé l’IA entre mai et septembre pour l’intégrer dans leur quotidien. Mais c’est parce que le consultant n’a pas été très bon pour bien donner des cas d’usage spécifiques. Quand j’ai refait des ateliers au mois de septembre là, je leur ai bien cherché et identifié des cas d’usage spécifiques pour que chacun comprenne l’intérêt dans son quotidien. Et là, j’avais eu un taux d’acceptation de 90%, je pense. » (Directrice des systèmes d’information ; services à la personne)

Le deuxième levier est d’identifier et mettre en avant les cas d’usage à retombée rapide, qui ne nécessitent pas d’efforts importants tout en répondant à des points de friction importants pour l’utilisateur. Ce type de cas d’usage est qualifié par les interlocuteurs de « quick wins ».

> « On va regarder ce qui se passe sur le terrain, et puis on identifie des pain-points où clairement on aura des quick wins. » (Expert, conseil en IA pour le retail)

> « Effectivement, je pense que le LLM c’est le quick win parce que c’est ce qui est connu, c’est là l’effet waouh. Il y a des choses qui sont très faciles à mettre en place avec ça, ne serait-ce que pour générer des mails, corriger des fautes d’orthographe, enfin aider toutes ces choses-là sur lesquelles effectivement les LLM sont pertinents. » (Directeur des systèmes d’information ; distribution spécialisée)

Par ailleurs, les cas d'usage à implémentation et retombée rapides sont souvent également les moins complexes techniquement. Ils ont ainsi la vertu d'être facile à expliquer aux individus les moins avancés sur les questions techniques, ce qui offre une excellente façon de démystifier la technologie.

> « [Les LLM], ça permet aussi je trouve d'introduire très vite, expliquer en tout cas, ce que c'est que l'IA, et que justement ce n'est pas un petit bonhomme dans le PC qui réfléchit, et que ce sont des maths, et que ce qu'il est écrit c'est juste parce que le mot qu'a suivi le mot d'avant il avait plus ou moins de chance d'être celui-là plutôt qu'un autre. Et je trouve que c'est plus simple de l'expliquer via le LLM que quand on est en train de parler de prédictivité et de choses comme ça, où là on rentre sur des choses très complexes et très techniques. » (Directeur des systèmes d'information ; distribution spécialisée)

Deux points supplémentaires ressortent concernant les cas d'usage et leur importance dans l'acculturation. D'abord, s'il est important de développer ces cas d'usage de façon proactive pour acculturer le réseau, il est également important d'en avoir à destination des différentes parties prenantes de façon réactive, puisque ces parties prenantes peuvent être à l'affut de démonstration qu'il faudra donc pouvoir satisfaire pour ne pas perdre l'élan.

> « On a essayé, sans y passer des heures, mais de commencer à évoquer quelques cas d'usage qu'on imaginerait à leur place, si j'étais responsable de l'animation de réseau, comment je m'en servirais, si j'étais responsable finance, comment je m'en servirais. Mais on part du principe qu'ils vont trouver bien mieux que nous comment s'en servir, quand même. […] En réunion régionale sur la fin du mois de janvier et le début du mois de février, on a été régulièrement interrogé : 'les gars, direction du réseau, qu'est-ce que vous nous prévoyez avec l'IA, etc.', donc on a partagé, un peu comme je le fais avec vous aujourd'hui, quelques cas d'usage en interne et quelques cas d'usage qu'on imaginait pour eux demain. » (Directeur des services clients et IT ; bâtiment et immobilier)

Par ailleurs, bien que l'enjeu de l'acculturation soit de motiver l'adoption au niveau professionnel, les usages personnels peuvent servir d'accroche pour attirer l'attention et intéresser certaines personnes à l'usage de l'outil, avant de pouvoir les convertir par la suite à des usages professionnels.

> « J'avais trop réussi chez certains en leur donnant des cas d'usage perso. Et en donnant des cas d'usage perso, ça permet de se dire que si j'utilise à titre personnel pour faire ça, pour mon travail ça peut me permettre de l'utiliser aussi. Au début, c'est un peu plus facile de trouver des choses ludiques, je vais faire des idées de menus, je vais avoir mon book pour partir en vacances, etc. Et après, du coup, de pouvoir déclencher, dire tiens pour mon travail, ça se trouve… » (Directrice des systèmes d'information ; services à la personne)

2.2. Outiller pour lever les frictions d'accès

Une façon importante de pousser l'acculturation est de mettre à disposition les bons outils d'IA générative, notamment dans leur version payante. L'approche dominante dans ce cas est de commencer par équiper les membres du Comex ou du Codir de ces outils. Dans certains réseaux, le périmètre d'équipement est élargi à d'autres niveaux hiérarchiques, comme certains managers intermédiaires, ou à certaines directions, comme la direction de la communication.

L'équipement en licences payantes intervient souvent immédiatement ou très vite après la première étape d'information ou de formation. L'objectif est alors de maintenir l'élan, de transformer la curiosité et l'intérêt suscités lors de la formation en expérimentation au niveau individuel et des équipes, et de révéler à partir de ces expérimentations les futurs cas d'usage porteurs de valeur ajoutée, dans lesquels l'organisation devrait investir.

> « [Après la journée de formation], on a pris une licence ChatGPT Pro pour le comité de direction pour bien commencer à mettre les mains dedans et aussi pour essayer de mesurer un peu en quoi pour chaque service, parce que dans le comité de direction il y a neuf personnes et finalement chaque personne dirige un service en gros, en quoi ChatGPT pourrait aider notre service ? Parce que la question c'est de se dire ok, est-ce que demain on duplique ça ? Est-ce qu'on fait une licence ChatGPT Pro à tout le monde ? […] Là, vraiment, on est dans 'vous avez une licence ChatGPT Pro ? Utilisez là ! Essayez de grandir, de progresser là-dessus, et dites-nous qu'est-ce que vous pouvez imaginer demain, et puis réfléchissez à ce que vous pourriez imaginer demain dans votre service. En quoi l'IA pourrait vous aider ?' » (Directeur des systèmes d'information ; services automobiles)

Le coût de l'abonnement n'est pas le seul point de friction à lever pour encourager l'utilisation et l'expérimentation. Dans certains cas, malgré l'information et le paiement de la licence, le démarrage de l'utilisation se heurte à des mécanismes d'inertie, notamment lorsqu'il s'agit d'individus déjà très occupés et qui ont d'autres priorités. Une façon de lever cette inertie ou de la diminuer est d'aller un pas plus loin en créant les comptes utilisateurs, ce qui introduit une forme d'engagement individuel, rendant l'usage à la fois plus saillant et plus difficile à différer.

> « On ne leur dit pas 'tu devrais te créer un compte', parce qu'on sait qu'ils ne vont pas le faire. Donc en fait, on a créé des comptes, encore une fois, on a distribué les liens, les logins, les mots de passe pour qu'ils puissent utiliser. » (Directeur des services clients et IT ; bâtiment et immobilier)

Une difficulté importante renvoie au coût d'équiper un grand nombre d'utilisateurs de licences. Cela explique alors le choix dans beaucoup de réseaux de restreindre l'équipement en licences à certains niveaux hiérarchiques ou certaines directions. Outre la démultiplication du coût à partir du nombre d'utilisateurs équipés, une autre source importante de coûts provient de la multiplicité des outils disponibles sur le marché, leur récence et évolution constante, et le fait qu'aucun outil ne se soit clairement imposé comme standard du marché. Cela incite alors à expérimenter avec différents outils en parallèle, ce qui démultiplie les coûts d'équipement.

> « Sinon on peut prendre 12 outils différents avec chacun 10 dollars par mois, […] si on rajoute ça, ça, ça… » (Directrice des systèmes d'information ; services à la personne)

A l'inverse, le choix de se concentrer sur un seul outil peut se heurter aux préférences de certains individus, notamment les utilisateurs pionniers, qui ont déjà pris certaines habitudes avec un outil donné, voire investi du temps et de l'effort à l'apprivoiser et même à l'entraîner avec leurs données et leur style individuel. Cela pourrait alors créer des résistances à l'adoption de l'outil commun, voire renforcer des comportements de *shadow AI*.

> « Je me suis acheté une licence ChatGPT, parce que Copilot me semblait un peu limité, donc je l'ai dit [au directeur des systèmes d'information], donc comme je suis membre du Comex, on s'autorise à avoir à côté de Copilot ChatGPT, qui moi en tout cas me semble beaucoup plus puissant, après chacun le voit comme il veut, je suis en phase d'apprentissage de ce que sait faire la machine ou de comment parler à la machine. » (Secrétaire général ; bâtiment et immobilier)

Les réseaux mettent en place différents mécanismes pour contourner la problématique du coût et éviter qu'elle ne constitue un frein dans cette phase cruciale de l'acculturation. Une solution qualifiée souvent de « bricolée » est de partager une même licence entre plusieurs utilisateurs, notamment lorsque ces derniers ont un niveau d'utilisation limité. Les solutions plus sophistiquées – et légales – consistent à passer d'une consommation basée sur les licences individuelles à une consommation basée sur le niveau d'utilisation. Les deux extraits suivants illustrent cette approche dans deux réseaux, qui ont choisi de la mettre en place de façon différente.

> « ChatGPT, on le fait non pas en prenant une licence pour chaque personne, mais en faisant un peu de programmation de manière à permettre à chacun d'utiliser l'assistant, […] mais on paie à l'usage à travers les tokens. Et ça devrait coûter quand même beaucoup moins cher. […] Si au bout du bout on se rend compte que c'est aussi cher que d'avoir les licences à chacun, on le fera, on offrira peut-être une licence à chacun ou on arrêtera, parce que ça coûtera trop cher, à voir. » (Directeur des systèmes d'information et de l'innovation technologique ; bâtiment et immobilier)

> « On a mis en place un outil qui s'appelle Open WebUI qui permet à tous les collaborateurs du siège de pouvoir faire des requêtes à ChatGPT, avec un ChatGPT qui n'utilise pas les requêtes de l'entraînement. C'est une solution qui utilise ChatGPT mais qui nous évite de payer un abonnement par collaborateur, parce que la plupart des collaborateurs l'utilisent encore très peu […] on le paye juste à l'usage. » (Directeur des systèmes d'information ; aménagement de la maison)

3. Piloter l'acculturation

Cette troisième catégorie de pratiques renvoie aux dimensions stratégique et organisationnelle de l'acculturation. Elle repose sur le fait rester en veille et de prendre en compte les différents niveaux de maturité des acteurs.

3.1. Rester en veille

L'acculturation passe également par le fait de conduire une veille continue sur les évolutions de l'IA, des solutions qui sortent et des usages actuels et possibles. Au-delà de l'intérêt et de la

veille au niveau individuel, nous faisons référence ici à la veille au niveau organisationnel. Ainsi, dans certains réseaux, notamment ceux adossés à de grands groupes, cela repose sur les efforts d'une personne dédiée.

> « On a une personne qui s'occupe de la veille, pour le groupe, […] toutes les semaines elle nous fait une espèce de revue de presse, de ce qui se dit, de ce qui se passe et ce qui pourrait nous intéresser, dedans, effectivement, il y a de plus en plus l'IA. Et là aussi, si vous voulez, avant je le lisais vraiment, vraiment très très très très très vite. Là, dès qu'il y a un truc sur l'IA, je m'arrête deux secondes et je regarde ce qu'elle raconte pour voir ce que ça peut m'apporter. » (Directeur des systèmes d'information ; services automobiles)

L'émergence de l'IA a également poussé plusieurs personnes interrogées à changer leurs habitudes et d'être bien plus présentes dans les salons professionnels et autres manifestations traitant de l'IA, et qu'ils trouvent dorénavant comme une source de veille et d'acculturation importante.

> « Au départ c'était vraiment se familiariser avec l'outil, déjà de comprendre comment ça fonctionnait. On a fait différents colloques, notamment organisés par les différentes CCI et donc on avait des colloques autour de l'IA, donc on a commencé à vraiment s'y intéresser et d'avoir une vue sur qu'est ce qui se faisait notamment aux États-Unis, sur l'émergence, comment les sociétés l'utilisaient. Donc, c'est là où je dis que ça a permis de désacraliser un peu parce qu'on entendait tout et n'importe quoi. » (Directeur général adjoint ; distribution alimentaire spécialisée)

> « Ce matin par exemple, j'étais à Paris et il y avait Deloitte qui organisait une conférence sur ce qui s'est dit au CES à Las Vegas et à la NRF à New York. Honnêtement, des invitations comme ça, j'en reçois plein, je n'y vais jamais. Là, je me suis dit bon, il faut y aller, parce que je veux voir ce qu'ils ont dit sur l'IA. » (Directeur des systèmes d'information ; services automobiles)

Pour d'autres, la veille passe principalement par les réseaux sociaux professionnels, et notamment LinkedIn.

> « Je fais confiance à des gens qui me semblent davantage initiés que moi sur des comptes LinkedIn que je suis par exemple, où ils vont parler d'un outil IA que je n'aurais pas connu, je n'avais pas suivi. Et puis après, nous testons et si on y voit un intérêt autre ou supplémentaire versus les solutions qu'on utilise déjà, on essaye. Là, par exemple, on vient de changer, entre guillemets, d'IA pour produire des infographies. Je ne sais plus ce qu'on utilisait. Puis, moi j'ai lu sur LinkedIn un mec qui faisait l'éloge d'une IA qui s'appelle Picto Charte pour créer des infographies, etc. Effectivement, j'ai testé versus celle qui était utilisée par une de mes équipes, il n'y'a pas photo. » (Directeur des services clients et IT ; bâtiment et immobilier)

Par ailleurs, l'IA générative permet elle-même d'automatiser la veille sur l'IA et sa diffusion en interne. Cependant, très peu de réseaux nous ont indiqué recourir réellement à ce type de veille automatisée.

> « Il y a une autre initiative, l'automatisation de la veille sur l'IA. Là on est un peu en retard sur ce sujet parce que je voulais que ce soit prêt en janvier, c'est de mettre en place une newsletter de l'IA qu'on mettra à disposition des franchisés. Et ce qu'on voulait faire, ce qui nous a aussi un peu retardé, c'est qu'on voudrait que cette newsletter, on l'envoie et qu'on soit en capacité de regarder quels sont les franchisés qui la regardent, vraiment faire du tracking dessus et aussi faire un peu des call to action en disant à la fin, si vous avez des idées, des choses comme ça, n'hésitez pas à nous écrire ou à nous demander pour voir effectivement comment ça mord et identifier ceux qui sont intéressés ou pas. » (Directeur des systèmes d'information ; aménagement de la maison)

Enfin, il est important de souligner que la veille n'a pas lieu uniquement au niveau de la tête du réseau. De nombreux franchisés ont également fait état d'une approche de veille à leur niveau, quoique peu formalisée. Cette veille et l'acculturation du franchisé qui en résulte sont doublement importantes. D'une part, comme nous le verrons plus tard quand on abordera les aspects collaboratifs, les franchisés sont source d'information sur l'IA pour la tête de réseau. Leur veille se répercute donc de façon ascendante envers la direction du franchiseur. D'autre part, les franchisés jouent un rôle d'acculturer certains membres de leur propre équipe. Ainsi, leur veille se répercute également de façon descendante à leur niveau local.

> « Aujourd'hui, c'est par nous-mêmes, c'est en scrollant sur les réseaux qu'il y a des IA qui peuvent être plus intéressantes que d'autres. […] Et ce qui est le plus dingue, je trouve, c'est qu'on est obligé d'en parler aux collaborateurs pour qu'eux aussi puissent gagner du temps, etc., et il y en a beaucoup qui sont quand même jeunes, qui ne connaissent pas, et qui n'utilisent pas, alors qu'ils sont jeunes, ça c'est incroyable. » (Franchisée ; immobilier)

3.2. Prendre en compte les différents niveaux de maturité

Plusieurs interlocuteurs soulignent qu'une acculturation réussie nécessite de prendre en compte les niveaux différents de maturité technologique des parties prenantes pour assurer l'accessibilité la plus large de l'acculturation. Comme souligné précédemment, une caractéristique importante des IA génératives par rapport aux technologies d'entreprise est qu'elles sont arrivées en même temps dans le domaine personnel et professionnel. Cela risque d'accentuer les différences en matière de maturité et d'usage initial, certaines personnes ayant déjà un usage de ces outils en dehors du cadre du travail et donc avant même le début des efforts organisationnels d'acculturation, voire de créer ou d'accentuer des fractures technologiques autour de l'IA.

> « Il y a aussi le fait que tout le monde n'a pas la même maturité sur le numérique. Ça, on le voit vraiment sur nos réseaux, voilà, il y a des personnes qui sont très curieuses, qui ont déjà été sur des outils tels que ChatGPT, Perplexity, qui l'utilisent tous les jours, et d'autres qui ne savent même pas comment envoyer une demande. Il y a tout ça à prendre en compte, il y a beaucoup d'enjeux humains, on avance mais on prend en compte tous ces sujets là pour que ça reste accessible à la majorité aussi des personnes chez nous. » (Directrice des systèmes d'information et cheffe des projets IA ; services à la personne)

Ces fractures, déjà constatées au sein des équipes de la tête de réseau, ressortent encore comme plus importantes et marquées en comparant ces équipes aux franchisés. Ces derniers sont décrits dans les entretiens comme des personnes du terrain, très souvent fortement impliquées dans la gestion quotidienne de leur unité, et d'autant plus dans les métiers où les dimensions manuelles l'emportent sur le travail de nature intellectuelle ou rédactionnelle.

> « Les têtes de réseaux, on est tous à fond là-dedans, mais en face de nous, en tout cas pour nous qui sommes dans la restauration, on a des restaurateurs, et là, ce n'est pas une fracture, c'est le grand canyon qu'on a entre les deux, puisqu'on a aussi des gens qui sont très très demandeurs de ce genre de choses, et qui le voient avec un côté amusement et ils se disent 'ouais c'est cool, c'est mieux que d'envoyer un mail et d'avoir une réponse à un ticket par mail'. Mais, on en a d'autres qui n'en voient pas l'intérêt, qui ont déjà du mal à voir l'intérêt d'une visio, alors quand on leur amène de l'IA, ils nous regardent avec des gros yeux, ils nous disent, 'non mais moi, je fais de la pâte toute la journée, je réponds à mes clients, je n'ai pas besoin de l'IA'. » (Directeur général ; restauration à thème)

4. Les pratiques d'expérimentation

La logique expérimentale n'est pas la même que celle de simplement essayer divers outils, que ce soit au niveau individuel ou collectif. Il s'agit d'expérimentations cadrées dans une démarche d'apprentissage organisationnel, qu'on qualifie souvent de *test and learn*. Elle repose sur le test de projets pilotes et leur évaluation en fonction de KPI prédéfinis, avec la possibilité de procéder à des ajustements en cours de route, et pouvant mener finalement à une validation et déploiement large. D'ailleurs, comme le montrent les deux extraits suivants, cette logique s'applique aussi bien au niveau global de l'organisation qu'à celui de certaines directions fonctionnelles.

> « Là, on va vraiment être dans une démarche d'innovation un peu test and learn. J'ai donné un peu l'image du spéléologue qui découvre une grotte, on ne sait pas où ça va donner, on ne sait pas combien de temps on va rester dans la grotte. On sait que pour l'instant, l'objectif, on s'est fixé ces six projets. Peut-être qu'en cours de route, on changera ou on fera demi-tour parce qu'on verra que la technologie n'est pas prête ou que ça n'a pas de sens finalement. Mais l'objectif c'est de sortir des choses très régulièrement, en mode agile. Et j'ai dans l'idée de sortir les POC à horizon de six mois, pour moi, on aura balayé les six scopes. » (Directeur des systèmes d'information ; aménagement de la maison)

> « Pour l'instant, moi, ce que j'ai demandé, c'est qu'un animateur en particulier développe avec le service informatique la bonne base, le bon raisonnement quelque part. Donc ça, pour l'instant, j'en ai vraiment un qui va me le faire sur l'équipe d'animation, c'est celui-

> là qui est un petit peu pilote sur ce test. » (Directeur du service d'animation réseau ; aménagement de la maison)

Cette logique d'expérimentation est, dans de nombreux cas, étroitement articulée à une recherche de gains opérationnels concrets — en termes de temps, d'efficacité et de qualité de réponse au client — et s'inscrit dans une pression plus large visant à objectiver ces bénéfices par le calcul d'un retour sur investissement (ROI), afin de justifier le coût perçu des initiatives en matière d'IA

> « Donc on va tester ça et dans les centres et au service client, pour savoir comment on peut gagner du temps, comment on peut être plus efficace, comment on peut mieux répondre à nos clients. Et puis aussi essayer de calculer un ROI, parce que là tout ce dont je vous parle, les tests, les machins, c'est bien, mais en fait, l'IA ça coûte cher. » (Directeur des systèmes d'information ; services automobiles)

Évidemment, le rôle de la direction des systèmes d'information est central dans cette approche car, non seulement elle dispose des compétences techniques pour piloter des projets d'IA, mais elle est également en mesure de mener ces projets expérimentaux en mode agile. Dans de nombreux cas, comme nous le discuterons dans les paragraphes suivants, ces tests se mettent en place de manière collaborative entre la DSI et les directions fonctionnelles. Il arrive toutefois que ces expérimentations soient d'abord développées en interne par la DSI à « petite échelle », avant d'être élargies à des tests plus structurés avec les autres directions, comme l'illustre l'extrait suivant sur la production de vidéos de formation par des outils d'IA.

> « Les deux premières vidéos qu'on a faites [avec des outils d'IA génératives] sont en interne à la DSI, et ce sont des tutos vidéo pour utiliser Open WebUI, l'initiative qu'on a mis en place. Donc on a fait une vidéo pour expliquer ce qu'était un LLM et une vidéo pour expliquer comment utiliser Open WebUI. Là, on est en train de faire des vidéos pour expliquer les grands principes de la cybersécurité. Et dès qu'on aura fiabilisé l'outil, qu'on en sera satisfait, je pense qu'on l'amènera à l'équipe formation. » (Directeur des systèmes d'information ; aménagement de la maison)

4.1. Lancements de prototypes de solutions IA

Le recours aux prototypes et Proof of Concept (POC) joue un rôle clef dans cette démarche d'expérimentation agile. Une des difficultés rencontrées cependant est que l'IA générative, en plus d'être une famille de technologies récente, est en évolution constante. Cela fait que de nombreux fournisseurs de services informatiques traditionnels sont eux-mêmes en position d'expérimentation et d'apprentissage.

> « Sur les clients finaux, on a fait un POC il y a de ça quelque temps pour un chatbot sur notre site internet, en mettant l'IA et en regardant un petit peu est ce que c'était mieux en termes de taux transfo ? A cette époque-là, on a été assez déçu parce qu'en fait la société avec qui on l'a fait était aussi en POC, on le savait mais en fait, les formats, la transmission de données, c'était très lourd […] ce POC là n'a pas eu de succès. On va probablement refaire avec eux, mais entre-temps la société a mûri, elle a grandi, mais finalement derrière, ce POC là a montré que, un, il faut être en capacité aussi d'alimenter, la qualité de la donnée est très importante. » (Directeur des systèmes d'information au niveau groupe ; services automobiles)

Au-delà de la difficulté de trouver les bons partenaires et prestataires, l'extrait précédent souligne la difficulté centrale liée à la data pour le succès des projets d'IA, y compris à un stade très expérimental et à petite échelle.

Une autre difficulté renvoie au décalage entre les projets imaginés et désirés d'une part, et la réalité des contraintes techniques, juridiques, ou autre. Dans la plupart des cas, le décalage ressort entre les usages imaginés par les directions fonctionnelles, dont les connaissances sur l'IA peuvent être très superficielles et ainsi irriguer des attentes démesurées, et les capacités de la technologie à l'heure actuelle.

> « Ça crée aussi pas mal de frictions parce qu'on ne peut pas tout faire non plus quoi. Et puis bon, certains ont une vision assez fine de l'IA, d'autres plus nuageuse, donc ils imaginent que ça va faire des trucs que ça ne peut pas faire, donc là ça peut être un peu déceptif parfois quand je travaille avec eux sur ce que ça pourrait leur apporter à court terme. » (Directeur des systèmes d'information et de l'innovation technologique ; bâtiment et immobilier)

> « [Pour les autres directions] l'IA, c'est quand même quelque chose encore de très flou, très vague, très abscons et de magique. Vous voyez, il y a encore ce côté très bon enfant. Ben on met tout ça là-dedans et après, ben ce qui s'y passe c'est un peu magique. […] Les projets qu'ils me proposent, c'est un peu leur liste au Père Noël » (Directeur des systèmes d'information ; distribution spécialisée)

Compte tenu de l'absence de standards clairs sur les solutions d'IA génératives sur le marché aujourd'hui et que les prototypes sont souvent là pour nourrir la réflexion stratégique et la feuille de route future de l'IA, on observe dans beaucoup de cas que la logique expérimentale privilégie les projets dont la durée de test serait rapide, afin de pouvoir pivoter – c'est-à-dire décider de généraliser ou d'abandonner le prototype selon les résultats – rapidement aussi.

> « C'est plutôt un POC qui va nous nécessiter moins de 20 jours, entre 20 et 50, 50 et 100, et plus de 100 jours. […] Alors juste, effectivement nous, en test and learn, je pense qu'on sera sur un délai beaucoup plus court, dans le sens où le Coach-Vendeur, qu'on va plutôt maintenant faire de la captation de données clients, dans l'idée, nous on va lancer le sujet très prochainement du prototype, il va être mis en magasin, et je pense qu'au bout de trois mois, on décidera si on le généralise ou si on l'abandonne. Ça va être un délai vraiment très court. » (Directeur des systèmes d'information ; aménagement de la maison)

5. Les pratiques de planification stratégique

Contrairement à l'approche centrée sur l'acculturation, qui parie sur une diffusion organique de l'IA grâce à l'acculturation, une approche centrée sur la planification stratégique met en avant une logique descendante de priorisation de certains projets d'IA et de leur diffusion dans le réseau. Dans ce cadre, les piliers de l'acculturation présentés précédemment – tels que la sensibilisation, la formation et l'outillage – ont tout à fait leur place dans l'approche stratégique. A l'inverse, les pratiques qui constituent les piliers de l'approche stratégique, présentés ci-dessous, ne sont pas compatibles avec la logique de diffusion organique par l'acculturation.

5.1. Développer une feuille de route stratégique

C'est probablement le marqueur le plus explicite de l'approche stratégique. Pourtant, peu de réseaux que nous avons interrogés sont allés aussi loin dans cette approche. A l'inverse, beaucoup d'interlocuteurs mettent en avant une logique de « tâtonnements » dans leur réseau,

que ce soit au niveau individuel ou organisationnel. Parmi les réseaux où une feuille de route stratégique a été ou est en train d'être élaborée, nous distinguons trois sous-approches qui varient en fonction du moment où la feuille de route est développée.

La première sous-approche renvoie au développement très rapide de la feuille de route de l'IA, par exemple au bout d'un an quasiment de l'arrivée des IA génératives sur le marché.

> « J'avais la conviction que l'IA allait révolutionner notre métier et j'ai la chance que ma DG a aussi ce sentiment-là. Donc elle m'a demandé en début d'année de travailler ce sujet et de mettre en place ce qu'on a appelé la roadmap de l'IA. Donc on l'a annoncé officiellement en convention au mois de mai 2024. » (Directeur des systèmes d'information ; aménagement de la maison)

Dans ces réseaux, la volonté est dès le départ de cadrer les initiatives, réduire les risques, et optimiser les budgets et le retour sur investissement. Le développement de la feuille de route stratégique de l'IA, qu'il soit entièrement interne ou assisté par des cabinets de conseil, répond à des arbitrages clairs entre un ensemble d'initiatives et de propositions remontées du terrain et des différentes directions fonctionnelles. Par exemple, le directeur des systèmes d'information dans un réseau du secteur d'aménagement de la maison cité précédemment continue ainsi :

> « On a regardé quels étaient les cas d'usage de l'IA qu'on pouvait avoir dans notre boutique, dans notre métier. Ça nous a amené 30, 40 cas d'usage, sur lesquels on a travaillé ensuite à évaluer, à les mettre sur une grille efforts/bénéfices, déterminer les quick wins, les sujets un peu plus long terme, et on a retenu cinq six projets sur lesquels on va bosser, là, sur les prochaines semaines et mois, avec une idée d'enrichir cette road map au fur et à mesure des avancées aussi technologiques, elle n'est pas figée, et de faire des POC très rapidement qu'on met à la disposition des magasins pour qu'ils expérimentent et pour voir si on industrialise le POC ou si on arrête. » (Directeur des systèmes d'information ; aménagement de la maison)

Comme l'extrait précédent le met en évidence, cette première sous-approche de développement très rapide de la feuille de route stratégique est pensée de façon agile et évolutive, ouvrant la possibilité à la fois à intégrer de nouvelles initiatives en fonction des avancées technologiques et à se rétracter sur certaines initiatives en cas d'apparition d'obstacles. Ainsi, dans le cas de ce réseau d'aménagement de la maison, une des initiatives phares était celle d'un assistant aux

vendeurs en magasins animé par l'IA. Or, cette solution nécessitait de pouvoir écouter en direct et enregistrer les conversations entre les vendeurs et les clients, probablement à l'aide d'un équipement porté par le vendeur, ce qui s'est avéré très complexe et incertain d'un point de vue juridique.

La deuxième sous-approche laisse un temps plus long à l'acculturation et aux expérimentations au niveau individuel et des différents services, mais tout en ayant comme objectif le développement d'une feuille de route stratégique de l'IA. Le tâtonnement ici est ainsi toléré et même encouragé comme un moyen de nourrir la réflexion stratégique et la planification.

> « Il faut qu'on ait une stratégie parce que sinon, on peut être en expérimentation pendant 10 ans puis pas sortir grand-chose. » (Directrice des systèmes d'information et cheffe des projets IA ; services à la personne)

> « Est-ce qu'aujourd'hui, au niveau du Comex, il y a cette discussion de dire 'il nous faut quand même une feuille de route stratégique, en disant voilà les priorités, voilà dans quoi on va mettre la formation, l'investissement, etc.', ou est-ce qu'encore ça tâtonne dans chaque service ? Pour l'instant, ça tâtonne, mais l'étape suivante qui est une feuille de route avec des priorités, ne devrait pas tarder. » (Secrétaire général ; bâtiment et immobilier)

La troisième sous-approche laisse un temps encore plus long au développement de la feuille de route de l'IA. Cependant, au lieu que ce temps ne soit dédié à l'acculturation et aux expérimentations, il est centré sur une réflexion plus en profondeur sur la place que le réseau souhaite accorder à l'IA.

> « Il y a déjà une petite structure de 2 à 3 personnes, dont je fais partie, qui vont avoir à travailler sur ce sujet pour 2026. Donc oui, en 2026 on va écrire cette feuille de route. Aujourd'hui, on n'a pas d'idée clairement sur qu'est-ce que ça peut nous apporter aujourd'hui ? […] Donc on n'est pas sur du 'technique', sur qu'est-ce qu'on peut faire, enfin qu'est-ce qu'on peut faire techniquement j'entends, on est vraiment sur la philosophie encore une fois, ce qu'on s'autorise, ce qu'on ne s'autorise pas, ce qu'on peut faire, ce qu'on ne peut pas faire, qu'est-ce qu'on trouve qui est too much. » (Directeur des systèmes d'information ; distribution spécialisée)

5.2. Lier la feuille de route stratégique de l'IA à d'autres éléments stratégiques de l'organisation

Les réseaux suivants une approche stratégique ne se contentent pas de définir une feuille de route de l'IA : ils ancrent cette feuille de route dans la stratégie plus globale de l'organisation. Nous avons observé différentes manifestations liées à cela. La plus intuitive, mais qui reste cependant la plus floue, est lorsque les dirigeants évoquent l'importance de lier la feuille de route de l'IA à la feuille de route stratégique du réseau.

> « Je pense qu'effectivement, il faut qu'il y ait une stratégie [IA]. Après, la stratégie, c'est ce qu'on disait tout à l'heure, il faut aussi réussir à la mettre en corrélation avec les enjeux qu'on a aussi sur notre feuille de route, autre que l'intelligence artificielle. » (Directrice des systèmes d'information et cheffe des projets IA ; services à la personne)

En complément à intégrer la feuille de route de l'IA dans la feuille de route stratégique de l'organisation, nous avons interrogé nos interlocuteurs pour savoir si, dans un second temps, il a été demandé aux services et directions fonctionnelles de développer une feuille de travail spécifique au déploiement de l'IA dans leur propre périmètre. La quasi-totalité des réseaux ne sont pas encore à ce stade, et expliquent cela par le fait que les projets d'IA à l'heure actuelle sont encore à un stade d'expérimentation centralisé et piloté par la DSI, tandis que la priorité des directions fonctionnelles est de continuer d'une part à acculturer leurs membres à l'IA et d'autre part à nourrir la feuille de route centrale de l'IA.

> « [Le directeur des SI] fait le tour de l'ensemble des services pour que chaque service, aujourd'hui, alimente sa réflexion autour de l'intelligence artificielle et essaye avec ses équipes d'imaginer des sujets en lien avec cette intelligence artificielle. » (Directeur d'exploitation du réseau ; bâtiment et immobilier)

Au-delà d'ancrer la feuille de route de l'IA dans la feuille de route stratégique globale, l'ancrage se fait souvent en considérant les projets IA sous l'angle plus large de la transformation digitale. Cela peut se manifester en intégrant la planification de l'IA d'une part dans les projets de transformation de l'infrastructure informatique ou, d'autre part, dans les projets de transformation en organisation basée sur la data (*data driven*). Ce deuxième angle est d'autant plus courant que, comme nous le verrons plus tard, l'existence d'une plateforme et d'une culture

data solides sont des conditions nécessaires de génération de valeur par l'IA, et que beaucoup de réseaux de franchise continuent à souffrir d'une dette technologique en matière d'organisation et de gouvernance de leur data.

> « Là, typiquement, on se pose la question de notre ERP. C'est ce que je disais tout à l'heure, maintenant, il y a beaucoup d'outils qui nativement ont de l'IA. Nous, on se pose la question, vu que notre outil actuel est vieillissant, on se pose la question de vraiment repartir à zéro sur un autre outil. » (Directrice des systèmes d'information et cheffe des projets IA ; services à la personne)

> « On est sur un gros projet 2025 de consolidation d'une data plateforme. […] Quand on fait plein de choses en termes de marketing, d'accompagnement de nos franchisés sur la communication, réseaux sociaux et autres, on s'aperçoit que la donnée a besoin d'être vraiment structurée. Et donc on est en train de mettre en place, là, ça a commencé déjà depuis début septembre et le projet va jusqu'au printemps, la création d'une data platform dans laquelle on va intégrer de la donnée de nos logiciels de caisse, de notre ERP, pour structurer cette donnée en vue de l'utiliser, et donc effectivement d'utiliser aussi des outils qui sont mis à disposition, notamment de l'IA, pour améliorer le quotidien des différents collaborateurs. » (Directeur général adjoint, distribution alimentaire spécialisée)

Par ailleurs, l'ancrage stratégique de l'IA peut se faire également à travers le lien avec l'ADN du réseau et de sa marque-enseigne. Comme souligné précédemment dans un extrait d'entretien avec un directeur des systèmes d'information, certains réseaux mènent une réflexion en amont à la feuille de route sur la place qu'ils souhaitent accorder à l'IA, et donc inversement les pratiques dont ils voudraient l'exclure. Cette réflexion est le plus souvent basée sur les valeurs fortes de la marque-enseigne et du réseau, dont notamment les questions de RSE pour les entreprises à mission, les questions de proximité-client ou encore l'importance de l'humain.

> « Ce qui fait la force d'un réseau comme le nôtre, c'est la proximité, et c'est le rapport à l'humain, et je pense que c'est là-dessus qu'il ne faut surtout pas qu'on se trompe de combat. L'IA a vocation effectivement à nous aider, à nous améliorer, c'est ça la philosophie qu'on va avoir. Donc, on va s'en servir et on va essayer de s'en servir intelligemment. Mais l'ADN de ce qu'on est, on va essayer de ne pas le perdre » (Directrice générale ; distribution spécialisée)

> « Au vu de notre image, au vu de ce qu'on est, au vu de nos principes, de nos valeurs, donc on en est là, […] il y en a beaucoup qui vont aller, qui vont faire directement le saut vers le côté technique, qu'est-ce qu'on fait, qu'est-ce qu'on met en place sans savoir si ça leur ressemble. Nous au moins on prend les choses par le bon bout là je trouve. » (Directeur des systèmes d'information ; distribution spécialisée)

5.3. Une recherche précoce de retour sur investissement

Là où l'approche axée sur l'acculturation laisse du temps à la découverte et aux expérimentations organiques à tous les niveaux de l'organisation, l'approche stratégique se déploie dès le départ avec une forte conscience des considérations de retour sur investissement. Cette approche, qualifiée par plusieurs interlocuteurs de « ROI-ste », est particulièrement accentuée par le statut de beaucoup de franchiseurs en tant eux-mêmes que PME, et d'autant plus s'ils sont indépendants, autrement dit s'ils ne font pas partie d'un groupe.

> « Comme dans toutes les entreprises, il y a des vrais choix ROI-stes à faire, parce que, en tout cas chez nous, on ne peut pas se permettre de payer pour voir et de dépenser de l'argent dans des trucs d'IA, 'bah finalement ça ne marchait pas, ben ouais mais non'. Il faut d'abord qu'on mesure, quand même, ce que potentiellement ça peut nous rapporter là où c'est le moins risqué. » (Directeur des systèmes d'information ; services automobiles)

Une des conséquences de cette approche à la fois consciente des limites financières des têtes de réseau et du besoin de ROI clair est de privilégier les actions et expérimentations limitées, à ROI plus probable, qui peuvent déboucher sur des actions et des gains plus importants, aux expérimentations de déploiement tous azimuts ou autour de grands chantiers à coût bien plus élevé et ROI plus incertain.

> « A un moment, ça va être de bien choisir nos sujets, nos combats […] on va dire ok, où est-ce qu'on va mettre le poids du corps pour en tirer un ROI au sens intérêt, impact pour l'entreprise, qui soit le mieux. […] ça va être plutôt, je pense, plusieurs petites initiatives qui en fonction de leurs retours, vont peut-être pouvoir émerger des grosses choses plutôt que de se dire qu'on va faire un gros bombardement de… De toute façon on n'a pas les

> moyens. » (Directeur des systèmes d'information au niveau groupe ; services automobiles)
> « Je vous dis à mon sens, [il faut privilégier] des utilisations basiques, ça ne sert à rien d'être trop ambitieux à la place de nos collaborateurs, parce qu'ils vont s'approprier, s'ils s'approprient ne serait-ce que 20% de la capacité d'une IA, je suis quelqu'un d'heureux, il n'y a pas de problème. » (Franchisé ; immobilier)

Il est intéressant de souligner que cette pression pour le ROI n'est pas uniquement descendante, autrement dit en provenance de la direction financière ou de la direction générale. Certains directeurs de systèmes d'information, notamment dans les réseaux ayant mis en place plusieurs initiatives digitales ces dernières années – par exemple avec l'omnicanalité – soulignent une lassitude des utilisateurs, qu'ils soient au niveau de la tête du réseau ou encore plus des franchisés, face à la démultiplication des outils et leur rythme d'arrivée dans leur quotidien. Cela crée une pression ascendante pour le déploiement des outils qui peuvent garantir le meilleur retour, ou du moins un retour suffisant pour justifier les efforts supplémentaires d'adoption.

> « Une pression qui vient d'utilisateurs du bas et une pression qui vient du haut, de la DG, qui dit 'bon, qu'est-ce que ça me fait gagner tout ça ? Est-ce qu'on est plus productifs ?' Et donc ces deux pressions sont assez saines et finalement, en général, permettent de faire avancer assez rapidement les projets, d'autant plus si on a, ce qui est notre cas, à savoir on prend que les sujets qui sont à ROI rapide, où il est possible de faire des choses sans avoir beaucoup d'expertise et très rapidement. » (Directeur des systèmes d'information et de l'innovation technologique ; bâtiment et immobilier)

Par ailleurs, les considérations de ROI dépassent bien le cadre financier. Cela se manifeste d'abord et de façon intuitive au niveau de la dimension « retour », où le discours autour de l'IA comporte souvent de grandes promesses sur les gains de temps ou de qualité. Cela nourrit des attentes dans les réseaux, à la fois d'impacts directs et indirects.

> « On essaie d'avoir ce côté ROI-ste d'une solution. Ça peut être un ROI financier parce que ça m'a fait gagner un voire deux points de marge, ça peut être un côté gain de temps en termes de management, au lieu de passer trois heures à passer mes commandes, j'ai

> passé 15 minutes juste à checker que la prédiction de commande était bonne. » (Directeur général ; restauration à thème)

> « Ce n'est pas une question uniquement de contenir l'évolution de la masse salariale, ça c'est un point. Mais il y a sûrement d'autres mesures, c'est la qualité de l'information que l'IA délivre, c'est-à-dire qu'au-delà du temps gagné, si on part chez nos chers franchisés par exemple, si ça peut les aider à mieux faire de la dérivation de vente sur tel et tel produit, ça rapporte, ça rapporte en marge. » (Secrétaire général ; bâtiment et immobilier)

On retrouve également les considérations non-financière, à l'inverse, au niveau des impacts potentiellement négatifs de l'IA, et qu'il faudrait prendre en compte dans une véritable logique de retour sur investissement.

> « On a aussi une réflexion de se dire il faut aussi faire attention aux impacts qui peuvent être derrière, se poser la question de se dire est-ce qu'il y a un intérêt réel, parce qu'aujourd'hui il y a des impacts sur la protection des données, sur les emplois qui vont aussi peut-être évoluer dans le futur avec l'intelligence artificielle, sur l'environnement parce que bon l'IA, c'est intéressant, mais il faut aussi mettre en lien sur l'environnement parce qu'on sait que c'est très énergivore. » (Directrice des systèmes d'information et cheffe des projets IA ; services à la personne)

6. Des dynamiques individuelles et/ou collectives

Dans les paragraphes précédents, nous avons présenté des approches d'acculturation, d'expérimentation et d'intégration stratégique de l'IA de façon centrée autour de la direction du réseau ou d'une direction clef qui pilote l'IA dans le réseau, particulièrement celle des systèmes d'information. Or, ces différentes pratiques ne sont pas uniquement le fruit d'une impulsion de la direction, et en retour, ne se cantonnent pas à cette dernière. Spécifiquement, autour des actions de la direction qui pilote l'IA, nous observons beaucoup d'actions qui peuvent se dérouler au niveau individuel ou collectif.

6.1. Au niveau individuel

Comme souligné précédemment, l'accessibilité financière et technologique de l'IA générative, couplée à son arrivée simultanée dans les sphères personnelle et professionnelle, font que la recherche d'acculturation et une forme limitée, ou du moins peu cadrée, d'expérimentation avec les différents outils, sont très courantes au niveau individuel chez un très grand nombre de collaborateurs, indépendamment de leur métier ou de leur niveau hiérarchique.

> « Au départ, c'est individuel, et c'est en fonction, on va dire, du degré de maturité sur l'outil informatique, enfin l'appétence à utiliser ces nouvelles choses qui ont fait que moi j'y suis passé relativement vite et deux de mes animateurs l'ont utilisé très rapidement en perso. » (Directeur du service d'animation réseau ; aménagement de la maison)

Deux remarques nous semblent importantes à souligner ici. Premièrement, les actions de la direction, notamment quand elle adopte une approche stratégique avec une feuille de route de l'IA, peuvent créer différentes formes d'effets indésirables au niveau individuel. Ainsi, dans certains réseaux où la direction a annoncé travailler sur une feuille de route de l'IA, cela crée une posture attentiste chez de nombreux collaborateurs et qui se traduit par une approche très limitée au niveau individuel puisque les solutions sont attendues au niveau central. Dans d'autres cas, la feuille de route et les outils adoptés par la direction favorisent un comportement d'IA de l'ombre (*shadow AI*), notamment lorsque les individus ont expérimenté et adopté en amont des outils différents de ceux du réseau, malgré les risques que cela peut créer.

> « Dans énormément de services, il y a ce que j'appelle le shadow IA. Au sein du siège, au doigt mouillé, parce que je n'ai aucun moyen de le vérifier, mais je suis sûr qu'il y a 80% des gens qui l'utilisent. […] il y en a plusieurs je sais qu'ils ont des comptes payants qu'ils utilisent beaucoup pour le boulot. Ils ont pris eux-mêmes, sur leurs propres deniers, ce qui est mon cas d'ailleurs […] je ne sais pas ce qu'ils y mettent, est-ce qu'ils mettent des données chiffrées avec les noms, prénoms, etc., et auquel cas bon bah y a un gros boulot d'explication à faire ? Ou est-ce qu'ils ont le bon goût d'anonymiser, etc. Je ne le sais pas et je ne peux pas le savoir aujourd'hui […] la seule chose que je vois c'est de réduire voire d'arrêter le shadow IA » (Directeur des systèmes d'information ; distribution spécialisée)

Deuxièmement, les prémisses d'adoption individuelle peuvent être des occasions, lorsqu'elles sont repérées par la direction compétente, d'initier un dialogue plus poussé et surtout de développer cette acculturation et expérimentation individuelles en initiatives plus larges et collectives.

> « D'une certaine façon, je le vois bien quand ils me ramènent leur PC […] avec un problème, je vois ce qui est installé sur leur PC et je me dis bah tiens lui il est allé gratter tel outil, il est allé faire ça, et souvent je leur pose les questions, je leur dis 'pourquoi tu as installé ça ?', il me dit 'bah oui mais parce que j'ai vu ça, j'ai voulu tenter ça, j'ai vu un tuto, j'aimerais bien le mettre en place'. Et donc, ça permet d'amener la discussion, et des fois de pouvoir l'étendre à d'autres services. Et ça, c'est hyper intéressant. » (Directeur des systèmes d'information ; restauration à thème)

6.2. Au niveau collectif

Nous avons observé de nombreux cas où l'acculturation et l'adoption de l'IA notamment générative passent par des mécanismes collectifs d'échange et de co-construction. Nous pouvons y distinguer trois grandes formes. La première renvoie à la mise en place d'instances formelles ou quasi-formelles au niveau de la tête de réseau. Dans un exemple souligné précédemment, nous avons vu le cas d'un groupe de travail restreint censé plancher sur la philosophie de l'IA dans le réseau et alimenter la feuille de route stratégique de l'IA. D'autres têtes de réseau ont initié des groupes bien plus larges dans une approche d'acculturation et dans l'objectif de développer une communauté de pratique. Ce type de groupes se veut plus inclusif en termes de directions et de niveaux hiérarchiques représentés, de façon à agir par ailleurs en retour comme un groupe d'ambassadeurs de l'IA au sein du réseau.

> « Le think tank qui a été mis en place et qui maintenant brasse une cinquantaine de personnes, l'idée c'est aussi qu'ils soient ambassadeurs sur les différentes informations qu'on s'échange et que demain ils puissent aussi faire de la prévention auprès des équipes qu'ils ont à proximité. […] via le think tank, l'idée c'était aussi de travailler sur les thématiques de sensibilisation des équipes, donc sensibilisation dans deux sens, sensibilisation dans le sens on apporte des infos, on rassure, et sensibilisations dans le sens attention. » (Directrice des systèmes d'information et cheffe des projets IA ; services à la personne)

La deuxième dynamique collective est plus informelle et renvoie au partage des découvertes et des bonnes pratiques entre collègues, le plus souvent au sein de la même direction. Ce type de partage est à la fois très courant et très limité, en ce sens que, d'une part, il est le fruit d'échanges fortuits plutôt que d'une démarche délibérée et que, d'autre part, il se cantonne le plus souvent à un échange d'idées ou de pratiques, sans atteindre le stade d'un véritable apprentissage entre pairs.

> « Ce sont en fait des expériences personnelles qu'on partage avec le reste de l'équipe en disant 'regardez, j'ai regardé, c'est possible, voici comment il faut faire'. On n'est que là-dessus aujourd'hui sur l'utilisation de l'IA en interne, il n'y a aucun outil ou aide qui nous structure. » (Directrice marketing ; distribution spécialisée)

Conscients de cette limite et des frustrations que cette deuxième dynamique peut créer, certains chefs d'équipe ou directeurs fonctionnels ont mis en place des outils de partage de bonnes pratiques au sein de leur équipe, de façon à avoir un cadre plus structuré dans cette dynamique informelle.

> « Pour l'instant, ce qu'on fait, on partage, on a un chat commun où on se partage les bonnes pratiques, où on se donne des exemples de 'voilà, moi aujourd'hui j'ai fait ça avec telle IA, j'estime que j'ai gagné autant de temps, et puis voilà comment j'ai fait'. On ne le fait pas pour l'instant, physiquement entre guillemets, on n'a pas une réunion IA hebdomadaire ou mensuelle, mais ça pourrait venir le cas échéant. » (Directeur des services clients et IT ; bâtiment et immobilier)

Dans l'encadré 1, nous proposons une illustration de cette dynamique collective informelle et ses limites dans le cas des équipes d'animation de réseau.

Enfin, la troisième dynamique collective est à l'intersection de la tête du réseau et des franchisés. Comme lors de précédentes phases de la transformation digitale des réseaux, telles que l'omnicanalité, les têtes de réseau mobilisent les comités représentatifs et autres groupes de travail thématiques de franchisés pour les interroger sur l'IA, comprendre les usages où elle pourrait leur créer de la valeur, prendre le pouls du réseau sur ces questions, ainsi que pour les mobiliser en retour comme ambassadeurs auprès du réseau.

> « J'ai une commission avec des magasins sur l'IA, où là on n'a presque que les sujets d'IA […] et on travaille aussi avec un groupe qu'on appelle les référents, c'est cinq six

> magasins qui tournent chacun chaque année, qui représentent un peu le réseau, où on leur a aussi parlé de l'IA, [les référents sont] des gens, un déjà qui le veulent et qui ont une certaine représentativité, une certaine écoute sur le réseau, dans le réseau. » (Directeur des systèmes d'information ; aménagement de la maison)

En dehors du cadre de ces groupes formels, les échanges informels et demandes directes des franchisés offrent spontanément de nombreuses idées sur les cas d'usage ainsi que les outils à la tête de réseau.

> « Ce qui m'intéresse surtout, c'est de récupérer les bonnes idées et la bonne participation du réseau à la construction de valeur avec des outils d'IA. Je vais vous donner un exemple, je pense notamment à un magasin qui s'est fait tout seul mais alors pas du tout de manière cachée puisqu'il m'a appelé, du coup, on l'a inclus dans notre projet avec BPI, il s'est fait son assistant IA, il s'est fabriqué un assistant qui lui permet de gagner beaucoup de temps en magasin face à un client puisque pour faire un devis par exemple […] ce n'est pas très compliqué de le faire avec un autre outil, mais ça prend cinq minutes. Là, ça prend deux secondes. Et donc face au client, c'est aussi un peu impressionnant pour le client puisque du coup le client le voit faire, et puis le client il peut sortir avec son devis et il est certain d'avoir la bonne quantité a priori au bon prix. » (Directeur des systèmes d'information et de l'innovation technologique ; bâtiment et immobilier)

En complément, les têtes de réseau s'appuient sur des franchisés pilotes ou des volontaires pour tester des outils d'IA dans une démarche d'expérimentation avant leur généralisation. Cette démarche de « laboratoire d'expérimentation » partagé favorise l'apprentissage collectif et la maturation progressive des projets IA. Au-delà d'une démarche d'expérimentation formelle test and learn avec des magasins pilotes désignés, les franchisés remontent souvent du feedback à la tête du réseau sur les outils d'IA générative de façon spontanée.

> « Sur cette partie home staging virtuelle, les franchisés y ont été, et on en a eu une petite dizaine à avoir fait des remontées sur des outils, des fois les mêmes, et prendre position » (Directeur des systèmes d'information ; immobilier)

Encadré 1 :

La dynamique collective informelle et ses limites dans les équipes d'animation de réseau

Les échanges entre animateurs sur leurs bonnes pratiques de l'IA sont source d'apprentissage collectif et d'amélioration de la qualité du service rendu aux franchisés.

« On échange beaucoup là-dessus. Moi le fait de faire mes comptes rendus avec l'IA, enfin en faisant mes synthèses de compte rendus, je ne fais pas tous mes comptes rendus avec mais j'ai partagé mon expérience là-dessus, donc je sais qu'ils commencent aussi à le faire. Donc oui, on échange pas mal, c'est vrai qu'il y a encore quelques mois avant que [nom du réseau] nous parle de l'IA, c'est tout bête parce que c'est le basique, basique et basique mais il y en avait qui ne corrigeaient jamais leur mail avec par exemple, ou quand on devait faire un mail assez important pour tous leurs franchisés. Et en fait les deux, [un autre animateur] et moi, on se servait beaucoup de ça pour faire nos mails et donc on a échangé avec nos collègues là-dessus, on a partagé un peu ce qu'on faisait et depuis, ils le font tous maintenant, donc c'est plutôt pas mal. » (Animateur ; bâtiment et immobilier)

Cet apprentissage reste cependant limité et dans beaucoup de cas à sens unique : les animateurs les plus avancés partagent avec les autres mais n'ont pas le sentiment d'apprendre eux même en retour.

« [Chercheur : est-ce que vous avez appris des choses ou des idées de la part des collègues sur des usages ?] Non non non. Très franchement, je ne sais pas comment fonctionnent les autres réseaux, enfin les autres animateurs, mais voilà, on est encore, on est basique, nous, sur ce qu'on fait, je pense qu'il y a encore, je pense, plein de choses à faire, mais on reste encore, on n'est pas à fond dans l'optimisation de l'IA, ça, c'est sûr. » (Animateur ; bâtiment et immobilier)

Par ailleurs, le partage est limité aux idées d'usage plutôt qu'aux outils. Particulièrement, les prompts qui peuvent être facilement partagés et créer de la valeur le sont rarement.

« Je sais qu'à un moment il y avait peut-être une réflexion de se dire qu'il y aurait peut-être un partage d'un prompt un petit peu ou d'une configuration qui permettrait d'automatiser pour l'ensemble des collègues animateurs une méthode. Je crois que c'est quelque chose qui peut se

faire. Ce n'est pas allé à ce niveau-là pour le moment, mais oui, ça serait bien. » (Animateur ; aménagement de la maison)

« On se donne des tips, mais on n'est pas allé jusqu'au point de se partager des promptes ou autrement. » (Animateur ; aménagement de la maison)

Pourtant, les équipes d'animation, en plus d'être de petite taille et ayant des tâches et problématiques très similaires entre leurs membres, ce qui est de nature à favoriser les échanges, disposent très souvent de cadres propices à faciliter les échanges, que ce soit des fils de conversation sur des outils tels que WhatsApp ou Teams, ou encore des réunions hebdomadaires d'équipe. Bien que les animateurs aient conscience du potentiel d'utiliser ces opportunités pour échanger leurs bonnes pratiques sur l'IA, cela peine à se concrétiser.

« Je connais ceux qui s'en servent quasiment systématiquement. Et on se l'est dit avec un ou deux animateurs que ça aurait été bien lors d'une prochaine réunion d'animation entre nous, qu'il y ait, entre guillemets, celui ou ceux les plus en avance, qui puissent faire un partage de bonnes pratiques dans le bon sens, il ne faut pas qu'il y ait des dérives, mais un partage de bonnes pratiques sous couvert de notre hiérarchie. Donc ça peut être intéressant. » (Animateur ; aménagement de la maison)

Certains animateurs soulignent que, pour que ce type d'échange demeure cadré et à valeur ajoutée, il est important qu'il se base sur un socle technique et une compréhension commune des questions technologiques, afin d'orienter par la suite les échanges dans la bonne direction.

« Moi, j'aurais bien vu un spécialiste réel, pas l'un d'entre nous au départ, un spécialiste qui nous donne toutes les astuces pour, dans notre métier d'animateur de réseau, pouvoir s'en servir de façon à être efficace, à être beaucoup plus précis, et qu'après, qu'il y ait un fil conducteur, nous, entre nous, et une récurrence, peut-être lors de nos réunions d'animation, c'est une heure sur nos bonnes pratiques, peut-être une fois sur deux, ce n'est pas nécessaire de le faire à chaque fois, mais comme ce qu'on fait avec nos vendeurs, on continue à s'entraîner, à se partager. Ça pourrait être pour moi intéressant, vu qu'on est toute l'année dans une course contre le temps, de pouvoir les appliquer, gagner du temps et puis surtout s'entraîner et se remettre en tête les choses qui pourraient nous aider au quotidien. » (Animateur ; aménagement de la maison)

Synthèse managériale du Chapitre 3

Pratiques d'adoption – De l'usage individuel à la stratégie de réseau

Ce chapitre a analysé comment l'IA pénètre réellement les réseaux. Contrairement aux outils classiques (CRM, ERP), l'IA générative s'impose par une adoption « de bas en haut » (bottom-up), souvent hors de contrôle des directions informatiques, créant un défi de gouvernance inédit.

Le diagnostic : Une adoption à trois vitesses

L'étude identifie une fracture entre l'intention stratégique et la réalité du terrain :

- **La domination de l'acculturation (le vernis) :** La quasi-totalité des réseaux a lancé des actions de sensibilisation (conférences, ateliers CODIR). Cependant, l'effort s'arrête souvent là. La formation réelle reste superficielle (ex, prompt engineering) et peine à transformer les méthodes de travail en profondeur.
- **L'explosion de l'IA de l'ombre (l'usage invisible) :** L'accessibilité des outils (ChatGPT, Gemini) favorise une adoption individuelle massive et clandestine. Dans certains réseaux, on estime que jusqu'à 80% des collaborateurs utilisent l'IA sur leurs deniers personnels, sans cadre de sécurité, créant une zone d'ombre majeure pour la protection du savoir-faire.
- **Le mur de la planification (le retard stratégique) :** Si l'expérimentation (*Test & Learn*) progresse, la planification stratégique à long terme reste minoritaire. Les réseaux tâtonnent, freinés par un manque de partenaires fiables et une « dette technologique » (ERP vieillissants, data non structurée) qui rend les projets d'IA complexes inaccessibles à court terme.

Implications managériales : Les pièges de l'expérimentation

Pour le franchiseur, cette phase d'adoption comporte des risques de gestion spécifiques :

- **L'Écart « magie vs réalité » :** Certaines directions fonctionnelles voient souvent l'IA comme une solution magique, les poussant à formuler des « listes au Père Noël » en matière de solutions attendues. Ce décalage avec les capacités techniques réelles de la DSI crée des frustrations et des projets déceptifs qui peuvent tuer l'élan d'innovation du réseau.
- **Le coût de la fragmentation :** Multiplier les abonnements individuels Pro est financièrement insoutenable à l'échelle d'un réseau. Le passage à une consommation « à

l’usage » (API/Tokens) est plus rationnel mais nécessite une maturité technique que peu de têtes de réseaux possèdent actuellement.

- **L’apprentissage à sens unique :** Les dynamiques collectives (groupes WhatsApp, échanges informels) profitent aux moins avancés en matière d’IA mais n’apportent rien aux « pionniers » du réseau. Sans cadre structuré, le partage de bonnes pratiques plafonne et ne permet pas une montée en compétences globale et homogène.

Recommandations stratégiques : Sortir du « *bricolage* »

Pour transformer l’essai de l’expérimentation en succès réseau, il est impératif de :

- **Industrialiser la veille et le partage :** Le partage de prompts ou d’outils ne doit plus être laissé au hasard des discussions de couloir. Créer des « communautés de pratique » formelles permettrait de transformer les succès individuels en standards opérationnels pour l’ensemble du réseau.
- **Prioriser les « quick wins » :** Avant de viser des IA prédictives complexes, et dont le ROI demeure incertain, il est plus impactant de se focaliser sur les gains immédiats de l’IA générative : automatisation des comptes rendus d’animation, synthèse de liasses fiscales et assistance au service client.
- **Officialiser les outils pour sécuriser la data :** La seule façon d’arrêter l’IA de l’ombre est de proposer une alternative interne plus performante, par exemple en déployant des interfaces sécurisées qui garantissent que les données injectées ne servent pas à l’entraînement des modèles publics.
- **Assainir la data et finaliser sa gouvernance :** Aucun projet d’IA ambitieux ne survivra sur une infrastructure data fragile. L’investissement prioritaire doit porter sur la structuration des données et leur gouvernance pour permettre, demain, une personnalisation réelle des outils IA au service du point de vente.

En résumé : L’enjeu n’est plus de savoir s’il faut adopter l’IA, mais de structurer une adoption qui est déjà en cours, de façon anarchique, au sein de vos équipes et de vos franchisés.

Chapitre 4.

Les déterminants d'adoption et de génération de valeur par l'IA dans les réseaux

L'analyse des entretiens permet de faire ressortir un nombre important d'éléments qui contribuent à, voire conditionnent, l'adoption de l'IA et/ou la génération de valeur dans les réseaux à partir de l'IA. Il est important de souligner qu'à ce stade précoce de la diffusion de l'IA, où l'adoption et les retombées des premiers projets restent relativement peu précis, la frontière entre facteurs d'adoption et de génération de la valeur n'est pas toujours suffisamment claire dans le discours des parties prenantes interrogées. Par ailleurs, les conditions de génération de la valeur sont souvent les mêmes que celles de passer d'une première adoption avec des usages « du quotidien » à une adoption plus poussée. Ainsi, nous faisons le choix de présenter ces facteurs dans le même chapitre. Lorsqu'une distinction claire entre facteurs d'adoption et de génération de valeur peut être faite, nous la signalerons dans les paragraphes qui suivent.

1. L'utilité et la facilité d'usage perçues de l'IA

Les facteurs d'adoption de l'IA qui apparaissent le plus spontanément dans le discours des parties prenantes, quelles que soient leur fonction ou position hiérarchique, renvoient d'une part à l'utilité perçue de l'IA et d'autre part à sa facilité perçue d'usage. Cela n'est pas surprenant, puisque ces deux variables sont historiquement les deux piliers des intentions et comportements d'adoption des technologies en général dans les recherches en systèmes d'information, et notamment le modèle d'acceptation de la technologie (TAM, Davis, 1989 ; Venkatesh et Davis, 2000).

Concernant l'utilité perçue, l'IA est très largement vue comme une source de très nombreux bénéfices. La multitude d'usages présentés tout au long de ce rapport permet d'illustrer les bénéfices qui commencent déjà à émerger ou qui sont attendus. Nous n'y reviendrons donc pas en détail ici pour éviter les redondances. Par ailleurs, nous proposerons une analyse détaillée des bénéfices perçus par les franchisés dans le chapitre 5. De même, le chapitre 6 sur les prémisses de modification du savoir-faire dans les réseaux permettra d'illustrer comment les

franchiseurs commencent à générer de l'utilité à partir de l'intégration de l'IA dans les blocs clefs de leur savoir-faire.

A l'inverse, il est important de souligner qu'un facteur de blocage important à l'adoption de l'IA dans les réseaux apparaît chez les acteurs qui n'en voient pas ou pas suffisamment l'utilité. Dans ces cas, bien que la curiosité individuelle et/ou les influences sociales puissent pousser ces acteurs à explorer certains usages, le manque d'utilité directe dans *leur* quotidien professionnel demeure l'obstacle majeur à l'adoption. Et cet obstacle devient d'autant plus important lorsque les outils technologiques actuels, donc sans IA, sont perçus comme suffisants pour mener à bien les tâches de l'acteur. Dans ce cas, l'arbitrage entre les bénéfices incrémentaux et les efforts nécessaires à l'appropriation des nouveaux outils penche en défaveur de l'adoption de l'IA.

> « Personnellement, moi je suis quelqu'un de curieux, j'aime ce qui est nouveau. Si je n'ai pas de nouveauté, je m'emmerde. Donc ça, ça en fait partie de la nouveauté. Je suis curieux, je trouve ça amusant dans un premier temps. Je n'en ai pas trouvé, pour l'instant, l'usage adapté pleinement à mon métier pour le rendre plus efficace, efficient. Je pense que je vais y arriver, je n'y mets pas beaucoup d'énergie. […] J'utilise les outils [Microsoft : Excel, Word ou autre], peut-être qu'à 50 % de leur capacité, mais ça me suffit. » (Directeur du développement ; hôtellerie)

Cette inertie est doublement renforcée. D'une part, cela provient du manque de connaissances spécifiques sur les possibilités d'application de l'IA.

> « Je pense que nous, dans l'entreprise, on n'est qu'au début de ce qu'on peut faire avec l'IA, on n'est peut-être pas suffisamment au courant de toutes les possibilités imaginables que pourrait faire l'outil » (Directeur du développement ; distribution alimentaire spécialisée)

D'autre part, les habitudes professionnelles fortement ancrées chez les différents acteurs agissent également comme facteur de renforcement de l'inertie. Ces habitudes deviennent d'autant plus un obstacle au changement lorsqu'elles renvoient à des étapes d'un process métier, tel que l'acquisition de nouveaux franchisés dans le développement. Dans ce cas, remettre en question les habitudes peut être perçu comme une remise en cause d'une recette éprouvée du succès.

> « [Chercheur : est-ce que vous vous dites ‘sur cette partie de mon process, finalement, c’est là où ça aurait du sens qu’une intelligence artificielle puisse venir nous aider ?’] Alors aujourd’hui, on ne le fait pas. Est-ce que ça pourrait ? C’est une bonne question. C’est vrai qu’aujourd’hui, on a nos habitudes, donc on déroule, j’ai envie de dire cette partie-là, c’est celle qu’on connait le mieux. » (Directeur du développement ; restauration à thème)

> « Y a pas mal les habitudes que l’on a et qui ont permis finalement de développer des méthodologies qui sont éprouvées aujourd’hui où on intervient sur des sujets quand même très sensibles » (Expert ; développement et management de réseau)

Par ailleurs, la facilité perçue d’usage de ces outils ressort également comme un facteur facilitant l’adoption. Cependant, la facilité d’usage dans le cas de l’IA est un sujet qui est bien plus complexe que pour les outils technologiques classiques comme les logiciels métier. Une source majeure de complexité est le fait que l’IA ne fait pas référence à une technologie ou un outil en particulier, mais à une famille large de technologies, avec des outils sous-jacents et des usages possibles eux-mêmes très larges. Ainsi, une nuance qui revient souvent dans les entretiens et dès le début des échanges est de distinguer les différentes formes d’IA, avec notamment la distinction entre les IA génératives, où la facilité d’usage est communément admise et considérée comme facteur d’adoption, et les autres formes d’IA, où cette logique ne s’applique pas, ou du moins pas de la même façon.

> « L’intelligence artificielle tout court, il faut quand même des moyens importants parce que ça nécessite déjà des compétences un peu pointues. […] On le regarde depuis longtemps, mais c’est difficilement accessible. La vraie révolution, pour moi, c’est depuis deux ans l’arrivée de l’intelligence artificielle dite générative qui, au contraire, est beaucoup plus accessible. J’ai même envie de dire accessible de Monsieur ou Madame tout le monde, sans forcément beaucoup de compétences d’ailleurs, et qui consiste à être capable de traiter un très grand volume de données qui sont des données textes, des données qu’on peut lire, des données compréhensibles de Monsieur ou Madame tout le monde. Et là, c’est donc très facile à faire et très rapidement. » (Directeur des systèmes d’information et de l’innovation technologique ; bâtiment et immobilier)

Au-delà de la distinction entre les applications génératives et les autres formes d'IA, nous retrouvons d'autres nuances importantes, y compris au niveau de l'IA générative. Ces nuances comprennent par exemple la distinction entre la facilité de la prise en main pour des usages simples et du quotidien, versus la véritable maîtrise qui permet non seulement de générer un niveau poussé de valeur ajoutée, mais également de maintenir l'intérêt et l'engagement de l'utilisateur en évitant les frustrations qui naissent des mauvais usages. Ces questions seront amplement étudiées et illustrées dans le chapitre 5 traitant de l'adoption au niveau des franchisés.

A la place, nous nous tournons dans ce chapitre vers les conditions d'adoption et de génération de la valeur à partir des usages plus poussés de l'IA. Nous proposons d'organiser ces conditions dans une typologie autour de quatre dimensions (figure 5) autours des conditions technologiques, conditions organisationnelles et stratégiques, conditions économiques et financières, et conditions réglementaires et éthiques.

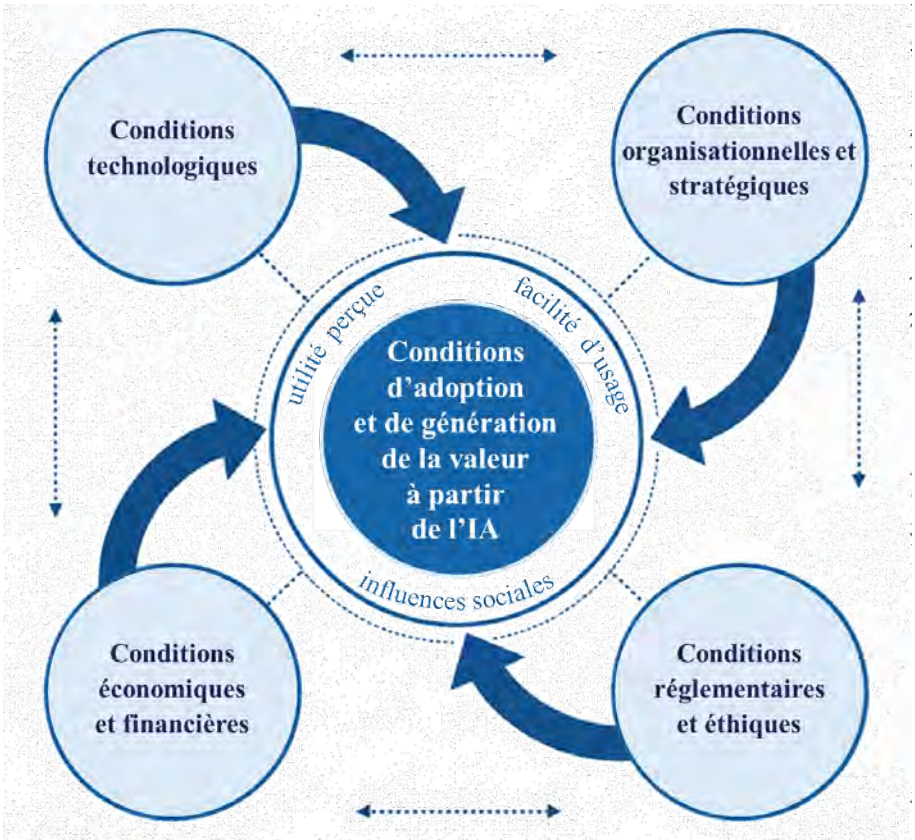

Figure 5. Conditions d'adoption et de génération de la valeur à partir de l'IA

Avant de les présenter, il est important de souligner que ces conditions ne sont pas spécifiques à la franchise et peuvent constituer des obstacles à toutes les organisations, indépendamment de leur nature ou de leur secteur d'activité. Cependant, trois spécificités de la franchise par rapport à d'autres formes organisationnelles semblent rajouter des difficultés quand on considère ces conditions.

La première spécificité découle de la taille de la tête de réseau, très souvent une PME, faiblement dotée en ressources financières, surtout en comparaison aux têtes de réseaux succursalistes. Certains investissements en infrastructures ou compétences technologiques, nécessaires pour générer de la valeur à partir de l'IA ou passer à un stade supérieur, par exemple avec l'intégration des solutions agentiques ou le développement d'IA prédictives, sont ainsi hors de portée pour de nombreuses têtes de réseaux.

La deuxième spécificité renvoie à l'autonomie entrepreneuriale des franchisés, qui limite la capacité du franchiseur à imposer des solutions technologiques uniformes à travers le réseau et augmente la complexité des projets d'intégration et de structuration de la donnée. La troisième spécificité est juridique, et renvoie aux règlements nationaux et européens qui gouvernent la relation franchiseur-franchisé, notamment en matière d'échanges de données et de propriété de ces dernières.

2. Les conditions technologiques

Plusieurs aspects technologiques sont essentiels pour bien intégrer l'IA dans les réseaux et en générer de la valeur.

2.1. La data comme condition en amont

La condition centrale et la plus largement citée est celle de **la data**. Plus que toute autre vague technologique précédente, le développement de projets IA dans les réseaux a fait remonter l'importance cruciale et l'urgence de disposer de données fiables et de qualité.

> « Le volet IA ne peut pas s'adresser sans le volet data. Ça c'est assez clair, c'est clair. » (Directeur des systèmes d'information ; aménagement de la maison)

La question de l'importance de la donnée n'est ni nouvelle ni unique à l'IA. C'est une question centrale dans le commerce et les services depuis l'avènement de la digitalisation de masse et la place centrale qu'elle a gagné dans les différentes fonctions telles que le marketing, la logistique ou la production. De nombreux réseaux ont déjà initié par le passé de grands projets de structuration et de gouvernance de la data qui leur permettent aujourd'hui d'aborder avec une certaine sérénité l'adoption de l'IA. A l'inverse, plusieurs interlocuteurs ont souligné qu'il existe encore de nombreux réseaux qui ont accumulé une *dette technologique* en matière de quantité et qualité des données, et que cette dette se ressent particulièrement aujourd'hui avec l'intérêt porté à l'IA.

> « Quand on rentre dans le vif du sujet, très vite on se retrouve confronté à une première difficulté qui est la structuration de la donnée, c'est qu'en fait la première alimentation d'une IA, c'est la donnée, une IA n'est rien sans une donnée structurée. Alors vous allez me dire, et vous avez raison, ça fait dix ans qu'on parle de *data driven company*, donc ça fait dix ans qu'on leur dit 'il faut ranger votre chambre, il faut aussi vous équiper : l'ERP, PIM et compagnie, etc., ils l'ont tous fait.' En fait, le fait qu'ils aient les outils et que ce qu'il y a dans les outils, c'est loin, très très loin d'être qualifié. » (Expert, conseil en IA pour le retail)

Nous avons rencontré plusieurs cas où des réseaux déploient actuellement des projets pour renforcer et uniformiser la collecte de données, justement pour pouvoir profiter du potentiel de l'IA.

2.1.1. La gestion des connaissances

L'importance de la donnée comme matière première de l'IA renvoie à son tour à l'importance de la **gestion des connaissances** (*knowledge management*). Cette dernière joue un rôle crucial pour permettre aux réseaux de générer de la valeur par l'IA à partir de leurs données. Ainsi, une étape fondamentale des projets d'IA dans les réseaux consiste en un travail majeur de construction et d'organisation de *la base de connaissances* en amont, et qui commence par la sélection des connaissances à inclure dans la base.

La notion de connaissances n'est pas nouvelle pour le monde de la franchise. Les réseaux disposent d'une codification de leur savoir-faire à travers le manuel de la franchise qui constitue le cœur de la base de connaissances à partir de laquelle des modèles d'IA générative pourraient

répondre à une multitude de questions des franchisés, de leurs employés, et des directions fonctionnelles. Et, effectivement, non seulement le manuel de la franchise est la partie de la base de connaissance la plus systématiquement citée dans la majorité des entretiens, mais également l'application de l'IA sous forme de chatbot au manuel est un des usages les plus intuitifs pour les acteurs interrogés.

Or, les premières tentatives de nombreux réseaux interrogés pour mettre en place des chatbots à partir du manuel de la franchise se sont heurtées au manque de clarté de certains manuels. En effet, nous constatons une forte variabilité entre les réseaux en matière de structuration et de mise à jour de leur manuel. Tous les réseaux ne sont pas encore dotés de versions entièrement digitalisées du manuel. Par ailleurs, la qualité des réponses fournies dépend d'une part de la clarté de l'organisation et de la ventilation du manuel, et d'autre part de sa mise à jour. Sur ce dernier point, certains interlocuteurs évoquent des difficultés qui émanent d'informations parfois contradictoires, qui se sont agrégées au manuel au fil des années et des versions.

> « On a déjà [des manuels] qui sont déjà très bien organisés, très bien structurés, où on va retrouver vraiment le chapitre, le sous-chapitre, et tout ça de manière très claire. Mais en même temps, si je prends l'exemple d'un réseau, on en a encore parlé ce matin, pourtant, ils ont tout bien segmenté, tout bien organisé, par contre ils ont fait des screenshots […] donc l'IA elle ne peut pas aller chercher effectivement dans l'image. » (Experte ; fournisseur de services logiciels pour la franchise)

> « C'est au franchiseur de mettre sa base documentaire à jour et pour ne pas laisser des choses anciennes qui ne sont qui seraient fausses, qui créeraient une réponse fausse par l'IA, parce que l'IA ne saura pas arbitrer toujours. Si l'IA a la réponse à la même question dans un dans deux documents différents, il a de l'information, il peut être tenté de faire un mix des deux » (Expert ; solutions de digitalisation pour les réseaux de franchise)

D'ailleurs, il est intéressant de constater que les projets IA jouent souvent le rôle de faire prendre conscience de ces problèmes et de pousser les franchiseurs à mettre de l'ordre dans leur base de connaissance, comme en témoignent notamment des fournisseurs de services digitaux basés sur l'IA qui ont l'opportunité de travailler avec une multitude de réseaux. Dans d'autres cas,

nous avons rencontré des fournisseurs de solutions auprès des réseaux de franchise, comme pour un chatbot d'animation, où une partie du package proposé par le prestataire correspond à ce travail en amont avec les équipes du franchiseur.

> « Il y a effectivement les clients, c'est je pense la majeure partie quand même, qui en fait, quand ils prennent notre solution, on le voit à un moment, ils vont se structurer. Donc soit qu'ils ont envie, soit parce qu'effectivement il y a un besoin de se structurer, mais l'outil forcément va les amener à se structurer. » (Experte, fournisseur de services logiciels pour la franchise)

Dans ce cadre, non seulement la mise en place de projets IA sert de catalyseur à l'organisation de la base de connaissance, mais les outils IA peuvent également être utilisés pour optimiser cette organisation.

> « Depuis la fin de l'année dernière, on s'est refixé un cap de réécrire mais en tout cas de remettre à jour notre manuel opératoire qui du coup est source d'informations pour les formations. […] Sur le savoir-faire, ce n'est pas l'IA qui le maîtrise, c'est nous. Mais dans son écriture, effectivement, c'est des fois plus simple de redemander à une IA, de retravailler les textes et de faire des choses plus cadrées. » (Directeur du développement, distribution alimentaire spécialisée)

En plus du manuel de la franchise, le réseau doit également déterminer les autres sources de données à intégrer dans la base de connaissances. Alors que la donnée client vient automatiquement à l'esprit, notamment pour des applications marketing, elle n'est pas la seule à être utile pour mettre en place des analyses par IA génératrices de valeur. Un premier exemple au-delà des données clients relève des applications de l'IA dans le domaine de la logistique, avec l'intégration de données de fournisseurs, par exemple avec les catalogues de produits, ou encore les prestataires de services référencés qui peuvent faciliter la vie du franchisé.

> « Il faut imaginer par exemple qu'on peut mettre tout ce qui est des bases de catalogue de produits ou de services. C'est à dire que si vous avez par exemple une prestation qui met en œuvre 10.000 références de produits, d'outils, de fournitures, et donc vous avez un catalogue qui fait 300 pages ou 500 pages. Voilà, on va le mettre dedans. Et ce catalogue, il peut être complexe, ça peut être un organigramme. Toute la base téléphonique, tous les

> contacts, voilà quelles sont les personnes référentes. Ça peut être des prestataires de service. » (Expert ; solutions de digitalisation pour les réseaux de franchise)

Un deuxième exemple renvoie aux données qui proviennent du suivi des franchisés. Il existe des différences importantes entre les réseaux au niveau de la qualité et de l'uniformité des comptes rendus de visites des unités franchisés par les animateurs. Dans certains réseaux par exemple, il n'y a toujours pas de format unique pour le compte rendu, qui peut donc varier largement, en granularité et en qualité, d'un animateur à l'autre. Si les remontées de terrain par les animateurs sont une source précieuse de données sur les franchisés et leurs unités, les franchisés génèrent d'autres formes de données tout aussi précieuses, par exemple à travers leurs questions directes aux directions fonctionnelles. Or, ces interactions directes ne sont pas souvent, voire pas du tout, enregistrées et répertoriées. Des contre-exemples positifs proviennent de franchiseurs qui intègrent depuis peu comme sources de remontées de terrain tous les tickets des franchisés aux directions fonctionnelles, les transcriptions des appels avec ces dernières, ainsi que les questions des franchisés aux différents chatbots du franchiseur et l'historique de leurs recherches dans l'intranet et autres outils.

> « Il y a un répertoire on va dire qui sert à l'IA parce qu'il faut mettre dans ce répertoire-là que des choses pertinentes […] il y a un grand nombre de documents qui sont la base, tels que le manuel du franchiseur, enfin, il y a beaucoup d'informations là-dedans. Et puis Zendesk se sert de toutes les réponses qui sont faites depuis maintenant 3 mois aux tickets [des franchisés] par les opérateurs au réseau, donc il a l'intégralité des questions qui sont posées et l'intégralité des réponses qui sont faites. Et donc quand il voit une question qui ressemble à une question qui est posée par un autre magasin, et bien il fournit la réponse tout seul sur la base de ce qu'il a déjà lu dans la réponse qui a été faite et il va piocher dans les documents éventuellement pour compléter la réponse et éventuellement en donnant un lien bien avec le document en question en faisant référence au document en question. » (Directeur des systèmes d'information et de l'innovation technologique ; bâtiment et immobilier)

Nous avons évoqué précédemment les remontées de terrain, qu'elles soient informatisées (ex., les données de caisse, les chiffres relatifs à la performance du marketing digital, etc.) ou générées par des humains (ex., les rapports et comptes rendus des animateurs). Ces données

servent généralement à diagnostiquer l'état de chaque unité et de formuler des plans d'action. Cela nécessite alors d'inclure dans la base de connaissances d'une part les constantes du réseau, autrement dit des données cibles des différents KPI auxquelles les données des unités franchisées seraient comparées, et d'autre part les plans d'action type pour les situations les plus courantes. Une source complémentaire d'informations précieuses est le contenu des formations développées par les académies de la franchise et autres directions de la formation.

2.1.2. Le rôle des données externes

Parmi les données à intégrer dans la base de connaissance, le réseau doit également se positionner sur la place et le rôle des données externes. Nous avons mentionné précédemment les catalogues produits des fournisseurs, ainsi que parfois des manuels de vente ou techniques de ces derniers, qui sont porteurs d'informations très importantes pour permettre aux franchisés de fonctionner de la meilleure façon, et que l'IA pourrait optimiser. Ce type de données pourrait être qualifié de semi-interne, dans la mesure où il s'agit de produits qui ne sont certes pas manufacturés par le franchiseur mais sélectionnés par ce dernier pour faire partie du catalogue commercial du réseau. En parallèle, une question importante est de se positionner sur les données externes, et plus particulièrement celles disponibles de façon libre sur internet. Les données météorologiques par exemples peuvent être très importantes à intégrer pour les réseaux dont les produits sont saisonniers ou sensibles à la météo.

Un exemple qui nous a été donné par un réseau de réparation de voitures renvoie à toutes les informations techniques et spécificités des différents modèles de voitures, qui peuvent être trouvées sur les sites des différents constructeurs ainsi que sur divers sites spécialisés. Dans ce cas précis, le réseau a fait le choix de ne pas ouvrir son modèle d'IA à ces connaissances, pour conserver une meilleure maîtrise de sa base.

> « [Le chatbot à destination des franchisés] répond à partir de sa base documentaire qui est fermée, il a un cadre de fonctionnement qui est fermé, donc il va répondre par rapport dans certains domaines uniquement. Aujourd'hui, si vous lui demandez 'qu'est-ce qu'il faut faire sur un moteur PureTech de Peugeot ?', il ne peut pas vous répondre, il va vous dire que voilà il ne sait pas, si vous demandez une histoire drôle, il ne sait pas non plus, il est vraiment cantonné à sa base de connaissances. Voilà donc et c'est volontaire. Peut-être qu'on va l'étendre au fur et à mesure [vers des sources externes], mais pour l'instant

> déjà en le ciblant comme ça, c'est déjà pas mal. » (Directeur des systèmes d'information au niveau groupe ; services automobiles)

En arrière-plan, cette question soulève celle de la responsabilité du franchiseur, à la fois au sens éthique que juridique, si son application d'IA au service des franchisés fournit des recommandations basées sur des informations non contrôlées par le franchiseur et qui peuvent se révéler erronées ou si les recommandations, même à partir d'informations externes correctes, induisent le franchisé en erreur.

2.1.3. Organisation et gouvernance de la base de connaissances

Au-delà du choix des données à intégrer dans la base de connaissances, il y a un travail important de « nettoyage » et d'organisation de la base en amont de tout projet d'IA associé.

> « On a plein de documents, ok, puis après de plein de documents on se rend compte qu'il faut un certain temps pour bien les classer, bien les ordonner, les PDF qui étaient faits sous forme d'images, sur le coup nous en tout cas on est sur un modèle qui prend du texte, il n'a pas tellement apprécié les images donc ils ont dû refaire leurs documents. On parle beaucoup de qualité de données, c'était l'une des premières fois où on a vu beaucoup la qualité de la donnée qu'on stocke via nos SI, mais finalement toute la donnée qui est produite par des équipes marketing pour parler des promos, des plans co, toute cette donnée-là qui en fait est très peu contrôlée, que visuellement. On vérifie qu'il n'y a pas de faute d'orthographe. Ben d'un coup elle est passée au tamis de quelque chose qui est beaucoup plus précis. Et là il y a eu un gros, un gros effort et qui est encore en cours de dire finalement, comment on rend cette donnée vraiment exploitable. Et là, je pense que cette phase-là avait été sous-estimée chez nous. » (Directeur des systèmes d'information au niveau groupe ; services automobiles)

Nous avons déjà évoqué ce point précédemment au niveau du manuel de la franchise, dont il est important de veiller à la clarté de la structure et l'absence d'informations contradictoires entre versions. Cette même question est tout aussi pertinente pour les autres sortes de données, y compris celles de sources externes.

> « Dans des métiers, par exemple du service à la personne, on a une évolution, on va dire législative et réglementaire au sens large qui évolue beaucoup, et il serait par exemple confusant de mettre de la RT 2012 avec de RT 2020 parce que là, il risque d'avoir confusion. » (Expert ; solutions de digitalisation pour les réseaux de franchise)

Par ailleurs, la gestion des connaissances appliquée à la base de l'IA soulève deux questions dans une optique dynamique. La première renvoie à l'intégration des requêtes adressées à l'IA et des réponses dans la base. Pour illustrer, les requêtes des franchisés à un outil de type chatbot pourraient constituer des données importantes dont l'analyse indiquerait les sujets les moins bien compris, les questions émergentes, etc. Ce type de données pourrait alors nourrir la mise à jour de différentes parties de la base de connaissance, que ce soit par le développement de nouvelles sections dans le manuel de la franchise ou la clarification d'autres sections, ou encore par le développement de nouvelles formations.

> « Plus le temps va passer, plus quelque part ça va être de dire ok tiens, il y a des choses qui reviennent tout le temps. Est-ce que c'est un document qui a été mis à jour ? Est-ce que c'est quelque chose qui n'est finalement pas clair chez nous et sur lequel on a des actions à faire ? Et effectivement, ça va être révélateur d'actions, comme une barre de recherche sur un site internet où quelque part, elle révèle ce que les gens cherchent. » (Directeur des systèmes d'information au niveau groupe ; services automobiles)

En retour, les réponses de l'IA, surtout lorsqu'elles sont évaluées par la suite, soit par les utilisateurs (ex., le franchisé qui reçoit la réponse) soit par des relecteurs experts (ex., des membres des directions fonctionnelles), peuvent venir enrichir la base de connaissances.

La deuxième question renvoie à la gestion dynamique des connaissances en fonction de l'évolution des acteurs et de leur lien au réseau. Spécifiquement, plusieurs interlocuteurs notent des pertes importantes de connaissances, à la fois explicites et implicites, lors de changement de prestataires, de départ de franchisés ou encore de membres des directions fonctionnelles.

Au-delà de la collecte et du nettoyage des données, un aspect majeur de la gestion de la data renvoie à sa structuration et sa gouvernance en matière de droits d'accès dans une optique d'exploitation par l'IA. Deux aspects liés à la franchise ressortent ici. Le premier aspect provient du fait que, si le franchiseur et le franchisé sont des partenaires unis par une marque

commune dans la relation au client final, ils sont également dans une relation de fournisseur-client. Certaines données du franchiseur, par exemple les marges sur les produits, se sont retrouvées au début du déploiement de chatbots dans certains réseaux librement accessibles à ces chatbots. Par conséquent, le chatbot pouvait communiquer dans ses réponses aux franchisés des éléments que le franchiseur n'avait pas intérêt à communiquer. Une structuration des accès des différentes parties prenantes aux différentes données est ainsi primordiale.

> « Il a fallu réfléchir à la structure, à l'organisation de ces données et à la façon de les structurer pour que aussi on ne prenne pas de risques. Je ne parle pas de cybersécurité avec les données, même si ça peut exister avec le cloud, mais risque dans leur utilisation qu'on en fait en interne. Ça serait un peu dommage quand une IA branchée sur un réservoir de données puisse répondre à des questions sensibles par exemple […] 'quelle est la marge de la centrale sur tel produit ?' » (Directeur des systèmes d'information et de l'innovation technologique ; bâtiment et immobilier)

Cette structuration des accès entre franchiseur et franchisés peut être encore plus compliquée par des considérations juridiques, liées à la nature verticale de la relation, qui peut imposer certaines restrictions au niveau des données du franchisé auxquelles le franchiseur peut avoir accès au regard des règles de concurrence de l'Union Européenne.

Le deuxième aspect provient de la nature secrète du savoir-faire dans la franchise et de l'importance de le protéger. La conséquence en matière de structuration de la donnée et de gouvernance des accès n'est plus liée ici à *quel acteur* peut avoir accès à quelle donnée, mais plutôt l'accès accordé à *quelle IA*. Particulièrement, nous constatons une montée des considérations de risque et de sécurité qui nécessite une structuration des accès, où les données propriétaires sensibles, liées par exemple au savoir-faire secret ou aux informations des franchisés, sont accessibles uniquement aux IA qui sont capables d'en garantir la confidentialité.

> « Il y en a des [IA] très très bonnes comme des très très mauvaises. Il faut faire le tri dans ce qui est bon et ce qui n'est pas bon. Et comment est-ce qu'on les utilise ? […] parce qu'à partir du moment où je fais avaler un manuel de savoir-faire à ChatGPT, avec la donnée qui est finalement confidentielle, secrète, secret qui dans la définition même de la franchise, c'est un savoir-faire secret. Donc il y a ce sujet-là qui vient sur la table. Est-ce

> que ça nécessite de développer sa propre IA ou de passer par une solution qui garantit finalement la confidentialité de la donnée ? » (Expert ; solutions IA pour la franchise)

2.2. Infrastructure et outils IA

Le choix et les investissements dans une **infrastructure technologique** qui soutient les projets IA sont capitaux. Plusieurs aspects ressortent dans ce cadre. Le premier renvoie aux infrastructures spécifiquement liées au stockage de la data, avec le développement de *data plateformes*, *data lakes* et de *data warehouses*, pour pouvoir rassembler l'ensemble de la donnée qui sera traitée par l'IA pour en générer de la valeur. Cet aspect semble d'autant plus important dans le cas des réseaux de franchise, où la donnée peut être morcelée entre différents niveaux et acteurs. Il soulève toutefois des questions, relatives par exemple au stockage sur des serveurs internes ou des plateformes de *cloud* proposées par de grands fournisseurs, et dans ce dernier cas quel type de cloud.

Le choix de cloud, et plus généralement d'outils, renvoie à plusieurs considérations. La première, évoquée aussi dans le paragraphe précédent, renvoie à des considérations concurrentielles et juridiques, qui poussent certains réseaux à privilégier des solutions locales et opérant en vase clos notamment pour les données les plus confidentielles, alors que les données moins secrètes et sensibles pourraient être traitées par des IA ouvertes et connectées à internet.

> « Pour l'instant, je suis dans un périmètre restreint. Je suis en train de voir pour avoir ma propre ferme de serveurs sur lesquels je vais poser mes agents qui seront dans un circuit fermé. Ils n'ont pas le droit d'aller sur Internet. […] Je ne suis pas forcément un défenseur on va dire du cloud hébergé par tout le monde, je vais me dire que je vais partir plus sur un cloud privé pour qu'en fait, voilà, ça soit uniquement pour mes collaborateurs en interne. » (Directeur des systèmes d'information ; restauration à thème)

Une autre considération qui pousse à privilégier les solutions proposées par de grands fournisseurs est que leurs solutions dépassent souvent le cadre du stockage pour intégrer des modules supplémentaires qui permettent d'adresser deux limites.

D'une part, de nombreux réseaux font face à des limites en matière de compétences technologiques, qui s'illustrent par exemple au niveau du développement d'applicatifs d'IA

prédictive ou agentique. Or, des solutions de stockage des grands fournisseurs permettent dans de nombreux cas de dépasser ces limites en proposant des modules complémentaires de traitement des données ou d'agents IA, prêts à l'usage sans nécessiter de compétences technologiques internes poussées. D'autre part, ces solutions permettent des traitements d'une multitude de formats de données que les modèles d'IA générative les plus courant ne peuvent pas forcément traiter ou dont ils peuvent générer une performance limitée en matière de réponses.

> « On a fait le choix d'une data plateforme qui s'appelle Snowflake d'ailleurs, et qui a permis de décloisonner complètement une partie de la data […] de façon à ce que si pour un cas d'usage on doit accéder à 5 bases différentes et bien on ne soit pas gêné de le faire et on puisse très facilement le faire en structurant cette data pour la rendre accessible à des LLM, mais aussi en profiter au travers de cette plateforme pour améliorer la qualité des réponses des moteurs de LLM qu'on utilise en y ajoutant une couche sémantique […] l'IA fait ça très bien sans avoir à faire de développement dans la techno Snowflake, on appelle ça des services cortex, une couche sémantique, une couche de search. » (Directeur des systèmes d'information et de l'innovation technologique ; bâtiment et immobilier)

Un deuxième aspect de l'infrastructure technologique renvoie au choix des modèles de langage parmi la multitude des options disponibles sur le marché. Il n'y pas de règle claire qui se dégage des entretiens concernant ce choix, qui semble être influencé par plusieurs facteurs allant des préférences personnelles aux questions de souveraineté avec le choix de modèle français comme Mistral. Deux considérations sont particulièrement importantes à souligner. D'une part, la multitude de fournisseurs d'outils et de services, sur une technologie récente et en développement continu, ne facilite pas le choix. D'autre part, il est important de considérer la capacité des nouveaux outils à s'intégrer dans les solutions informatiques existantes dans le réseau et à les compléter. Par exemple, le choix d'outil Copilot ou Gemini peut avoir des conséquences en matière d'intégration dans une organisation qui opère dans un univers Microsoft ou Google. Plus largement, ce point renvoie à la question d'héritage informatique ou *legacy*, traitée séparément dans le paragraphe suivant.

> « Là j'ai changé l'ensemble du parc PC par exemple et les derniers PC qu'on a eu avec Windows 11, Copilot est intégré nativement dedans. Le gros avantage c'est que nous, on est full Microsoft, donc moi je suis vraiment *serverless*, j'ai aucun serveur je suis full

> SAS chez Microsoft. Et le fait d'avoir des comptes sécurisés comme ça, ça nous permet chacun d'utiliser Copilot dans l'environnement d'entreprise. » (Directeur des systèmes d'information ; restauration à thème)

> « Même les acteurs vraiment d'intelligence artificielle ne sont pas si faciles que ça à trouver. Donc trouver des partenaires experts dans leur domaine, ça reste encore assez compliqué. » (Directrice des systèmes d'information et cheffe des projets IA ; services à la personne)

2.3. Le poids de l'héritage technologique

Une question importante lors de l'intégration de nouvelles solutions technologiques, et qui se pose fortement aujourd'hui avec la transformation IA des organisations, est celle de **l'héritage technologique ou *legacy* SI**. Ce dernier désigne l'ensemble des systèmes informatiques, outils ou pratiques historiques qui influencent l'adoption de nouvelles technologies, notamment l'intelligence artificielle. Or, si les nouveaux réseaux ont la possibilité aujourd'hui de se construire comme des organisations *AI first*, qui intègrent dès le départ l'IA, la majorité des réseaux doit faire face à la gestion de l'héritage technologique.

Les directeurs des systèmes d'information interrogés expriment une prise de conscience stratégique : le *legacy* SI, fruit d'années d'accumulation, voire d'inertie technologique, freine l'innovation et empêche l'apprentissage collectif de différentes manières. D'abord, les réseaux ayant développé leurs propres solutions dans les années 2000 ou 2010 se retrouvent aujourd'hui avec des systèmes rigides, coûteux et mal adaptés aux logiques d'IA. De plus, certaines de ces solutions nécessitent des efforts et des coûts de maintenance qui mobilisent les ressources humaines et financières de façon qui laisse peu de place pour l'intégration de nouveaux systèmes.

> « Aujourd'hui, on passe plus de temps à maintenir notre logiciel qu'à le faire évoluer et du coup, ça soulève des questionnements, et donc, la question, c'est pour ça que le virage de l'IA, là, on se dit, il ne faut pas le louper parce que je pense que c'est exactement la même question qui, peut-être, s'est posée à un moment donné sur notre ERP à se dire, là, peut-être qu'il y a de nouvelles technos qui sont peut-être plus intéressantes et on s'est dit, on n'y va pas, et aujourd'hui, on regrette. » (Directrice des systèmes d'information et cheffe des projets IA ; services à la personne)

Par ailleurs, l'héritage SI n'est pas uniquement technologique. Les personnes interrogées évoquent un *legacy* culturel et cognitif, marqué par des processus linéaires, peu apprenants, une faible valorisation de la donnée, et une incapacité à capitaliser sur l'expérience et les erreurs du passé.

> « On est sans doute au top du top de ce qu'on faisait il y a 15 ans. […] Franchement, le système est très bien parce qu'on ne peut rien louper, on a des chaînes de commandement à suivre, un chemin de fer en fait très simple. Mais à aucun moment on ne s'enrichit, on ne s'enrichit jamais d'une expertise du vécu, c'est à dire que tout ce qu'on rentre va rentrer dans des dossiers, mais à aucun moment on va avoir des mises en alerte parce que 'attention, cette typologie d'emplacement, vous l'avez déjà essayé à tel endroit, ça a foiré.' » (Directeur du réseau de franchise, boulangerie et restauration à thème)

Face à cet héritage, l'enjeu pour une bonne intégration de l'IA ressort des entretiens comme double. D'une part, il y a une nécessité de moderniser les infrastructures et repenser les processus avec comme objectif d'intégrer nativement l'IA dans les futurs systèmes, plutôt que d'essayer de la « greffer » sur des infrastructures anciennes. D'autre part, il y a un enjeu majeur d'avenir qui consiste à prévenir une nouvelle dette technologique liée à l'IA. En effet, les personnes interrogées dans l'ensemble des réseaux, et indépendamment de leur position et rôle, sont quasiment unanimes sur le côté incontournable de l'IA qui nécessite d'agir à la fois rapidement et dans la durée. Or, ces deux injonctions peuvent être contradictoires. Comme nous le soulignons précédemment, cette contradiction semble se résoudre en pratique dans de nombreux réseaux par une approche parcellaire, tirée par des projets à retour rapide (*quick wins*) mais peu structurants et ne répondant pas une feuille de route ou stratégie globale de transformation.

> « Là, d'abord, je répète, un, vraiment structurer la donnée, nous, en interne. Donc, il fallait qu'on passe par cette data plateforme. Ça devenait une urgence parce que on arrivait à travailler, on commençait déjà à faire pas vraiment du prédictif, mais on avait des solutions qui permettaient d'un point de vue marketing, d'apporter quelques solutions à nos clients, mais je dirais pas avec une fiabilité et une précision parce que la donnée n'était pas bien travaillée. Donc c'était vraiment notre premier sujet à mettre sur la table et à

> structurer vraiment cette data. Et puis ensuite de regarder quelles sont les solutions. » (Directeur des systèmes d'information ; aménagement de la maison)

3. Les conditions stratégiques et organisationnelles

Dans la phase actuelle de début de diffusion et d'appropriation de l'IA dans les réseaux, la réussite des projets d'IA et leur capacité à générer de la valeur semblent contingentes à des conditions stratégiques et organisationnelles. Particulièrement, la capacité des réseaux d'une part à formuler une vision stratégique de long terme de la place de l'IA dans la franchise et d'autre part à embarquer les équipes joueront un rôle majeur dans cette phase.

3.1. L'engagement de la Direction Générale

L'engagement de la DG désigne l'implication **stratégique, symbolique et opérationnelle** des dirigeants dans la transformation numérique du réseau au sens large et plus particulièrement dans l'intégration de l'IA. Un engagement élevé de la DG en faveur de l'IA se traduit triplement, par une volonté affirmée au plus haut niveau d'accompagner ce virage technologique, la mobilisation active des équipes et un rôle d'exemplarité ou de « *sponsorship* » interne autour de l'IA.

Dans nos entretiens, nous avons observé des degrés variables d'engagement des DG en matière de la transformation IA. Certains DG, dont deux sont eux-mêmes issus de la fonction systèmes d'information, sont directement impliqués de façon **opérationnelle** dans la sélection et le développement technique des projets IA. Leur influence dans ce cadre est très forte, car ils ont à la fois la compétence technique, la capacité à embarquer les équipes et à mobiliser les ressources. Ces cas de DG-DSI demeurent rares.

> « Moi, à titre perso, en plus d'avoir ma casquette DG et DSI, je chapote tous les projets data. Et moi, je m'en sers énormément. […] Ça fait 10 ans que je fais de l'analyse prédictive puisque j'avais une casquette dans le passé de responsables BI, et en fait, c'était au cœur des préoccupations. […] C'est là tout l'intérêt aussi je trouve hyper intéressant quand on a double casquette direction générale et DSI » (Directeur général ; restauration à thème)

Deux autres formes d'implication apparaissent chez d'autres DG. La première est **stratégique**. Dans ce cas, le DG est moteur dans l'initiation de l'intégration de l'IA en inscrivant cette dernière parmi les priorités stratégiques du réseau, et en mandatant la DSI, voire les autres directions fonctionnelles, ou encore des prestataires externes à développer une feuille de route de l'intégration de l'IA pour être pilotée par la suite en liaison directe avec le COMEX/CODIR. Il est d'ailleurs notable que les rares cas que nous avons observés où des réseaux se sont dotés d'une feuille de route stratégique claire ne sont pas ceux où le pilotage au plus haut niveau se fait par la DSI ou une DG-DSI.

> « Moi j'ai la chance d'avoir une direction générale qui est très moteur sur le sujet, même, et ça reste entre nous, mais un peu lourde sur le sujet, hein et je le dis avec bienveillance et humour. Et donc c'est vachement utile parce qu'en gros, elle pousse beaucoup en disant 'mais bon alors, mais qu'est-ce qu'on en fait ?' Donc au sein du Comex, toutes les directions sont quand même hyper sensibilisées au fait qu'il ne serait pas normal que l'intelligence artificielle n'aide pas chacun d'entre nous. » (Directeur des systèmes d'information et de l'innovation technologique ; bâtiment et immobilier)

La deuxième forme d'implication, qui n'est pas mutuellement exclusive avec la première, est **symbolique**. Elle consiste à associer la figure du DG à la transformation IA de façon globale, par exemple par des prises de parole sur le sujet lors des grandes conventions au lieu de le déléguer à la DSI. Une forme d'engagement symbolique complémentaire a lieu en associant la figure du DG à des projets d'IA concrets, par exemple en intégrant une représentation du DG, telle qu'un avatar, dans des artefacts produits par l'IA comme des vidéos de formation ou de promotion. Par son engagement symbolique, la DG joue un rôle d'évangélisation interne : en signalant une posture positive du réseau envers l'IA, elle encourage les membres de l'organisation les plus volontaristes à avancer tout en signalant aux plus réfractaires ou prudents que l'IA devient un chantier d'avenir pour le réseau et en quelque sorte inévitable.

> « Il y a un réseau qui est intéressant, le réseau Guy Hoquet, il avait un sujet en fait de formation, c'est à dire que les nouvelles générations n'aiment pas l'écrit et en fait c'est comment on passe d'un texte à une image et avec un mode pédagogique, qui est un peu celui du podcast. […] Et le patron de Guy Hoquet dit 'ben moi j'ai un enjeu, c'est que les gens sur le terrain, ils aiment peu lire. Il faut que je trouve ce système.' Et en fait, il a utilisé l'intelligence artificielle en créant par exemple des avatars. Il dit 'bah aujourd'hui,

> je vais créer des avatars par métiers, tout ce qui est sens valeur de marque, mon avatar ça va être moi président, si c'est un sujet technique ça va être mon directeur technique', donc il filme la personne, il apprend, c'est ça qui est intéressant, il forme. » (Expert, développement et stratégie de réseaux de franchise)

3.2. Stratégie et vision de long terme

De façon globale, et comme signalé précédemment, nos entretiens révèlent que l'approche actuelle de l'IA dans les réseaux est principalement guidée par une logique de projets que par une logique stratégique globale. Les entretiens mettent en évidence trois niveaux potentiels de réflexion stratégique associée à l'intégration de l'IA qui devraient assurer une transformation durable et réussie.

Le premier niveau est mentionné hypothétiquement dans certains entretiens, en réaction à nos questions plutôt que spontanément. Précisément, il s'agit de conduire une réflexion stratégique sur l'évolution de la franchise, telle que nous la connaissons depuis des décennies, sous l'effet de l'IA. Bien que des intervenants se posent la question de savoir si des aspects fondamentaux de la franchise, tels que l'autonomie entrepreneuriale du franchisé, ou encore certains métiers clefs, tels que celui d'animateur, ne seraient bouleversés fondamentalement par l'IA et pourraient même disparaître, nous n'avons rencontré aucun cas de réseau engagé dans une telle approche prospective pour guider sa stratégie IA. Pourtant, certains interlocuteurs reconnaissent la légitimité de se poser ce type de questions qui peuvent sembler peu plausibles, en illustrant d'autres changements profonds dans certaines industries qui n'auraient pas été imaginables il y a deux décennies, par exemple la mutation profonde des agences bancaires.

> « Qui m'aurait dit il y a 10 ans que les banques en ligne, ce n'est certes pas de la franchise, mais marcheraient autant ? Le conseiller, il a complètement disparu dans une banque. Et pourtant, avant dans la banque, on nous disait 'moi j'ai mon banquier, je vais le voir, j'ai mon conseiller'. Et regardez la réalité avec Revolut, avec Boursorama, ils font des cartons. » (Directeur commercial et du réseau de franchise ; aménagement de la maison)

D'autres interlocuteurs vont plus loin en considérant que c'est de la responsabilité des têtes de réseau de se préparer à ce type de scénarios extrêmes.

> « Ça va peut-être même sûrement chambouler énormément de modèles économiques de réseau de franchise, […] il y a vraiment des modèles économiques qui risquent d'être

> complètement chamboulés avec l'arrivée de l'IA. Et ça si tu veux, là, pour moi les franchiseurs ont un rôle énorme à jouer, qui est leur rôle on va dire naturel, qui est de prévoir de ces évolutions, d'anticiper sur ces changements de paradigme, parce que là je pense qu'on peut carrément parler de changement de paradigme vis-à-vis de ce que ça risque de de changer. » (Experte, développement et management de réseaux de franchise)

Le deuxième niveau de réflexion stratégique correspond à la place que le réseau souhaite accorder à l'IA ou le périmètre de cette dernière. Nous avons rencontré ce type de réflexion dans un nombre très faible de réseaux. Pour illustrer, un réseau à forte dimension RSE a subordonné le développement de sa feuille de route en matière d'IA à une réflexion stratégique interne sur le type d'usages et de valeur qu'il voudrait autoriser et viser en fonction de la culture du réseau et de son identité.

Enfin, le troisième niveau renvoie au développement d'une feuille de route claire et pluriannuelle des projets d'IA à développer et prioriser. Les réseaux ayant développé une telle feuille de route l'ont fait à partir des besoins de chaque direction fonctionnelle et ses projets, et en priorisant ces derniers au niveau de l'organe de direction du réseau, le plus souvent en fonction des coûts et de l'impact attendu des différents projets. Bien que nous observions plus de réseaux qui tombent dans cette troisième catégorie, ils restent minoritaires par rapport à l'ensemble des réseaux rencontrés dans cette étude. A l'inverse, beaucoup de feuilles de route de l'IA restent concentrées à ce stade sur des initiatives limitées, et qui sont surtout conçues autour de *quick wins*, dans un double objectif d'acculturation et de signalisation de l'engagement du réseau dans l'IA.

> « J'ai proposé dans la roadmap IT deux initiatives. […] Et dans les deux sujets qu'on a choisis, y en a un, c'est un chatbot pour notre réseau de franchise, et le second c'est de la prévision de stocks, pareil à destination du réseau. Le chatbot, je considère que c'est un peu comme la première marche, un peu comme une entreprise à l'époque qui disait 'tiens, ok, j'ai besoin de faire un site internet, il faut un site.' Voilà on parlait de l'IT, du digital, sur un site internet. Bon je reconnais que le chatbot a la même valeur. Voilà. Je ne pense pas que ça va révolutionner le monde, mais ça a la valeur de dire 'voilà, on est une enseigne qui propose de l'IA.' En même temps, pour les équipes, c'est une première marche donc c'est pas mal. Je ne pense pas que ce soit la plus compliquée. » (Directeur des systèmes d'information au niveau groupe ; services automobiles)

3.3. Pilotage et implication des parties prenantes

La réussite de transformations digitales d'envergure telles que l'intégration de l'IA dans les processus d'un réseau de franchise nécessite un pilotage qui à la fois soit clairement structuré et implique les différentes parties prenantes internes compte tenu de la nature transversale de la transformation.

Concernant le premier point, nous avons observé dans de nombreux réseaux l'absence d'un pilotage central de l'ensemble des projets d'IA. Cela découle de l'approche générale susmentionnée et basée sur la démultiplication de projets et d'initiatives locales. A l'inverse, certains réseaux ont mis en place une structure claire de pilotage des projets IA. Cette structure se décline de différentes façons selon les réseaux. Ainsi, si la direction des systèmes d'information joue très souvent un rôle central dans le pilotage de ces projets, cela n'est pas systématique. Dans certains réseaux, des projets IA spécifiques à des aires fonctionnelles sont mis en place et pilotés par les directions fonctionnelles concernées, soit avec l'appui de la DSI comme fournisseur interne de services, soit avec celui de prestataires externes. Dans d'autres réseaux, une logique plus collégiale est instaurée pour le pilotage de l'intégration de l'IA, avec un comité IA transversal.

Quelle que soit la formule retenue, la partie prenante chargée du pilotage doit avoir la capacité de mettre en place un pilotage efficace, ce qui nécessite à la fois certaines compétences et un *empowerment* de la part de la direction. Une directrice impliquée dans un comité restreint de pilotage de la feuille de route de l'IA dans un réseau souligne ainsi trois conditions de succès qui lui semblent faiblement présentes dans son organisation : une culture de travail en mode projet, la capacité de manager vers le haut pour convaincre la direction, et en retour le fait que cette dernière donne suffisamment de pouvoir aux personnes qui ont les compétences nécessaires.

> « Ce n'est pas du tout intégré à [nom du réseau], le mode projet. […] Il faut aussi une sorte d'ingénierie un peu politique de la part du middle management, pouvoir aussi gérer vers le haut et convaincre. Ça va être très important, parce qu'on est face à un comité de direction qui je pense ne mesure pas l'importance de ce travail amont et le risque. […] C'est un combat de tous les jours. Et je pense que vous pouvez même rajouter un troisième élément qui est de donner suffisamment de pouvoir à ceux qui ont la connaissance, parce qu'on a un comité de direction qui pour moi n'a pas la connaissance, […] donc si c'est eux qui décident et qu'on n'est pas parti à la décision et qu'on ne nous donne pas suffisamment de pouvoir pour agir, choisir les bons prestataires, la forme des documents,

> la granularité de détail, encore une fois, ça ne va servir à rien. » (Directeur juridique ; distribution alimentaire)

Au-delà de la question de la partie prenante qui pilote l'intégration de l'IA, il est important de réussir à embarquer les différentes parties prenantes internes dans les projets de transformation IA dans une logique de co-construction. Cette dernière doit se décliner à deux niveaux. Le premier est celui de la collaboration entre les directions informatique et métiers. Spécifiquement, nos entretiens révèlent un double gap autour de l'IA dans les réseaux qu'une telle collaboration pourrait participer à combler. D'une part, les directions informatiques ne sont pas suffisamment informées des besoins des directions fonctionnelles en matière de solutions auxquelles l'IA pourrait contribuer. D'autre part, comme mentionné précédemment, beaucoup de membres des directions fonctionnelles sont acculturés à l'IA de façon très insuffisante, ce qui limite leur capacité à imaginer et demander des solutions qui correspondraient à leurs besoins. Les dynamiques collaboratives décrites précédemment dans la démarche d'adoption illustrent les solutions qui peuvent être envisagées pour répondre à ces défis.

Le deuxième niveau de co-construction est à l'intersection de la tête du réseau et des franchisés. Là également, l'arrivée très rapide de l'IA générative rend difficile le repérage systématique par la tête du réseau des usages et initiatives liées à l'IA par les franchisés. Or, ces derniers demeurent une partie prenante non seulement centrale, mais dont les besoins et les initiatives peuvent enrichir fortement la feuille de route de l'IA ainsi que son exécution.

> « [Chercheur : est-ce que vous avez déjà vu des cas d'usage intéressants au niveau des franchisés ?] Oui, tout le temps. Parce qu'en fait, ce qui se passe, c'est que souvent les demandes d'évolution qu'on a au niveau des fonctionnalités, ça vient des franchisés. Et on réalise qu'il y a un truc et on se dit 'ah c'est pas mal ça, effectivement on aurait pu y penser', mais on n'a pas pensé à ça. Par exemple une des fonctionnalités que je vous décrivais de l'IA, la construction de descriptions de produits à partir d'une image, c'est une idée qui vient d'un franchisé. » (Expert ; services digitaux à destination des réseaux de franchise)

3.4. La prise en compte de la dimension humaine

Contrairement aux précédentes vagues technologiques, l'IA est considérée aujourd'hui par de nombreux auteurs et praticiens comme une révolution anthropologique. Cela est dû à sa capacité à venir concurrencer l'humain dans une de ses caractéristiques les plus distinctives : sa capacité à raisonner. Les personnes interrogées dans cette recherche semblent bien conscientes de cette dimension, qui se traduit au niveau des enjeux d'encourager l'adoption et d'optimiser la génération de valeur sous quatre aspects.

Le premier renvoie à la dimension psychologique et émotionnelle du management du changement. Comme nous l'avons vu au niveau des représentations de l'IA, cette dernière peut être pour de nombreuses personnes source de craintes, de réticences, voire d'anxiété, liées à la possibilité de remplacement d'une part, et d'autre part au besoin de se (re)former et de changer de routines de travail. De telles craintes peuvent être sources de blocages au niveau de l'adoption et de l'appropriation de l'IA. Un travail de **réassurance et de pédagogie** est nécessaire très tôt pour accompagner les équipes qui, comme le soulignent les entretiens, ne doivent pas simplement prendre en main de nouveaux outils mais également changer d'état d'esprit (*mindset*) de façon parfois radicale.

> « Oui, c'est le mindset, c'est de se dire attention, en fait, un, on a besoin de changer de mindset pour dire ça va vraiment nous apporter quelque chose de plus, deux, changer de mindset parce qu'on a une crainte, c'est du coup de perdre certains métiers. [...] Je pense qu'il faut avoir ce changement de mentalité qui doit permettre aussi aux gens de comprendre que ça va les aider à faire mieux leur boulot demain. » (Directeur général ; restauration à thème)

Le deuxième aspect renvoie au besoin de **formation et de montée en compétences** des équipes en matière d'IA. Former au bon usage des outils (prompting, compréhension des limites et risques, etc.) devient clé pour l'autonomie et la confiance, ainsi que pour la capacité à faire un usage optimal, véritablement générateur de valeur au-delà des usages quotidiens et simples. Ainsi, le directeur général cité précédemment sur le *mindset* continue :

> « Et après, il y a le côté compétence, […] j'entends beaucoup de gens qui me disent 'Non, mais moi, l'IA, je gère, j'ai Copilot ou j'ai ChatGPT.' Non, en fait, parce que déjà, dans les trois quarts du temps, les prompts qui sont faits, ils ne sont pas bons. Oui, donc forcément, ils répondent aux questions que l'on a posées, et je pense qu'il y a un vrai

> besoin de formation dans les entreprises pour bien comprendre, en fait, les tenants et les aboutissants et d'où je vais et jusqu'où je peux aller avec ces outils-là. » (Directeur général ; restauration à thème)

Le troisième aspect renvoie au besoin de **requalifier certains rôles** traditionnels dans les réseaux. L'arrivée de l'IA notamment générative dans le milieu du travail s'est accompagnée par une montée de la notion d'augmentation, qui se trouve souvent associée dans le discours qui entoure l'IA aux intitulés des différents métiers. Cela se reflète également dans la franchise, où les entretiens font souvent mention de l'animateur augmenté, du développeur augmenté ou encore du franchisé augmenté par l'IA. Or, les entretiens soulignent que l'augmentation n'est pas simplement une question de débarrasser les acteurs de certaines tâches chronophages et à faible valeur ajoutée, mais une façon de requalifier les métiers.

Pour illustrer, dans le cas des animateurs, certains de nos interlocuteurs indiquent que le potentiel d'augmentation par l'IA impliquerait des changements profonds dans la nature du métier, avec par exemple la marginalisation d'aspects actuels d'audit et de contrôle des franchisés, qui pourraient être facilités par l'IA ou délégués à des nouveaux profils d'animateurs juniors. A l'inverse, des dimensions de coaching et d'accompagnement psychologique des franchisés deviendraient plus centrales en comparaison aux dimensions d'accompagnement technique. Cela pourrait nécessiter non seulement de redéfinir les missions et les compétences, mais également de recruter des profils différents d'animateurs.

> « Aujourd'hui, le métier d'animateur, c'était beaucoup ça, c'était de l'animation technique. Aller checker avec une grille d'audit que l'enseigne est propre, la façade est propre, le merch est en place, la PLV est à jour, etc. C'était ça en fait, c'était un métier plutôt d'auditeur et d'animateur commercial où on allait inciter en fait le franchisé à passer des commandes. [… il faudra peut-être scinder] les deux en fait, avec un animateur technique qui est plutôt sur les débuts, le lancement, c'est là où la dimension technique est très importante, l'acquisition du métier, la mise en route de l'établissement, finaliser la formation par plutôt de la formation très pratique en fait et de l'onboarding en fait cette phase-là […] et après, c'est l'autre niveau d'animation qui va en fait encadrer, manager, coacher le chef d'entreprise en allant le plus loin possible. » (Expert ; développement et pilotage de réseaux de franchise)

Enfin, le quatrième aspect renvoie à la **dimension collective et solidaire** de la franchise. La montée de l'IA dans le quotidien des différents acteurs d'un réseau pourrait créer de l'isolement lié à la technologie et réduire cette dimension collective. Un facteur de succès deviendrait alors la capacité des réseaux à faciliter les échanges entre les différents acteurs et créer de nouvelles formes de liens et de solidarités. Pour illustrer, certains interlocuteurs indiquent qu'avec la montée de l'IA, les conventions des réseaux et réunions régionales gagneraient en importance et devraient être repensées, à la fois en quantité, pour devenir plus nombreuses et régulières, et en qualité, pour renforcer les aspects communautaires et horizontaux.

> « Franchiseurs et franchisés se retrouvent quand vous êtes dans des conventions réseau. En fait, vous sentez la force de la franchise. C'est là que le pouls en fait bat. Alors c'est là où il y a les sujets difficiles, les sujets faciles, etc. Mais en fait, ce temps humain, il manque cruellement. Donc je pense que l'IA va permettre d'humaniser la franchise parce qu'elle permettra aussi de créer des plages et c'est le défi des franchiseurs, c'est de créer plus de plages où on va se retrouver et on va pouvoir vivre ces temps personnels ensemble en fait. » (Expert ; développement et management de réseaux)

4. Les conditions économiques et financières

Une difficulté importante rencontrée par les réseaux dans la phase actuelle de début de diffusion et d'appropriation de l'IA concerne les aspects économiques et financiers. Derrière les promesses de gains de productivité à moyen et long terme, l'IA nécessite à court terme des investissements en infrastructures et des coûts directs qui peuvent être assez importants. Les dirigeants interrogés expriment une approche prudente et pragmatique face aux coûts de l'IA : ils reconnaissent son potentiel, mais les modèles économiques restent flous, les devis très variables, et les retours sur investissement encore incertains. Plusieurs aspects économiques et financiers ressortent comme des freins à des investissements plus ambitieux, et dont la clarification apparaît comme importante à la fois pour générer de la valeur par l'IA et pouvoir évaluer cette valeur.

4.1. Des coûts flous et disproportionnés

L'évaluation des coûts associés à la transformation IA semble être à ce stade extrêmement difficile. Elle est en outre complexifiée par plusieurs aspects complémentaires. D'abord,

contrairement aux technologies précédentes, qui sont généralement commercialisées à la fin ou à un stade assez avancé d'un cycle de recherche et de développement, les modèles d'IA continuent à évoluer à un rythme important. Cette évolution se retrouve à la fois dans le produit lui-même et dans les stratégies de tarification des fournisseurs de solutions. Au-delà de ces évolutions constatées par les réseaux, ces derniers font face à une incertitude qui provient de l'instabilité du modèle économique des fournisseurs, y compris les plus grands tels que OpenAI. Il y a donc une crainte de s'engager de façon poussée avec des modèles qui peuvent créer un effet de verrouillage (*lock-in effect*), où le réseau se retrouve captif d'un système dont le prix pourra évoluer de façon très importante à l'avenir.

> « Il n'y a pas de modèle économique comme on peut avoir dans des ERP, des gens qui sont habitués à développer des solutions, etc. On peut avoir des rétroplannings, tant de semaines de développement, ça coûte tant parce que voilà. Là, c'est un peu tout et n'importe quoi. Et donc c'est pour ça que pour l'instant, j'ai un peu bloqué parce que je trouve que ce n'est pas structuré encore le modèle économique. Et puis si on part avec une solution, derrière il peut y avoir quand même forcément ChatGPT ou d'autres où on va devoir payer de l'argent à ChatGPT, pour l'instant ce n'est pas très cher, sauf que chez OpenAI ils perdent beaucoup d'argent, donc dans le long terme ça ne sera pas rentable leur truc. Donc ce n'est pas encore bien stabilisé. » (Directrice des systèmes d'information ; services à la personne)

Par ailleurs, les réseaux interrogés font état d'un manque de standardisation entre les prestataires, avec des offres de solutions et de prestations qui varient énormément, sans cadre de coût clair. De plus, plusieurs DSI nous ont partagé des devis pour des projets IA qu'ils jugent comme extrêmement chers, avec des prestations considérées comme relativement simples mais dont les devis se chiffrent en dizaines de milliers d'euros. Ces difficultés liées aux coûts freinent les décisions d'investissement et renforcent une attitude attentiste, où des petits projets relatifs à l'IA du quotidien ou des essais limités sont privilégiés par rapport à des projets plus structurants.

> « Moi, les bidouilles, c'est sur les gratuits, des trucs, des tests, ça et tout. Après, j'ai vu une ou deux boîtes qui proposaient des avatars IA et tout ça. Mais bon, après, quand ils montrent les budgets, j'ai dit non, je ne veux pas. Le mec, il me demandait 150 000 euros pour des trucs, des abonnements à 150 euros par mois, et c'est génial ce qu'ils font. Mais

> bon, voilà, donc moi, je suis quelqu'un qui ne perds pas de temps avec les gens, j'ai toujours été comme ça, je leur dis c'est bien, je suis très content, on m'a appris des choses, je vous note, mais ne me rappelez pas dans un mois, je préfère être honnête. » (Directeur de la formation ; bâtiment et immobilier)

Cette contrainte financière apparaît d'ailleurs comme particulièrement importante lorsqu'il s'agit d'investissements en outils opérés par l'IA qui relèvent du périmètre du franchisé. Même si le franchiseur est convaincu de l'intérêt technologique ou d'image du produit, il est difficile d'en convaincre suffisamment de franchisés lorsque les investissements requis sont relativement importants.

> « Le problème, c'est qu'un équipement comme celui-ci, pour un miroir connecté, c'est tout de suite 3000 ou 4000€. A l'échelle d'un salon, c'est énorme. Donc [le franchisé] ne se le paiera jamais. C'est le problème. Il y a aussi des produits comme des espèces de stylo, vous les passer sur les cheveux, et ils vous disent à la nature des cheveux. Donc, est-ce que le cheveu est sec à la racine, gras, en pointe… vous savez, pour faire un diagnostic du cheveu et voir ce qu'il en est, ce qu'il aime ou pas, et en déduire quel type de produit il faudrait. Mais ces trucs là, ça coûte cher et on ne peut pas en mettre un par coiffeur sinon c'est l'horreur. Mais donc rapidement en fait, on se retrouve dans des écueils tarifaires […], c'est 1% de leur chiffre d'affaires pour un équipement comme celui-ci. Il y en a peu qui investissent, il y en a peu. » (Directeur des systèmes d'information ; coiffure et esthétique)

A l'inverse, nous avons mentionné précédemment que des outils technologiques existants (*legacy*) peuvent nécessiter des coûts importants pour les maintenir et les mettre à jour. Dans ce cas, l'investissement dans de nouveaux outils où l'IA est embarquée de façon native apparaît comme intéressant et plus justifié.

> « Changer un ERP, par exemple, c'est toujours très casse-gueule. Maintenant, entre migrer vers une version mineure ou majeure de notre ERP, ça demande de toute façon toujours du travail, surtout quand vous ratez plusieurs mises à niveau, et que vous dites, ça y est, j'ai un projet qui va me coûter 200 000 balles, parce que ça y est j'ai une nouvelle version de l'ERP. Et se dire j'ai le choix entre ça et aller vers un outil plus agile, plus

> souple et qui ne fonctionne qu'avec de l'IA, à un moment donné, il faudra quand même se poser la question, oui. » » (Secrétaire général ; bâtiment et immobilier)

4.2. La capacité à évaluer le retour sur investissement

Dans le chapitre relatif à la démarche d'adoption, nous avons souligné l'importance des considérations dites « ROI-stes » dans les réseaux. Les contraintes budgétaires renforcent ces considérations et le besoin de se concentrer sur les idées à impact.

> « Moi, j'ai plein d'idées, j'ai envie d'aller encore plus vite, encore plus loin, mais bon, on fait aussi en fonction des contraintes, alors budgétaires quand même, quand même des coûts, et aussi de faire des choses pour se faire plaisir, je sais faire mais ça n'a aucun intérêt. » (Directeur des systèmes d'information ; coiffure et esthétique)

Or, les réseaux rencontrent des difficultés importantes pour évaluer le ROI des projets IA en cours ou planifiés. D'une part, comme souligné dans le point précédent, le coût des investissements en IA est difficile à évaluer. Cette difficulté est d'ailleurs renforcée par le fait que les projets d'IA se chevauchent avec d'autres chantiers informatiques prioritaires, tels que les projets liés à la data, qui constituent des investissements importants dont une partie devrait être considérée dans les coûts liés à la transformation IA. Parfois, lorsqu'une évaluation exacte du coût financier ou de l'effort s'avère difficile, certains décideurs se basent sur des proxys. Dans l'exemple suivant, un directeur des systèmes d'information intègre comme paramètre la capacité dans certaines solutions d'utiliser des outils existants et faciles versus le besoin de déployer de véritables compétences informatiques de programmation.

> « Je pense que pour quelqu'un qui a tout dans Google, qui a son agenda, qui fait ses forms dans Google, il y a sa messagerie, etc., oui, c'est facile l'IA, c'est même à la portée d'un utilisateur lambda. Mais dès qu'on utilise des outils différents, qu'on passe du monde Microsoft à des outils plus propriétaires, ça devient rapidement quand même de l'informatique. Et l'IA agentique n'est pas aussi évidente que ça à mettre en place. Donc on regarde si l'enjeu en vaut la chandelle, s'il y a vraiment un ROI quoi, s'il y a beaucoup à gagner on le fait, sinon on ne le fait pas. » (Directeur des systèmes d'information et de l'innovation technologique ; bâtiment et immobilier)

D’autre part, le rendement des projets IA peut être difficile à évaluer, et ce pour plusieurs raisons. D’abord, la récence de ces technologies réduit la surface de benchmark avec des projets passés. Par ailleurs, de nombreuses initiatives IA explorées par les réseaux, telles que la question de l’animateur augmenté, ont des horizons de rendement multiples. Ainsi, s’il est aisé par exemple de quantifier à court terme le temps épargné par les animateurs sur la rédaction des comptes rendus en utilisant des assistants IA, l’évaluation de l’impact sur la qualité de l’accompagnement aux franchisés, et en retour sur la performance de ces derniers, sont de l’ordre du moyen voire du long terme. Dans beaucoup de réseaux, confrontés à la fois aux contraintes budgétaires et aux pressions internes pour démontrer la mise en place de projets d’IA, cela se traduit par l’adoption de projets à ROI rapide au détriment de projets plus ambitieux de long terme.

> « On démarre par ce qui a des retours sur investissement plutôt rapides, parce qu’en général, quand ce sont des retours sur investissement un peu plus lointains, ça réclame plus d’énergie et donc plus argent et on n’a pas les moyens. » (Directeur des systèmes d’information et de l’innovation technologique ; bâtiment et immobilier)

La capacité des têtes de réseaux à développer des modèles d’estimation et de mesure du ROI des projets IA ressort ainsi des entretiens comme doublement importante en matière de génération de valeur. D’une part, sans de telles estimations, les directions financières et générales demeurent frileuses pour mobiliser des budgets et investir dans des projets d’IA ambitieux. D’autre part, compte tenu des ressources limitées, les réseaux signalent des besoins importants d’arbitrage entre les différents projets possibles et qui sont explorés dans les premières phases. Or, des arbitrages non basés sur des estimations raisonnables de ROI pourraient conduire à privilégier des projets qui seraient moins générateurs de valeur que d’autres.

> « Après [la phase d’expérimentation des nouvelles solutions], se posera la question effectivement de l’industrialisation des outils, du coût associé, […] mais on passe vraiment sur la phase d’industrialisation et de budgétisation. Donc après, il va y avoir des investissements à faire, des arbitrages et des choix de machines à mettre en œuvre… » (Directeur des systèmes d’information ; restauration à thème)

4.3. La capacité à établir un modèle économique autour de l'IA

Une partie importante des projets IA que nous avons observés dans les réseaux ou que ces derniers projettent d'initier dans les mois et années à venir sont au service des franchisés. Cela peut correspondre à des outils d'IA générative qui assistent le franchisé dans l'exercice de son métier et du savoir-faire technique, par exemple avec un chatbot qui conseille les vendeurs sur les différents produits. Dans d'autres cas, cela peut correspondre à un meilleur accompagnement des franchisés, en augmentant les capacités des animateurs, voire à des nouveaux services proposés aux franchisés, comme du conseil comptable et financier.

Avec le développement de ces différents projets, les réseaux devraient pouvoir intégrer les coûts de ces services dans le modèle économique qui les lie aux franchisés, voire imaginer de réviser les schémas de répartition de la valeur concernant la valeur ajoutée par l'IA. Nos précédentes recherches pour le compte de la FFF, notamment au niveau de l'omnicanalité (Ghantous et al., 2022), montrent que la question de l'évolution du modèle économique est à la fois difficile techniquement, sensible relationnellement, et source de valeur ajoutée pour les têtes de réseaux qui arrivent à naviguer ces questions techniques et relationnelles. Dans le cas présent, bien que cette question soit très faiblement présente dans les entretiens, nous la retrouvons sous l'angle des deux leviers traditionnels.

D'une part, certains de nos interlocuteurs soulignent que l'importance des projets IA, à la fois au niveau de leur coût et de leur rendement potentiel, pourrait justifier la mise en place d'une redevance spécifique.

> « On voit de plus en plus de prestations, de redevances ou de contrats spécifiques au digital. Ça c'est un peu une mode de se dire je vais créer une redevance digitale en plus de la redevance classique, parce que je vais commencer à offrir tout un tas d'outils, je vais vraiment définir toute une prestation nouvelle informatique digitale et du coup, je suis vraiment dans un rôle non pas uniquement de franchiseur, mais comme n'importe quel autre prestataire qui sera en concurrence avec tous les autres prestataires que je pourrais ou non référencer d'ailleurs auprès de mes franchisés. Et donc, puisqu'on le fait, pourquoi est-ce que on ne commencerait pas à intégrer finalement ces enjeux en termes d'IA. » (Expert ; cabinet d'avocat)

Toutefois, ce levier est tempéré pour l'instant doublement, par la nature expérimentale de ces projets et par la conjoncture économique, qui font que les réseaux préfèrent à ce stade ne pas solliciter les franchisés sur cette question.

> « Le problème c'est que la redevance dans les réseaux, c'est très dur. Ce n'est pas simple. […] Donc aujourd'hui c'est compliqué, alors en plus c'est encore plus compliqué avec tout ce qui se passe dans nos commerces depuis un an et demi, deux ans, avec l'inflation et cette semi-crise qu'on a, qui n'est pas finie, il y en a pour deux ans. » (Directeur de la formation ; bâtiment et immobilier)

D'autre part, le développement de nouveaux services soutenus par l'IA à destination des franchisés ouvre la voie à la commercialisation de ces services de façon complémentaire aux franchisés désireux d'y avoir recours. Or, là également, ce levier est tempéré par la conjoncture économique ainsi que par un discours de bienveillance chez les franchiseurs, qui se positionnent plus en soutien aux franchisés qu'en fournisseurs de services.

> « Je pense que ce type d'IA sur les états financiers des franchisés, ça remplacerait entre guillemets les conseils de leur expert-comptable, si vous voulez, plutôt que de l'animateur. C'est-à-dire qu'ils nous envoient leur état, normalement avec l'expert-comptable ils devraient passer une journée par an à décortiquer, etc. Si nous on leur fournit une analyse de leur bilan un peu plus intelligente, c'est un service qu'ils n'ont pas aujourd'hui mais plutôt adressé vers le franchisé. [Chercheur : c'est un service qui pourrait être facturé aux franchisés ?] Oui, oui. Mais il faut qu'il y ait une vraie valeur ajoutée du coup, oui bien sûr. Alors pas toutes, s'il y a un petit outil qui vient les aider à analyser leur marge, je ne vais pas leur facturer. Si par contre je leur fais une analyse de bilan à travers l'IA qui les dirige sur des choses qu'ils devraient améliorer dans leur gestion en général sur l'année, là je facture, c'est comme si un expert-comptable, je prends la place d'un expert-comptable. Après le reste, c'est de l'amélioration de l'outil informatique finalement. » (Secrétaire général ; bâtiment et immobilier)

5. Les conditions réglementaires et éthiques

La valeur des projets IA dépend enfin de conditions réglementaires et éthiques. Avant d'explorer ces conditions, il convient de noter qu'elles sont à la fois les moins mentionnées et celles qui paraissent les plus floues et les plus difficiles à établir.

5.1. La conformité avec le cadre réglementaire externe

L'IA étant très fortement basée sur la détention et l'analyse de données, son utilisation soulève des risques juridiques multiples. Ces risques sont augmentés par le fait que, comme mentionné précédemment, la facilité d'usage des IA génératives sans formation spécifique et l'existence de versions gratuites pour la très grande majorité des modèles ont favorisé l'émergence de pratiques de *shadow AI* et leur diffusion. Ces risques juridiques peuvent exposer les organisations à des sanctions qui viendraient diminuer la valeur potentiellement générée par l'usage de l'IA. La capacité de se conformer au cadre réglementaire devient ainsi à la fois une condition d'adoption, surtout en matière de projets poussés, et de sauvegarde de la valeur générée.

Or, le cadre réglementaire national et européen autour de l'IA semble insuffisamment clair et pris en compte par les réseaux. Cela nous semble dû au fait d'une part de la complexité technique de certaines réglementations et leur développement continu, et d'autre part au manque de compétences juridiques internes dans beaucoup de réseaux, qui reposent pour les questions juridiques sur du conseil externe. Cela a comme conséquence dans ces réseaux que les questions juridiques sont souvent traitées de façon *ad hoc* au lieu d'être intégrées de façon poussée dans le développement des projets. Certains réseaux à l'inverse, qui ont pris le temps de développer une feuille de route de l'IA plutôt que de s'engouffrer rapidement dans l'expérimentation, travaillent en amont sur ces questions juridiques et les limites à s'imposer en interne pour minimiser ce risque.

> « Il va falloir qu'on l'encadre. Il y a donc comme je vous disais les usages autorisés et interdits. Les usages interdits, je ne sais pas encore, mais il est certain que je vais vous donner un exemple très simple, pour les RH, on ne peut pas se permettre de faire tout et n'importe quoi. Déjà, il y a l'IA Act qui nous donne certains éléments de cadrage, mais je dirais qu'on est concerné sans être concerné, parce qu'on ne va pas faire une IA à haut risque, ça m'étonnerait franchement. On va faire des IA très générales mais dedans on

> sait qu'il peut y avoir du tri de CV, comment c'est fait, en fait le grand risque c'est quelles sont les limites ? » (Directrice juridique, distribution alimentaire spécialisée)

La question juridique à laquelle les réseaux interrogés semblent fortement sensibilisés est celle du règlement RGPD. Cela se reflète dans nos entretiens à la fois au niveau de certaines précautions et règles dans la collecte de données, ainsi qu'au niveau du choix des prestataires en fonction de leur localisation géographique, par exemple dans l'Union Européenne plutôt qu'aux Etats Unis. Or, si le cadre RGPD semblait bien compris et respecté jusqu'ici, le travail de l'IA à partir de grandes bases de connaissances semble introduire une complexité supplémentaire qui introduit un risque au niveau de la conformité au règlement RGPD.

> « Les réglementations qui vont venir impacter ces projets-là ne sont pas des réglementations spécifiques à l'IA, ce sont des réglementations en droit de la conso qui exigent qu'il y ait une information claire et transparente. Donc quand on est dans l'IA, il va falloir pouvoir l'expliquer. Ce sont les dispositions du RGPD qu'on connaît quand même déjà plutôt bien et c'est simplement la mise en œuvre et la mise en pratique de ce projet-là, avec nos obligations RGPD, parce que c'est vrai qu'on peut assez rapidement perdre aussi le contrôle de ce qu'on fait réellement. C'est-à-dire que les utilisateurs chez nos clients, les opérationnels, se retrouvent un peu, pas dépassés, mais en fait ils ne font tellement pas le lien, ils ne l'ont tellement pas anticipé qu'au moment de nous parler, ils ne sont plus en mesure assez facilement de nous expliquer ce qu'ils ont fait ou ce que leur IA leur a apporté. En fait, eux, ils ont pris un produit, ça leur a filé un résultat. Le fait que ça ait pu traiter de la donnée, quelles données on est parti récupérer, ils n'en savent rien. » (Expert, cabinet d'avocat)

5.2. La mise en place de réglementations internes

Comme souligné précédemment, certains réseaux interrogés commencent à mettre en place des réglementations internes pour encadrer l'usage de l'IA. La problématique ici n'est pas uniquement la conformité juridique, mais également de faire face au risque de fuites de données internes, notamment celles liées aux franchisés et au savoir-faire secret. Nous avons mentionné précédemment, dans la dimension technologique, les choix de déterminer quelles données doivent être traitées uniquement par les IA locales et closes, par contraste à celles qui peuvent être alimentées à des IA ouvertes. Or, cette question semble se décider au cas par cas et selon

les projets, plutôt que de faire partie d'une réglementation codifiée et transparente pour l'ensemble des membres du réseau. A l'inverse, comme mentionné dans l'analyse de la démarche d'adoption, certains réseaux commencent à se doter de chartes de l'IA générative, voire à enrichir leur charte informatique, afin d'encadrer ces pratiques.

Au-delà du risque juridique, ces règlements internes ont également pour but de prévenir le risque réputationnel. En effet, des fuites de données, que ce soient celles des clients finaux ou des franchisés, pourrait exposer la marque-enseigne à des risques au niveau de sa réputation et de sa relation avec ses parties prenantes. Une de nos interlocutrices offre à ce sujet une vision très intéressante : si les règlements internes ne peuvent pas prémunir entièrement contre le risque, ils offrent en plus de la réduction du risque une base d'argumentation lors de la gestion de crise potentielle, qui montrerait les efforts du réseau et sa bonne foi.

> « Il est important qu'on pose ces limites [d'usage dans un règlement interne] et ensuite être prêt à les défendre parce qu'à un moment c'est pareil, si vous n'êtes pas prêt à ce que ces limites elles soient connues et mises sur la place publique, et à les défendre et à dire on les a faits [i.e., les usages] pour telle raison ou telle raison, ça veut dire que vous n'êtes pas conforme non plus. » (Directrice juridique, distribution alimentaire spécialisée)

5.3. La prise en compte de la dimension éthique

La dimension éthique de l'usage de l'IA est dans l'ensemble faiblement présente dans les entretiens quand il s'agit des considérations d'adoption. Même si certains interlocuteurs mentionnent les externalités négatives potentielles de l'IA, que ce soit en matière écologique ou en matière d'impact sur le bien-être humain, ces questions sont rarement explicitement traitées et ne semblent pas, à ce stade, prises en comptes dans les stratégies d'IA dans les réseaux ou dans la mise en place des projets spécifiques.

Seul un réseau, dont l'ADN est fortement associé aux notions de développement durable, considère explicitement cette question. Ainsi, dans les derniers mois, et en attendant sa feuille de route stratégique claire de l'IA, le message en interne de la direction générale a été d'appeler les membres du réseau à un usage mesuré de l'IA, en fonction de leurs connaissances des priorités éthiques du réseau. Cela s'est ainsi manifesté par exemple au niveau de l'équipe de communication qui a refusé de suivre toutes les modes de génération de photos par IA (comme le cas '*my pack*') sur les réseaux sociaux et communique à l'inverse sur sa sobriété en matière d'IA.

Dans la préparation actuelle de sa feuille de route stratégique de l'IA, ce réseau mène une réflexion sur les usages qu'il s'autoriserait, toujours en fonction de son ADN. Les directions juridiques et RSE sont ainsi parties prenantes intégrales au développement de cette feuille de route. Plus spécifiquement, les considérations éthiques se manifestent au niveau des réflexions sur l'adoption notamment à deux niveaux : l'impact écologique et l'impact social, notamment en matière de préservation de l'emploi. Or, même dans ce type de réseaux, les acteurs interrogés demeurent réalistes face à des technologies qui changent fortement et dont l'impact, même à moyen terme, n'est pas prévisible.

> « Il va falloir définir le bon tuilage et vraiment faire une feuille de route progressive pour mettre en place tout ça, mais de manière que ça corresponde à nos valeurs. On est une entreprise à mission et c'est important que on ne mette pas l'IA partout, et qu'on le mette à bon escient, parce que c'est un outil qui va simplifier le travail de certaines personnes, et moi je le vois aussi, puis on a un enjeu aussi sociétal, sur l'emploi, etc. Enfin, aujourd'hui, dans d'autres sociétés, ça supprime des emplois. Nous, on est plutôt parti à priori sur quelque chose qui va permettre d'augmenter les capacités de certains services et d'avoir des assistants en plus. En tout cas, c'est comme ça qu'on le voit. Mais ça va tellement vite aujourd'hui que je pense qu'on ne peut même pas imaginer comment ça va être dans 5 ans par exemple. » (Directrice des ressources humaines, distribution alimentaire spécialisée)

Synthèse managériale du Chapitre 4

Déterminants d'adoption – Pourquoi l'IA crée (ou non) de la valeur

Ce chapitre a identifié les conditions critiques qui conditionnent le passage d'une « IA gadget » à une « IA stratégique ». L'étude montre que la réussite ne dépend pas de la puissance de l'algorithme, mais de l'état de santé de l'infrastructure (data et humaine) et de la clarté de la vision du franchiseur.

Le diagnostic : Les barrières à l'impact

L'analyse identifie trois facteurs limitants qui paralysent la génération de valeur :

- **La dette de données (le passif technologique) :** L'IA est un miroir grossissant. Elle révèle que de nombreux réseaux n'ont pas encore « rangé leur chambre » : données non structurées, manuels opératoires sous format image/PDF non exploitables, ou informations contradictoires. Une IA nourrie par un savoir-faire mal codifié produit des réponses médiocres, voire dangereuses.
- **L'inertie des habitudes (le mur de l'utilité) :** L'adoption bloque dès que l'acteur (développeur, animateur) ne perçoit pas un gain immédiat supérieur à l'effort d'apprentissage. Le « legacy culturel » (processus linéaires, routines ancrées depuis des décennies) est un frein plus puissant que le coût financier.
- **Le flou économique (l'impasse du ROI) :** Les réseaux font face à une instabilité des modèles tarifaires des prestataires. Cette absence de visibilité sur les coûts réels et la difficulté à mesurer les gains indirects (qualité de l'accompagnement, fidélisation) poussent les têtes de réseaux vers une prudence excessive qui bride l'innovation.

Implications managériales : Les nouveaux équilibres

Pour le franchiseur, l'intégration de l'IA impose de repenser trois piliers du modèle :

- **Les connaissances comme « carburant » :** Le savoir-faire n'est plus seulement incarné dans document comme le manuel opératoire, il devient la base de données de l'IA. Si le manuel est obsolète ou flou, l'IA d'animation sera inefficace. La mise à jour du savoir-faire devient une urgence technologique.

- **L’engagement « incarné » de la direction :** L’étude montre que l’implication de la Direction Générale doit être symbolique (porter la vision en convention) mais aussi opérationnelle. Le succès est en grande partie imbriqué dans la capacité du DG à « sponsoriser » des projets transversaux qui cassent les silos DSI/métiers.
- **La requalification des métiers :** L’IA ne remplace pas l’animateur, elle le transforme. On passe d’un rôle d’auditeur technique (contrôle de conformité, tâches automatisables) à un rôle de coach psychologique et entrepreneurial. Cela nécessite de nouveaux profils de recrutement et des plans de formation radicaux.

Recommandations stratégiques : Activer les leviers de valeur

Pour garantir que l’IA devienne un actif net pour le réseau, la tête de réseau doit :

- **Auditer et optimiser la base de connaissances :** Avant tout projet de chatbot interne, il faut commencer par un audit des documents, notamment pour supprimer les contradictions, numériser les archives et structurer les comptes rendus d’animation. La valeur de l’IA sera fortement dépendante de la qualité de la curation documentaire.
- **Arbitrer par le « quick win » mais planifier par l’ADN :** Prioriser les projets à ROI rapide (automatisation administrative) pour financer l’acculturation devrait aller de pair avec une feuille de route long terme subordonnée aux valeurs du réseau (ex, RSE, proximité humaine).
- **Anticiper l’évolution du modèle économique :** L’IA apporte de nouveaux services (conseil financier prédictif, assistance 24/7). Il est important de préparer le terrain pour de nouvelles structures de redevances (ex, redevance digitale) ou de facturation à l’usage pour refléter cette valeur ajoutée supplémentaire sans peser sur la marge de base.
- **Sanctuariser le temps humain :** Utilisez l’IA pour « acheter » du temps humain. Le temps gagné sur le reporting doit être contractuellement réinvesti dans des visites de terrain ou des moments collectifs (conventions, commissions). C’est le moyen idéal de prévenir la déshumanisation du réseau.

En résumé : La génération de valeur par l’IA en franchise est un exercice de « knowledge management ». Le franchiseur qui gagne est celui qui saura transformer son savoir-faire informel en une donnée structurée, sécurisée et actionnable.

Chapitre 5.

L’adoption et l’usage de l’IA générative par les franchisés

Les études qualitative et quantitative auprès des franchisés, couplées aux observations des directions des réseaux et des animateurs, indiquent que l’adoption de l’IA par les franchisés demeure à ce stade faible et sporadique. Pourtant, comme souligné dans un chapitre précédent, lors de l’analyse des représentations de l’IA, les franchisés considèrent cette dernière comme une technologie « révolutionnaire » incontournable, amenant également des ruptures.

> « Comment est-ce que je me sens par rapport à l’IA ? Avant cette formation, j’étais un peu réticente, un peu dans la résistance au changement, dans le ‘ok, ce truc est en train d’arriver, mais je n’ai pas envie, je ne l’utilise pas’, je me sentais assez éloignée de l’IA, même si en fait, il y en a partout. Et aujourd’hui, on va dire que, j’ai intégré que de toute façon, c’était une révolution prégnante aujourd’hui dans notre société et qu’il était préférable de savoir comment ça fonctionnait et puis de l’accepter plutôt que d’aller contre. » (Franchisée ; restauration à thème)

Si cette conscience de l’importance de la transformation technologique à venir suscite globalement beaucoup d’intérêt chez les franchisés, cela ne se traduit pas massivement au niveau de l’adoption. Les paragraphes qui suivent offriront de nombreux éléments d’explication à ce décalage. Un élément central demeure le fait qu’à leur niveau, à la fois pour des raisons financières et technologiques, les franchisés sont surtout capables d’explorer de façon très limitée les IA, et plus particulièrement les outils grand public pour des usages simples, que plusieurs interlocuteurs qualifient « d’IA du quotidien ». A l’inverse, les franchiseurs sont perçus comme les mieux à même de mener cette transformation et y embarquer les franchisés. Sur ce point, dans l’ensemble, les franchisés interrogés semblent considérer que leur franchiseur est suffisamment actif dans l’exploration de l’IA.

> « Je pense qu’ils ont pris le sujet à bras, ils sont motivés par ça et je pense qu’on est plutôt en avance. […] J’ai l’impression que c’est en avance [dans notre réseau par rapport aux concurrents], mon ressenti à moi c’est que [notre réseau], ils ont le sujet, ils investissent, ils mettent du moyen. » (Multi-franchisé ; aménagement de la maison)

1. Adoption de l'IA par les franchisés

Lorsqu'on considère l'adoption par les franchisés, il est important de distinguer deux catégories d'IA, selon la conscience du franchisé de la présence de l'IA et son rôle dans l'adoption. D'une part, de nombreux franchisés utilisent des systèmes et des technologies qui reposent en partie sur l'IA, tels que des CRM ou des solutions de gestion des stocks. Cependant, l'IA ici est en quelque sorte dans la boîte noire de ces outils : les franchisés, qui ne sont pas des experts sur les dimensions technologiques, n'en sont pas forcément conscients. Même quand ils le sont, ils ne font pas de choix délibéré d'adopter l'IA. D'autre part, les franchisés ont également recours à des outils et solutions spécifiquement d'IA : des applications d'IA générative comme ChatGPT. **Notre étude ayant pour objectif notamment de comprendre les déterminants de l'adoption active, nous nous concentrons donc sur cette seconde catégorie.**

L'analyse des réponses aux questions relatives à **l'usage actuel** dans notre enquête par questionnaire auprès de 201 franchisés révèle que l'IA générative est utilisée par les franchisés, mais que son usage n'est pas encore entré dans leurs pratiques routinières. Le score moyen d'usage est de **1.84/5**, ce qui en fait le score moyen le plus bas de toutes les variables mesurées dans l'étude. Ce faible niveau d'usage ne varie pas significativement d'un secteur d'activité à un autre et montre une forte homogénéité avec un score moyen inférieur au point neutre de 3/5 pour 80% des répondants. De façon intéressante, cela offre un parallèle aux résultats de la dernière Enquête Annuelle de la Franchise[6], qui trouve que 22% des franchisés utilisent les IA génératives pour leur activité.

Cela se manifeste également au niveau de la fréquence d'usage de l'IA par les franchisés (figure 6), dont 62% déclarent l'utiliser en moyenne moins d'une fois par semaine pour le travail, contre moins de 10% qui déclarent l'utiliser au quotidien.

Parallèlement, si la moyenne de l'**intention d'utilisation de l'IA dans les prochains mois** est légèrement supérieure à celle l'usage, elle reste faible avec un score moyen de **2.22/5**, et un score inférieur au point neutre de 3/5 pour 72.6% des répondants. Seuls 14% des répondants indiquent une intention claire (score de 4 ou 5) d'augmenter leur utilisation de l'IA dans les prochains mois. Nous ne sommes pas face à une « demande pressante » de la part du terrain. Les franchisés ne projettent pas d'utilisation massive à court terme.

[6] 21ème Enquête Annuelle de la Franchise. https://www.img.banquepopulaire.fr/app/uploads/sites/5/2025/06/03182346/mini-synthese-chap.4-ia-commerce.pdf

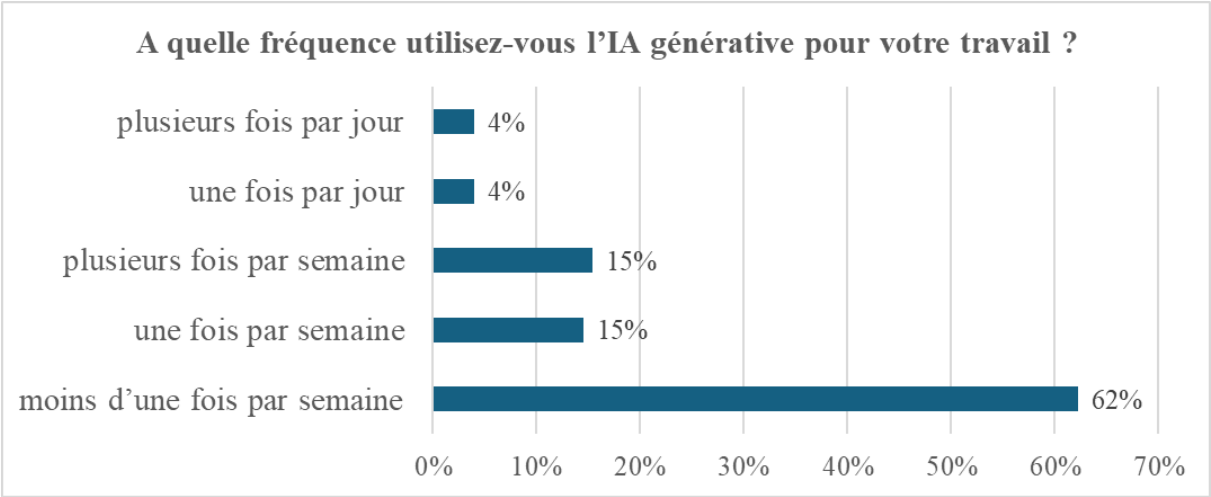

Figure 6. Fréquence d'utilisation de l'IA générative par les franchisés pour le travail

En plus de l'usage actuel et de l'intention d'usage à court et moyen terme, une troisième facette qui permettrait d'explorer la dynamique d'adoption renvoie à la façon dont les franchisés acceptent que leurs employés utilisent l'IA au travail et même les encouragent à le faire. Au-delà de leur propre usage et adoption, de nombreux franchisés interrogés soulignent une très grande ouverture à l'utilisation de l'IA par leurs employés. Ces franchisés autorisent leurs employés à utiliser l'IA et le leur font savoir ; certains encouragent même activement les employés à le faire pour gagner en productivité et en efficacité.

> « Alors nous, on est sur le fonctionnement, utilisez-le à fond les ballons, ils sont vraiment autorisés à utiliser n'importe quelle source d'IA, on s'en fiche, mais pour le coup, c'est vraiment n'hésitez pas quoi, allez-y, si vous pouvez gagner du temps, profitez-en quoi ! » (Franchisée ; immobilier)

Cependant, même si certains franchisés déclarent être prêts à équiper certains de leurs employés de versions payantes d'IA génératives et/ou d'investir dans leur formation à l'IA, nous n'avons rencontré aucun cas de franchisé ayant effectivement franchi le pas et mis en place un déploiement actif de l'IA au service de ses employés. Cela semble s'expliquer par le fait que les franchisés eux-mêmes, à ce stade, sont encore dans la démarche d'exploration, notamment des outils gratuits. De plus, même si certains franchisés ont des employés qui utilisent régulièrement l'IA et aident même le franchisé dans son apprentissage, dans d'autres cas, les franchisés se heurtent à un faible intérêt et/ou une faible connaissance de la part de leurs employés.

> « Mes salariés ont, c'est marrant parce qu'on en parlait juste avant. Mes salariés l'utilisent à but ludique mais pas du tout en tant que professionnel. » (Franchisée ; aménagement de la maison)

> « Ils ont besoin d'être guidés tout le temps et de leur donner la voie, les exemples, les aider là-dessus, c'est peut-être mon équipe mais ils ont quand même vraiment besoin d'être formés et guidés. Ils n'y vont pas tout seuls. » (Franchisée ; immobilier)

L'ouverture des franchisés à l'usage de l'IA par leurs employés et leurs encouragements sont un élément très positif dans une perspective de diffusion de l'IA générative au sein des unités franchisées. En effet, le soutien du management ressort des études passées comme un facteur clef de l'adoption au niveau des échelons inférieurs (Blut et al., 2022 ; Igbaria et al., 1997).

Dans l'enquête par questionnaire, nous avons interrogé les franchisés qui emploient des salariés (85% de l'échantillon) sur leur attitude et leurs encouragements envers leurs employés pour utiliser l'IA. Comme le révèle la figure 7, la faible adoption de l'IA par les franchisés se reflète au niveau des encouragements à l'égard de leurs employés pour utiliser l'IA au travail. Si un peu plus du tiers des franchisés interrogés (35.3%) déclarent que leurs employés savent qu'ils sont libres d'utiliser les outils d'IA générative pendant les heures de travail si elle peut augmenter leur performance (score de 4 ou 5), seuls 20.6% déclarent encourager activement leurs employés à augmenter leur productivité en utilisant l'IA.

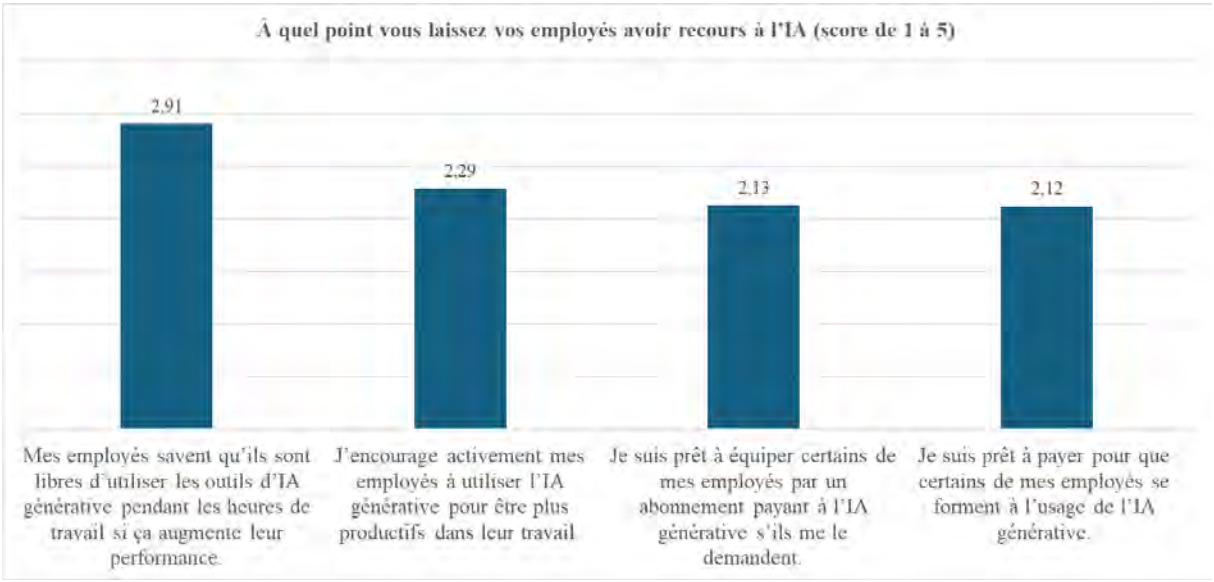

Figure 7. Les franchisés face à l'usage de l'IA par leurs employés

Compte tenu des chiffres limités d'usage et d'intention, il est tout de même positif de constater que 16.5% des franchisés déclarent être prêts à équiper certains de leurs employés par un abonnement payant à l'IA générative et que 18.3% sont prêts à payer pour que certains de leurs employés se forment à l'usage de l'IA générative (score de 4 ou 5).

2. La nature et les caractéristiques des IA utilisées

Les entretiens révèlent principalement que l'usage des outils d'IA générative est notamment orienté pour générer du texte. Certains franchisés et leur équipe ont également recours à l'IA générative pour la production de photos et de vidéos. Nous observons cette tendance auprès des employés chargés de la communication des franchisés, ou encore dans des secteurs d'activité tels que l'immobilier ou l'aménagement de la maison, où la production de visuels est essentielle pour illustrer la proposition de valeur au client final et lui permettre de se projeter dans son futur achat.

> « Avec l'IA, vous prenez en photo un endroit, il vous propose d'office des cuisines » (Franchisée ; aménagement de la maison)

> « Aujourd'hui, c'est vrai que je veux diffuser une petite vidéo sur tous les réseaux sociaux, j'intègre ma vidéo, je mets trois mots clés, ça me sort le texte et ça va me le diffuser en même temps sur YouTube, Facebook, Instagram, TikTok, etc, etc, et je clique et voilà. » (Franchisé ; immobilier)

L'usage de l'IA dans un objectif **analytique** est beaucoup moins répandu que dans l'objectif génératif[7]. Parmi les exemples qui illustrent l'usage analytique, nous trouvons l'analyse des candidatures des futurs employés ou encore de certains documents du franchiseur. Dans les secteurs d'activité où la documentation joue un rôle important, l'IA est utilisée pour analyser des documents et faire gagner du temps. C'est le cas par exemple dans l'immobilier, où la phase de pré-transaction nécessite souvent l'étude de nombreux documents tels que les PV d'assemblées générales.

[7] Les usages analytiques que nous avons rencontrés sont en réalité fait à travers des outils d'IA générative tels que ChatGPT ou Claude. La raison pour laquelle nous ne les comptons pas dans le cadre de l'IA générative au sens plus pur est que cette dernière fait surtout référence à la génération de nouveau contenu à partir de requêtes simples plutôt que comme mode de réponse à une demande d'analyse de contenu fourni par l'utilisateur.

> « Une lecture du PLU [plan local d'urbanisme], ce sont des documents qui font 70 pages, qui sont super compliqués. Aujourd'hui, j'ai utilisé l'IA pour lire un PLU, et elle m'a fait un résumé, je lui ai dit, je suis en zone UCD, je construis une maison, quelles sont les règles que je dois appliquer pour construire cette maison, elle m'a sorti deux pages, c'était plutôt très pertinent. Et ça, c'est un vrai atout de relecture de documents qui sont souvent très complexes, Voilà, ça m'a permis de débroussailler. » (Franchisée ; aménagement de la maison)

L'usage analytique est notamment entravé par deux considérations. La première renvoie à la qualité de l'analyse, surtout pour les utilisateurs qui ont testé cet usage dans la phase de lancement des outils comme ChatGPT, et qui ont obtenu des rendus de qualité médiocre. La deuxième considération est fortement ancrée dans les notions de confidentialité et de risque. Spécifiquement, l'usage de l'IA dans un but analytique est cantonné chez de nombreux acteurs à l'analyse de documents publics, ou du moins à des documents qui ne contiennent pas d'informations sensibles sur le franchisé, y compris lorsque cela pourrait générer une valeur ajoutée intéressante.

> « Je ne vais pas lui dire, analyse-moi mon compte de résultat ou mon bilan et dis-moi ce que je peux faire de mieux, parce que là je sais aussi que peut-être je vais mettre des éléments à sa merci, si je peux me permettre cette expression. […] Je ne vais pas, entre guillemets, mettre mes comptes bancaires et dire où est-ce que je peux faire les économies sur mes dépenses parce que je sais que voilà j'ai encore cette rationalité. » (Franchisée ; aménagement de la maison)

A l'inverse, nous n'avons pas noté d'usage de l'IA analytique dans une démarche **prédictive**. Pourtant, ce genre d'usage est plébiscité par certains franchisés comme un bénéfice espéré de l'IA. Cela est particulièrement le cas dans les réseaux où les magasins doivent disposer d'un stock physique important, dont la gestion, et donc celle de l'approvisionnement, deviennent des facteurs de qualité de service et de rentabilité. Dans ce cas, comme le montre l'extrait suivant, l'IA prédictive est perçue comme étant fortement supérieure aux autres méthodes classiques de prévision.

> « L'IA, dès qu'elle aura appris les premières hausses de ventes elle s'aligne en fonction de la cadence de vos commandes. […] Les coefficients de saisonnalité c'est déjà assez

> global, [… l'IA] elle sera chirurgicale, elle sera à même de vous dire, voilà, en analysant les données en historique sur les périodes de forte chaleur, ce n'est pas l'intégralité du rayon liquide qui augmente, mais ce sont les bières et le gazeux, le soda, mais pas le sirop. » (Franchisé ; distribution alimentaire)

Les seuls cas d'usage de l'IA dans un cadre prédictif que les franchisés ont partagés avec nous renvoient à des outils qui ont deux caractéristiques centrales. D'abord, ils sont fournis par le franchiseur à tout le réseau, et ne résultent donc pas d'une recherche et d'une adoption directes de la part du franchisé. Par ailleurs, ces outils ne sont pas nécessairement perçus par le franchisé comme de l'IA, puisque cette dernière fait partie du système opérationnel de l'outil mais n'est pas forcément mise en avant comme le cœur du système.

> « Ce système qui s'appelle le KMS, Kitchen Minder System, ça fait un mois qu'on nous l'a proposé […] C'est un outil d'aide à la production et à la gestion. On lui rentre le chiffre d'affaires, il s'est nourri de tout l'historique du restaurant au quart d'heure, à la demi-heure, en tenant compte de la saisonnalité des chiffres d'affaires par tranche horaire, match de foot, départ en vacances, concerts, canicules, début des soldes… pour nous aider, en nous proposant la meilleure gestion de chiffre d'affaires estimé, et de nous dire 'voilà ce que tu dois produire le matin'. Donc un outil de production en préparation qui dit à la personne 'il nous faut tant de tomates, tant d'oignons, ce genre de sauce', et de dire 'écoute moi et fais simplement ce que tu as à faire'. » (Franchisé ; restauration rapide)

Par ailleurs, l'usage des IA génératives demeure très largement centré sur les outils les plus accessibles, et ce doublement. D'une part, l'**accessibilité financière** ressort comme une caractéristique majeure, avec la très grande majorité des franchisés qui ont recours exclusivement aux versions gratuites d'outils tels que ChatGPT ou Mistral. D'autre part, l'**accessibilité technologique** semble également jouer un rôle important. En effet, les usages que nous avons observés sont ceux des interfaces les plus simples et en langage naturel, à savoir les outils conversationnels tels que ChatGPT. Les usages plus poussés, par exemple les agents IA, ne ressortent pas dans les entretiens menés. Il est même notable que très peu de franchisés semblent informés de ce type de solutions.

3. La démarche d'adoption par les franchisés

La majorité des franchisés interrogés sont à ce stade dans une démarche d'**exploration** des IA plutôt que dans une véritable adoption. Pour illustrer, nous reprenons le modèle des stades d'adoption des innovations dans le domaine des technologies de l'information proposé par Hameed et al. (2012) et présenté dans la figure 8. Soulignons d'abord qu'une différence majeure par rapport à ce modèle, et plus globalement aux modèles d'adoption de la technologie, est que le franchisé, en tant qu'entrepreneur autonome, est à la fois le décideur en matière d'adoption de la technologie et l'utilisateur. En effet, nous avons vu peu d'exemples pour l'instant d'usage par les franchisés d'IA générative qui a été sélectionnée et poussée par le franchiseur.

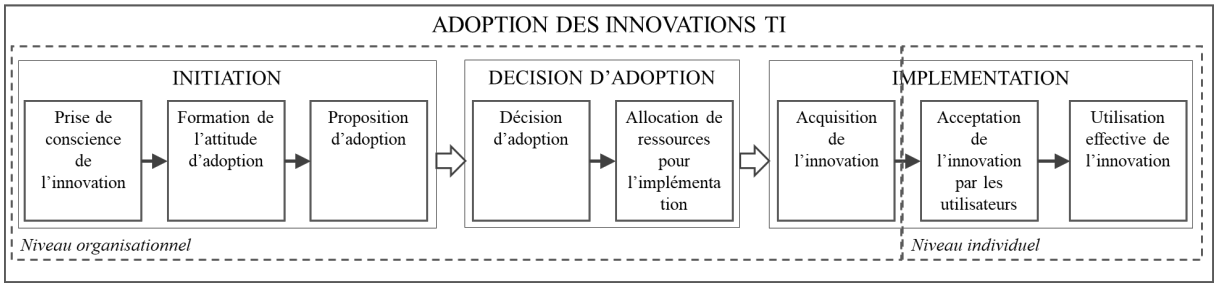

Figure 8. Modèle d'adoption des innovations dans le domaine des technologies de l'information (Hameed et al., 2012)

Dans le cas présent, les franchisés interrogés sont dans la très grande majorité dans le stade d'**initiation** et d'exploration. Cela se traduit par une **prise de conscience** forte de l'importance de l'IA pour les années à venir comme souligné précédemment. Cela se traduit également par des usages sporadiques pour explorer ce que ces technologies peuvent faire et comment elles pourraient s'intégrer dans les tâches du franchisé et de son équipe et les augmenter, **plutôt que par une décision d'adoption ferme et précise de certaines solutions IA en particulier au niveau de l'unité du franchisé**.

De même, comme noté précédemment, les franchisés favorisent largement à ce stade des solutions **gratuites** et ne font donc pas preuve d'allocation de ressources pour l'implémentation ou d'acquisition d'outils et de solutions. On peut expliquer ce choix par les usages limités que font les franchisés de l'IA générative, à la fois en quantité et en nature d'usage. Pour ce type d'usage, les franchisés ne constatent pas de différence entre les versions gratuites et payantes, ce qui ne les pousse pas à investir dans des abonnements.

> « Je n'ai pas vu trop de bénéfices à être gratuit ou payant. Je ne sais pas si vous avez vu la différence. » (Multi-franchisé ; aménagement de la maison)

> « Même que ce soit payant, on a des abonnements pour plein de choses, ça ne nous dérangerait pas d'avoir des solutions payantes, mais de comprendre l'utilité et quel est le plus que ça nous amènerait, et de savoir à quoi ça va nous servir, de pas juste prendre une option. […] Donc oui, si c'est justifié, il n'y a pas de raison. » (Franchisée ; immobilier)

3.1. Le rôle du franchisé vs celui du franchiseur dans la démarche d'adoption

La démarche d'adoption locale demeure très majoritairement **autodidacte**. Il s'agit principalement d'un mélange de veille et d'explorations personnelles par le franchisé, et parfois des membres de son équipe, d'outils sélectionnés localement et non fournis par le franchiseur. En dehors de cette approche autodidacte, certains franchisés ont recours à des formations plus ou moins poussées, allant de la participation à des webinaires à des journées de formation à l'IA. Cependant, il s'agit là aussi de formations qu'ils ont choisies et qui se passent en dehors du cadre du réseau.

Au niveau de ce dernier, l'information des franchisés sur l'IA reste assez limitée et opère de deux façons. La première, directe, a lieu notamment lors des conventions et des réunions régionales. En plus d'être limitée en temps, avec souvent une présentation succincte de la DSI ou d'une direction fonctionnelle, elle ne permet pas d'aborder beaucoup d'aspects de l'IA, ni de les aborder en profondeur. La deuxième, indirecte, renvoie à la communication du franchiseur, qu'elle soit externe ou interne, portant sur ses initiatives en matière d'IA, et qui offrent ainsi une exposition au franchisé à l'IA. A l'inverse, l'information fournie directement par le réseau aux franchisés au sujet de l'IA est jugée par plusieurs personnes interrogées comme insuffisante.

> « Ils ne nous ont rien dit sur l'IA pour le moment. Le seul truc qui les intéresse c'est le référencement Google. » (Franchisée ; distribution alimentaire spécialisée)

> « Si on parle vraiment de l'IA, non, la franchise part nous dire lesquels existent, non, au moins ils ne sont pas encore prescripteurs de solutions particulières. » (Franchisée ; immobilier)

Les explorations des IA génératives sont principalement tirées d'une part par le goût de certains franchisés pour les innovations technologiques et l'expérimentation (connu dans la littérature sous le terme « **innovativité personnelle** »), et d'autre part par leur envie d'augmenter la productivité au niveau de leur(s) unité(s) franchisée(s).

> « J'ai commencé à m'y intéresser dès que la première IA est arrivée sur le marché via ChatGPT avec cette question du comment on peut l'utiliser dans notre quotidien, que ce soit au niveau des gestionnaires, des commerciaux ou même d'ailleurs sur des points de vue décision d'entreprise. » (Franchisé ; immobilier)

> « [Je m'y suis intéressé de façon] complètement spontanée, je suis d'une nature assez curieuse et j'aime bien me poser la question de ce qui va révolutionner nos modes de vie demain, pour essayer de ne pas le subir mais limite d'en être précurseur et de se l'approprier le plus rapidement possible. » (Franchisé ; commerce d'articles de mode)

Bien que ces explorations soient très utiles, l'enquête par questionnaire auprès des 201 franchisés révèle qu'ils ont des connaissances très limitées sur l'IA, avec un score moyen de connaissance des différents aspects de l'IA de 2.21/5. Une analyse plus poussée des questions relatives à cette variable montre que ce manque de connaissances se retrouve à la fois au niveau des caractéristiques de ces technologies, des coûts associés, des avantages qui peuvent en être tirés, ainsi que des domaines d'application possibles par les franchisés (figure 9).

Ce manque de connaissances sur l'IA se retrouve également dans les entretiens de l'étude qualitative. Particulièrement, quand il s'agit de manque de connaissances sur les possibilités qu'offre l'IA, cela peut agir comme un frein important à l'exploration, ce qui à son tour limite l'acquisition de connaissances.

> « C'est vrai que c'est quelque chose qui est assez impressionnant. Moi je ne sais pas si ça pourrait m'apporter un plus, honnêtement. Je crois honnêtement que je manque d'information. Je manque de savoir ce que je pourrais faire de tout ça. En fait, je ne me suis pas trop posé ces questions-là. » (Franchisée ; aménagement de la maison)

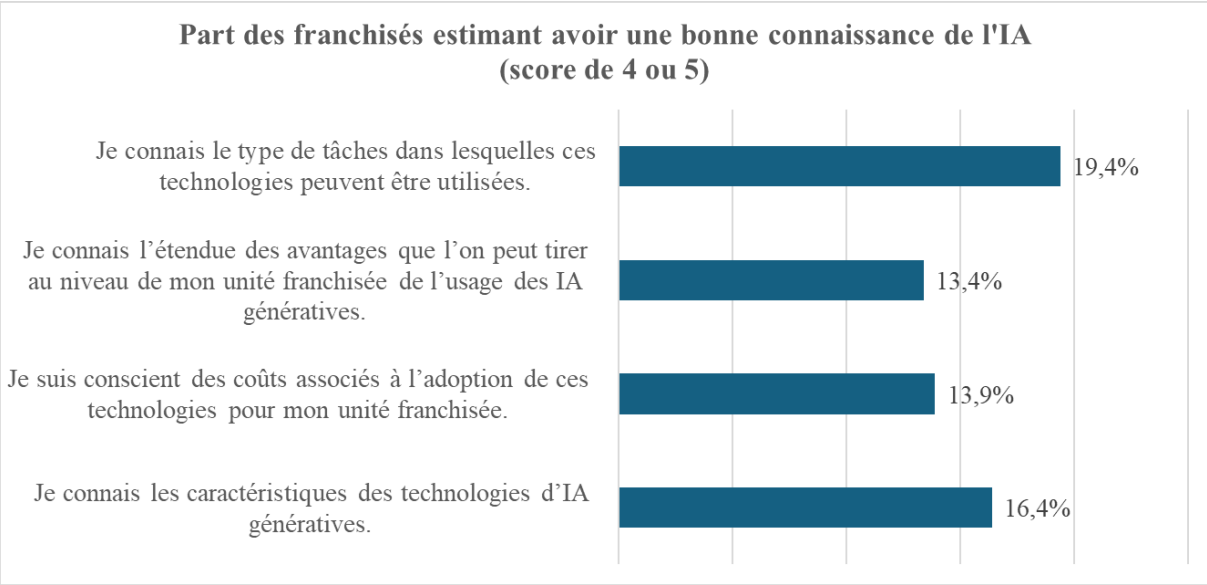

Figure 9. Connaissance des franchisés sur l'IA

Lorsque nous interrogeons les franchisés sur leur perception de la démarche du franchiseur en matière d'IA, deux points complémentaires ressortent. D'abord, les franchisés semblent dans l'ensemble **satisfaits** des efforts du franchiseur dans le domaine de l'IA, soulignant que le réseau est bien conscient de l'importance du sujet et qu'il a déjà entamé des projets au niveau central. Par ailleurs, ces franchisés semblent avoir des **« attentes indulgentes »** vis-à-vis du franchiseur en termes de fourniture de services et de soutien en matière d'IA. Autrement dit, ces franchisés expriment clairement le souhait que le franchiseur puisse leur proposer des solutions IA testées et prêtes à l'usage, avec la formation et le soutien nécessaire. Cependant, d'une part, ils prennent en compte la récence du sujet et sa complexité, ce qui les pousse à accorder du temps au franchiseur dans sa démarche de développement d'outils et de connaissances pour les membres du réseau. D'autre part, ils adoptent une approche réaliste en matière des attentes de soutien de la part du franchiseur, qu'ils conçoivent comme bien plus important sur le cœur du concept que sur l'adoption de technologies pour faciliter leur travail de chef d'entreprise.

> « Ce n'est pas à l'enseigne qu'il faut exprimer des souhaits parce qu'eux ils font ce qu'ils peuvent à leur hauteur. » (Franchisée ; immobilier)

> « [l'aide du franchiseur sur l'IA] c'est un monde idéal parce que j'ai l'impression que le franchiseur, ils sont plus sur le travail du chiffre d'affaires, en fait, et l'apport de solutions, qui vont en ce sens-là. Chaque réseau a sa spécificité, et le réseau est vraiment sur le

> marketing, la recherche et le développement par l'élaboration de recettes attractives pour le client, et ça s'arrête là. […] Est-ce que je me dis que c'est à mon franchiseur de voir ça [l'IA] ? Oui peut-être, peut-être, mais je suis consciente de la réalité et je sais que ce n'est pas du tout la priorité. » (Franchisée ; restauration à thème)

L'enquête par questionnaire auprès des 201 franchisés offre des éclairages complémentaires concernant la perception qu'ont les franchisés du franchiseur en matière d'IA sur deux plans complémentaires : le soutien qu'il leur offre dans l'adoption de l'IA et son rôle en tant que modèle d'adoption et champion de l'IA. Les résultats de ces mesures devraient alerter les franchiseurs désireux de voir leurs franchisés adopter massivement l'IA. D'une part, les franchisés sondés trouvent le soutien de leur réseau en matière d'IA limité (figure 10), avec un score moyen du soutien de 2.06/5. Cette évaluation faible se retrouve au niveau des quatre questions constitutives de la mesure de soutien, concernant le soutien à l'utilisation de l'IA par les franchisés (score moyen de 2.16/5), ainsi que les outils (2.00/5) ou encore l'information (2.04/5) fournis par le franchiseur.

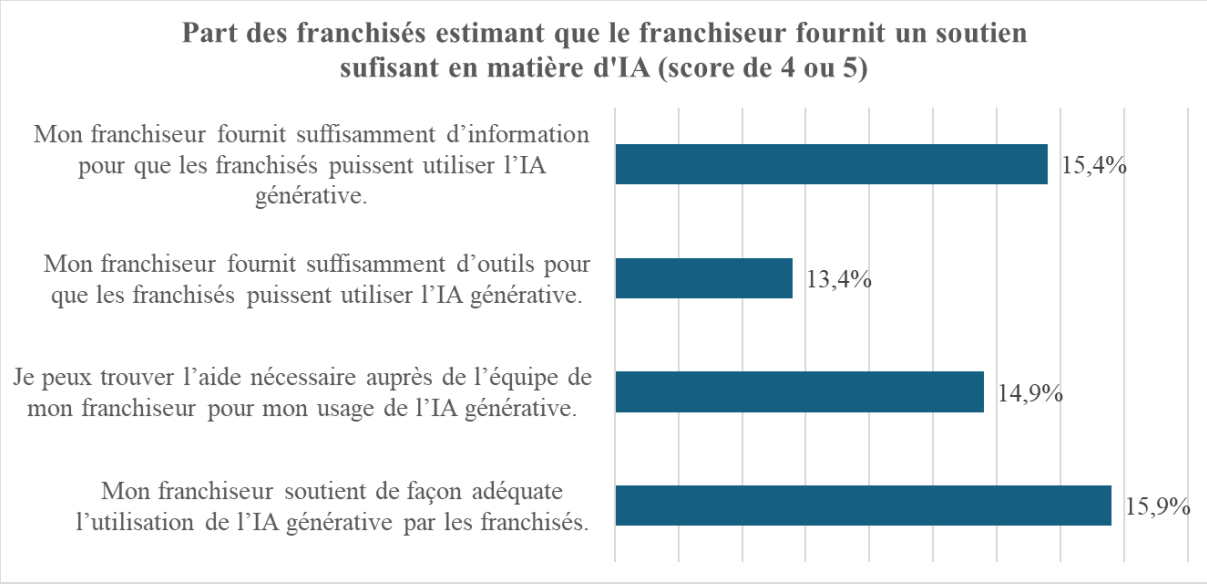

Figure 10. Perception du soutien du franchiseur en matière d'IA

D'autre part, le franchiseur est faiblement perçu par les franchisés comme un champion et modèle d'adoption de l'IA (score moyen de 2.05/5). Cela se reflète par une faible perception de la prise de la mesure par le franchiseur des avantages que le réseau peut obtenir à partir de l'IA (2.12/5), de la promotion de l'IA auprès des franchisés (2.07/5), de l'engagement pour

développer des solutions basées sur l'IA pour le réseau (2.01/5) ou encore de la présence au sein des équipes du franchiseur de personnes impliquées dans le développement de solutions basées sur l'IA pour le réseau (2.01) (figure 11).

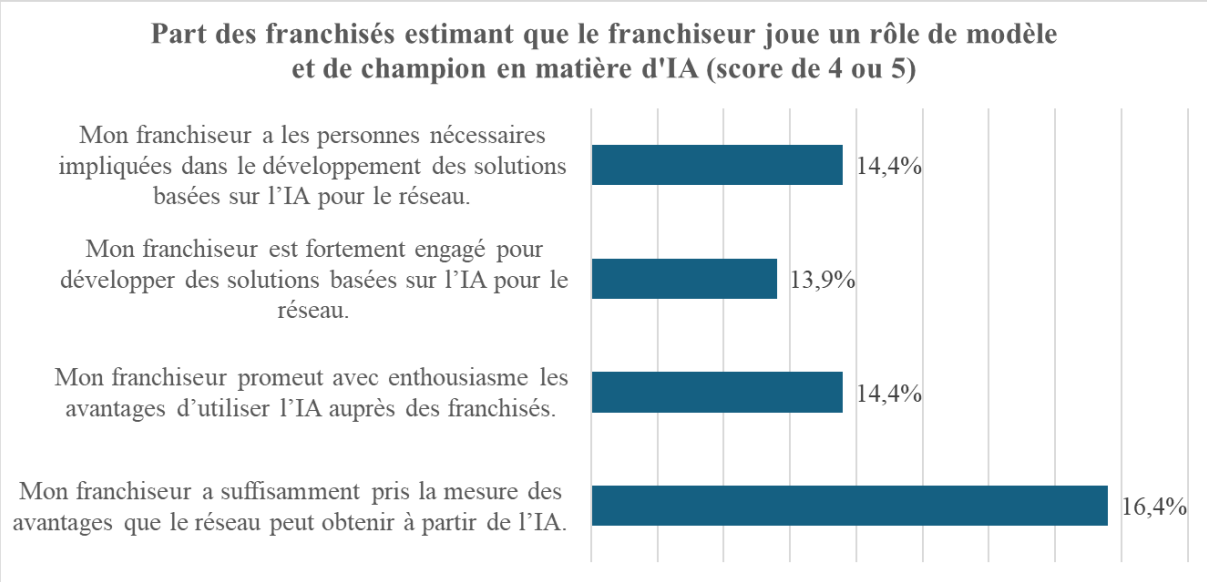

Figure 11. Perception du franchiseur comme champion en matière d'IA

3.2. Les influences sociales

Au-delà du franchiseur, les précédentes études sur l'adoption de la technologie par les franchisés, par exemple dans le cadre de l'omnicanalité (Chaney et al., 2025 ; Ghantous et al., 2022), indiquent que des influences sociales diverses, par exemple les autres franchisés ou les concurrents, peuvent inciter à l'adoption. Ces influences peuvent s'exercer de façon injonctive, lorsqu'une personne ou groupe de personnes dont l'avis compte recommande ou pousse à l'adoption d'un comportement ou d'une technologie, ou de façon descriptive, lorsque la personne adopte une technologie ou un comportement à partir de son observation de l'adoption par les autres (Cialdini et al., 1991). Dans notre précédent travail pour le compte de la FFF sur l'omnicanalité (Ghantous et al., 2022), nous avons observé un rôle important des deux types d'influences sociales dans l'adoption des stratégies omnicanales par les franchisés. Les entretiens révèlent très peu d'influence injonctives pour l'adoption de l'IA. Les influences sociales semblent opérer notamment de façon descriptive, et notamment en observant les usages par les concurrents et les autres entreprises.

Dans les résultats de l'enquête par questionnaire, les autres sources d'influences sociales qui peuvent inciter le franchisé directement ou en jouant un rôle de modèle d'adoption semblent également faibles (figure 12). Ainsi, les scores moyens d'influence perçue varient entre 2.18 et 2.31/5.

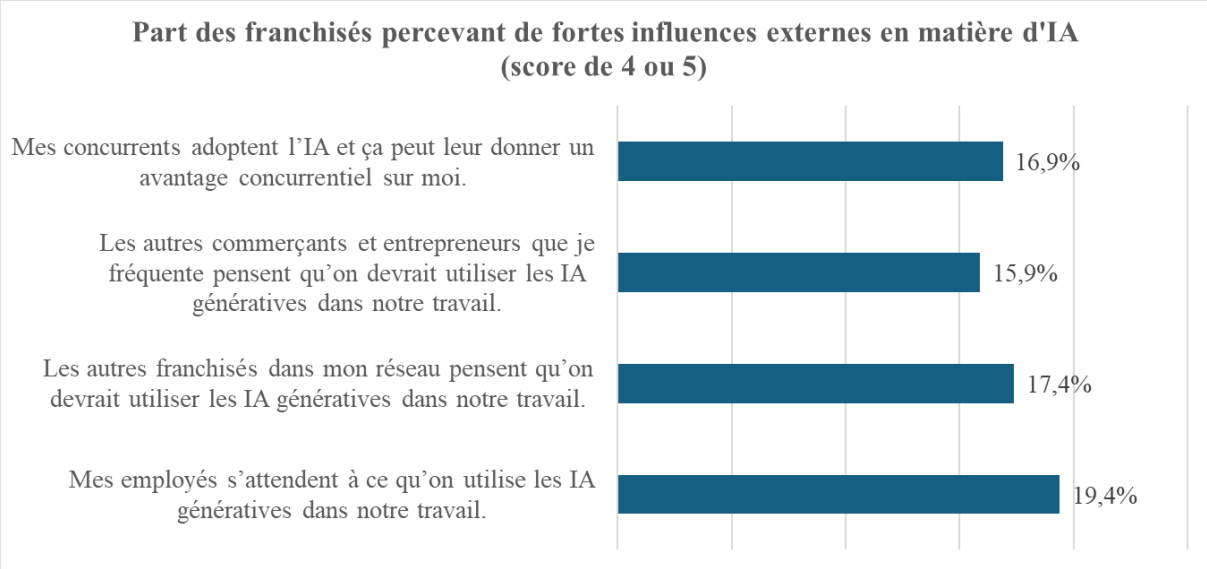

Figure 12. Influences sociales perçues en matière d'IA

4. Les bénéfices attendus de l'utilisation de l'IA

L'utilité perçue d'une technologie et, par extension, les bénéfices attendus de son utilisation, sont un facteur primordial des modèles d'adoption de la technologie (Davis, 1989 ; Venkatesh et Davis, 2000 ; Venkatesh et al., 2003). Les méta-analyses quantitatives (Blut et al., 2022 ; Dwivedi et al., 2020 ; Marikyan et al., 2023) indiquent même que c'est l'un des facteurs ayant le plus fort impact sur l'usage et l'intention d'adoption parmi les facteurs classiques de ces modèles. Nos entretiens corroborent ce résultat et soulignent très clairement que les bénéfices associés à l'IA sont le déterminant prépondérant de son exploration et adoption par les franchisés. Par ailleurs, les entretiens révèlent une multitude de bénéfices associés par les franchisés à l'utilisation de l'IA, dont l'importance varie significativement, et que nous pouvons classer en quatre catégories (figure 13).

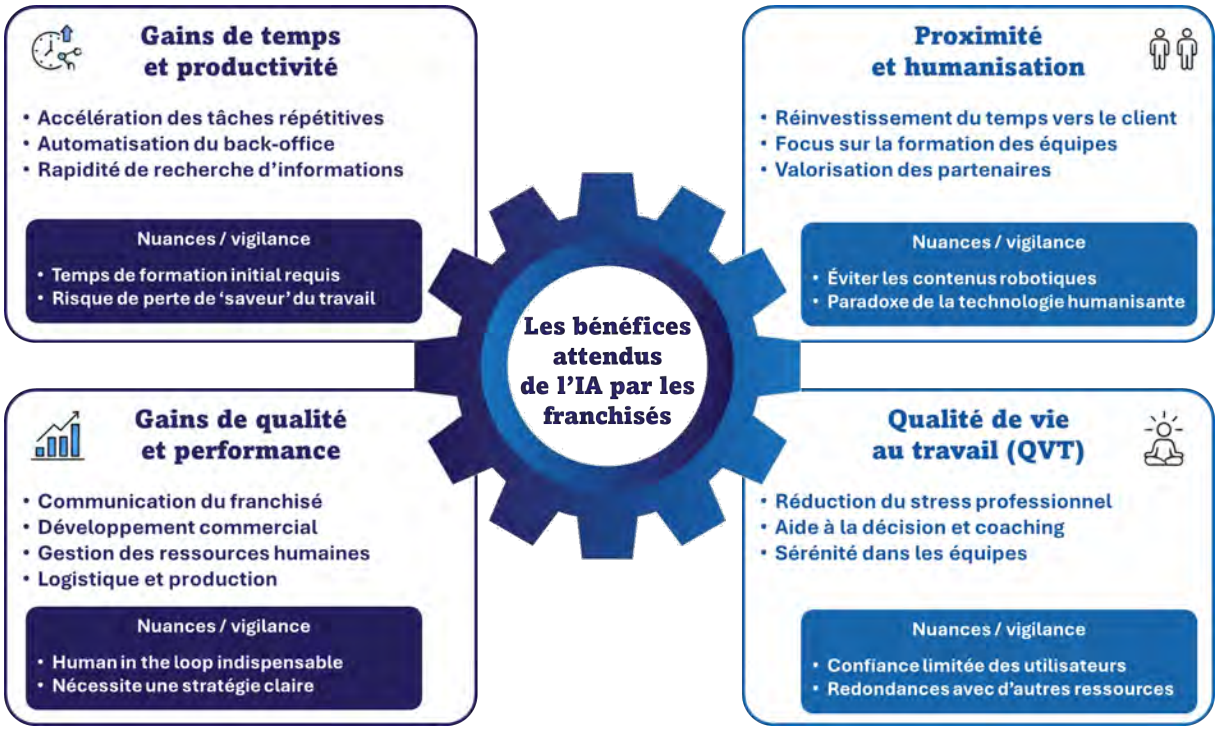

Figure 13. Les bénéfices attendus de l'utilisation de l'IA par les franchisés

4.1. Gain de temps et de productivité

La première catégorie de bénéfices perçus renvoie au **gain de temps et de productivité** associé à l'utilisation de l'IA, notamment générative. L'IA permet d'accélérer et d'automatiser des tâches répétitives du franchisé et de ses employés, ce qui se traduit par des gains de productivité potentiellement importants. La taille et les ressources limitées de l'unité franchisée rendent ce type de bénéfices particulièrement important. Ainsi, le gain de temps est très largement le bénéfice mentionné le plus régulièrement et le plus spontanément par les franchisés interrogés. Sa centralité vient également du fait qu'il impacte certains des autres bénéfices mentionnés ci-dessous, soit en les nourrissant, soit en entrant en conflit avec eux.

> « [Chercheur : Qu'est-ce que vous espérez obtenir ?] Désolé, je vais retomber dans les mêmes éléments de réponse, c'est du temps. Je crois encore une fois que c'est la valeur majeure que nos collaborateurs manquent aujourd'hui, mais également nos clients. Comment l'intelligence artificielle fait gagner du temps à tous les niveaux ? Je pense que si on veut simplifier la réponse, mes attentes, ma représentation, elle est là, elle est sur cette valeur de temps. » (Franchisé ; immobilier)

> « Je peux passer une heure à aller fouiller dans tous les catalogues, tous les agents commerciaux, passer des coups de fil pour trouver la bouteille. Si demain, l'IA peut me dire que cette bouteille-là, c'est telle personne qu'il l'a, voilà, là c'est banco, je l'utiliserai presque tous les jours. C'est sûr, parce que j'irai beaucoup plus vite dans mon travail. » (Franchisé, distribution de spiritueux)

Toutefois, la valeur associée à ce gain de temps indéniable est nuancée par différents franchisés. Certains mettent en avant le paradoxe que pour gagner du temps avec l'IA, il faut d'abord avoir investi du temps pour construire les bonnes compétences d'utilisation, un temps qu'ils ne trouvent pas forcément dans leur quotidien chargé. Pour d'autres, les gains d'efficacité et de temps sont tempérés par ce qu'ils perçoivent comme une perte au niveau de la qualité du rendu et/ou de l'expérience créative.

> « Ça prenait une journée pour faire une photo. Là, l'IA, en 10 minutes, j'ai traité ma photo. Mais vous voyez, ça n'a pas de saveur. C'est beaucoup plus rapide, mais c'est sans saveur, mais c'est efficace voilà, c'est super efficace. » (Franchisé, immobilier)

4.2. Gains de qualité et de performance

La deuxième catégorie de bénéfices perçus renvoie aux **gains de qualité et de performance**. Ces gains se manifestent dans une multitude de domaines et de tâches effectuées par le franchisé et/ou son équipe.

*Au niveau de la **communication***. L'IA générative offre des outils impressionnants de génération de contenus de communication, par exemple pour les publications sur les réseaux sociaux, la création de visuels et de vidéos, etc. Les usages dans le domaine de la communication sont ainsi parmi les plus cités par les franchisés. Ils sont présentés comme particulièrement importants, car ils permettent de gagner à la fois en temps et en qualité.

> « Quand je m'en sers c'est plus pour LinkedIn parce que j'ai remarqué que j'avais fait une petite formation avec une personne qui est de mon entourage, quand il y a un contenu LinkedIn qui est fait par ChatGPT, la visibilité du poste est beaucoup plus importante et je m'en sors moi plus là-dessus. » (Franchisé, services à la personne)

Les gains de qualité et de temps en matière de communications générées par l'IA sont toutefois nuancés par certains franchisés qui insistent sur le fait qu'ils sont subordonnés au fait de répondre à une stratégie claire de communication d'une part, et au contrôle humain d'autre part. Ce dernier point fait écho à la notion « d'humain dans la boucle » (*human in the loop*), considérée par beaucoup comme essentielle dans l'ère de l'IA.

> « Le problème de la création de contenus, c'est que je trouve que soit on arrive avec déjà un calendrier, voire une charte éditoriale, et alors, à ce moment-là, lui, il va avoir des ordres, soit sinon il part un peu dans tous les sens, parce qu'effectivement lui demander d'écrire, je ne sais pas moi, cinq contenus pour la semaine, oui, il va le faire, pas de problème, mais est-ce que ça répond, nous, à quelque chose qui est directif ? Non. Et moi je demande finalement une certaine exigence à mes équipes, c'est de savoir où on va, pourquoi tu le fais. » (Franchisé, services à la personne)

Au niveau ***commercial***. L'IA générative est utilisée par certains franchisés comme un moyen de développement au niveau commercial. Pour certains, cela passe par le recours à l'IA générative pour développer des idées de nouveaux produits ou d'extension de l'offre locale. Par exemple, une franchisée dans le domaine de la restauration a utilisé l'IA générative pour imaginer et affiner son offre de traiteur qu'elle cherche à mettre en place en complément à son offre dans le restaurant.

> « Je suis en train de développer à l'échelle de mon restaurant, un service traiteur, le but étant d'aller faire des soirées, etc., et de proposer nos produits à un prix un peu cassé pour qu'on puisse être traiteurs pour des événements. Voilà, et ça va m'aider aussi. L'autre fois, j'ai été approchée par quelqu'un, par une entreprise, et pour proposer des menus ou quoi, je m'en suis aussi servie. » (Franchisée ; restauration à thème)

Pour d'autres, L'IA générative sert à améliorer la qualité du démarchage des prospects et de développement de sa base de clients. Un franchisé dans le domaine des services à la personne a développé son approche et contenu de mailing aux hôtels de sa région avec ChatGPT, ce qui lui a permis d'obtenir rapidement des rendez-vous avec des hôteliers pour présenter ses services.

> « Je me suis servi de ChatGPT, j'ai toujours voulu commencer à démarcher, vous savez, tout ce qui est hôtel, conciergerie, pour commencer notre saison estivale qui va

> commencer, et j'ai fait un mail type en utilisant ChatGPT, qui a été bien structuré. Et l'envoi de ce mail m'a permis d'avoir deux rendez-vous qui sont tombés rapidement. Et j'en ai parlé un peu au réseau et ils vont se servir de ce mail là pour le mettre un peu dans notre manuel opératoire. » (Franchisé ; services à la personne)

Dans d'autres secteurs d'activité, les franchisés sont intéressés par des usages notamment prédictifs et dont ils attendent le développement à plus grande échelle. Par exemple, des franchisés du secteur de l'immobilier soulignent les capacités de l'IA générative pour analyser les données des transactions passées et d'autres données publiques pour prédire les prochaines mises sur le marché de biens immobiliers et ainsi offrir des capacités inédites de prospection commerciale.

> « En transaction, ils sont capables de dire qu'en utilisant l'IA, qu'il y a tel appartement qui s'est vendu il y a tant de temps et que donc il va revenir en vente dans tant de temps et qu'il faut donc appeler cette personne-là dans six mois. C'est incroyable, je veux dire aujourd'hui c'est de la folie même ! » (Franchisée ; immobilier)

Enfin, toujours au niveau commercial, l'IA pourrait améliorer la gestion de la relation client en permettant une meilleure réactivité aux besoins du client. Si les franchisés insistent sur le fait que le traitement direct avec le client doit rester centré autour de l'humain, ils soulignent que de nombreuses requêtes informationnelles et routinières pourraient être gérées par l'IA, où le gain de réactivité ne serait pas réduit par une perte du lien humain compte tenu de la nature de ces requêtes.

> « J'adorais que mes clients demain puissent converser directement avec une intelligence artificielle qui est capable d'aller récupérer de la data dans nos logiciels pour apporter des réponses faciles. Typiquement, j'ai besoin de récupérer mon dernier appel de fond. Plutôt que ce soit un humain, entre guillemets, qui aille dans le logiciel récupérer le document, l'envoyer par mail, j'adorerai demain, et ça arrivera, que l'intelligence artificielle aille le piquer dans le logiciel et l'envoie quasiment en instantané à mon client. Et là, on rentre dans un monde d'hyperréactivité qui vient répondre à une demande de plus en plus forte de la part des clients. » (Franchisé ; immobilier)

Au niveau de la gestion des ***ressources humaines***. L'analyse des CV des candidats, notamment dans les franchises qui reposent fortement sur la main d'œuvre et où il y a un fort niveau de rotation, telles que les services à la personne ou la restauration rapide, est un bénéfice régulièrement cité par les franchisés. Cependant, si l'IA peut être très utile dans les premières phases de tri des CV, les franchisés insistent sur l'importance du jugement humain dans la gestion, que ce soit au niveau du recrutement ou encore au niveau de l'affectation des ressources humaines, et plus particulièrement dans les métiers de services à la personne.

> « Ça nous permet aussi des fois de poser des questions en zone d'attaque, typiquement pour le recrutement. On s'en sort beaucoup. J'étudie les profils des salariés, je peux me servir de ChatGPT pour faire un petit questionnaire type » (Multi-franchisé ; aménagement de la maison)

> « Dans notre travail, la relation humaine, le feeling quand je propose, je ne demanderai pas à l'IA de me proposer cette intervenante pour cette famille-là parce que ça correspond, nous, on est beaucoup dans le matching aussi par l'affect […] et ça, on n'arrivera pas, même nous, voilà, on n'y arrivera pas même à l'heure actuelle, on ne peut pas l'expliquer en tant qu'humain, encore moins avec une IA quoi. » (Franchisé, services à la personne)

Par ailleurs, l'IA générative permet aussi au franchisé de mieux valoriser certains employés et leur contribution à l'unité franchisée. Cela est particulièrement le cas des employés dont l'avancement est freiné par leur faible maîtrise de certaines compétences et que l'IA pourrait pallier.

> « J'ai une jeune pousse qui est en train de briguer la place de directeur chez moi. Il a énormément de qualités opérationnelles, mais il a un problème, pour un directeur c'est un peu grave, c'est qu'il fait des fautes à toutes les lignes. Et pour moi ça, tu ne peux pas être directeur et signer [nom du restaurant] si tu fais des fautes. C'est un peu la honte, parce que c'est lui qui est en échange avec tous les prestataires. Et donc la solution que j'avais trouvée, c'était de lui refaire mouliner ses mails avec ChatGPT et même si on va dire ce n'est pas parfait, à une ou deux fautes, bon ben on va dire que ça passera. » (Franchisée ; restauration à thème)

Au niveau ***logistique et pilotage de la production***. Les bénéfices logistiques sont particulièrement importants pour les franchisés dans les réseaux de commerce. L'IA permet d'optimiser le référencement et la gestion des stocks. D'une part, elle a un rôle important à jouer dans les opérations d'inventaire. D'autre part, avec ses capacités prédictives, elle permet d'intégrer des données externes, telles que la météo, pour développer des recommandations qui améliorent la prise de décision au niveau local. D'ailleurs, les capacités analytiques et prédictives de l'IA permettent d'aller à des niveaux poussés de granularité, par exemple au niveau des sous-familles de produits, et qui dépassent les capacités d'analyse du franchisé.

> « Elle gère les soirs de match, on lui a rentré un peu tous les événements de particuliers. Elle gère aussi la météo, les ventes en fonction de la météo de et ce qu'on va vendre, plus de glace, etc. […] Ceci n'est qu'un premier pas vers une aide à la production. C'est à dire que là aujourd'hui, on gère des marchandises, on gère des salades, des oignons, des sauces, de la moutarde, du ketchup et des cornichons et de la cuisson de viande. L'objectif, quand ce sera bien rodé, fin d'année, milieu d'année prochaine, c'est de nous dire ce que l'on doit produire comme burger à la vente. » (Franchisé ; restauration rapide)

4.3. Gains de proximité et d'humanisation

La troisième catégorie renvoie à des considérations de **proximité** et de **renforcement de la place de l'humain**. Le franchisé et son équipe peuvent réinvestir le temps gagné grâce à l'IA sur les tâches répétitives et à faible valeur-ajoutée dans la relation client ; cela permet d'humaniser encore plus l'offre de service. Au-delà de la relation avec le client final, le gain de temps et de productivité permet au franchisé de consacrer plus de temps et d'attention à ses différentes parties prenantes : ses équipes internes, ses prospects ou encore ses fournisseurs.

> « [Je réoriente le temps gagné vers le] commerce, vers de la proximité aux clients, ça me permet de passer plus de temps à former mes équipes par exemple, tous les sujets qu'on laissait de côté, trouver d'autres solutions… Et puis après prendre le temps d'aller développer des partenariats commerciaux. On a plus ce temps-là à prendre des rendez-vous à l'extérieur, rencontrer des fournisseurs, prendre des rendez-vous, par exemple, comme celui qu'on a aujourd'hui, vous et moi, où on échange autour du métier, on se nourrit. Toutes ces choses-là, on prend un peu plus de temps à faire ce qu'on doit faire en temps normal, qu'on ne peut pas faire puisqu'on a des plannings trop compressés. » (Franchisé ; distribution alimentaire)

D’ailleurs, il est intéressant de noter que cet aspect est perçu par certains franchisés comme paradoxal, au sens où la technologie ici, bien qu’elle puisse être décriée pour ses effets potentiellement déshumanisants, devient un vecteur pour libérer l’humain et le remettre au centre.

> « Nos collaborateurs demain feront le moins d’actions possibles et rentreront uniquement dans une relation humaine. En fait, c’est ça tout le paradoxe, c’est qu’une intelligence artificielle doit nous permettre à nous d’être plus en contact avec nos clients, donc d’être plus humains quelque part. » (Franchisé ; immobilier)

Pour d’autres franchisés, cette importance de l’humain appelle tout de même à une vigilance accrue en matière d’usage de l’IA, justement pour maintenir les aspects de l’humain et de la proximité. Cela se traduit notamment par le fait de ne pas reposer sur du contenu « robotique » produit par les IA, ainsi que de bien choisir les tâches dans lesquelles l’IA serait impliquée ou qui lui seront déléguées.

> « J’en ai parlé à mes salariés, des fois par exemple je les reprends sur des mails parce que je trouve que les mails, si je peux me permettre, ils sont trop gnangnans, c’est trop édulcoré, et des fois je leur dis ‘ne vous servez pas que de ChatGPT parce qu’on est quand même une agence de proximité, notre rôle c’est de la proximité’. » (Franchisé ; services à la personne)

> « Ce qu’on ne peut pas confier à une IA, pour nous déjà, c’est la relation vraiment avec les clients, tout ce qui est découverte du projet de client, que ce soit un acheteur, un vendeur, un locataire, un bailleur. » (Franchisé ; immobilier)

A l’inverse, pour certains franchisés, l’importance de l’humain et de la proximité dans leur métier ne les pousse pas uniquement à cantonner l’IA à certains usages, mais à éviter son usage de façon globale.

> « Je pense que le métier, en plus on est sur un métier de caviste, dans le vin, un métier vraiment sur l’humain, sur le relationnel, sur la relation avec son client, et je pense que du coup inconsciemment on veut rester là-dedans et on veut garder un peu ce côté humain, ce côté on fait les choses par nous-mêmes, etc. Je pense qu’il y a de ça un petit peu qui joue dans le choix de ne pas utiliser l’IA. » (Franchisé, commerce de spiritueux)

4.4. Gains de qualité de vie au travail

Enfin, la quatrième catégorie de bénéfices est faiblement citée mais mérite d'être soulignée : l'IA peut jouer comme un réducteur du stress professionnel. Certains franchisés ont recours à l'IA générative à la fois comme un **assistant et coach personnel,** qui les aide dans la **gestion de leur stress**. Une franchisée met en avant le fait que l'activité d'une unité franchisée repose très fortement sur le franchisé, ce qui peut la rendre très chronophage et stressante. L'IA générative lui permet de mieux gérer son agenda et planifier son activité. Dans certains cas, ça peut aussi lui proposer des stratégies pour une meilleure gestion du stress associé à son activité.

> « Les choses qui me manquent, c'est quand on est chef d'entreprise, c'est nous et nous-mêmes. […] Je suis sûre qu'en cherchant plus de choses, je pourrais dire à ChatGPT, allez optimise mon agenda, comment si, comment ça. Et puis, c'est vrai que des fois, il peut aussi nous accompagner. Je ne sais pas, si je lui demande la question comment réduire mon stress, je suis convaincue qu'il va avoir des vraies clés pour réduire mon stress. Donc c'est aussi un peu si je veux demain le coach de vie. » (Franchisée ; restauration à thème)

D'ailleurs, ce bénéfice de réduction du stress s'étend aux employés du franchisé dans certains cas, que ce soit en les délestant des tâches rébarbatives et à faible valeur ajoutée, ou en réduisant la pression sur eux qui peut découler de systèmes de prévision des ventes hors IA qui sont bien moins performants.

> « [Avec l'outil de prédiction de la demande et d'aide à la décision de production] là, on sera dans des cuisines posées et calmes. Parce que l'IA a permis de déstresser les gens quand même. D'accord, parfois on travaille moins et on travaille plus peut être à certains moments, donc on a des cuisines calmes. Voilà, l'équipe se concentre juste sur ce qu'il y a à faire, c'est à dire on ne vous demande pas d'anticiper et aussi de se faire engueuler parce que si le manager programme trop, il va se faire engueuler, parce que ça génère des pertes. Donc l'outil doit nous permettre aussi de reposer les équipes. Voilà, en cuisine, c'est quand même un monde très stressant et je trouve qu'aujourd'hui il y a plus de sérénité en cuisine et le matin, moins de stress. » (Franchisé ; restauration rapide)

Si les entretiens dans l'étude qualitative permettent de dégager les différents bénéfices susmentionnés, il est important de signaler qu'ils montrent en même temps un enthousiasme modéré des franchisés. En effet, comme signalé à plusieurs reprises dans les paragraphes précédents, les bénéfices sont souvent nuancés par des limites et des craintes perçues par les franchisés. De plus, beaucoup des bénéfices ne sont pas récurrents dans tous les entretiens, ni même dans la majorité. Autrement dit, ils apparaissent uniquement dans certains secteurs ou pour certains franchisés, selon leur appétence technologique et leur capacité à s'approprier les IA génératives. Enfin, certains des bénéfices sont perçus comme redondants avec certaines ressources dont le franchisé dispose ou auxquelles il a accès. Si l'IA permet pourtant d'accéder à l'équivalent de ses ressources gratuitement ou avec un coût bien moins élevé, la confiance encore limitée des utilisateurs pourrait expliquer pourquoi ils continuent à privilégier ces ressources existantes.

> « Ce qui fait que je n'utilise pas plus que ChatGPT […] je dirais aussi le fait d'avoir déjà du conseil autour de moi. J'ai un avocat fiscaliste qui gère mes dossiers, j'ai une avocate aussi en droit des affaires qui gère mes trucs, j'ai une expert-comptable, sous mon expert-comptable j'ai une comptable, j'ai des banquiers, puisque pour emprunter, j'ai fait un prêt bancaire, donc mes banquiers sont, mine de rien, pour des dossiers comme le nôtre à Saint-Brieuc, on a affaire aux chefs de service quoi. Donc j'ai des banquiers qui sont hyper qualifiés pour répondre à nos questions, hyper réactifs. Donc mine de rien, j'ai envie de dire, mes parties prenantes sont suffisamment compétentes pour que je n'ai pas à me dire attends il manque quelque chose quoi. » (Franchisée ; restauration à thème)

L'enquête par questionnaire auprès des 201 franchisés corrobore cet enseignement. L'utilité perçue et les gains de performance attendus à partir de l'adoption de l'IA générative par les franchisés demeurent à ce stade relativement faibles, avec un score moyen de 2.72/5. Cela n'est pas surprenant, compte tenu d'une part du faible niveau d'usage révélé par la même étude et, d'autre part, de la faible diffusion initiée par le franchiseur à ce stade auprès des franchisés. Une analyse plus poussée des questions relatives à cette variable corrobore tout de même que le principal gain de performance attendu de l'IA par les franchisés concerne la rapidité d'exécution des tâches, suivi par l'augmentation de la productivité puis de l'efficacité (figure 14).

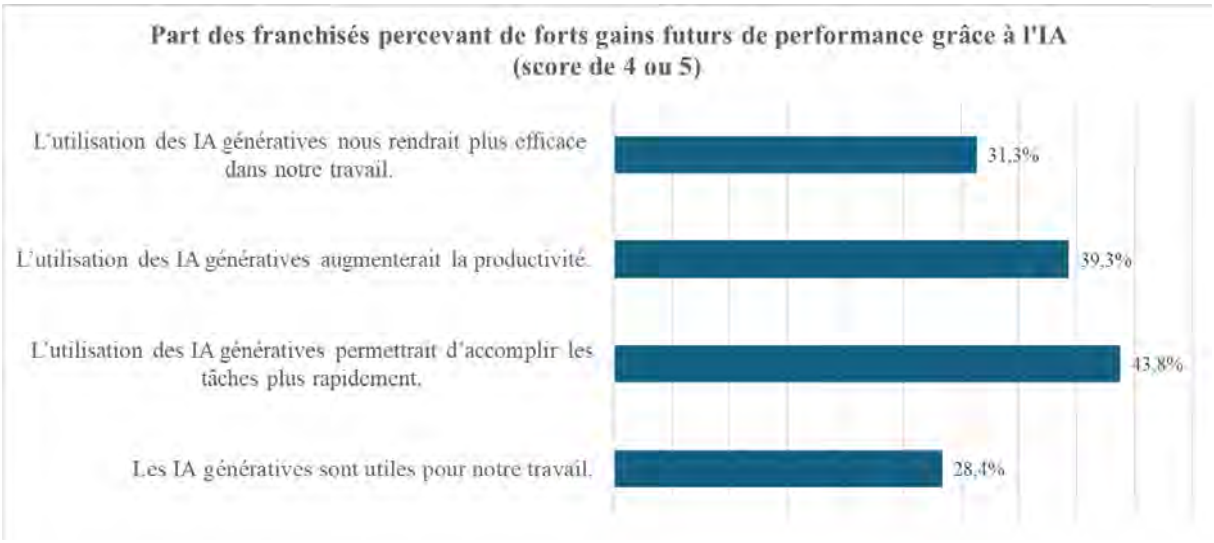

Figure 14. Les bénéfices perçus associés à l'IA

5. Les efforts attendus pour l'utilisation de l'IA

Les modèles d'adoption de la technologie mettent en avant les efforts attendus pour l'utilisation d'une technologie comme le corollaire de bénéfices attendus en tant que déterminants d'adoption (Davis, 1989 ; Venkatesh et Davis, 2000 ; Venkatesh et al., 2003), bien que leur impact ressorte dans les études quantitatives comme moins important (Blut et al., 2022 ; Dwivedi et al., 2020 ; Marikyan et al., 2023).

Nous avons vu précédemment que l'IA est associée à une réduction d'efforts significative dans le quotidien des franchisés et de leurs employés.

> « Au début on est un peu réticent parce que de toute manière, l'être humain, de manière générale, n'aime pas le changement. Mais quand on voit ce que ça apporte, et moi aujourd'hui, ça me permet de faire mon métier beaucoup plus facilement. » (Franchisé ; distribution alimentaire)

En matière d'efforts nécessaire *pour* l'utilisation, également connu comme la perception de facilité d'usage de l'IA, les entretiens révèlent, sans surprise, que les outils d'IA générative sont perçus comme facile d'usage, alors que les outils plus poussés reposant sur de l'IA prédictive demandent une appropriation plus poussée, comme le révèle l'extrait suivant concernant l'appropriation d'un système prédictif dans la restauration rapide.

> « Il faut s'impliquer dans l'outil, le comprendre, être curieux en amont, avoir vu toutes les vidéos qui avaient été faites voilà et puis de de retrouver concrètement ce qu'on a vu dans les vidéos, pour paramétrer au mieux l'outil adapté au restaurant. Alors bien que la visite du formateur nous ait permis de lever enfin tous les freins qu'on avait de cette IA, ils n'ont pas tous été levés après le départ du formateur parce qu'on n'avait pas vu qu'il y avait des trucs à cocher pour affiner. » (Franchisé ; restauration rapide)

Les entretiens révèlent par ailleurs une **vision paradoxale** de la facilité d'usage à plusieurs niveaux. D'abord, l'IA notamment générative est perçue comme très accessible et facile d'usage, notamment grâce à la disponibilité de nombreuses applications gratuites qui opèrent par langage naturel, telles que ChatGPT ou Gemini. Toutefois, comme souligné dans les exemples précédents, où le simple usage ne donne pas toujours des résultats satisfaisants, nos interlocuteurs mettent en avant le besoin de savoir bien *prompter*, voire d'entraîner l'IA, pour pouvoir passer à un stade plus poussé et intéressant de génération de valeur.

> « Il faut vraiment bien poser la question sur le prompt pour avoir un résultat qui est un peu pertinent, vous voyez ce que je veux dire ? Plus le sujet est mal posé, pas clair, mal écrit, etc., plus on va avoir un résultat très moyen. Donc, je pense quand même, alors avec l'expérience, on y arrive sur les ChatGPT, etc., mais poser une question claire dans un environnement clair, etc., donne une réponse qui est plutôt pas mal, mais il faut la travailler. » (Franchisé ; immobilier)

De plus, si l'IA permet des gains significatifs de temps, cette appropriation pour savoir bien l'utiliser peut nécessiter en amont un temps d'expérimentation et d'exploration important, surtout avec le manque de formation de la part des franchiseurs. Par ailleurs, la disponibilité d'un grand nombre d'applications sur le marché avec un faible niveau de différenciation offre certes un large choix, mais en même temps complique ce dernier et génère un sentiment d'être perdu chez certains franchisés. Ces complications sont elles-mêmes renforcées par le fait que la technologie n'est pas encore stabilisée et continue à évoluer à une grande vitesse.

> « [Chercheur : Est-ce vous vous sentez bien informé sur ces questions ?] Je pense que c'est peut-être ce qui nous manque pour l'utiliser plus […] hier j'ai fait une formation, j'ai vu un truc qui fait gagner du temps, mais je ne savais même pas que ça existait […] ce qui manque à l'heure actuelle, c'est comme tous les jours, il y a quelque chose de

> nouveau qui sort, ça va trop vite aussi, et peut-être c'est un manque d'information. […] Je pense que tout le monde, à tous les niveaux, ne maîtrise pas la vitesse que ça a pris en quelque mois. » (Franchisé ; services à la personne)

Ces différents éléments rendent l'appropriation et l'adoption réelle plus compliquées et génèrent une perception d'un besoin de déployer des efforts cachés, alors que le discours général qui entoure les IA génératives met en avant une technologie largement accessible et facile d'usage.

Ce paradoxe de la facilité d'usage d'une famille de technologies dont la prise en main est extrêmement intuitive, mais qui peut se révéler bien plus complexe lorsqu'il s'agit de l'utiliser de façon poussée et pour générer de la valeur ajoutée, ressort à nouveau dans les résultats de l'enquête par questionnaire. Ces derniers indiquent que plus de 50% des franchisés sondés trouvent l'IA générative facile d'usage (score moyen de facilité d'usage supérieur ou égal à 4/5). Toutefois, ce pourcentage baisse à 37.8% lorsqu'il s'agit de juger de la facilité de devenir habile à utiliser les IA génératives dans son travail.

6. L'autonomie et l'*empowerment* des franchisés par l'IA

Les entretiens font ressortir une **attitude ambivalente** des franchisés concernant l'impact que l'IA pourrait avoir sur leur relation avec le franchiseur et leur autonomie en tant qu'entrepreneurs. D'une part, comme nous l'avons vu, les bénéfices attendus de l'utilisation de l'IA et de l'intégration dans les différents aspects du travail du franchisé sont source d'augmentation de l'entrepreneur-franchisé. Grâce à l'IA, ce dernier aurait la capacité non seulement d'accomplir les tâches liées au bon fonctionnement de son unité avec plus de productivité et d'efficacité, mais de développer plus facilement ses idées au niveau local et de les expérimenter. Cela pourrait renforcer les marges d'autonomie du franchisé par rapport au franchiseur et même renforcer sa démarche entrepreneuriale. Ce potentiel de renforcement de l'autonomie est d'ailleurs renforcé par le fait que, comme le soulignent les franchisés interrogés, l'IA générative s'intègre facilement dans leurs tâches du quotidien, et plus particulièrement celles de gestionnaire d'une unité commerciale – ex., traitements administratifs, RH, mails, communication locale, etc. – que celles qui concernent le cœur de métier de l'enseigne.

D’autre part, l’intégration de l’IA dans le quotidien du franchisé pourrait réduire l’autonomie et l’esprit entrepreneurial de deux façons complémentaires. D’abord, comme souligné précédemment, si l’IA permet plus de marges de manœuvre par rapport au franchiseur, elle est perçue comme pouvant lui offrir plus d’outils de surveillance et de contrôle du franchisé (représentation du franchiseur « big brother »), même si ce risque est faiblement évoqué. Par ailleurs, certains franchisés expriment une réticence à trop se reposer sur l’IA car elle pourrait réduire le recours à leur propre intuition et compétences d’entrepreneur. Ce résultat pourrait être mis en parallèle avec des travaux récents sur l’adoption des agents IA par les consommateurs, où la forte autonomie perçue des agents ressort réduit l’intention d’adopter car elle réduit le sentiment de pouvoir chez le consommateur (Frank et Otterbring, 2024).

D’ailleurs, un franchisé fait un parallèle entre l’IA et les recommandations du franchiseur, avec l’idée que, dans les deux cas, il y a la tentation pour certains franchisés de les suivre sans suffisamment de discernement, ce qui revient à leur enlever du pouvoir et de l’autonomie.

> « On a le manuel opératoire comme toute franchise qui nous dit ce qu’il faut faire, mais j’ai vu une franchisée, elle a ouvert, elle a vu le plan du manuel, ‘il faut acheter une voiture’, deux mois après elle a acheté une voiture, elle a cramé 25 000 euros de trésorerie parce qu’on lui a dit, elle n’a pas réfléchi. Vous appliquez bêtement ce qu’il y a à faire. Et ce que je me dis c’est que, des fois, l’IA nous contraindrait à appliquer bêtement des choses sur cette partie commerciale et plan d’action. » (Franchisé ; services à la personne)

Un des collègues de ce franchisé dans le même réseau renchérit sur cette idée de *desempowerment* que peut causer l’IA chez le franchisé en mobilisant ses connaissances en psychologie cognitive, de façon qui offre une explication à la fois à pourquoi un franchisé suivrait sans discernement les recommandations de son franchiseur ou de l’IA.

> « En psychologie cognitive, le principe est que le cerveau va vers ce qui est le plus facile. Donc il va y avoir des biais énormes d’utilisation où les gens pensent détenir une vérité alors qu’ils n’auront simplement qu’une probabilité d’occurrence de résultat. Du coup, je pense qu’on va au-delà de biais qui ne seront même plus vérifiables par l’humain. En tout cas, je dirais, l’humain de base, il n’y a aucun jugement dans mes propos, mais aujourd’hui, lorsqu’on donne à quelqu’un une information, il ne cherche pas à savoir si elle est vraie ou si elle est fausse, il la considère vraie comme par biais de confirmation » (Franchisé ; services à la personne)

Au niveau de l'étude quantitative, avec un score moyen d'*empowerment* des franchisés par l'IA de 1.93/5, parmi les plus faibles des différentes variables mesurées dans l'étude, les franchisés ne perçoivent pas l'IA comme un moyen de gagner en autonomie vis-à-vis du franchiseur.

7. Le risque perçu et la confiance

7.1. Le rôle du risque

La notion de risque est faiblement citée *spontanément* dans le discours des franchisés. Quand on les interroge spécifiquement sur ces questions, les franchisés reconnaissent que l'usage des IA génératives, et particulièrement les versions gratuites, constitue un risque, notamment sur la sécurité des données partagées. Certains ont partagé des anecdotes sur d'autres franchisés de leur réseau qui font un usage large et risqué des IA génératives, par exemple en partageant des données confidentielles telles que le manuel de la franchise.

> « Un de mes collègues [du réseau], lui entre guillemets 'c'est là où ça peut', voilà, il a mis toutes les conditions générales de vente sur ChatGPT, tout le contrat de travail et il a demandé à ChatGPT de préparer des mails types si les clients ne respectent pas tel ou tel cadre de nos conditions générales de vente, idem pour le salarié s'il ne respecte pas tel ou tel truc de son contrat de travail, et il veut mettre même le manuel opératoire. Et c'est là où je me dis que ça peut être dangereux, parce qu'on peut donner notre savoir-faire à tout le monde. » (Franchisé ; services à la personne)

Cette notion du risque n'est pas uniquement vu dans l'absolu ou au niveau général des données du réseau, mais elle est approchée plus particulièrement par certains franchisés comme un risque commercial et concurrentiel plus spécifique à eux et à leur unité.

> « Si je fais une réunion stratégique et que cette IA me fait le compte rendu des réunions, où est-ce que ça va être stocké, ce compte rendu-là ? C'est ça aussi qui fait un peu peur, je me dis voilà est-ce que peut-être mon concurrent, si quelqu'un de mal intentionné peut avoir accès à ça, enfin voilà, je ne sais pas. C'est comme je ne mettrai pas mon plan d'action commerciale sur une IA pour lui demander ce qu'elle en pense, je ne vais pas mettre la raison d'être de mon entreprise, je ne vais pas dire à l'IA ce qu'elle en pense parce que sinon je vais donner toute ma valeur ajoutée à un système qui va peut-être s'en servir un jour contre moi. » (Franchisé ; services à la personne)

Cependant, ce risque est régulièrement minimisé en évoquant la faiblesse des usages. De plus, les franchisés soulignent qu'ils ne partagent pas de données sensibles sur le réseau ou ses opérations ou, lorsqu'ils doivent le faire, ils anonymisent les informations partagées.

> « Par rapport à la version gratuite, je crois qu'il y a un avantage de confidentialité sur la version payante. Après, moi j'avais un collègue qui faisait de la veille concurrentielle et lui me disait 'bah, pour garder l'anonymat, il suffit de ne pas mettre le nom de ton entreprise ou ton nom à toi si tu veux quand tu écris tes prompts » (Multi-franchisé ; aménagement de la maison)

D'autres franchisés expriment une conscience du risque lié aux données communiquées aux IA, mais le considèrent comme un risque différé dans le temps, qui s'inscrit dans la continuité du risque sur la vie privée qui est consubstantiel à d'autres vagues de digitalisation depuis la généralisation de l'usage d'Internet.

> « Je vois ça comme les réseaux sociaux, on a eu une époque où les réseaux sociaux sont arrivés et on laissait un petit peu faire les choses, on disait c'est bien, c'était joli, c'est tout beau, puis aujourd'hui on commence à se dire en fait on a peut-être trop mis dans les réseaux sociaux et maintenant nos données personnelles ne sont plus vraiment à nous. Personnellement, je pense que l'IA, ce sera pareil. » (Franchisé ; commerce de spiritueux)

L'étude quantitative auprès de l'échantillon de franchisés interrogés par questionnaire corrobore ce résultat selon lequel le risque perçu associé à l'utilisation de l'IA dans le travail est relativement faible, avec un score moyen de 2.66/5 et seulement 14% des franchisés ayant un score de risque perçu entre 4 et 5. Si cette faible perception du risque peut jouer positivement en matière d'adoption future de l'IA, elle soulève un point de vigilance concernant l'adoption de certains comportements risqués par certains franchisés, tel que nous l'avons observé dans l'étude qualitative, dont le partage des données sensibles du réseau avec des IA ouvertes sans prendre la mesure du risque associé. Cela renforce le besoin de pédagogie et d'information de la part du franchiseur sur les questions de risque et d'usages autorisés.

7.2. Le rôle de la confiance

Un corollaire de la notion de risque est la notion de confiance. C'est une variable importante et un prérequis à l'adoption de technologies (Blut et al., 2022), y compris des IA génératives (Camilleri, 2024). Elle ressort des entretiens avec les franchisés de quatre façons complémentaires. La première façon renvoie à la **confiance dans les capacités de l'IA**, notamment générative, à rendre un travail au moins aussi bon si ce n'est meilleur que celui de l'humain. Cette dimension de la confiance est freinée doublement. D'une part, les IA génératives, malgré des avancées importantes dans la qualité de leur output, continuent à « halluciner », autrement dit à proposer des réponses inexactes et qui pourraient donc induire le franchisé en erreur. D'autre part, même lorsqu'elle fournit des réponses techniquement exactes, l'IA est perçue comme manquant la capacité des humains à intégrer leur expérience accumulée et leurs émotions, ce qui fait que ces derniers demeurent plus crédibles.

> « Ils ont fait passer des tests, je crois de mémoire que les IA obtiennent 70% de bonnes réponses sur les tests d'avocat, ce qui est supérieur à la moyenne des avocats admis au barreau. Dit autrement, ça veut dire que l'intelligence artificielle lambda est potentiellement plus compétente que l'avocat que vous allez aller voir, mais sur lequel vous êtes beaucoup plus rassuré parce qu'il a une petite plaque dorée posée devant chez lui. Loin de moi l'idée de juger la pertinence d'un avocat, attention, mais il y a encore ce que l'on revient encore une fois à l'humain, où on a forcément plus de facilité à faire confiance à une personne physique qu'une intelligence artificielle » (Franchisée ; aménagement de la maison)

La deuxième facette est liée à la précédente et renvoie à la **confiance en soi de l'utilisateur**, ou plus particulièrement en ses propres capacités à bien utiliser l'IA. L'utilisation optimale de l'IA générative est perçue comme nécessitant certaines compétences, par exemple dans le domaine du *prompt engineering*. En l'absence de formation par les franchiseurs à ce stade précoce de diffusion de l'IA dans les réseaux, les franchisés n'ayant pas investi de leur côté pour se former à l'IA opèrent avec une incertitude sur leurs propres capacités à bien manipuler ces outils. Cette incertitude est partagée par des franchisés ayant eu des formations. En effet, la capacité individuelle de chaque franchisé à s'approprier et bien faire fonctionner le système, pas uniquement dans ses dimensions techniques mais également commerciales, est perçue comme un facteur de réussite futur qui, en soi, influence l'acceptation et l'adoption.

> « On a fait, comme tout le monde, des visites virtuelles en période COVID, ça a plus ou moins bien marché. Il y a un parallèle à faire [avec l'IA]. Ça dépend également de l'utilisateur. Je reprends cet exemple de visite virtuelle, vous avez des agences qui ont très bien fonctionné parce qu'ils se sont approprié le mode de fonctionnement et se sont approprié un outil qui était nouveau. Et donc, ils ont réussi à continuer à faire du commerce. Et à l'inverse, vous avez des agences qui, avec les mêmes outils, les mêmes formations, les mêmes accompagnements, n'y sont pas arrivées. Donc il y a un impact managérial fort là-dedans, et une capacité d'appropriation individuelle. Et ça, là-dessus, très peu de levier. Donc ce sera à peu près la même chose, je pense, sur les IA. » (Franchisé, immobilier)

La troisième facette renvoie au fait que **la confiance en l'IA n'est pas statique** : elle se nourrit par l'usage et la qualité du rendu, à la fois négativement comme positivement. Ainsi, des franchisés ayant fait certains usages précoces, lorsque les premières versions de l'IA générative étaient encore beaucoup moins performantes qu'aujourd'hui, ont pu obtenir à l'époque des résultats jugés médiocres, et qui les freinent de retenter l'expérience aujourd'hui.

> « Je ne l'utilise pas pour la gestion des équipes, pas du tout. Je sais qu'on peut le faire, je sais qu'on peut lui demander qu'il nous crée un planning de gestion du personnel avec des... J'ai essayé, je trouve ça super compliqué, en fait, je n'ai pas les réponses que j'attends. » (Franchisé ; immobilier)

A l'inverse, de bons résultats sont de nature à construire et renforcer la confiance, malgré une méfiance initiale.

> « On voit qu'on peut lui faire confiance. Avant, on n'osait pas, c'est à dire qu'elle nous disait des fois 'pendant une heure, il ne faut pas produire de viande', mais nous, on disait 'mais ce n'est pas possible !' Et on s'est dit 'Bah, on va l'écouter et on va voir si ce qu'elle nous propose dans sa façon de nous guider fonctionne'. Et aujourd'hui, ouais, on commence vraiment à l'écouter, alors, ce n'est pas un copain hein, mais ouais, on a depuis un mois, c'est pas mal. Oui, oui c'est très bien. » (Franchisé ; restauration rapide)

Enfin, la quatrième facette de la confiance dépasse l'attitude envers l'IA et renvoie à **l'impact que l'IA pourrait avoir sur la relation de confiance entre le franchisé et le franchiseur**. Particulièrement, une IA fournie ou recommandée par le franchiseur est perçue, dans les recommandations qu'elle peut fournir au franchisé, comme une extension de la fonction de conseil et de soutien du franchiseur. Ainsi, la qualité de ses recommandations peut contribuer à façonner la confiance et la qualité de la relation de franchise.

> « On va voir des logiciels, type cockpit, que [le franchiseur] va vous recommander. […] Après ils y vont toujours avec des pincettes aujourd'hui, puisque la relation franchiseur-franchisé, je pense que sur un réseau intégré, ce serait différent. Il y a toujours cet aspect juridique et conflits d'intérêt qui, demain, le franchisé peut se retourner vers le franchiseur en disant 'j'ai suivi, mais voilà, avec les préconisations de votre intelligence artificielle, j'ai généré tant de pertes', etc., etc. C'est pour ça que je pense qu'ils nous orientent sans trop nous dire 'allez-y'. » (Franchisé ; distribution alimentaire)

7.3. La relation entre le risque et la confiance

Au niveau de l'enquête quantitative, de la même façon que le risque associé à l'utilisation de l'IA générative dans le travail est faible, c'est également le cas pour la confiance des franchisés dans l'IA générative, dont le score moyen est également de 2.66/5. Ainsi, moins du quart des franchisés sondés (23.8%) déclare être à l'aise pour s'appuyer sur un système d'IA générative pour son travail (score de 4 ou 5). De plus, la corrélation entre le risque associé à l'IA et la confiance des franchisés, bien que négative comme attendu, est très faible (-0.16). Ces résultats sont peu intuitifs puisque le risque et la confiance sont généralement perçus comme les deux faces d'une même pièce.

Une analyse plus poussée des réponses révèle une relation plus complexe entre le risque perçu et la confiance dans l'IA générative, avec quatre profils psychologiques de franchisés dans l'échantillon[8]. Ces profils, représentés dans la figure 15, peuvent être décrits comme suit :

- Les « confiants » (confiance élevée / risque perçu faible ; 32% de l'échantillon). Ces franchisés peuvent être qualifiés de profil idéal pour l'adoption. Ils font confiance à l'IA et ne voient pas vraiment de danger associé. En tant que tel, si le franchiseur décide de déployer

[8] Basé sur une matrice 2x2 autour de la moyenne neutre de 3/5.

des solutions d'IA à grande échelle, ils peuvent constituer la « tête de pont » des efforts de diffusion de l'IA dans le réseau.

- Les « sceptiques » (confiance faible / risque perçu élevé ; 28% de l'échantillon). Ces franchisés représentent le profil classique du réfractaire. Ils ne croient pas en la fiabilité de l'outil et redoutent ses conséquences.
- Les « indifférents » (confiance faible / risque perçu faible ; 23% de l'échantillon). C'est probablement le groupe le plus intéressant révélé par cette faible corrélation. Ils ne perçoivent pas de risque particulier associé à l'IA, mais ils ne pensent pas que ça marche ou que c'est fiable, ce qui se traduit par le fait qu'ils n'aient pas confiance non plus. Pour eux, l'IA est à ce stade une sorte de « non-événement » : ce n'est pas une menace, c'est juste inutile ou gadget.
- Les « calculateurs » (confiance élevée / risque perçu élevé ; 16% de l'échantillon). Ces franchisés croient que la technologie fonctionne (confiance élevée), mais perçoivent quand même des dangers (ex, sécurité des données, dépendance). Ils sont dans une posture de vigilance face à un outil perçu comme puissant mais potentiellement dangereux. Ces franchisés peuvent constituer une opportunité importante pour les réseaux dans leur effort de déployer l'IA d'une façon large mais qui respecte les contraintes de confidentialité et de sécurité, d'autant plus si le franchiseur leur fournit des outils testés et dont il se porte garant de la sécurité.

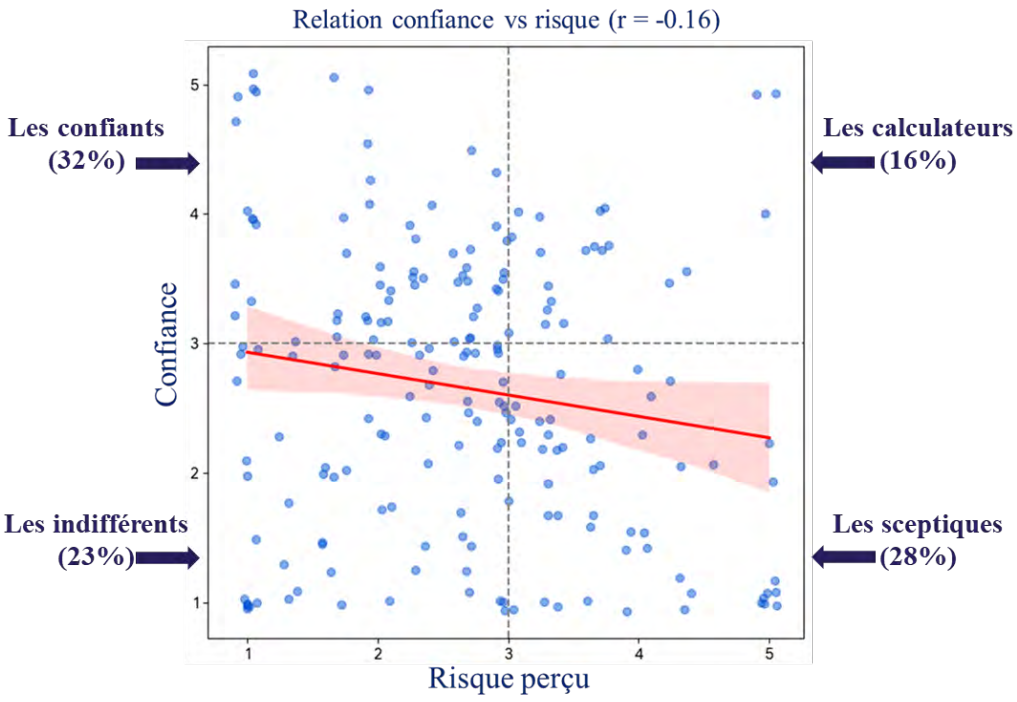

Figure 15. Relation entre confiance et risque associés à l'IA générative

8. Modèle de recherche sur l'adoption de l'IA générative

Nous avons testé le modèle de recherche représenté dans la figure 16 à partir des données de l'enquête pas questionnaire. Afin de faciliter la présentation du modèle, nous nous réfèrerons à des regroupements de variables libellés dans le modèle avec les lettres A à E.

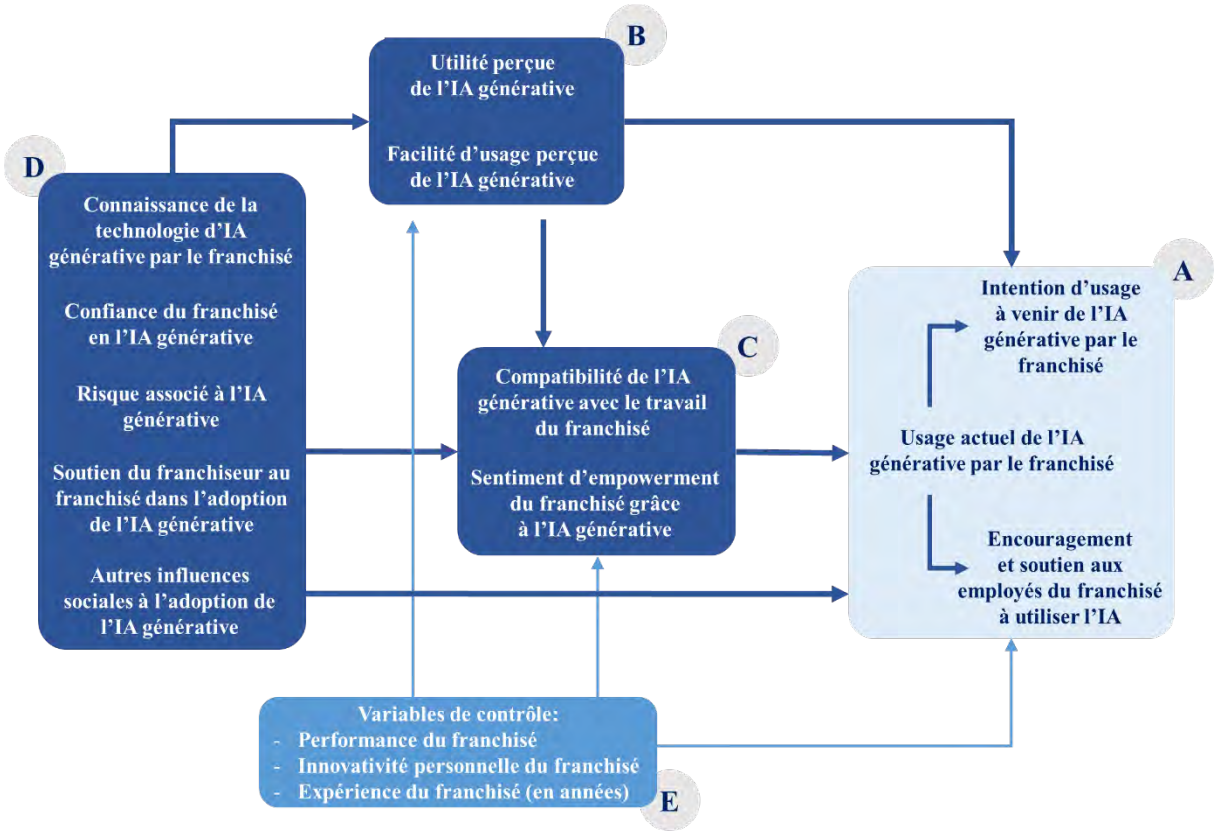

Figure 16. Modèle de recherche sur l'adoption de l'IA générative par les franchisés

Le modèle vise à comprendre l'impact d'un ensemble de déterminants sur trois variables dépendantes, représentées dans le bloc A : l'usage actuel de l'IA générative par le franchisé, l'intention d'usage à venir, ainsi que l'encouragement et soutien aux employés du franchisé à utiliser l'IA. Dans ce cadre, nous faisons l'hypothèse que l'usage actuel de l'IA générative par le franchisé, par l'acculturation qu'il offre au franchisé en matière d'IA générative et ses capacités, est un prédicteur de l'intention d'usage à venir et de l'encouragement et soutien aux employés du franchisé à utiliser l'IA.

> « Je n'aimerais pas revenir en arrière, clairement, une fois qu'on a l'outil et qu'on l'a apprivoisé, qu'on connait ses limites et qu'on sait comment il fonctionne » (Franchisé ; immobilier)

Le bloc B découle des recherches en systèmes d'information, et notamment le modèle d'acceptation de la technologie (TAM), qui ont historiquement établi un lien fort entre d'une part l'utilité perçue d'une technologie et sa facilité perçue d'usage, et d'autre part les comportements et intentions d'adoption.

Le bloc C permet de prendre en compte la spécificité de la franchise doublement. D'une part, le franchisé n'est pas un manager ou un employé traditionnel. C'est un entrepreneur, souvent dans une affaire familiale, fortement impliqué dans les différents aspects de son affaire au quotidien. Nous faisons donc l'hypothèse que la compatibilité perçue entre l'IA générative et le travail du franchisé jouerait à la fois comme prédicteur direct des comportement et intentions d'adoption, ainsi que comme médiateur des liens entre les blocs A et B qui découlent du modèle TAM. D'autre part, la franchise se caractérise par la tension classique entre le besoin d'appartenir à un réseau structuré et le désir d'autonomie de l'entrepreneur-franchisé. De précédentes recherches par les membres de l'équipe de recherche pour le compte de la FFF ont trouvé que les nouvelles technologies peuvent renforcer cette autonomie, en créant un sentiment d'empowerment chez le franchisé, et que ce sentiment d'empowerment pouvait en retour avoir un impact en matière des comportements liés à la technologie en question (Ghantous et al., 2022). Ainsi, nous faisons l'hypothèse que le sentiment d'empowerment du franchisé qui est associé à l'IA générative jouerait à la fois comme prédicteur direct des comportement et intentions d'adoption, ainsi que comme médiateur des liens entre les blocs A et B qui découlent du modèle TAM.

Le bloc D prend en compte les influences de deux catégories de variables. La première découle des recherches en systèmes d'information, et notamment des recherches sur l'adoption de la technologie. Elle regroupe les influences de la connaissance de la technologie d'IA générative par le franchisé, sa confiance en l'IA générative, ainsi que le risque associé à l'IA générative. La deuxième catégorie découle des recherches sur l'adoption des technologies dans la franchise, et notamment dans le cas des technologies de l'omnicanalité (Ghantous et al., 2022). Elle regroupe les influences du soutien du franchiseur au franchisé dans l'adoption de l'IA générative et les autres influences sociales à l'adoption de l'IA générative. Nous faisons l'hypothèse que ces différentes variables renforceraient l'utilité perçue et la facilité d'usage de l'IA générative (bloc B), la compatibilité perçue et le sentiment d'empowerment du franchisé (bloc C), ainsi que les comportements et intentions d'adoption (bloc A).

Enfin, nous contrôlons dans notre modèle pour les influences de trois variables de contrôle (bloc E) : l'innovativité personnelle du franchisé, sa performance (au niveau de sa ou ses unités franchisées), ainsi que l'étendue de son expérience en tant que franchisé (en nombre d'années).

Méthodologie de test du modèle

Nous avons testé le modèle de recherche avec la méthode des équations structurelles par les moindres carrés partiels, PLS-SEM, en opérant un rééchantillonnage par bootstrap avec 10.000 tirages et en utilisant le logiciel SmartPLS 4. Cependant, 31 des franchisés ayant participé à l'enquête n'avaient pas d'employés dans leur unité franchisée. Ils n'étaient donc pas en mesure de répondre aux questions relatives à l'encouragement et soutien aux employés du franchisé à utiliser l'IA. Nous avons ainsi estimé le modèle de recherche deux fois, la première fois en excluant cette variable dépendante et en utilisant les réponses de l'ensemble de l'échantillon (n = 201 franchisés), puis une seconde fois en incluant la variable en question mais en utilisant les réponses des 170 franchisés qui ont pu y répondre.

Les analyses globales du modèle de recherche sont satisfaisantes d'un point de vue statistique. Le modèle externe ou modèle de mesure, qui relie les variables avec leurs indicateurs (i.e. les questions mesurées), satisfait aux critères statistiques conventionnels[9]. Le modèle interne ou modèle structurel, représentant les relations entre les variables du modèle, satisfait aux critères de qualité des modèles de PLS-SEM. D'abord, il présente un pouvoir explicatif élevé, avec des R^2 de 0.64 pour l'intention d'usage futur de l'IA générative par les franchisés, de 0.52 pour l'usage actuel, et de 0.48 pour le soutien et l'encouragement par le franchisé vis-à-vis ses employés ; des R^2 de 0.60 pour la compatibilité et de 0.36 pour l'empowerment, et de 0.597 pour l'utilité perçue et de 0.46 pour la facilité d'usage. Par ailleurs, le modèle présente une bonne robustesse prédictive, établie par la procédure PLS-Predict[10].

[9] La fiabilité des variables est assurée avec des valeurs de l'indice de fiabilité composite entre 0.866 et 0.970. L'unidimensionnalité des mesures est établie, avec seule la première valeur propre supérieure à 1 pour chaque variable. Les variables montrent par ailleurs une très bonne validité convergente, avec des loadings systématiquement supérieurs à 0.7 (valeur minimale : 0.732), et une variance moyenne extraite allant de 0.686 à 0.928. La validité discriminante est d'abord établie au niveau des items, avec les loadings étant systématiquement supérieurs aux cross-loadings, ainsi qu'au niveau des variables, à la fois avec les critères de Fronell-Larcker et le ratio HTMT.

[10] Toutes les valeurs $Q^2_{predict}$ sont strictement supérieures à zéro (0.331 pour l'usage actuel, 0.401 pour l'intention d'usage futur, 0.374 pour le soutien et l'encouragement par le franchisé vis-à-vis ses employés, 0.490 pour la compatibilité, 0.277 pour l'empowerment, 0.550 pour l'utilité perçue et 0.398 pour la facilité d'usage) ainsi que pour tous les indicateurs (procédure PLSpredict, avec 10 blocs et 10 répétitions ; Shmueli et al., 2019). Les valeurs RMSE et MAE sont systématiquement plus faibles pour PLS-SEM par rapport à la régression linéaire.

8.1. Les prédicteurs de l'usage actuel, des intentions d'usage, et de l'encouragement de l'usage auprès des employés

Le tableau 16 présente les relations de l'usage actuel de l'IA générative par les franchisés à ses antécédents. Parmi les principales variables du modèle, seule la compatibilité avec le rôle de franchisé est un prédicteur significatif de l'usage, avec un lien fortement positif (β = 0.48). Parmi les variables de contrôle, l'innovativité du franchisé en matière technologique et ses années d'expérience en tant que franchisé sont des prédicteurs plus faibles de l'usage que la compatibilité, mais leur impact est significatif et modéré (β = 0.19 dans les deux cas). Il est notable que des variables comme l'empowerment des franchisés par l'IA, la facilité d'usage de l'IA et son utilité perçue, les influences sociales ainsi que le soutien du franchiseur ne sont pas des prédicteurs significatifs de l'usage. Les connaissances du franchisé sur l'IA participent à renforcer l'usage, mais la significativité de ce lien est moins bien établie (β = 0.12 ; p = 0.064).

	Coefficient standardisé	p-value	Borne inf. (2.5%)	Borne sup. (97.5%)
Compatibilité	**0.482**	**0.000**	**0.311**	**0.650**
Innovativité	**0.194**	**0.035**	**0.024**	**0.387**
Expérience comme franchisé (en années)	**0.194**	**0.000**	**0.102**	**0.289**
Connaissances sur l'IA	0.118	0.064	-0.002	0.246
Empowerment	-0.014	0.854	-0.164	0.132
Facilité d'usage	0.042	0.606	-0.119	0.193
Utilité perçue	0.022	0.810	-0.153	0.211
Influences sociales	-0.023	0.790	-0.187	0.158
Soutien du franchiseur	-0.008	0.922	-0.161	0.140
Risque perçu	-0.044	0.479	-0.168	0.080
Confiance	0.060	0.464	-0.100	0.223
Performance du franchisé	-0.027	0.650	-0.134	0.104

Tableau 16. Antécédents directs de l'usage actuel de l'IA générative par les franchisés

Le tableau 17 relatif à l'intention d'adopter l'IA générative dans les prochains mois met en évidence un ensemble de déterminants plus riche que pour l'usage actuel. L'utilité perçue de l'IA s'impose comme le principal moteur de l'intention (β = 0.31), suivie par l'usage actuel de l'IA par le franchisé (β = 0.29) et le sentiment d'empowerment que génère l'IA (β = 0.20). À l'inverse, le risque perçu exerce une influence négative significative sur les intentions

d’adoption future, mais sa magnitude est faible (β = -0,10). Il est notable que ni la facilité d’usage, ni la confiance, ni le soutien actuel du franchiseur ne prédisent significativement l’intention d’usage futur à ce stade.

	Coefficient standardisé	p-value	Borne inf. (2.5%)	Borne sup. (97.5%)
Utilité perçue	**0.312**	**0.000**	**0.159**	**0.456**
Usage actuel	**0.290**	**0.000**	**0.145**	**0.443**
Empowerment	**0.200**	**0.015**	**0.047**	**0.370**
Risque perçu	**-0.099**	**0.032**	**-0.185**	**-0.013**
Compatibilité	0.103	0.285	-0.072	0.300
Facilité d’usage	0.004	0.955	-0.128	0.138
Influences sociales	-0.050	0.607	-0.264	0.117
Soutien du franchiseur	0.127	0.123	-0.032	0.291
Confiance	-0.099	0.285	-0.280	0.083
Connaissances sur l’IA	0.097	0.177	-0.028	0.254
Innovativité	0.069	0.313	-0.058	0.209
Performance du franchisé	-0.033	0.527	-0.138	0.063
Expérience comme franchisé (en années)	0.013	0.739	-0.062	0.093

Tableau 17. Antécédents directs de l’intention d’adopter l’IA générative dans les prochains mois

Toutefois, compte tenu du faible niveau d’usage actuel et le rôle de cette variable comme prédicteur de l’intention d’usage futur, il nous semble important de tester les antécédents de l’intention en excluant l’usage actuel. Cela donnerait une meilleure représentation des leviers à actionner chez les franchisés qui n’ont pas encore commencé à utiliser. Le tableau 18 relatif à l’intention d’adopter l’IA générative lorsque le lien usage-intention est exclu indique que l’utilité perçue demeure le principal moteur de l’intention (β = 0.32). Cependant, elle est suivie dans ce cas par la compatibilité avec le rôle de franchisé (β = 0.24) et le sentiment d’empowerment que génère l’IA (β = 0.20). Le risque perçu continue à exercer une influence négative significative sur les intentions d’adoption future (β = -0.11). Comme pour l’usage, les connaissances du franchisé sur l’IA participent également à renforcer l’intention future, mais la significativité de ce lien est moins bien établie (β = 0.13 ; p = 0.072). C’est également le cas pour le rôle de l’innovativité du franchisé (β = 0.13 ; p = 0.087).

	Coefficient standardisé	p-value	Borne inf. (2.5%)	Borne sup. (97.5%)
Utilité perçue	**0.318**	**0.000**	**0.165**	**0.475**
Compatibilité	**0.242**	**0.012**	**0.042**	**0.417**
Empowerment	**0.196**	**0.016**	**0.039**	**0.360**
Risque perçu	**-0.112**	**0.027**	**-0.204**	**-0.003**
Connaissances sur l'IA	0.131	0.072	-0.005	0.281
Innovativité	0.126	0.087	-0.031	0.253
Facilité d'usage	0.016	0.827	-0.118	0.163
Influences sociales	-0.056	0.557	-0.244	0.135
Soutien du franchiseur	0.125	0.135	-0.043	0.287
Confiance	-0.082	0.419	-0.271	0.123
Performance du franchisé	-0.041	0.464	-0.150	0.067
Expérience comme franchisé (en années)	0.069	0.116	-0.022	0.152

Tableau 18. Antécédents directs de l'intention d'adopter l'IA générative dans les prochains mois en excluant l'impact de l'usage actuel

L'analyse des déterminants du soutien et de l'encouragement du franchisé vis-à-vis de ses employés pour qu'ils utilisent l'IA (tableau 19) révèle que le soutien du franchiseur est le levier prédominant ($\beta = 0.31$). Cela suggère que le franchisé est d'autant plus enclin à encourager ses propres équipes à adopter l'IA qu'il se sent lui-même soutenu et équipé par sa tête de réseau. Les influences sociales (concurrents, pairs, employés) jouent également un rôle incitateur mais avec une significativité moins bien établie ($\beta = 0.21$; $p = 0.073$). Paradoxalement, l'usage actuel de l'IA par le franchisé lui-même ou sa perception de l'utilité de l'outil n'impactent pas son encouragement auprès de ses salariés.

	Coefficient standardisé	p-value	Borne inf. (2.5%)	Borne sup. (97.5%)
Soutien du franchiseur	**0.313**	**0.002**	**0.090**	**0.477**
Influences sociales	0.213	0.073	-0.014	0.446
Usage actuel de l'IA	0.068	0.490	-0.131	0.254
Compatibilité	0.081	0.441	-0.131	0.287
Empowerment	0.046	0.597	-0.126	0.216
Utilité perçue	0.117	0.272	-0.098	0.315
Facilité d'usage	0.081	0.354	-0.087	0.256
Risque perçu	-0.039	0.628	-0.193	0.121
Confiance	-0.116	0.323	-0.325	0.120
Connaissances sur l'IA	0.066	0.406	-0.086	0.227
Innovativité	0.068	0.437	-0.108	0.236
Performance du franchisé	0.021	0.740	-0.099	0.160
Expérience comme franchisé (en années)	0.077	0.189	-0.031	0.197

Tableau 19. Antécédents directs du soutien et de l'encouragement du franchisé vis-à-vis de ses employés pour utiliser l'IA

8.2. Les prédicteurs de l'empowerment et de la compatibilité avec le travail du franchisé

Le sentiment d'autonomie et de renforcement des capacités (empowerment) via l'IA (tableau 20) semble quasi-exclusivement dicté par les influences sociales (β = 0.37). Ce résultat indique que la perception de l'IA comme un outil d'émancipation vis-à-vis du franchiseur ou du marché est davantage une construction sociale issue des échanges avec les pairs qu'une réalité découlant des caractéristiques techniques de l'outil ou du soutien institutionnel du réseau, ces derniers n'ayant pas de liens significatifs avec l'empowerment.

La perception de la compatibilité de l'IA avec le métier de franchisé (tableau 21) dépend fortement de l'utilité perçue de la technologie (β = 0.38). Plus les franchisés entrevoient des gains concrets, plus ils jugent l'outil cohérent avec leurs pratiques professionnelles. Les influences sociales (β = 0.20) renforcent également ce sentiment. Par ailleurs, plus le franchisé est performant dans son (ses) unité(s) franchisée(s), plus cela renforce le sentiment de compatibilité (β = 0.12). À l'inverse, la connaissance technique de l'outil et sa facilité d'usage, ou encore l'innovativité du franchisé, n'influencent pas la manière dont l'IA est jugée compatible avec le quotidien opérationnel.

	Coefficient standardisé	p-value	Borne inf. (2.5%)	Borne sup. (97.5%)
Influences sociales	**0.371**	**0.002**	**0.138**	**0.594**
Utilité perçue	-0.048	0.702	-0.285	0.212
Facilité d'usage	-0.021	0.823	-0.215	0.151
Soutien du franchiseur	0.133	0.194	-0.070	0.337
Risque perçu	-0.018	0.778	-0.140	0.115
Confiance	0.127	0.222	-0.077	0.330
Connaissances sur l'IA	0.110	0.230	-0.062	0.296
Innovativité	0.088	0.298	-0.076	0.259
Performance du franchisé	-0.024	0.731	-0.154	0.115
Expérience comme franchisé (en années)	0.052	0.352	-0.055	0.169

Tableau 20. Antécédents directs sentiment d'autonomie et d'empowerment via l'IA

	Coefficient standardisé	p-value	Borne inf. (2.5%)	Borne sup. (97.5%)
Utilité perçue	**0.379**	**0.000**	**0.199**	**0.561**
Influences sociales	**0.199**	**0.020**	**0.046**	**0.383**
Performance du franchisé	**0.116**	**0.020**	**0.017**	**0.213**
Facilité d'usage	0.004	0.968	-0.162	0.186
Soutien du franchiseur	0.090	0.275	-0.071	0.254
Risque perçu	0.069	0.126	-0.031	0.146
Confiance	0.140	0.144	-0.059	0.318
Connaissances sur l'IA	0.052	0.427	-0.074	0.177
Innovativité	0.078	0.199	-0.047	0.189
Expérience comme franchisé (en années)	-0.052	0.222	-0.136	0.031

Tableau 21. Antécédents directs de la compatibilité de l'IA avec le métier de franchisé

8.3. Les prédicteurs de l'utilité perçue et de la facilité d'usage

L'utilité perçue de l'IA générative pour les franchisés (tableau 22) est principalement nourrie par deux facteurs : les influences sociales (β = 0.42) et la confiance dans la technologie (β = 0.34). Ce constat souligne que l'intérêt stratégique de l'IA aux yeux des franchisés repose sur une base relationnelle et psychologique : le regard des autres et la fiabilité prêtée à l'outil. Le soutien du franchiseur ou les connaissances techniques préalables n'ont, à ce jour, aucun impact sur la valeur perçue du dispositif.

	Coefficient standardisé	p-value	Borne inf. (2.5%)	Borne sup. (97.5%)
Influences sociales	**0.416**	**0.000**	**0.285**	**0.560**
Confiance	**0.337**	**0.000**	**0.193**	**0.482**
Soutien du franchiseur	0.066	0.335	-0.072	0.195
Risque perçu	-0.096	0.102	-0.194	0.045
Connaissances sur l'IA	0.011	0.857	-0.113	0.129
Innovativité	0.074	0.237	-0.047	0.200
Performance du franchisé	-0.051	0.283	-0.141	0.044
Expérience comme franchisé (en années)	0.053	0.196	-0.029	0.133

Tableau 22. Antécédents directs de l'utilité perçue de l'IA générative pour les franchisés

Enfin, la facilité d'usage perçue de l'IA générative (tableau 23) semble intrinsèquement liée à la confiance accordée au système d'IA (β = 0.43) et à l'innovativité personnelle du franchisé (β

= 0.27). Une confiance élevée réduirait l'effort cognitif perçu pour appréhender l'outil. De même, les franchisés naturellement enclins à adopter de nouvelles technologies (innovateurs) trouvent la prise en main plus intuitive. On note également une tendance positive liée aux connaissances du franchisé sur l'IA (β = 0.14 ; p = 0,085), bien que celle-ci reste marginale par rapport aux traits de personnalité ou à la confiance et sa significativité est moins bien établie. De même, nous retrouvons un lien entre l'expérience en tant que franchisé (en années) et la facilité d'usage, mais il est à la fois d'ampleur limitée et faiblement significatif (β = 0.09 ; p = 0.089).

	Coefficient standardisé	p-value	Borne inf. (2.5%)	Borne sup. (97.5%)
Confiance	**0.434**	**0.000**	**0.238**	**0.625**
Innovativité	**0.273**	**0.000**	**0.131**	**0.429**
Connaissances sur l'IA	0.143	0.085	-0.027	0.301
Expérience comme franchisé (en années)	0.090	0.089	-0.020	0.186
Influences sociales	0.032	0.674	-0.120	0.179
Soutien du franchiseur	-0.032	0.701	-0.201	0.129
Risque perçu	0.014	0.869	-0.145	0.199
Performance du franchisé	-0.031	0.594	-0.146	0.083

Tableau 23. Antécédents directs de la facilité d'usage perçue de l'IA générative

8.4. Récapitulatif des relations entre les variables

Le tableau 24 récapitule l'ensemble des relations significatives entre les variables étudiées, à la fois au niveau des influences reçues et émises, et des impacts directs et indirects (effets de médiation).

Variable	Est influencée par (antécédents significatifs)	Influence (conséquences significatives)
Usage actuel de l'IA générative	- La compatibilité avec le travail du franchisé (β = 0.48) - L'innovativité technologique du franchisé (β = 0.20) - L'expérience en tant que franchisé (β = 0.20) - *De façon moins significative : les connaissances du franchisé sur l'IA (β = 0.12 ; p = 0.07)*	- L'intention d'adopter l'IA générative (β = 0.29) - Charrie un impact significatif sur l'intention d'adopter de la part de la compatibilité avec le travail du franchisé (β = 0.14)

L'intention d'adopter l'IA générative	- L'utilité perçue de l'IA générative (β = 0.32) - La compatibilité avec le travail du franchisé (β = 0.24) - Le sentiment d'empowerment par l'IA (β = 0.20) - Le risque perçu de l'IA (β = -0.11) - *De façon moins significative : les connaissances du franchisé sur l'IA (β = 0.13 ; p=0.07) et l'innovativité technologique du franchisé (β = 0.13 ; p = 0.09)*	N/A, variable de résultat finale
Soutien du franchisé aux employés pour adopter l'IA	- Soutien du franchiseur au franchisé dans l'adoption de l'IA générative (β = 0.31) - *De façon moins significative : les influences sociales (β = 0.21 ; p = 0.07)*	N/A, variable de résultat finale
Compatibilité avec le travail du franchisé	- Utilité perçue de l'IA générative (β = 0.38) - Influences sociales (β = 0.20) - Performance globale du franchisé (β = 0.12)	- Usage actuel de l'IA générative (β = 0.48) - Influence également l'intention d'adopter indirectement par la médiation de l'usage actuel (β = 0.14), et directement (β = 0.24) lorsque le lien usage-intention n'est pas pris en compte - Charrie un impact significatif sur l'usage actuel de la part de l'utilité perçue (β = 0.18), des influences sociales (β = 0.10) et de la performance du franchisé (β = 0.06).
Utilité perçue de l'IA générative	- Influences sociales (β = 0.42) - Confiance du franchisé en l'IA générative (β = 0.34)	- Principal prédicteur de l'intention d'adopter (β = 0.31) - Principal prédicteur de la compatibilité avec le travail du franchisé (β = 0.38) - Influence indirectement l'usage (β = 0.18) par la médiation de la compatibilité - Charrie un impact significatif sur l'intention d'adopter de la part des influences sociales (β = 0.13) et de la confiance (β = 0.10) - Charrie un impact significatif sur la compatibilité avec le travail du franchisé de la part des influences sociales (β = 0.16) et de la confiance (β = 0.13)
Empowerment du franchisé grâce à l'IA générative	- Influences sociales (β = 0.37)	- Intention d'adopter (β = 0.20). - Charrie un impact significatif sur l'intention d'adopter de la part des influences sociales (β = 0.07)
Facilité d'usage	- Confiance du franchisé en l'IA générative (β = 0.43) - Innovativité technologique du franchisé (β = 0.27) - *De façon moins significative : connaissances sur l'IA (β = 0.14 ; p = 0.08) et expérience en tant que franchisé (β = 0.09 ; p = 0.09)*	Aucun impact significatif vers l'aval

Influences sociales	N/A, variable exogène	- Utilité perçue de l'IA générative (β = 0.42) - Sentiment d'empowerment par l'IA (β = 0.37) - Compatibilité avec le travail du franchisé (β = 0.20) - Influence indirectement l'usage actuel (β = 0.10) par la médiation de la compatibilité - Influence indirectement l'intention d'adopter par la médiation de l'utilité perçue (β = 0.13) et de l'empowerment (β = 0.20) - Influence indirectement la compatibilité (β = 0.16) par la médiation de l'utilité perçue - *De façon moins significative : influence directement le soutien du franchisé aux employés pour adopter (β = 0.21 ; p = 0.07)*
Soutien du franchiseur	N/A, variable exogène	- Soutien du franchisé aux employés pour adopter l'IA générative (β = 0.31)
Confiance du franchisé en l'IA générative	N/A, variable exogène	- Facilité d'usage de l'IA générative (β = 0.43) - Utilité perçue de l'IA générative (β = 0.34) - Influence indirectement l'intention d'adopter (β = 0.10) et la compatibilité (β = 0.13) par la médiation de l'utilité perçue
Risque perçu de l'IA générative	N/A, variable exogène	- Intention d'adopter l'IA générative (β = -0.10)
Innovativité technologique du franchisé	N/A, variable exogène	- Facilité d'usage de l'IA générative (β = 0.27) - Usage actuel de l'IA générative (β = 0.20)
Connaissances du franchisé sur l'IA	N/A, variable exogène	- *De façon faiblement significative : la facilité d'usage (β = 0.14 ; p = 0.08) et l'usage actuel (β = 0.12 ; p = 0.07) de l'IA générative*
Performance du franchisé	N/A, variable exogène	- Compatibilité avec le travail du franchisé (β = 0.12) - Influence indirectement l'usage actuel de l'IA générative (β = 0.06) par la médiation de la compatibilité
Expérience en tant que franchisé (en années)	N/A, variable exogène	- Usage actuel de l'IA générative (β = 0.19) - *De façon moins significative : la facilité d'usage (β = 0.09 ; p = 0.09)*

Tableau 24. Récapitulatif des relations entre les variables du modèle de recherche

Au-delà de l'analyse des antécédents de chaque variable, l'analyse globale du modèle révèle que **la compatibilité perçue de l'IA générative avec le travail du franchisé** est la clé de voûte du passage à l'acte et la variable la plus critique du modèle. Son rôle est d'agir comme le pont indispensable entre la perception abstraite et la pratique réelle. C'est l'antécédent majeur de l'usage actuel ($\beta = 0.48$) et un moteur clé de l'intention future ($\beta = 0.24$). Elle démontre que pour un franchisé, l'adoption ne dépend pas de la modernité de l'outil, mais de la capacité de l'IA à s'insérer sans friction dans les routines métier existantes.

Parallèlement, **l'utilité perçue de l'IA générative** est le moteur de la projection stratégique et joue un rôle de « carburant » pour l'avenir. Si elle ne parvient pas à déclencher l'usage immédiat, elle est le premier prédicteur de l'intention d'adopter ; son rôle est de légitimer la technologie sur le long terme et de nourrir la perception de compatibilité dont elle est le premier prédicteur ($\beta = 0.38$). Sans utilité perçue, le franchisé peut utiliser l'IA par curiosité, mais il ne projettera jamais son intégration durable dans son entreprise.

Le sentiment d'empowerment du franchisé grâce à l'IA générative pourrait être vu comme un levier d'appropriation personnelle avec un rôle émancipateur. En augmentant l'intention d'adopter ($\beta = 0.20$), il montre que l'IA est perçue par certains franchisés comme un moyen de reprendre le contrôle sur leur activité ou d'augmenter leur capacité d'action. C'est un moteur d'adoption axé sur la valorisation du rôle du franchisé lui-même.

Les influences sociales jouent un rôle important. C'est la variable « racine » qui vient nourrir plusieurs autres construits clefs, avec un impact fort sur l'utilité perçue ($\beta = 0.42$) et le sentiment d'empowerment ($\beta = 0.37$), et dans une moindre mesure sur la compatibilité avec le travail des employés ($\beta = 0.20$). Le rôle des influences sociales est celui d'un catalyseur de perception qui offre un socle de légitimation à l'IA générative auprès des franchisés. Elle indique que dans un système de franchise, la perception de la technologie est une construction collective : le franchisé forge son opinion en regardant ses pairs, ses concurrents et ses employés.

Les rôles de **la confiance** et du **risque perçu** ne doivent pas être négligés. La confiance n'est pas un moteur direct d'usage, mais un facilitateur. C'est un réducteur de barrières cognitives, dont le rôle principal est de rendre la technologie ou moins intimidante en boostant la facilité d'usage perçue ($\beta = 0.43$) et en renforçant l'utilité perçue de l'IA générative ($\beta = 0.34$). Ainsi, elle agit en amont pour lever les verrous psychologiques qui pourraient bloquer la réflexion stratégique. A l'inverse, le risque perçu semble être un frein à la projection, bien que d'ampleur limitée. Le risque agit comme un « poids » qui pèse exclusivement sur l'intention future

(β = -0.10). Son rôle est celui d'un signal d'alarme qui, sans arrêter l'usage actuel, vient assombrir les perspectives d'adoption future de l'IA par le franchisé.

Le soutien du franchiseur ne ressort pas comme un levier d'adoption actuelle ou future de l'IA par les franchisés, ni directement ni indirectement à travers d'autres leviers. En revanche, les analyses lui révèlent un rôle très spécifique : il sert de caution et d'appui au franchisé pour que celui-ci devienne, à son tour, un promoteur de la technologie auprès de ses salariés (β = 0.31). Autrement dit, si le soutien du franchiseur ne suscite pas l'usage personnel du franchisé, il a un rôle de levier pour le management local puisqu'il semble donner au franchisé les moyens d'animer sa propre équipe sur le sujet, jouant ainsi un rôle de booster la transmission de compétences.

Enfin, les prédispositions individuelles du franchisé ont certaines influences qui semblent leur conférer un rôle de « prérequis ». **L'innovativité technologique du franchisé** et **l'ancienneté dans ce rôle** agissent comme des accélérateurs directs de l'usage actuel et de la facilité d'usage. Elles pourraient segmenter la population entre les « précurseurs », qui testent l'outil par affinité personnelle, et le reste du réseau, qui attend des preuves de compatibilité.

Synthèse managériale du Chapitre 5

L’IA chez les franchisés – Entre fascination théorique et retrait opérationnel

Ce chapitre a analysé le comportement d’adoption des franchisés. Il montre que l’IA n’est pas encore une routine de gestion, mais un territoire d’exploration individuel marqué par un fort besoin de guidance de la part du franchiseur.

Le diagnostic : Une adoption « basique » et fragmentée

L’étude met en évidence un décalage entre la perception du risque/opportunité et la pratique réelle des franchisés :

- **Le plafond de l’usage *quotidien* :** L’usage reste sporadique (62 % l’utilisent moins d’une fois par semaine). Il se concentre sur des tâches simples de back-office (ex, rédaction de mails, posts réseaux sociaux) et des outils gratuits. L’IA analytique ou prédictive est quasi inexistante, sauf lorsqu’elle est « cachée » dans des outils métiers fournis par l’enseigne.
- **La clé de voûte de la compatibilité :** Le modèle statistique montre que l’adoption ne dépend ni de la facilité d’usage, ni même du soutien direct du réseau, mais de la **compatibilité perçue**. Pour le franchisé, l’IA ne gagne de la valeur que si elle s’insère sans friction dans ses routines d’entrepreneur déjà surchargées.
- **Le paradoxe des « attentes indulgentes » :** Les franchisés sont satisfaits du leadership de leur enseigne sur l’IA, mais jugent le soutien opérationnel actuel très faible. Ils accordent du temps au franchiseur pour développer des solutions (idée d’indulgence), tout en restant dans une posture d’attente passive plutôt que de demande pressante.

Implications managériales : Les leviers de l’engagement

L’intégration de l’IA localement impacte la relation entre la tête de réseau et ses membres :

- **L’effet miroir du management local :** Le soutien du franchiseur a un impact unique : il ne pousse pas le franchisé à utiliser l’IA lui-même, mais il lui donne la légitimité pour devenir un **promoteur** auprès de ses salariés. Le franchiseur doit donc équiper le franchisé pour qu’il puisse animer ses propres équipes.

- **La construction collective de la légitimité :** La perception de l'IA est une construction sociale. Les franchisés forgent leur opinion en observant leurs pairs et leurs concurrents. Si l'IA n'est pas « validée » par le groupe (commissions, échanges entre pairs), elle reste perçue comme un gadget individuel sans portée métier.
- **Le risque de « désempowerment » cognitif :** L'étude révèle une menace sur l'autonomie réelle. Il existe un biais de confirmation qui pousse à suivre aveuglément les suggestions de l'IA par facilité. Ce pilotage automatique risque de dénaturer le rôle du franchisé en atrophiant son intuition et son esprit critique.

Recommandations stratégiques : Activer le terrain

Pour transformer l'intérêt des franchisés en performance réseau, la tête de réseau doit :

- **Prouver la compatibilité métier :** Il ne faut pas vendre « l'IA » en général, mais des scénarios métiers spécifiques, tels que l'IA pour traiter les PV d'assemblées générales en immobilier ou pour optimiser les plannings en restauration. Montrer comment l'outil s'insère dans la journée type d'un franchisé permet de révéler sa compatibilité et son apport.
- **Transformer les *calculateurs* en ambassadeurs :** Les franchisés calculateurs (confiance élevée mais risque perçu fort) peuvent être les meilleurs alliés du franchiseur en matière de diffusion : ils sont convaincus de l'utilité mais vigilants sur la data. Il est impératif de les identifier et de leur donner des outils sécurisés pour qu'ils rassurent le reste du réseau.
- **Fournir le « kit de management IA » :** Puisque les franchisés sont prêts à encourager leurs employés si l'enseigne les soutient, il devient important de leur proposer des guides d'animation d'équipe spécial IA, des chartes simplifiées pour les salariés et des modules de micro-formation à diffuser localement.
- **Lever le verrou de la « confiance technique » :** Le manque de connaissances observé génère une méfiance sur la fiabilité (ex, peur des hallucinations). Le franchiseur doit jouer le rôle de tiers de confiance en certifiant les outils et en garantissant la véracité des réponses via des bases de connaissances fermées.

En résumé : Le franchisé n'attend pas une révolution technologique, mais un assistant compatible avec son métier. Le rôle du franchiseur est de passer de la « sensibilisation » à la fourniture de solutions prêtes à l'emploi qui renforcent l'autonomie locale.

Chapitre 6.

Les prémices de modification du savoir-faire.

L'adoption et l'appropriation limitées de l'intelligence artificielle dans les réseaux de franchise décrites dans les chapitres précédents font que l'IA, au stade actuel, ne modifie pas encore de façon significative le savoir-faire dans les réseaux. Cependant, les entretiens avec les différentes parties prenantes permettent de déceler de nombreux signaux, plus ou moins faibles, de ***prémices*** de modification du savoir-faire.

Nous mobilisons l'idée de « prémices » pour faire référence à deux sortes de modifications, qui peuvent être distinguées en fonction de leur temporalité. D'une part, certaines modifications commencent déjà à être mises en œuvre à petite échelle, ou du moins à être expérimentées. D'autre part, d'autres modifications sont de l'ordre de projections de la part des parties prenantes sur la façon dont l'IA *pourrait* modifier certains aspects de certains savoir-faire. Cette deuxième catégorie ressort à l'heure actuelle comme prédominante dans le discours des parties prenantes interrogées. Nous trouvons toutefois qu'il est important de considérer ces possibilités et projections de modification du savoir-faire compte tenu de leur potentiel pour éclairer les décideurs sur les trajectoires possibles ainsi que de permettre aux réseaux d'explorer l'intérêt de ces modifications et, éventuellement, de s'y préparer.

Nos analyses indiquent que ces modifications touchent à deux grandes familles de savoir-faire, relatives au rôle de l'IA a) dans la relation avec le client final et b) dans la gestion de la relation de franchise.

1. Savoir-faire lié au rôle de l'IA dans la relation avec le client final

Au-delà même des réseaux de franchise, la gestion de la relation avec le client final est un des terreaux les plus fertiles pour l'application et la génération de valeur à partir de l'IA. Cette gestion fait notamment référence aux savoir-faire de marketing et de communication des réseaux de franchise (El Akremi et al., 2009). C'est également un des domaines où l'utilisation de l'IA par les réseaux interrogés ne se limite pas aux aspects génératifs, mais s'étend largement à des aspects analytiques et prédictifs.

Les applications dans cette première famille de savoir-faire sont très larges et variées, et reposent souvent sur une IA qui n'est pas explicite pour les utilisateurs, puisqu'elle est intégrée « sous le capot » de divers logiciels, par exemple le CRM. Ainsi, la façon dont l'IA modifie les savoir-faire de marketing et de communication auprès du client final n'est pas entièrement comprise ou reconnue par les acteurs interrogés. L'analyse des entretiens met en avant cinq grands domaines où l'IA peut modifier le savoir-faire à l'interface avec le client final (figure 17).

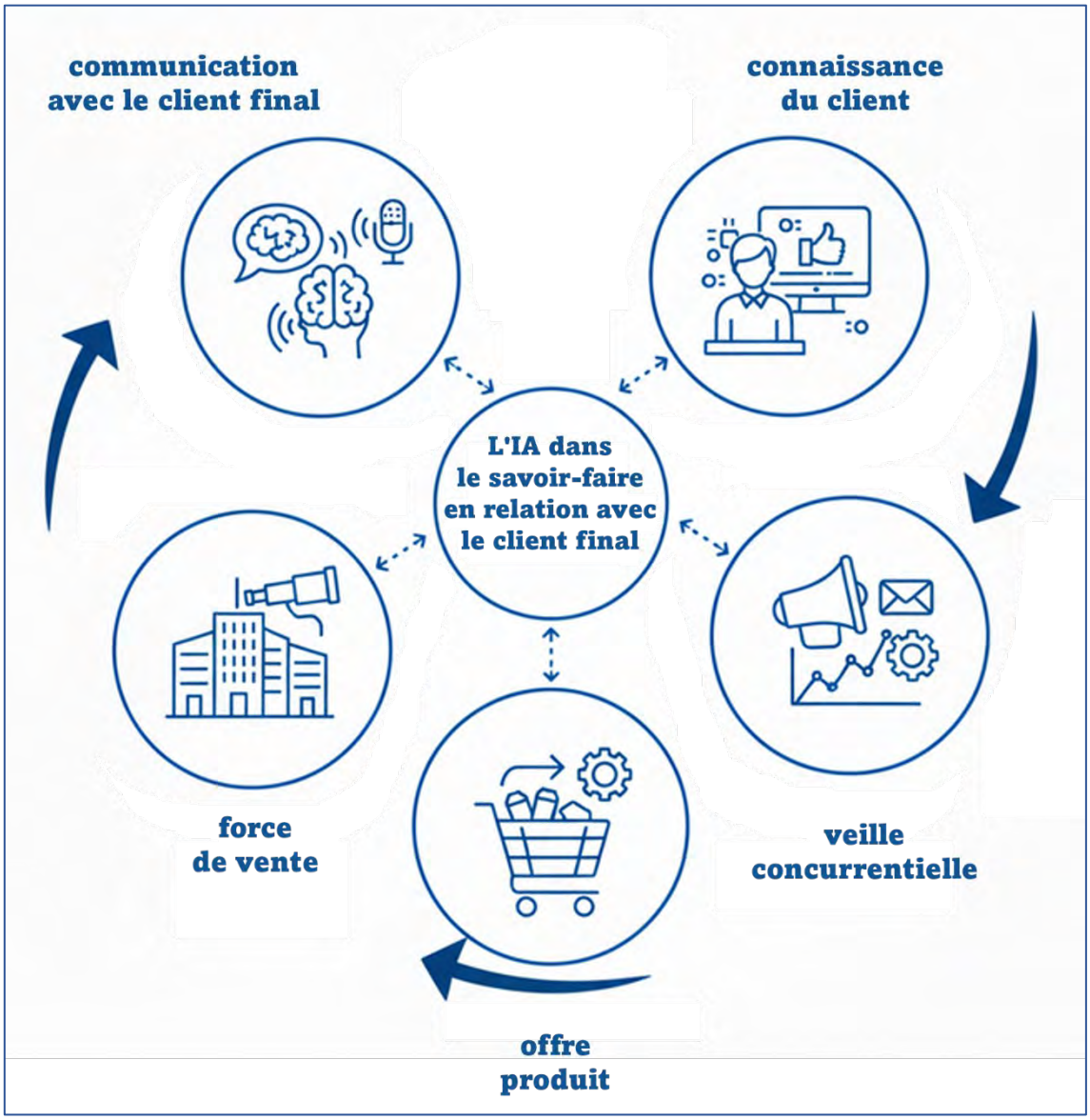

Figure 17. Cinq domaines où l'IA peut modifier le savoir-faire à l'interface avec le client final

1.1. IA et communication avec le client final

L'IA générative est le socle de création de valeur dans ce domaine et son usage est déjà assez répandu. Parmi les très nombreux cas d'usage, nous retrouvons beaucoup d'exemples où l'IA générative est utilisée comme un outil ou un soutien rédactionnel. Cela se reflète par exemple dans la rédaction des emails aux clients, où le rôle de l'IA peut aller de la simple correction orthographique et linguistique à la rédaction quasi-entière d'un texte à partir d'une idée. Cela se reflète également fortement dans la génération de contenu pour les réseaux sociaux ou encore la rédaction de fiches produits, descriptifs de packaging, ou autres contenus multi-supports.

> « Ça doit faire 2 ans que quand on se dit 'Bah tiens vends moi d'une manière sympa ma nouvelle poudre de bicarbonate de soude pour la lessive', je suis persuadée que la cheffe de produit elle demande ça sur un des prompts et elle a un truc joli qu'elle remanie un peu. […] Dans j'imagine genre 98% des cas en fait, on se sert presque que de ça en disant fais-moi une jolie phrase pour présenter mon nouveau produit qui est une lessive écoresponsable. » (Directrice marketing ; distribution spécialisée)

Par ailleurs, l'IA générative est également de plus en plus utilisée à travers des automatisations et des chatbots dans la communication avec les clients, que ce soit en matière de traitement automatisé des réclamations, de service après-vente et de soutien aux clients, ou encore de gestion de la réputation en ligne.

Ces usages de l'IA générative dans la communication offrent plusieurs bénéfices. Au-delà du gain de temps, ils permettent notamment de gagner en qualité au niveau de la relation client. En effet, si l'équipe de communication du franchiseur a généralement les compétences nécessaires pour une communication client efficace, elles peuvent manquer de temps pour effectuer ce travail de façon toujours qualitative. A l'inverse, de nombreux franchisés n'ont pas les compétences suffisantes pour la communication client. L'IA permet ainsi une communication locale et de proximité avec le client tout en conservant des standards de qualité élevés.

> « L'IA nous aide à formuler un mail qualitatif qui, à la fois répond à l'attente du client et en plus, il répond sans faire de faute. Ça paraît basique et très basique, mais je peux vous assurer que j'ai vu passer des mails où le magasin répond de manière très virulente au client, lui disant qu'il n'a rien compris, qu'on lui a déjà expliqué trois fois et qu'en gros, il est un peu bête. Donc, l'intelligence artificielle aide les magasins à structurer ce type de discours. » (Directeur d'exploitation du réseau ; bâtiment et immobilier)

Par ailleurs, en alimentant l'IA générative des « éléments de langage » ou plus largement du style de communication de la marque, il est désormais possible de lui faire générer du contenu qui est en cohérence avec l'identité de la marque. Ainsi, dans un réseau de distribution spécialisée, la directrice marketing explique que l'IA générative est reliée au « brand Book », ce qui permet de rédiger ou de retravailler des communications en prenant en compte « dans quelle tonalité je veux échanger, ce que je dis ou ce que je ne peux pas dire ». Cet alignement via l'IA garantit le respect de l'identité de marque au sein des réseaux de franchise. Il résout ainsi une tension majeure de l'omnicanal : concilier l'exigence de cohérence du franchiseur et d'image de la marque avec la nécessité, pour les franchisés, de produire un contenu local authentique.

> « On a aussi appris au passage, parce que le contenu qui était généré, il fallait quand même le relire pour lui donner le ton qui était celui de [nom du réseau], bien sûr. Et puis ensuite, en creusant un petit peu, on s'est rendu compte qu'il y avait des solutions sur le marché qui émergeaient et qui permettaient directement de s'inspirer d'un ton pour écrire directement dans le ton qui était voulu et avec des promptes de qualité, on était capables de rédiger un contenu qui était pratiquement unique. » (Directeur des systèmes d'information et de l'innovation technologique ; bâtiment et immobilier)

1.2. IA et connaissance du client

Le deuxième domaine où l'IA contribue fortement en matière de marketing au client final est celui de l'exploitation de la data client et donc de l'optimisation de la connaissance client. L'apport des IA analytiques et prédictives dans ce cadre est très important, et prédate de nombreuses années l'arrivée de l'IA générative. Il s'agit par ailleurs du domaine où l'IA est la moins visible pour l'utilisateur, puisqu'elle est intégrée dans les algorithmes de logiciels de business intelligence (BI) ou de CRM.

Au-delà de ces usages qui sont de plus en plus intégrés par les directions marketing, l'IA générative peut elle aussi être exploitée dans la connaissance client. En effet, plusieurs interlocuteurs rappellent que les franchisés disposent de leur propre fichier de clientèle et que les IA génératives permettent d'interroger et d'analyser ces fichiers dans le cadre de la gestion commerciale locale. Un autre exemple provient des données des différents outils de réputation en ligne. Plusieurs interlocuteurs ont mis en avant le fait que leur réseau s'est abonné à des

solutions de centralisation des avis clients sur internet. Or, ces bases d'avis clientèle peuvent par la suite être exploitées par l'IA générative pour affiner la connaissance client.

> « On a des sujets notamment, avec Good Days, qui est un outil qui [centralise et] gère en fait les remontées clientèles [en ligne], etc., donc ça, ça peut être travaillé en partie un petit peu avec de l'IA. La gestion de la base de données, ça peut être travaillé en partie avec l'IA. » (Directrice générale ; distribution spécialisée)

> « Je sais que le service Réclamations Client est beaucoup plus consommateur de cette solution là puisque, ça y est, ils ont réussi à mettre en place des process d'automatisation de certaines réponses avec l'analyse de fichiers conséquents. C'est-à-dire vous avez un fichier avec plusieurs milliers de lignes, qui sont l'extraction des réclamations clients, en quelques secondes, le système va livrer des statistiques focus sur les sujets de réclamations du client avec possibilité derrière de mettre en place des actions correctives ou correctrices, évidemment. » (Directeur du développement ; hôtellerie)

1.3. IA et veille concurrentielle

Le troisième domaine où l'IA contribue au savoir-faire marketing des réseaux est celui de la veille concurrentielle. Les IA génératives particulièrement semblent offrir des résultats satisfaisants en matière notamment d'automatisation des relevés de catalogues produits et de prix des concurrents.

> « Avant, on utilisait des outils du marché qu'on achetait d'ailleurs et qui permettaient de savoir quel était le prix auquel les acteurs du marché vendaient un produit similaire au nôtre, voire le même produit lorsque c'est un produit qui est une marque. Aujourd'hui, l'IA fait le même travail gratuitement et de manière beaucoup plus précise. Donc ça peut être aussi utilisé pour la veille concurrentielle et veille concurrentielle de qualité, à condition qu'on sache utiliser correctement les outils IA qu'on a choisis. » (Directeur des systèmes d'information et de l'innovation technologique ; bâtiment et immobilier)

1.4. IA et offre produit

L'IA contribue également au savoir-faire marketing des réseaux au niveau de l'offre produit. Cela se manifeste particulièrement de deux façons. D'une part, l'IA générative commence à

être utilisée comme outil de brainstorming pour développer de nouvelles idées de produits ou affiner des idées existantes. Nous avons donné dans un chapitre précédent l'exemple d'une franchisée dans la restauration qui a utilisé ChatGPT pour l'aider à explorer une nouvelle offre de services de traiteur, en plus de son offre classique au restaurant. Dans d'autres cas, l'IA a été utilisée pour conseiller sur des stratégies de croissance.

> « L'idée était de faire un brainstorming pour comment aller chercher 10% de croissance en 2025 au vu de la situation économique et de tout ce que l'on connait, des incertitudes géopolitiques, etc. Donc autour de la table, on est sur une enseigne où il y'a trois associés, plus une personne experte de la franchise, donc moi-même. Et j'ai rajouté une cinquième personne, l'IA. […] Il faut accepter qu'on puisse se faire challenger. » (Expert ; développement et management de réseau)

D'autre part, dans certaines professions, l'IA pourrait servir de source de repérage de produits existants à intégrer à l'offre de l'enseigne. C'est le cas par exemple dans la distribution, où une enseigne de cavistes se sert de l'IA pour élargir son catalogue de produits. Dans d'autres secteurs, comme l'immobilier, l'IA permet de repérer des biens qui pourraient arriver sur le marché à partir de bases de données publiques des transactions.

> « La DVF, c'est la donnée des valeurs foncières, c'est toute la base des biens vendus de France, qui est une base de données open source. Généralement, dans l'immobilier, il y a des cycles de vente, un propriétaire revend sa maison en moyenne au bout de 7 ans, c'est la statistique. C'est-à-dire qu'une fois qu'on a nos bonnes données, qu'on la croise avec les données de la DVF, […] on aura un panel de données suffisamment important pour en faire des statistiques alimentées dans l'IA, ça va pouvoir nous permettre d'avoir une méthode de calcul, d'analyse beaucoup plus rapide, avancée et approfondie et donner des projections de ventes. » (Directeur des systèmes d'information ; immobilier)

1.5. IA et force de vente

Enfin, le cinquième domaine où l'IA contribue dans le marketing et la relation avec le client final est celui de l'entraînement et de l'amélioration de la force de vente. L'intégration de l'IA au niveau de cette partie du savoir-faire peut se faire de deux façons complémentaires. D'une part, l'IA générative offre un grand potentiel d'amélioration des compétences des vendeurs, à

travers des simulations générées par l'IA de situations de vente ou des outils d'entraînement face aux objections classiques des clients.

> « J'ai déjà testé sur l'IA et c'est fantastique, de demander à l'IA vraiment en mode dialogue, quand on se met sur ChatGPT, de s'entraîner à faire des réponses à objections avec le client qui dit c'est trop cher ou alors… c'est fantastique comment on peut s'entraîner tout seul dans son coin. » (Directeur du service d'animation réseau ; aménagement de la maison)

D'autre part, l'IA pourrait être intégrée dans les outils technologiques mis à disposition de la force de vente pour mieux conseiller la clientèle. En effet, de nombreux réseaux équipent déjà leurs vendeurs de tablettes ou d'applications mobiles dédiées. L'IA pourrait s'y intégrer davantage pour les épauler lors de la découverte client et optimiser la réponse à leurs besoins. Par exemple, dans un réseau de commerce d'articles de modes, une IA a été intégrée dans les tablettes pour suggérer des articles similaires en cas de rupture de stock ou encore « compléter un look ». Dans un réseau de vente de cuisines, l'IA permet de remplir rapidement et de façon standardisée les fiches découvertes des clients : « on pose des questions au client et la tablette remplit automatiquement ce que dit le client dans les bonnes cases » (Directeur marketing ; aménagement de la maison).

Rappelons enfin dans ce cadre que certaines enseignes considèrent la possibilité d'équiper leurs vendeurs d'écouteurs qui analysent en temps réel la conversation avec les clients pour améliorer le conseil fourni. Bien que prometteuse pour la qualité du conseil, cette technologie demeure au point mort en raison des contraintes réglementaires.

2. Savoir-faire lié au rôle de l'IA dans la gestion de la relation de franchise

Les entretiens révèlent que l'IA a la capacité de transformer les trois grandes familles du savoir-faire liées à la gestion de la relation de franchise, et relatives plus précisément a) au développement du réseau par l'intégration de nouveaux franchisés, b) à la transmission du savoir-faire aux franchisés, et c) à l'animation du réseau. Or, comme nous le développerons dans les paragraphes suivants, le potentiel de l'IA dans chacune de ces catégories du savoir-faire et l'acceptation des parties prenantes concernées varient fortement.

2.1. IA et développement du réseau

Le développement du réseau est le savoir-faire dans la gestion de relation de franchise qui semble pour l'instant **le moins susceptible d'être influencé par l'IA**. Cela s'est manifesté tout d'abord dans nos études par le fait que les directeurs de développement étaient les plus réticents à participer aux entretiens, mettant systématiquement en avant la faiblesse des usages de l'IA dans leur périmètre. Par ailleurs, si les directeurs de développement nous ayant accordé des entretiens manifestent une attitude plutôt positive vis-à-vis de l'IA, perçue comme un outil utile à certains égards, ils ne la perçoivent pas comme une source de disruption de leur métier. Leur discours traduit une forme de distance critique : aucun ne se dit « enthousiaste » au sens d'un bouleversement du métier, mais tous reconnaissent qu'il faut s'y intéresser pour ne pas être « à la traîne ».

> « [Chercheur : est-ce qu'au niveau du développement, aujourd'hui, vous avez commencé à vous servir un peu de l'IA ?] Non, non, non pas du tout, pas du tout. Je m'en sers si, mais bon c'est anecdotique, ça me fait gagner du temps quand même. » (Directeur de réseau ; bâtiment et immobilier)

> « Pour ma part, je ne suis pas vraiment sensible à, je ne suis pas personnellement très intéressé naturellement, on va dire, sur ces sujets-là. Aujourd'hui, c'est un sujet qui est omniprésent, donc pour autant, voilà, on l'utilise un petit peu. » (Directeur du développement ; restauration à thème)

Deux facteurs clefs expliquent cette réticence à adopter et à utiliser l'IA dans le développement. Le premier facteur, partagé par toutes les personnes interrogées et lourdement appuyé, est le caractère humain du métier de développeur, et par conséquent l'impossibilité de remplacer l'humain sur la plus grande partie du processus de développement par des technologies, fussent-elles « intelligentes ». Tous insistent sur le fait que leur cœur de métier de développeur repose sur la relation humaine. Leur rôle inclut la lecture des profils, la rencontre, la sélection et l'accompagnement, autant de dimensions qu'ils estiment irréductibles à un traitement algorithmique. L'IA est jugée incapable de saisir les nuances relationnelles, les intuitions liées à la personnalité, la compatibilité humaine ou la qualité d'un échange. Plusieurs évoquent que la confiance, la sensibilité et l'intuition sont au centre de leur valeur ajoutée, des qualités difficilement remplaçables par une machine.

> « L'IA ne va pas appeler à notre place, elle ne va pas pouvoir ressentir, c'est mon point de vue, mais elle ne va pas pouvoir ressentir la personne qu'on a en face, avoir le recul qu'on peut avoir aussi pour arriver à sélectionner un profil, à l'évaluer. Quand elle va l'évaluer sur un cv certainement, par contre sur un ressenti, sur un parcours, sur des questions, sur le projet de vie, sur l'équipe familiale, etc. Je ne suis pas certain que l'IA arrivera à ça, quoi. Donc pour moi non, aujourd'hui ça ne le fait pas. » (Directeur du développement ; restauration à thème)

> « J'ai refusé des candidatures parce qu'à la fin du rendez-vous, l'épouse de monsieur qui était hyper motivé etc., disait 'je ne comprends pas qu'on puisse devenir entrepreneur et je veux bien qu'il fasse ça, mais je ne soutiens absolument pas son projet'. Ça ne ressort nulle part. Si je ne parle pas avec monsieur ou madame à ce moment-là, ça ne sort pas. Quelqu'un qui a encore des enfants en bas âge, et qui a des contraintes personnelles très fortes, etc. Alors effectivement, on peut poser ces questions-là et voir comment l'IA fait, mais est-ce que j'ai envie de déléguer ça, je ne suis pas certain. » (Directeur du développement ; restauration à thème)

Il est important de signaler que, dans ce cadre, les directeurs de développement semblent fort réticents non seulement au fait qu'une IA puisse conduire les échanges avec les candidats et les évaluer, mais à l'idée même d'une évaluation réduite à une notation quantitative, que l'IA est souvent perçue comme particulièrement capable de fournir.

> « Vous parliez du scoring, le scoring de l'adéquation vie pro vie perso, il y a quand même toute une partie qui ne s'enregistre pas et parfois qui se formalise alors que ce n'était pas prévu d'en parler. » (Directeur du développement ; restauration à thème)

> « Je vois arriver dans les outils qu'utilisent les réseaux une espèce de scoring qui permet à l'IA de décider en fonction des critères d'une personne […] Et s'il y a quelque chose que l'IA a du mal à maîtriser, c'est l'émotion. Voilà, l'émotion vis à vis d'une marque. Voilà, le parcours personnel de la personne qui à un moment donné a besoin d'entreprendre. Et tout ça, ce sont des petits signaux faibles sur le coup où bien évidemment, l'intelligence artificielle, pour l'instant, n'est pas capable de décider, de simuler un peu ce que fait le cerveau humain en quelque sorte. » (Expert ; stratégie digitale des réseaux de franchise)

Outre l'incapacité de l'IA à saisir les dimensions émotionnelles, l'usage du scoring suscite une méfiance liée aux biais algorithmiques. Ces derniers rendent l'évaluation d'humains porteurs de projets complexe et délicate, tant sur le plan juridique qu'éthique.

> « Il peut y avoir des biais avec l'intelligence artificielle et donc de la discrimination […] Ce n'est pas forcément évident, donc ça sera à voir, mais c'est pour tout le recrutement d'une certaine manière, que ce soit pour des salariés, pour des candidats franchisés. Il y a certainement des biais qui vont arriver et ça peut être source de responsabilité. » (Expert ; cabinet d'avocats)

> « Comme il y a un aspect humain aussi en franchise qui est important […] même si on peut dire 'on peut faire un scoring' ou des choses comme ça, c'est quand même un peu petit touchy. » (Expert ; stratégie digitale des réseaux de franchise)

Un autre aspect qui renforce la réticence associée à l'importance de l'humain provient du fait que de nombreux franchiseurs sont des PME qui s'identifient comme des entreprises familiales, où l'humain est érigé comme une valeur centrale. Cela crée une dissonance avec le recours poussé à la technologie lorsqu'il s'agit de traiter les interactions humaines.

> « On a proposé [à la direction du développement] des choses, mais finalement ils sont très méfiants. Alors il se trouve que chez [nom du réseau], un de nos credo c'est de dire qu'on est une entreprise familiale. Et moi je leur avais proposé d'automatiser peut-être les premiers échanges en disant il y a une demande de contact, on envoie au candidat et on lui propose, aujourd'hui, on les appelle systématiquement, mais des fois on met trois semaines à les appeler. Je disais la téléphonie, [le candidat] fait une demande de contact, on l'appelle par un robot qui va lui dire 'bah merci machin et tout', qui va poser, commencer à poser les premières questions pour très vite savoir scorer s'il est intéressant et vous dire on vous rappelle très vite par quelqu'un ou 'ah bah laissez tomber parce que ce n'est pas le bon truc'. Ils ont dit alors nous on est une boîte familiale, justement, si le premier appel, c'est un robot... donc non, non, on veut garder ce contact. Donc ils ont écarté jusqu'à présent toutes nos propositions d'automatisation, de scoring, de profils, de choses comme ça. » (Directeur des systèmes d'information ; aménagement de la maison)

Le second facteur de blocage est nuancé par **l'utilité pratique de l'outil**. Même les développeurs les plus réfractaires voient dans l'IA un levier efficace pour gérer des masses importantes de données. Au niveau du développement, cela nécessiterait d'abord un volume important de candidature que les développeurs humains et les outils de CRM de franchise à leur disposition n'arrivent pas à traiter. Or, plusieurs développeurs soulignent clairement qu'une des problématiques actuelles est l'intensification de la concurrence entre réseaux pour attirer un nombre limité de candidats. Le faible volume de candidatures n'incite guère à l'usage de l'IA. En effet, le recours à ces outils entraînerait potentiellement une déshumanisation du contact sans offrir, en contrepartie, le bénéfice d'un gain de temps sur le traitement des données provenant d'un nombre important de candidatures.

> « On est tous en carence de candidatures actuellement. Très clairement. Quand on fait un salon de la franchise pendant cinq jours, on ressort, on a 40 fiches et vous prenez les cinq grosses têtes de réseau qui sont sur le salon, ils ont les 40 mêmes fiches. Donc, on peut mettre tous les outils de filtre et conversationnels les plus transparents possibles que l'on peut avoir, ça ne résout pas le problème de la candidature et du nombre de candidats […] C'est surtout quand on a des candidatures assez massives, on ne peut plus faire ça uniquement par fichier Excel ou par Google Sheets, qu'il faut effectivement qu'on soit assez industrialisé sur ça. » (Directeur du développement, restauration à thème)

Ce second facteur est renforcé dans certains cas par la nature des secteurs d'activité et leurs spécificités. Ainsi, dans certains secteurs où la franchise requiert des investissements très importants, ces derniers agissent comme un filtre qui, d'une part, diminue le nombre de candidats et, d'autre part, n'attire que les candidats qui possèdent au moins un certain niveau de sérieux. Dans ce contexte, la méfiance envers l'IA s'inscrit dans le prolongement d'une résistance plus globale à l'automatisation et à l'intégration d'outils technologiques dans le développement.

> « [Franchise On Cloud, Cleonet, etc.] Zéro. Rien du tout. J'ai toujours décliné toutes les propositions d'outils qui m'étaient présentés comme étant un facilitateur à recruter nos partenaires franchisés. Pourquoi ? […] la franchise en hôtellerie, c'est avant tout un investissement immobilier conséquent. Pour faire un hôtel, aujourd'hui, un hôtel d'une capacité de 50 à 70 chambres, il va falloir prévoir un budget entre 4 millions et demi et 6 millions. Donc il y a déjà un filtre à l'entrée. Celle ou celui qui a, à la fois, la sensibilité

> à l'hôtellerie, le goût, l'appétit pour cette activité et les moyens financiers d'y arriver, ceux-là sont assez peu nombreux dans l'absolu et lorsqu'ils veulent trouver une franchise hôtelière, en fait, ils n'ont pas trop de difficulté à nous trouver. » (Directeur du développement ; hôtellerie)

Ces deux facteurs qui alimentent la réticence à l'adoption de l'IA ne sont pas indépendants. Ainsi, plus les candidatures sont rares, et plus le besoin du contact humain se fait ressentir du côté des directions de développement comme un moyen de différenciation et de construire une relation avec les prospects.

> « Quand on a commencé à se développer en franchise, à l'époque, nous avons eu à cœur de personnaliser la relation. Nous avions constaté que chez nos compétiteurs, il était proposé aux prospects de remplir un formulaire ou d'adresser un mail à développement@ et la marque derrière, sans identification des vraies personnes qui sont derrière. Nous, dès le début, sans aucun culte de la personnalité, nous avons mis en avant le fait qu'il y avait un individu, avec un 06 joignable et avec des véritables histoires d'hommes et de femmes qui rendent la relation plus empreinte de proximité. » (Directeur du développement ; hôtellerie)

Malgré ces réticences, nous observons différents usages de l'IA, notamment générative, par les développeurs. En effet, les réticences susmentionnées se manifestent notamment par une mise à l'écart ou un recours très limité à l'IA s'agissant de la partie relationnelle du processus de développement, autrement dit le contact direct avec les candidats à la franchise. Or, si cette partie est effectivement au cœur du processus de développement, elle n'en constitue pas pour autant la seule pratique.

Le recours à l'IA émerge notamment au niveau de six aspects du savoir-faire de développement (figure 18). Avant de les détailler, il convient de souligner que ces usages sont perçus comme peu stratégiques par les acteurs qui les mettent en place. D'une part, ils ne modifient pas le process de développement ni aucune des phases qui le constituent. D'autre part, leur valeur ajoutée se résume dans la grande majorité des cas à un gain de temps au développeur, plutôt qu'un gain de qualité sur le résultat.

Figure 18. L'IA dans le savoir-faire de développement du réseau

2.1.1. IA et planification du développement

Le premier aspect renvoie à **l'élaboration des plans de développement** du réseau, plus précisément en matière de maillage territorial du réseau de franchise. Un usage direct dans ce cas renvoie à mettre à profit l'IA générative dans un esprit de géomarketing, en complément aux outils de géomarketing auxquels de nombreux développeurs ont déjà accès pour comparer des localités qui constituent des options prioritaires de développement.

> « J'utilise [l'IA] des fois pour comparer deux villes quand on a un projet d'implantation. Et je lui demande de me faire le résumé des différences entre deux villes sur la population, sur les entreprises, s'il y a un intérêt de s'installer, comment est le dynamisme ? Après, il y a la limite de l'information en temps réel qui n'est pas utilisée sur les IA et des projets d'avenir où ils n'ont pas forcément les informations, mais d'avoir juste une petite clé assez rapide entre deux villes que je ne connais pas forcément pour aller un peu plus vite. » (Directeur du développement ; distribution alimentaire spécialisée)

Un usage complémentaire et stratégique dans le cadre du plan de développement consiste non pas uniquement à comparer des localités présélectionnées, mais à exploiter de façon large une grande masse d'informations multi-sources afin de repérer des possibilités intéressantes d'implantation. Cela est particulièrement important dans les secteurs d'activité où la demande de projet de franchise par des candidats potentiels est supérieure à l'offre de projets d'investissement par les réseaux, par exemple en raison des contraintes d'implantation ou de la saturation du marché. Un directeur du développement dans l'hôtellerie offre un exemple qui illustre bien le potentiel de l'IA dans une telle démarche, même s'il demeure sceptique en raison des capacités limitées de l'IA à l'heure actuelle à remplir à bien de telles requêtes.

> « Avec Internet, ça a changé complètement la donne, puisqu'on a 100 % des plans, 100 % des accès, on a Pappers Immobilier, il nous permet d'identifier assez rapidement avec les sociétés.com et autres, qui est le propriétaire de telle parcelle, quelle est la structure juridique, quelle est l'adresse du propriétaire. […] là où avant il fallait faire du tap-tap aux portes et passer du temps au troquet du coin pour savoir à qui appartient la maison à tel endroit, aujourd'hui, en quelques clics, on parvient à trouver l'information, ça a changé fondamentalement. […] le gain de performance sera intéressant dès lors que l'IA sera capable de me dire voilà, il faut que tu ailles frapper à la porte de tel tel tel hôtel, parce qu'il coche telle case, c'est-à-dire il fait telle capacité, il est à tel endroit, il a telle structure de bâtiment, béton et non plancher bois, et l'âge du capitaine, il est proche de la retraite et par conséquent, bon. » (Directeur du développement ; hôtellerie)

2.1.2. IA et prospection pour de nouveaux franchisés

Nous faisons ici référence à la prospection active et la recherche de nouveaux candidats, et non la communication sur les atouts de la franchise pour attirer des candidats. Comme le soulignent plusieurs directeurs du développement, dans beaucoup de cas, l'IA ne change pas la nature du travail de prospection, qui continue à reposer sur l'analyse de bases de données liées au secteur d'activité pour déceler des opportunités de développement. Cependant, elle pourrait permettre d'accélérer ce travail et de gagner en performance.

> « Historiquement, nous sommes plus cueilleur que chasseur, c'est-à-dire qu'on se contente de recevoir les demandes qui arrivent, on les traite. Cette année, je me suis fixé comme objectif de migrer un peu plus vers la chasse. Donc, c'est la raison pour laquelle nous avons constitué tout un fichier d'hôtels existants que nous allons solliciter, à qui

> nous allons dire ‘que vous soyez vendeur, que vous soyez dans l’esprit de changer d’enseigne, que vous ayez l’intention de faire un deuxième hôtel dans votre ville, parlons-nous parce que dans votre ville, on a l’intention de mettre un hôtel demain’. Et ça, c’est de la prospection de base. En fait, ça, ce n’est pas l’IA qui la change fondamentalement. » (Directeur du développement ; hôtellerie)

Parallèlement, les entretiens permettent de repérer une opportunité en matière de développement qui est déjà possible avec les technologies actuelles mais qui pourrait s’accentuer et être facilitée avec les IA. Il s’agit du repérage de prospects potentiels que le réseau pourra cibler à partir de leurs données et activités disponibles en ligne. L’objectif ici est de mettre en place une prospection active en élargissant « le pool de candidats ». Un exemple serait d’exploiter les profils LinkedIn qui correspondent à la cible du réseau et qui affichent être en recherche d’opportunités, voire qui émettent par leur engagement avec certains posts et par le contenu qu’ils diffusent des signaux faibles d’ouverture à des opportunités entrepreneuriales.

> « L’IA peut te permettre de faire des campagnes, de la prospection automatisée ou détecter des opportunités […] Regarde un déclencheur ‘open To Work’, ça c’est un une propriété possible sur le profil LinkedIn que tu peux aller chercher via une API et les mettre dans ton IA. Donc bien sûr que si tu crées un petit moteur IA, créer un petit outil comme ça qui va venir se connecter directement à tous les profils LinkedIn, et dès qu’il y en a un qui bascule en ‘Open To Work’, ça fait remonter ça dans le CRM du franchiseur, du responsable de développement, il dit ‘attention, par rapport aux critères que tu as sélectionnés, donc que tu voulais un commercial qui avait 40 ans, etc., là t’en as un, il est en ‘Open To Work’. » (Expert ; conseil et services d’automatisation à destination des réseaux de franchise)

2.1.3. IA et communication en direction des prospects

L’IA générative peut faciliter et accélérer la communication des développeurs en direction des prospects de plusieurs façons, autour de deux volets. D’une part, l’IA permet de préparer divers supports de communication autour des opportunités de franchise du réseau, allant des présentations PowerPoint des développeurs, au contenu du site de la franchise et des annonces

sur les sites professionnels, ou encore au contenu publié par les développeurs sur les réseaux sociaux pour attirer des candidats dans une logique de marketing inbound.

> « C'est notamment sur la stratégie de contenu où ça commence à prendre un peu une certaine forme. […] Je le vois émerger sur LinkedIn, sur les plateformes, sur les choses comme ça. Je vois notamment dans la manière dont certaines enseignes appellent à la candidature, on sent qu'il y a un outil qui est derrière et qui fait le travail. » (Directeur du développement ; restauration à thème)

D'autre part, l'IA permet d'automatiser une partie importante de la communication avec les prospects à la franchise dans les différentes étapes du *funnel* d'acquisition.

> « Là où ça pourrait nous faire accélérer, effectivement, c'est sur le traitement, éventuellement des prospects on va dire, mailing automatique, au bout d'une semaine relance automatique, sur ces choses-là. Mais après ça va s'arrêter parce que si on ne les a pas au téléphone, en fait, et que ça n'avance pas, bah ça ne va pas aller plus loin. » (Directeur du développement ; restauration à thème)

Or, les apports de l'IA à ce niveau sont perçus comme assez limités, puisqu'un grand nombre de réseaux disposait déjà d'outils CRM pour la partie franchise avec des réponses automatiques avant l'apparition des IA génératives. Par ailleurs, certains développeurs soulignent que l'automatisation des réponses risque à son tour de déshumaniser le contact au lieu d'en garantir la continuité tout au long du processus.

> « On pourrait dire à l'IA, j'imagine que c'est programmable tout ça, je ne sais pas, 'dès lors qu'il y a un mail qui arrive, s'il te plait réponds de façon automatique en adressant un SMS à cette personne-là pour lui dire que le message est bien parvenu'. Ça se verra au bout d'un moment. Si on automatise un process, je pense que ça va se voir qu'il n'y a pas de vrais humains derrière. Ça a ses limites. […] Si je programme quelque chose d'automatique que le dimanche après-midi à 15h12, le candidat reçoit la réponse et qu'il me répond mais que sur cette réponse-là, il n'obtient pas de nouveau une réponse de ma part, il saura bien que c'était quelque chose d'automatique et là, la valeur ajoutée qu'on a voulu mettre au début, bah elle est pliée, ou au contraire ça va nous desservir. » (Directeur du développement ; hôtellerie)

2.1.4. IA et qualification des prospects

Dans ce domaine également, l'IA ne semble pas avoir de valeur ajoutée particulièrement au-delà du gain de temps. Les développeurs interrogés insistent sur le fait que, malgré l'importance des différents documents financiers et administratifs qu'ils doivent évaluer, ils ont la compétence pour le faire sans difficulté particulière. L'IA permet d'aller plus vite sur ces questions, notamment dans les réseaux qui disposent d'une équipe très limitée de développeurs.

> « On a besoin d'éléments juridiques que l'on demande aux franchisés, quelle est sa structure juridique, son Kbis, quelle est l'organigramme des bénéficiaires effectifs de ces sociétés, parce qu'on va mener aussi un KYC [know your customer] pour savoir de qui il s'agit, savoir s'il n'y a pas trop de comptes plantés aux îles Caïmans, savoir si on peut vraiment s'engager avec lui. […] alors l'IA ce n'est qu'un outil, mais pour utiliser un outil, il faut bien un manœuvre, enfin quelqu'un qui tient l'outil, qui sait l'utiliser. Je pense, c'est juste un accélérateur, un facilitateur. » (Directeur du développement ; hôtellerie)

Certains experts font remarquer cependant à cet égard que les avantages de la qualification ou, du moins, de la préqualification des candidatures à la franchise par l'IA dépassent le gain de temps et peuvent se situer au niveau financier, tant la partie humaine dans le développement peut être chronophage et coûteuse.

> « On va pouvoir préqualifier, grâce à l'envoi d'email automatique, le contact avant de faire intervenir un humain du service développement. C'est à dire qu'en fait, plutôt qu'un humain qui est payé ce qu'il est payé et qui va passer le temps qu'il a à passer pour lui courir après, le rappeler une fois, deux fois, trois fois, galérer à avoir un premier rendez-vous, et en fait, quand il a un rendez-vous, se rend compte que le lead ne correspond pas parce que la zone où il veut s'implanter, elle n'est pas dispo, parce qu'il n'a pas son financement, parce que son profil de compétence ne colle pas à ce qui est attendu par rapport au profil du franchisé recherché. Eh bien en fait, la pré qualification va être automatisée grâce à l'IA. […] Une fois qu'on a fait ces scénarios d'envoi et que le lead est préqualifié, avant encore une fois, d'envoyer un humain, on va envoyer un chatbot. […] Et à un moment donné, quand il y a un point de rupture ou une impasse, c'est là où en fait, ça va apporter une alerte aux développeurs réseau pour que derrière ils prennent

> le relais, soit par écrit, soit par téléphone et pour continuer la conversation » (Expert ; marketing et communication dans la franchise)

Cet argument ne ressort pas du tout chez les développeurs. Une explication possible pourrait renvoyer aux deux facteurs de réticence centraux susmentionnés : d'une part, le coût financier est secondaire face à la déshumanisation potentielle et, en retour, au risque de perdre le candidat ; d'autre part, les considérations de coûts seraient d'autant plus importantes si les développeurs devaient traiter un nombre important de candidatures, ce qui n'est pas le cas dans un très grand nombre de réseaux.

2.1.5. IA et aspects juridiques du développement

Les développeurs de réseaux sont confrontés à de nombreuses questions juridiques, que ce soit au niveau de l'évaluation des candidats, de la réponse à leurs questions, ou encore de l'évaluation de certains projets de développement. Dans ce cadre, l'IA générative permet de gagner du temps en fournissant des réponses rapides à ces questionnements et en assistant dans la rédaction de documents à portée juridique.

> « Par exemple, dernièrement, j'ai eu la question d'un candidat sur une reprise de magasin où le bail commercial était déjà en cours depuis six ans et sa question, elle était tout simplement dans quel cadre un propriétaire bailleur peut arrêter et non renouveler le contrat. Donc, ça a été une facilité pour moi de demander à une IA comme Claude plutôt que de relire les articles de loi sur les obligations du non-renouvellement ou pas avec un bailleur. Ça prend deux minutes et j'ai la réponse quasi dans l'entretien téléphonique. » (Directeur du développement ; distribution alimentaire spécialisée)

> « Un de nous franchisés en cours était en train de faire une extension sur l'un de ses hôtels, et il me dit 'tiens, tu pourras me faire la proposition sur les conditions qui sera assortie à la signature de cet avenant ou à mon contrat de franchise ?' […] Je suis allé dans Google Drive, Gemini et je lui ai expliqué tu es développeur franchise, analyse les contrats de telle société sur telle ville, telle ville, telle ville et redis-moi combien il a payé de droits d'entrée pour chacun de ses contrats. Ça a pris quelques secondes et il m'a tout affiché. Ça m'a fait gagner quelques minutes, […] sans quoi j'aurais dû aller chercher chaque dossier, de tiroir juridique, contrats de franchise, l'ouvrir, scroller, scroller, scroller pour arriver, écrire ça sur mon cahier. » (Directeur du développement ; hôtellerie)

2.1.6. IA et développement international

Enfin, le dernier aspect renvoie au **développement international** du réseau. Cet aspect mélange les éléments des cinq aspects précédents, tout en permettant au réseau de dépasser certaines des difficultés liées à l'internationalisation. Par exemple, l'analyse de différentes villes au niveau national est étendue ici au niveau de différents marchés internationaux, dont les IA génératives permettent l'analyse en profondeur et la comparaison. De même, les IA génératives jouent un rôle important dans l'adaptation du matériel de communication du réseau à l'international, que ce soit au niveau du contenu écrit ou, plus récemment, au niveau du contenu audiovisuel.

> « Dans les IA, ce qu'on utilise aujourd'hui, ça va être sur la traduction. Je crois qu'on avait vu un franchiseur qui le faisait, mais c'est de faire des vidéos de présentation et de switcher les langues automatiquement. Et là, pour notre développement, pour présenter le projet à un Polonais, par exemple, qu'on puisse lui parler en Polonais, en Anglais ou en Français, ça va un peu plus l'attirer d'avoir la vidéo en Polonais. » (Directeur du développement ; distribution alimentaire spécialisée)

2.2. IA et transmission du savoir-faire aux franchisés

La transmission du savoir-faire aux franchisés est un socle majeur de la relation de franchise. L'IA peut être mise à profit dans cette transmission à deux niveaux : celui de la codification du savoir-faire et sa mise à disposition des franchisés, et celui de la formation de ces derniers.

2.2.1. IA et codification du savoir-faire

La codification du savoir-faire est un enjeu important pour les réseaux de franchise. Cette codification repose historiquement sur un document clef : le manuel opérationnel ou opératoire du réseau, développé par le franchiseur et diffusé auprès des franchisés. Nos entretiens mettent en lumière différentes façons dont l'IA pourrait non seulement accélérer le travail sur la codification, mais en améliorer la qualité ainsi que celle de la transmission du savoir-faire, qui en est l'objectif ultime.

Pour les réseaux naissants, la codification du savoir-faire dans un manuel de la franchise peut s'avérer un exercice fort compliqué, qui les pousse à recourir aux services de consultants. Même les réseaux établis, au bout d'un certain nombre d'années d'activités, et donc d'évolutions du concept et des process, font face à la démultiplication des informations qui peut conduire à en diminuer la lisibilité. L'amélioration continue du manuel est donc une nécessité. L'IA offre dans ce cadre des potentialités importantes. D'abord, elle peut jouer un rôle non négligeable pour assister les réseaux, notamment les plus jeunes, dans la modélisation de leur savoir-faire.

> « En termes d'efficacité et de transmission du savoir, […] je pense que [l'IA] va venir vraiment révolutionner la vie du manop […] sur la partie modélisation, nous on répond à des questions en fait, c'est à dire que c'est principalement que de l'audit. En vérité, quand on va dans notre métier, c'est dupliquer un succès. Et quel est le process pour dupliquer le succès ? Qu'est-ce qu'on prend en compte ou pas ? Donc finalement, notre cheminement, il est toujours identique. Et donc c'est ça qu'on voudrait aussi industrialiser ou IA-iser et digitaliser. » (Expert ; développement et management de réseau de franchise)

Ensuite, l'IA aurait également un rôle important à jouer dans la structuration des manuels opératoires. Une des forces des IA génératives est leur capacité à analyser des corpus importants de données, sans qu'elles ne soient forcément bien structurées, de déceler les structures sous-jacentes, et de proposer une structuration formelle efficace des données. Cette force est considérée par plusieurs interlocuteurs, notamment ceux impliqués dans les métiers de conseil aux réseaux, comme particulièrement intéressante pour aider à développer des manuels faciles d'usage et intelligibles, qui optimiseraient donc la transmission du savoir-faire.

> « Avec un client, on a travaillé le plan du manuel opératoire. J'ai bien dit le plan. Par contre, on l'avait abreuvé d'informations en amont. Et l'IA a fait 70 % du job sur le manuel opératoire. » (Expert ; développement et management de réseaux de franchise)

> « L'IA arrive timidement et elle arrive sur les manuels de savoir-faire, c'est quelque chose qui est un enjeu majeur des réseaux. C'est un des piliers la franchise, la marque, le transfert de savoir-faire à l'assistance, et la structuration du savoir-faire c'est toujours compliqué. […] C'est, je pense, un enjeu extrêmement fort dans les années à venir, notamment sur comment rendre lisible et intelligible de la matière. On va utiliser la

> machine pour rendre intelligible, transmissible nos savoir-faire. Ça, c'est le côté positif de l'IA. » (Expert ; développement et stratégie de réseaux de franchise)

Au-delà de la modélisation du savoir-faire et de la structuration du manuel, l'IA peut participer à faire gagner du temps ainsi qu'à améliorer l'intelligibilité du contenu quand elle est utilisée comme outil d'aide à la rédaction du manuel. Selon certains experts, cet usage est d'autant plus intéressant que les manuels de franchise sont assez normés, suivant des structures classiques, et comprenant de grandes sections qui ne sont pas nécessairement spécifiques au réseau ou à son savoir-faire secret.

> « Dans la production de manuel opératoire, on a deux types de savoir-faire, un savoir-faire générique et un savoir-faire spécifique. Le savoir générique aujourd'hui, on peut le prompter, le produire assez facilement. Par exemple, s'il faut faire une procédure de demande d'autorisation de pose d'enseignes sur un magasin, aujourd'hui l'IA est capable d'écrire toute la procédure de manière très fiable. Il faut bien sûr la relire, la vérifier, la corriger. Mais on a une procédure qui écrit en quelques minutes, alors qu'auparavant, il fallait écrire une procédure complète. […] Pour les savoir-faire spécifiques, on continue à les relever à la main, bien sûr. […] on a mesuré la part de savoir-faire spécifique versus la part de savoir-faire générique, […] le taux de savoir-faire spécifique dans un manuel opératoire est de l'ordre de 1 à 3 %. » (Expert ; développement et management de réseaux de franchise)

Une fois le manuel établi, une valeur ajoutée très souvent citée par les réseaux et les experts est d'utiliser l'IA pour aider les franchisés à accéder facilement au savoir-faire, et plus précisément certaines parties spécifiques du savoir-faire codifié qui répondent à leurs besoins à un moment donné. Cela passe par deux usages de l'IA. D'une part, comme déjà mentionné à plusieurs reprises dans les chapitres précédents, les chatbots connectés au manuel opératoire, et plus largement à la base de connaissance du franchiseur, servent d'outil majeur pour faciliter l'accès au savoir-faire pour les franchisés. Contrairement à un simple moteur de recherche, ces chatbots sont à mi-chemin entre la récupération d'information et la formulation de conseils. Là où les premières versions souffraient notamment d'effets d'hallucinations, la montée en puissance de techniques telles que le RAG (retrieval augmented generation) permettent de restreindre les

réponses des chatbots au contenu du manuel ou autres documents du franchiseur, augmentant significativement l'exactitude.

D'autre part, plusieurs interlocuteurs mettent en avant le manque d'attrait du format classique du manuel opératoire écrit, notamment pour les nouvelles générations de franchisés. Dans ce cas, l'IA permet de diffuser le savoir-faire dans des formats plus accessibles et appréciés, à la fois par les franchisés et leurs employés, ainsi que d'augmenter l'interactivité avec le savoir-faire codifié.

> « Auparavant on avait un manuel opératoire qui est la forme classique en fait du savoir-faire, de l'inventaire du savoir-faire, qui est sous forme d'un sommaire, […] aujourd'hui, on continue à les écrire, on continue à en faire l'inventaire parce que c'est un outil juridique et c'est un outil référentiel dans la relation. Mais cette matière que l'on construit, on la transforme grâce à l'IA, en vidéo principalement, ou en tout cas en support animé. On peut même en faire des chansons aujourd'hui avec Suno. On utilise principalement des logiciels de type HeyGen, et en fait dans ces logiciels-là, on va prompter la rubrique du manuel opératoire dans une vidéo de façon à pouvoir réaliser une vidéo qui va être un format beaucoup plus simple pour consommer le savoir-faire, c'est du micro learning pour apprendre et consommer le savoir-faire. Et ces vidéos-là, l'avantage, c'est qu'on peut les modifier très facilement. Il suffit de changer les lignes du prompt, elles sont modifiées. » (Expert ; développement et management de réseaux de franchise)

Enfin, un dernier potentiel de génération de valeur dans la codification et la transmission du savoir-faire renvoie à l'usage de l'IA dans la franchise internationale. Comme dans le cadre du développement, les possibilités de traduction instantanée qu'offre l'IA, à la fois sur du texte ou du contenu audiovisuel, permettent de rendre le savoir-faire accessible aux partenaires du franchiseur dans différents pays.

> « A l'international, [la direction du réseau] peut avoir plusieurs pays en contact avec eux, parfois ça va être à niveau, soit très très direction, soit c'est très opérationnel, c'est parfois compliqué de faire le grand écart, et donc avec des pratiques de langue qui peuvent être différentes. Et donc là sur le coup, d'être en capacité à un moment d'intégrer notre documentation dans un endroit, de pouvoir la restituer dans plusieurs langues, avec potentiellement des niveaux de précision un peu différents, qu'effectivement, quand on s'adresse à quelqu'un qui veut une réponse très précise, ou a contrario quelqu'un qui veut

> quelque chose d'assez vulgarisé, oui, c'est un vrai sujet. C'est d'ailleurs je pense la première fois où l'IA été mis sur la table chez nous, c'était sur ce sujet-là. » (Directeur des systèmes d'information au niveau groupe ; services automobiles)

Malgré ces différents usages possibles, les entretiens révèlent des réticences et des limites en matière de faisabilité. Comme souligné dans les chapitres précédents, le manque de structuration des connaissances de certains franchiseurs ainsi que les craintes sur la confidentialité du savoir-faire agissent comme des barrières importantes à l'adoption de l'IA dans la codification et l'accès au savoir-faire. Les considérations humaines sont moins importantes que dans le cadre du développement et ne constituent pas de véritable barrière à l'adoption, puisque par définition l'interaction franchisé-manuel n'est pas une interaction interpersonnelle, contrairement à celle entre un développeur et un futur franchisé. Néanmoins, l'importance du savoir-faire au cœur du modèle du réseau alimente chez certains dirigeants la crainte de le déléguer à « la machine » et, en retour, renforce le rôle de l'humain dans les processus de codification.

> « L'humain doit finalement ramener du bon sens dans ces opérations, dans le mode de fonctionnement au quotidien. Et on le voit bien effectivement, quand on demande à l'IA de nous faire certaines choses, ça a été le cas en l'occurrence sur le modèle du savoir-faire. C'est un bon exercice. On voit bien qu'effectivement on ne pouvait pas laisser les clés à une IA à retravailler un manuel qui est vraiment l'essence même depuis 40 ans aujourd'hui de savoir-faire du réseau. » (Directeur général adjoint ; distribution alimentaire spécialisée)

2.2.2. IA et formation des franchisés

L'apport de l'IA dans le domaine de la formation des franchisés, et plus globalement des collaborateurs au sein d'un réseau, est fortement relativisé par les directeurs de la formation interrogés dans nos études, et ce pour plusieurs raisons. D'abord, ces interlocuteurs se rejoignent pour souligner que l'IA ne modifie ni la logique ni les processus de formation, mais sert plutôt marginalement à les accélérer ou les amplifier. Une comparaison est souvent faite avec l'apparition du e-learning qui, bien que relativement peu apprécié par ces directeurs, a introduit une forme nouvelle d'apprentissage et a forcé à changer certaines attentes et habitudes. A l'inverse, des initiatives ayant reçu une certaine couverture médiatique, par exemple avec

l'utilisation des avatars, sont qualifiées par certains interlocuteurs de « buzz » et « artifices de communication », plutôt que de véritables vecteurs de renouvellement de la formation.

> « On parle de l'IA comme d'une révolution, mais la réalité est plus nuancée dans la révolution. […] Je ne suis pas sûr que l'IA crée de la nouveauté dans la formation, ça amplifie ce qui existe » (Directeur de la formation ; groupe d'enseignes de restaurations)

> « Dans un tutoriel vidéo qui explique le fonctionnement d'un outil, on n'a pas besoin d'avoir un avatar parler pour montrer ou cliquer sur un logiciel pour sortir un document, ou pour faire une manipulation. Donc, les avatars, ça a été le choix de ne pas partir tête baissée dans ces solutions-là qui, pour moi, manquent peut-être un peu de maturité ou coûteront cher à mettre en place pour le gain qu'on peut en avoir aujourd'hui ou qu'on estime avoir à notre niveau. » (Directeur des systèmes d'information ; immobilier)

Or, si l'IA ne crée pas de bénéfices suffisamment perceptibles dans la formation, elle est assortie dans la perception des directeurs de la formation interrogés d'un ensemble de coûts et de risques, qui en diluent encore les apports perçus. Le coût financier d'intégrer l'IA dans la formation est ainsi fortement souligné. En effet, si des IA génératives gratuites ou à très faible coût peuvent être utilisées pour accélérer certaines étapes de la création de contenu de formation par exemple, les usages structurants qui pourraient changer significativement la formation sont commercialisés à des prix très élevés. Cela se heurte à la diminution des budgets de formation du côté des franchiseurs, et à celle de la capacité des franchisés à investir dans la formation de leurs équipes.

> « Le problème, on parle ? Ce qui fait mal chez nous, c'est le budget. […] L'IA, c'est fantastique, après c'est histoire de budget. […] J'ai vu des trucs de fou, j'ai vu des classes virtuelles et tout, mais bien sûr là le problème, on le sait nous. On me dit 'oui, on peut faire ci', oui tu peux tout faire dans ta vie. Après, le problème est dans le budget, ce sont les abonnements qui sont assez conséquents. » (Directeur de la formation ; bâtiment et immobilier)

De plus, l'IA dans la formation est associée à deux risques majeurs. D'une part, les directeurs interrogés insistent sur l'importance du contact humain dans la formation. Or, ce contact humain a déjà été fortement diminué par la mise en place des formations en ligne. La crainte est alors

que l'IA ne vienne encore diminuer cet aspect, en donnant l'illusion de contenu humanisé mais que les récepteurs risquent de voir, à l'inverse, comme très robotique.

> « Qui vous a déjà dit 'purée, j'ai fait une formation e-learning, mais qu'est-ce qu'elle était bien, je te conseille vraiment de la faire !' Moi, je n'ai jamais entendu personne me dire ça, vous avez entendu vous ? Par contre, de dire j'ai vu une formation sur tel et tel sujet et le formateur il était top, ça j'ai déjà entendu. » (Directeur commercial et du réseau de franchise ; aménagement de la maison)

> « Normalement, c'est un formateur qui fait cette vidéo […] ce qu'on a fait, c'est qu'on a utilisé l'intelligence artificielle pour que ce script-là soit fait par un robot, on choisit sa couleur de peau, sa tenue vestimentaire, on lui dit ce qu'il faut dire, et puis là, on a fait des vidéos. Alors je vous avouerai que les vidéos, moi je ne suis pas très fan, parce que […] j'avais l'impression de regarder un robot tout ça, ça faisait trop justement, trop intelligence artificielle. » (Directrice de la formation ; aménagement de la maison)

D'autre part, certains directeurs de la formation et du réseau insistent sur le fait que la formation des franchisés et de leur équipe, qu'elle soit initiale ou continue, ne sert pas uniquement à transmettre des connaissances et des compétences, mais à bâtir un lien avec la marque et à en transmettre l'identité et les valeurs. Or, ce lien avec la marque est surtout transmis par l'humain, tandis qu'à l'inverse, le contenu généré par l'IA risque de le diluer.

> « Il y avait un réseau comme ça, vous avez peut-être dû l'entendre, qui utilise l'IA pour faire de la formation, et il a dupliqué, on va dire toute sa formation avec des langues étrangères, etc. Bon, est ce que cela peut être vraiment dupliqué sur d'autres marchés sans aménagement on va dire de la formation puisque c'est juste une traduction en tant que telle ? Voilà, c'est une vraie question. Est-ce que le savoir-faire ne va pas être finalement un peu appauvri et moins intéressant pour les franchisés de ces pays-là ? » (Directeur de la formation ; groupe d'enseignes de restaurations)

Face à ces réticences, nous avons tout de même observé de nombreux usages de l'IA potentiellement générateurs de valeurs dans la formation. Premièrement, de la même façon que l'IA notamment générative peut être mise à profit pour modéliser le savoir-faire et structurer le contenu des documents tels que le manuel de la franchise, elle peut également servir à structurer

le contenu des formations. Il est important de noter que ce besoin est fortement relativisé dans les grands réseaux ou ceux appartenant à des groupes multi-enseignes, qui disposent généralement des compétences et de suffisamment de formateurs pour travailler sur ces aspects. Néanmoins, dans les plus petits réseaux, cela peut constituer un avantage et faciliter le travail des équipes de formation qui sont souvent de taille très limitée.

> « L'IA aujourd'hui c'est plutôt pour l'aide à la définition des programmes de formation, des supports pédagogiques, quelque chose comme ça […], pour tout ce qui est lié à l'obligation réglementaire liée à Qualiopi, donc ça va être bien pour faire tout ce qui est process et documents. » (Directrice des systèmes d'information ; services à la personne)

> « Dans la conception de nos formations, on a utilisé pour gagner un petit peu de temps, un petit peu d'IA, pour notamment structurer nos documents, donner quelque chose d'un peu plus pertinent en termes de démarrage, de questionnaires, de questionnement auprès de nos franchisés en amont jusqu'à quasiment la restitution de leur diplôme de formation initiale. Donc le service formation chez nous a utilisé l'IA pour gagner vraiment du temps dans la documentation auprès de nos franchisés en se disant bah tiens, comment je devrais peut-être poser des questions différentes ? Quel est le besoin d'un futur franchisé sur tel ou tel sujet ? » (Directeur général adjoint ; distribution alimentaire spécialisée)

Deuxièmement, l'IA notamment générative peut faciliter grandement la production de contenu de formation et l'accélérer. Dans les réseaux qui ont besoin de produire de grands volumes de contenu, de différents formats, et à destination de différentes fonctions et métiers, cela permet des gains d'efficacité importants et, en retour, des gains de coûts de production.

> « Ça ouvre les champs des possibles pour faire des choses qu'on n'aurait pas pensé faire avant. Par exemple, dans notre e-learning, on est en train d'imaginer des petites séquences de 30 secondes. Mais ça, à produire, c'est monstrueux ! Alors qu'un moteur d'IA va vous produire autant de vidéos dont vous avez besoin, et en une journée vous avez fait tous vos trucs. […] Et du coup, je pense que ça va renforcer aussi la capacité à mieux transmettre. » (Expert ; stratégie digitale des réseaux de franchise)

> « On a aussi le sujet d'automatiser, en tout cas d'industrialiser la production de formation vidéo. […] C'est toujours difficile de réunir les vendeurs dans des salles de formation,

> donc on doit aller vers de la formation continue à distance, et on s'aperçoit qu'un des médias les plus efficaces pour transmettre de l'information et de la formation aux vendeurs aujourd'hui, c'est la vidéo. Sauf que produire du contenu vidéo, c'est très chronophage. » (Directeur des systèmes d'information ; aménagement de la maison)

De plus, un avantage majeur de l'IA générative en matière de contenu audiovisuel, en comparaison au contenu filmé avec des personnes réelles, est la capacité de mettre à jour le contenu très rapidement, et sans devoir engager des frais supplémentaires liés à l'humain.

> « Si vous faites une vidéo trois mois après, les écrans ont changé ou il y a deux ou trois trucs qui ont changé, vous êtes obligés de reprendre la vidéo, de refaire du montage, voire de tout recommencer parce que justement il faut reprendre tout à zéro et ce qu'on voudrait, c'est arriver à voir si on arrive à scripter de la vidéo par du texte. Et un clic bouton et ça nous génère la vidéo » (Directeur des systèmes d'information ; aménagement de la maison)

Troisièmement, en matière de contenu des formations, l'IA générative permet de produire du contenu interactif et immersif. Cela est particulièrement important dans le cadre de la formation à distance où, contrairement à la formation en présentiel, la personne formée n'a pas l'opportunité d'interagir avec le formateur et/ou ses pairs. Dans des métiers tels que ceux de la vente, cela permet de créer des simulations et des mises en situation réalistes, qui permettent aux équipes de s'entraîner avec une multitude de scénarios. Au-delà du côté immersif, cela permet également de fournir un retour direct à la personne formée.

> « Le vendeur pourra se connecter sur une plateforme et dire 'tiens, dans la démarche commerciale, on va t'entraîner à présenter le financement au client', hop, il se retrouve face à un avatar client, il va présenter son financement, des scénarios aux clients ou les contre-arguments du client, voir comment il répond, et à la fin de l'exercice, on lui dit ben voilà, là tu as bien fait les choses, là faudrait peut-être modifier un peu ton discours, pour lui dire ce qu'il en est. » (Directeur des systèmes d'information ; aménagement de la maison)

Quatrièmement, en matière de contenu également, l'IA analytique et prédictive porte une promesse importante de personnalisation des formations et d'apprentissage adaptatif à chaque apprenant. En effet, les Systèmes de Gestion de l'Apprentissage (LMS), dont de nombreux réseaux sont désormais équipés dans leur dispositif de formation en ligne, permettent de collecter un nombre très important de données en temps réel sur les pratiques d'apprentissage des personnes formées. Ces données peuvent également être couplées aux différentes évaluations des apprentis, collectées dans le cadre des certifications comme Qualiopi, ainsi qu'à d'autres questionnaires relatifs à la formation. Elles peuvent également être associées éventuellement à des données de consultation des différents documents de codification du savoir-faire, tels que le manuel de la franchise, ou encore aux données de performance des franchisés. Cet ensemble de données pourrait alors servir à déterminer les lacunes de chaque personne pour l'orienter de façon adaptative et continue vers le bon format et contenu.

> « Lorsque les franchisés sortent de formation initiale, ils ont retenu 30 % de l'intégralité, ce qui est tout à fait normal, et ils vont se plonger à la suite de cette formation dans le savoir-faire. Avec le machine learning, deep learning, typiquement, ce qui pourrait arriver, c'est que l'outil par lequel ils passent va pouvoir calculer, comprendre en fait quels sont les besoins à la sortie d'une formation en termes de savoir-faire à mettre en avant. Ça va être des process typiques qu'ils ont retenus à 80 %, mais il leur manque ces 20 % restants. Et à travers les recherches des franchisés, donc quand ils vont taper dans la barre de recherche pour aller retrouver le document ou le contenu dont ils ont besoin spécifiquement […] on pourrait très bien intégrer des logiques de machine learning qui permettraient à une personne qui vient d'intégrer le réseau lorsqu'il va se connecter sur la solution, ça va lui mettre en avant un certain nombre d'éléments et pousser en arrière d'autres informations qui sont peut-être moins intéressantes. Et donc typiquement, ça, c'est un gain de temps pour l'utilisateur final parce que sans même le savoir, finalement, c'est l'IA qui lui pousse l'information. C'est un peu le même principe que Netflix. » (Expert ; solutions IA pour la franchise)

Or, si ces possibilités de personnalisation et de parcours adaptés offrent le potentiel de changer significativement la formation, ils s'inscrivent encore dans une perspective d'avenir plutôt que dans une réalité opérationnelle. Cela s'explique à la fois par les questions de coûts, de manque de compétences techniques pour mettre en place ce type de solution, et du temps nécessaire pour mener à bien ces transformations dans la formation. Ainsi, dans beaucoup de réseaux, la

personnalisation ou du moins l'adaptation se fait lors des formations en présentiel, tandis que la formation en ligne est largement standardisée.

> « Non, non, non, il n'y a pas de personnalisation [en e-learning], tout le monde passe par le même parcours. Après, selon les résultats, en formation en salle, on adapte parce qu'on appelle ça le bout de renforcement […] et ils sont sur un parcours différent, ils doivent rester plus tard le soir et ils ont des exercices différents, c'est après. Mais à distance, je n'arrive pas à le gérer ça, non. » (Directrice de la formation ; aménagement de la maison)

Cinquièmement, l'IA peut permettre des gains de temps et d'efficacité dans la gestion du processus-même de formation et des apprenants, y compris dans ses dimensions logistiques et techniques.

> « La formation, ils avaient un logiciel en place pour la gestion de la formation, c'est tout ce qui est l'administratif pour organiser une formation, gérer les inscriptions, les feuilles de présence, toute la partie administrative, créer un programme de formation, toute cette partie-là. […] J'ai fait un point il y a un an avec eux pour savoir comment ils évoluent, est-ce qu'ils pensaient aller partir sur une version full web avec l'intégration de l'IA, et ils nous ont dit non, non, de toute manière nos clients sont contents de nous. […] Et finalement, ils sont venus me voir, 'on peut avoir l'option assistant IA dans le logiciel de gestion de la formation, [le fournisseur] nous a dit que ça allait me faire gagner du temps à tel endroit, à tel endroit'. » (Directeur des systèmes d'information ; immobilier)

Enfin, comme dans d'autres aspects de la relation de franchise, l'IA présente un potentiel important dans la formation quand il s'agit de la franchise à l'international. L'usage le plus intuitif est celui des IA de génération de contenu audiovisuel, et qui permettent d'adapter les vidéos de formation en différentes langues et accents pour la formation à distance. Un usage complémentaire renvoie à la formation en présentiel. Jusqu'ici, cette forme de formation se heurtait au besoin d'avoir des formations au moins bilingues, voire plus car souvent les personnes à former ne parlaient ni le français ni l'anglais. Certains appareils équipés de technologies d'IA, tels que des oreillettes intelligentes, promettent de faciliter ce type de formation grandement, tout en réduisant le coût.

> « Il y a des magasins dans les Balkans où ils ne parlent pas du tout français, il y a encore d'autres magasins qui vont arriver. […] On s'est vraiment posé la question en disant mais

> qui est-ce qui va faire ces formations-là ? Et le développeur me disait qu'il fallait absolument trouver un formateur 100% bilingue ou alors un traducteur, mais là, ça fait des coûts supplémentaires, un formateur plus traducteurs. […] Et on se dit peut-être que les écouteurs [intelligents qui traduisent en direct] arriveront à pique. » (Directrice de la formation ; aménagement de la maison)

2.3. IA et animation du réseau

Parmi les trois grands services gérant la relation de franchise – le développement, la formation et l'animation – les animateurs réseau sont ceux qui montrent à la fois le plus d'appropriation de l'IA dans leurs routines, mais également d'enthousiasme et de fascination envers l'IA.

> « C'est assez bluffant, hein. C'est même très bluffant, c'est impressionnant même hein, c'est même des fois, même peut être flippant quoi, tu te dis c'est, tu te dis waouh … c'est, c'est incroyable. Bon après, j'imagine qu'elle se nourrit de plein d'infos qui lui sont dedans et qui… mais c'est impressionnant. » (Animateur réseau ; bâtiment et immobilier)

Les animateurs et les directeurs des services commerciaux se montrent très favorables à l'IA, principalement en raison des spécificités de leur métier. Leur rôle implique de suivre et coordonner de nombreux points de vente, d'analyser les performances pour identifier les leviers d'amélioration, et de gérer un grand nombre de tâches quotidiennes et prioritaires. Ces responsabilités multiples et complexes rendent particulièrement saillant l'intérêt pour des outils capables de soutenir la gestion, la prise de décision et l'organisation, ce qui explique leur ouverture naturelle à l'IA.

Cette dernière offre au moins trois grandes catégories de bénéfices. D'abord, elle permet des gains de temps très importants pour ces acteurs dont le métier nécessite de jongler entre une activité d'accompagnement et de conseil d'une part, et des tâches de reporting très importantes et chronophages d'autre part. Par ailleurs, l'IA permet des gains pour les animateurs en matière de précision et de qualité du conseil et d'accompagnement aux franchisés. Enfin, elle permet des gains de qualité de vie au travail, en allégeant des plannings très chargés, aidant à l'organisation de l'animateur et délestant des tâches indésirables.

> « Je suis convaincu que l'IA va nous faire gagner du temps, va nous en faire gagner en précision. C'est vraiment quelque chose qui ne me fait pas peur du tout. Au contraire, je

> vous dis, le peu que je l'utilise et quand j'entends les possibilités à travers différents domaines, moi, je pense que c'est une très belle chose, une très bonne chose que [nom du réseau] se mette sur ce projet de l'IA. » (Animateur réseau ; bâtiment et immobilier

> « C'est un soutien, c'est complémentaire, mais ça peut permettre de se libérer un peu plus de temps, ou peut-être avoir un peu plus de précision, ou d'éviter de passer à côté d'un détail, pourquoi pas, avec ces outils-là. » (Animateur ; aménagement de la maison)

> « Nous, on l'utilise pour faire ce qu'on n'aime pas faire, grosso modo, ce sont les analyses, c'est de se plonger dans les chiffres et tout ça. » (Directeur du service d'animation réseau ; aménagement de la maison)

Ces bénéfices sont renforcés par la conviction que l'animation demeure un métier fortement centré sur l'humain. Si les animateurs partagent cette vision de leur métier avec les développeurs, ils l'approchent très différemment, et cela se répercute au niveau de l'usage et de l'intégration dans leur savoir-faire. Ainsi, les développeurs rejettent l'IA ou en minimisent l'usage pour ne pas dénaturer les processus humains du développement. A l'inverse, les animateurs perçoivent la dimension humaine comme une assurance sur la pérennité de leur métier et l'incapacité de l'IA à effectuer les tâches qui en sont au cœur. Ainsi, ils perçoivent l'IA et l'approchent dans une perspective d'augmentation plutôt que de remplacement.

> « Le métier c'est animateur, donc animer, animer les choses, c'est là où on va prendre du plaisir et ça, pour l'instant, je ne vois pas l'IA le faire. » (Directeur du service d'animation réseau ; aménagement de la maison)

> « L'IA ne va pas te créer un relationnel avec le franchisé, le franchisé n'ira jamais se confier comme il peut se confier à nous. » (Animateur réseau ; aménagement de la maison)

> « J'ai du mal à imaginer qu'une IA puisse remplacer ce que l'on peut apporter en termes pas relationnels, mais en termes de relation, parce qu'en fait dans tous les cas la finalité c'est une relation entre un vendeur et un client, ce n'est pas un outil informatique qui va le faire. » (Animateur ; aménagement de la maison)

Par ailleurs, ces bénéfices n'empêchent pas les animateurs et directions commerciales de formuler des avis critiques envers l'IA dans leur métier et de l'approcher avec une certaine prudence. Les risques sur les hallucinations et inexactitudes dans les réponses de l'IA, son incapacité à comprendre les aspects implicites de l'action humaine, ainsi que les risques de confidentialité soulèvent chez les animateurs de façon assez intuitive des appréhensions juridiques et éthiques, qu'on retrouvait déjà chez d'autres services. Ces appréhensions s'accompagnent aussi d'une confiance limitée en ces technologies, qui pousse les animateurs à la prudence.

> « Je n'ai pas encore réussi à, pas encore réussi ou du moins je n'ai encore confiance dans l'analyse des chiffres que l'on peut avoir. » (Animateur ; aménagement de la maison)

> « Des fois, il y a toute une succession de choses que ne sentira pas forcément l'IA, qui feront que on arrive à ce résultat là et que l'IA ne peut pas forcément connaître. » (Animateur réseau ; bâtiment et immobilier)

> « Je lui fais amplement confiance pour me ressortir des données chiffrées ou des données écrites. Mais quand il y a une interprétation, je serai un peu plus prudent. » (Animateur ; aménagement de la maison)

Deux considérations supplémentaires et interconnectées ressortent dans le cas des animateurs. D'une part, certains animateurs soulignent que si l'IA peut aider dans l'activité de reporting, elle risque vite d'aboutir à une prolifération des rapports et des analyses. D'autre part, et paradoxalement, bien que les animateurs auraient accès à bien plus de données et d'analyses potentiellement de meilleure qualité, cette **surcharge informationnelle** risquerait de réduire leur engagement avec ce matériel.

> « Il va falloir savoir trier tout ça, ça va être une autre forme d'organisation, parce qu'on a tous des comptes rendus de réunions où ça réalise des pavés et au final on ne lit plus. On ne le lit plus, on sait qu'on stocke la donnée et que c'est hébergé quelque part. [… il y a le risque de perte] en attention, en engagement. » (Directeur du service d'animation réseau ; aménagement de la maison)

Cela conduit à une approche équilibrée, où l'IA n'est que rarement utilisée en substitution, mais le plus souvent sous la supervision de l'animateur et en appui à son intervention.

> « Je ne me verrai pas prendre un mail et le renvoyer tel quel à mes franchisés, une communication telle quelle, je ne pourrais pas la renvoyer parce qu'effectivement c'est trop froid […] Il y a un ton qui est propre, propre à chaque personne et à chaque construction de personnes. Et c'est ce ton là aussi qui fait qu'on garde et qu'on renforce aussi le lien avec ses franchisés. » (Animateur réseau ; bâtiment et immobilier)

> « Je le redonne à remâcher à l'IA mais toujours en ayant ce petit travail après derrière de relecture et d'ajustement de ce qui peut être écrit […] c'est très scolaire, très directif. » (Animateur ; aménagement de la maison)

Ainsi, malgré l'enthousiasme des animateurs, et bien qu'ils demeurent la partie prenante en lien direct avec les franchisés qui utilise le plus l'IA, cette utilisation reste limitée. En effet, aux appréhensions et risques perçus se rajoutent le manque de compétences et de formation chez la majorité des animateurs pour pouvoir bien utiliser l'IA. Comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents, les efforts d'acculturation et de formation à l'IA sont majoritairement ciblés sur le niveau de direction et sur certaines aires fonctionnelles telles que le marketing. Les animateurs interrogés semblent, dans leur grande majorité, autodidactes en matière d'apprentissage et d'appropriation des outils d'IA.

> « On est encore basique, nous, sur ce qu'on fait, je pense qu'il y a encore, je pense, plein de choses à faire, mais on reste encore, on n'est pas à fond dans l'optimisation de l'IA, ça, c'est sûr. » (Animateur réseau ; bâtiment et immobilier)

> « En résumé, je connais le potentiel, je ne l'exploite pas encore autant que je voudrais, mais je pense que le fait de profiter de mon entreprise pour nous cadrer, nous coacher et nous donner des nouvelles choses qu'on ne connaît pas, plusieurs fois dans l'année, pourrait être hyper utile. » (Animateur réseau ; aménagement de la maison)

Les utilisations de l'IA dans l'animation du réseau à ce jour peuvent être classées dans quatre grandes catégories (figure 19), relatives à a) l'organisation du travail des animateurs, b) l'audit

et le suivi de la performance des franchisés, c) le soutien et le conseil aux franchisés, et d) la communication en direction des franchisés.

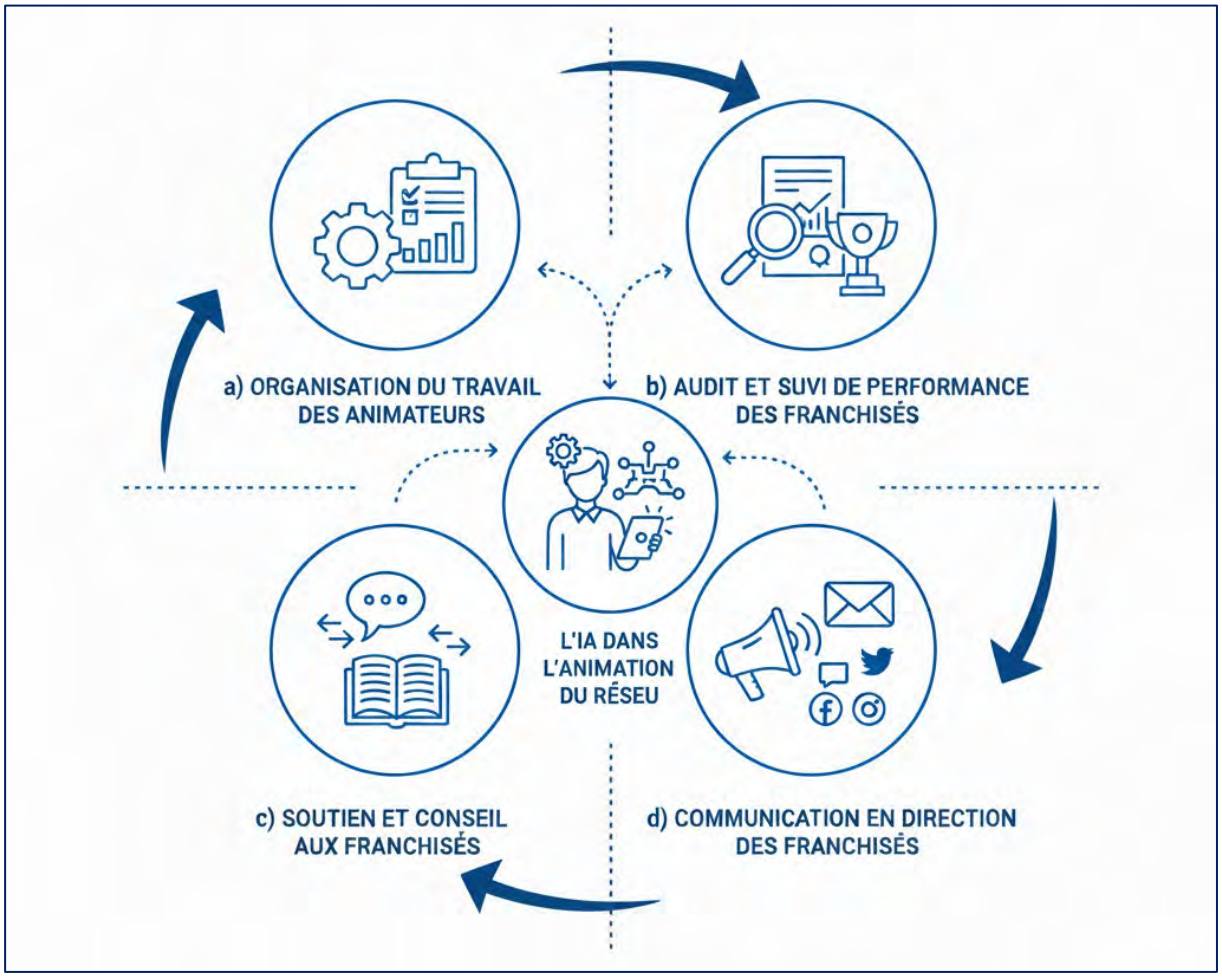

Figure 19. Les quatre grandes catégories d'utilisation de l'IA dans l'animation du réseau

2.3.1. IA et organisation du travail des animateurs

Une grande partie des usages actuels et potentiels de l'IA dans l'animation revient à faciliter le travail des animateurs au quotidien, en les aidant à mieux s'organiser. Nous avons repéré dans ce cadre de nombreux usages, qui vont de la simple aide logistique et administrative, à une aide plus poussée sur le plan cognitif.

Au niveau **logistique**, l'IA générative peut aider les animateurs à mieux organiser leurs tournées auprès des unités franchisés. En effet, les animateurs passent un temps considérable à visiter les différents franchisés dont ils ont la charge de l'accompagnement. Or, dans certains réseaux, ces franchisés peuvent être répartis sur des zones géographiques très larges. Ces tournées au plus près du terrain sont donc à la fois très chronophages et potentiellement très fatigantes,

puisqu'elles nécessitent des déplacements très fréquents où l'animateur est le plus souvent au volant de sa voiture. L'IA a le potentiel d'optimiser ces tournées.

> « Un animateur accompagne une vingtaine de franchisés, donc durant l'année, il va devoir faire une centaine de visites. Comment est-ce que l'intelligence artificielle, finalement, peut lui calculer son itinéraire pour faire le tour de sa carte de manière optimisée pour qu'il consomme le moins, que ce soit le moins énergivore en termes de temps de trajet par exemple ? » (Directeur des services clients et IT ; bâtiment et immobilier)

Au niveau **administratif**, comme souligné précédemment, l'activité d'animation comprend un volet import de reporting. Ce dernier est particulièrement important à la suite des interactions avec un franchisé, et encore plus spécifiquement à la suite d'une visite en magasin. Il s'agit là aussi d'une activité chronophage qui nécessite souvent d'être faite « à chaud », dans un délai de temps court après la visite, de façon à ne pas en oublier des détails. Par ailleurs, elle comporte également un volet de suivi essentiel : d'une part, pour identifier les points à traiter lors de la prochaine visite et, d'autre part, pour transmettre au franchisé un récapitulatif précis des actions à engager. Les animateurs se trouvent ainsi souvent contraints à effectuer ce travail en fin de journée ou le soir après la visite, ou à libérer une demi-journée le lendemain.

Un des usages les plus fréquents donc et les plus valorisés par les animateurs renvoie à la capacité de l'IA à rédiger, à partir de notes sommaires de l'animateur, des comptes rendus détaillés, ainsi que de faire ressortir des « to do list » des actions de suivi. D'ailleurs, de nombreux animateurs semblent fortement apprécier dans ce cadre les capacités multimodales des IA génératives, et plus particulièrement la possibilité d'obtenir des comptes rendus et des listes d'actions à faire à partir de mémos vocaux. Cet usage permet de gagner beaucoup de temps, car les animateurs peuvent le faire directement dans leur voiture, en dictant leurs notes à leur téléphone immédiatement après la visite. De même, cette option vocale permet de repérer automatiquement des actions à mettre en place et d'en générer un rapport à partir des appels avec les franchisés, souvent reçus ou passés également lorsque l'animateur est au volant.

> « L'utilisation que j'en ai aujourd'hui va être surtout de pouvoir enregistrer les éléments que j'ai en tête, je m'en sers un petit peu vraiment comme d'un système de mémo vocale, qui me permet après de pouvoir structurer des comptes rendus de visite, des idées, aussi pourquoi pas des projets sur lesquels on peut travailler. » (Animateur ; aménagement de la maison)

> « Tout ce qui est compte rendu de réunion aussi, maintenant dans leurs échanges Teams avec les franchisés, ils ont aussi une IA qui leur permet de recenser le résumé du Teams. » (Directeur commercial et du réseau de franchise ; aménagement de la maison)

Si l'IA est particulièrement sollicitée par les animateurs pour les comptes rendus post-visite, elle a également un rôle à jouer en amont, dans la préparation des visites notamment. Ce dispositif assiste l'animateur sur deux plans : la préparation **administrative** (compilation des données et historiques) et l'analyse **stratégique** (hiérarchisation des enjeux et structuration de la visite).

> « Quand on prépare une visite, ça demande je pense une trentaine de minutes quand même, c'est-à-dire qu'on va prendre les tableaux sur les [différents] outils. […] Et le problème, c'est que quand t'es un animateur, tu vas choper tes trucs à droite, à gauche et au bout d'un moment, il y a au moins pour choper les informations qui permettent de faire une bonne visite, on se retrouve à aller sur peut-être 10 supports différents, je ne sais pas, j'exagère peut-être un peu, mais c'est vrai que demain j'ai mes outils qui sont reliés à une intelligence artificielle et qui me prépare ma visite toujours avec la lecture froide, et voilà, je gagne énormément de temps. » (Directeur du service d'animation réseau ; aménagement de la maison)

Enfin, l'IA peut aider l'animateur dans une perspective de s'organiser au niveau **cognitif**. Un usage très apprécié dans ce cas est la capacité des IA génératives à condenser et structurer les idées, et les présenter de façon intelligible.

> « J'ai utilisé l'IA, il faut parler de ça, ça, ça ça ça et ça j'ai dit 'peux-tu me structurer mes idées ?' […] Voilà, ça m'a fait 2 slides. » (Animateur réseau ; bâtiment et immobilier)

> « Ça me permet après de tout remettre en forme, de tout condenser, et je me dis que je n'ai rien oublié. C'est vraiment la plus grosse utilisation que j'en ai. […] J'active le micro et je vais dicter ce que je veux lui faire comprendre et après elle arrive quand même à me structurer ces éléments-là de façon assez concise, sous forme de tableau. » (Animateur ; aménagement de la maison)

Cette capacité de structuration peut même s'étendre au-delà du contenu à intégrer dans un outil donné, par exemple un compte rendu, vers la structuration de l'outil-même. L'extrait suivant illustre par exemple comment le contenu d'une multitude de comptes rendus peut, grâce à l'IA, être source d'amélioration de la trame-même de l'outil de reporting.

> « Tous les ans, on fait avec les animateurs un rendez-vous de bilan avec également le magasin, on fait part de l'année écoulée et de l'année à venir via une trame commune. L'idée serait d'alimenter la trame commune via l'IA. […] Le compte-rendu vient alimenter sa propre trame. Donc comment nous on est capable de définir notre trame de rendez-vous annuels pour l'alimenter lors des différents rendez-vous, pour ne pas passer son temps à écrire lors du rendez-vous, mais plutôt écouter la personne. » (Directeur d'exploitation du réseau ; bâtiment et immobilier)

De plus, l'IA sert au niveau cognitif d'outil de mémorisation important qui, au-delà de répondre au risque d'oubli dans la rédaction d'un compte rendu ou d'un plan d'action, offre un potentiel de continuité important dans l'action de l'animateur. Cependant, ce bénéfice est limité par la capacité de mémorisation de chaque IA, et nécessite souvent d'utiliser des versions payantes et d'organiser ses conversations avec l'IA de façon à garantir la continuité.

> « [ChatGPT] a une mémoire que moi je n'ai pas. […] J'ai déjà essayé où je lui ai dit 'tiens, redonne-moi les chiffres de tel mois de telle année, et puis donne-moi mes préconisations à cette époque'. Et ça il est capable de me le faire oui, il me le ressort, ça j'ai déjà testé plusieurs fois. » (Animateur réseau ; aménagement de la maison)

> « Demain, je change de métier, je change d'enseigne, j'ai une mémoire mais de oufissime en fait, j'ai une mémoire professionnelle que personne n'a. Alors aujourd'hui c'est une mémoire à un an et demi, deux ans, dans dix ans, ça sera une mémoire à dix ans. Moi je ne pourrais jamais retenir tout ce que lui, il va retenir dans ce que je vais lui mettre dedans en fait. Mais demain j'arrive dans n'importe qu'elle enseigne ou n'importe quel travail qui serait en relation avec ce genre de travail d'animateur, d'un poste de directeur régional, une chose comme ça où t'es obligé de faire des recommandations, c'est hyper efficace. Et je vais pouvoir être efficace tout de suite en fait. » (Animateur réseau ; aménagement de la maison)

2.3.2. IA, audit et suivi de la performance des franchisés

L'activité d'audit et de suivi de la performance des franchisés constituent le socle de l'animation. Cette double mission est nécessaire pour s'assurer du respect des intérêts du franchiseur tout en apportant un conseil à forte valeur ajoutée pour le franchisé. Nous observons une intégration plus ou moins poussée selon les animateurs de l'IA dans cette activité.

Avant de décrire comment l'IA peut être utilisée dans l'activité d'audit, il nous semble important de souligner que les gains de temps dans la partie organisationnelle susmentionnés se reflète également au niveau de l'activité d'audit et de suivi : en libérant du temps et des ressources mentales pour l'animateur, ce dernier retrouve plus de temps à consacrer à l'activité de suivi, qui est bien plus centrale.

> « Depuis que je me sers de l'IA, c'est un gain de temps, et en fait je suis vraiment à 100% avec le franchisé et je rentre à la maison, je prends 10-15 minutes et puis je termine en fait mon compte rendu grâce à ça et ça m'aide beaucoup. Donc c'est plus pour passer du temps en fait avec le franchisé et pour avoir des points que je ne pouvais pas avoir avant, je ne prenais pas le temps forcément. La petite demi-heure qui me manquait, maintenant je l'ai gagnée grâce à ça. » (Animateur réseau ; bâtiment et immobilier)

Au niveau de l'audit et du suivi de la performance, l'IA renforce l'efficacité du suivi en réconciliant deux sources de données : les visites physiques effectuées par l'animateur et les flux de performance automatisés provenant des différentes unités.

Une première contribution de l'IA s'agissant de l'audit basé sur le terrain, concerne la préparation de la visite. Cette idée a déjà été soulevée en parlant du rôle de l'IA comme outil d'organisation, avec une aide sur la *trame* de la visite. Or, ici, nous faisons référence au rôle de l'IA comme un outil analytique qui permet de guider l'animateur dans l'analyse des chiffres de performance de chaque franchisé, avec parfois la possibilité de repérer des points qui constituent pour lui un angle mort. Ainsi, un grand intérêt de l'IA est sa capacité non seulement à analyser les chiffres, mais à garder une distance et une neutralité qui tranche avec l'implication humaine de l'animateur avec les franchisés, qui pourrait par moment biaiser son évaluation. L'IA est ainsi utilisée pour analyser les performances, identifier les écarts et fournir une lecture froide et objective des indicateurs de performance ou des états financiers.

> « Je suis parti faire un audit d'un groupe de sept magasins, je l'ai fait principalement avec une analyse et une rédaction ChatGPT. Et j'avais une lecture très froide qui était donnée par l'IA, et sur laquelle, voilà, nous, je sais qu'on note, c'est du déclaratif, mais on note le nombre d'entrées dans les magasins, le nombre de devis, le nombre des ventes qui est réalisé. Parfois, pour les études, j'ai été obligé d'aller, je me dis, est-ce que le magasin a oublié peut-être 10% des gens qui rentrent, 15% ? J'ai fait ces simulations après, moi de mon côté, mais j'avais déjà un pré-diagnostic qui était fait par l'IA. » (Directeur du service d'animation réseau ; aménagement de la maison)

L'audit de la performance basée sur le terrain ne se limite pas à la présence de l'animateur en magasin. En effet, certaines interactions entre les équipes des franchisés et les clients sont aujourd'hui captées de différentes façons. C'est le cas par exemple des appels téléphoniques, qui sont souvent enregistrés par les enseignes pour des raisons d'amélioration de la qualité. L'IA permet aujourd'hui une analyse d'un nombre largement supérieur d'appels à ce qui était possible avec l'analyse humaine. De plus, elle permet de repérer des tendances de fond et de faire des comparaisons en croisant différentes données de performance et à travers l'ensemble des unités d'un même réseau.

> « L'IA aujourd'hui est capable d'analyser nos conversations téléphoniques avec les clients et nous permettre de structurer l'ensemble des réponses pour les analyser. C'est-à-dire qu'est-ce que tu as répondu à tel type de problématique ? Pourquoi ? Et on a le responsable du service qui, une fois par semaine, fait un petit topo autour de ces réponses clients et les réponses de nos équipes pour dire 'voilà, là-dessus, tu aurais dû améliorer ton discours, là-dessus, tu aurais dû adapter ton argumentaire de vente, et sur ce point-là, par contre, c'est top, parce que tu n'as rien oublié dans ta déballe' par exemple. » (Directeur d'exploitation du réseau ; bâtiment et immobilier)

Concernant l'audit hors visites de terrain, grâce à leurs CRM et autres outils omnicanaux les têtes de réseaux disposent de remontées de terrain souvent assez larges et systématiques. Ces données permettent à chaque animateur de faire un point sur la situation de chaque unité dans le portefeuille de franchisés qu'il suit, le plus souvent de façon hebdomadaire. Les animateurs interrogés soulignent qu'il s'agit d'un travail pour lequel ils disposent des compétences nécessaires, mais où l'IA peut apporter deux bénéfices. Le premier est le gain de temps et

d’efficacité. Le second est une lecture plus globale, avec une comparaison à la fois à travers le temps de la même unité et à travers le réseau.

> « Tous les lundis grosso modo, je donne le positionnement chiffre de là où on en est, le chiffre d’affaires pris à la semaine en fonction des objectifs journaliers que j’ai, donc ça c’est mon boulot de suivre les ventes du réseau, et j’analyse en fait les chiffres d’affaires par rapport à n-1 et toutes les données, toutes mes constantes réseau. Ça c’est ChatGPT où par exemple j’ai mon chat « point hebdo », je lui balance mon dashboard que j’ai sur mes outils [nom du réseau]. Et comme je l’ai renseigné et je lui ai donné mes niveaux de constantes, mes cibles en fait, en termes de nombre de devis qu’on doit faire à toutes ces choses-là, et lui m’en ressort directement les indicateurs, les ratios de performances et chiffres d’affaires, donc ça c’est moi qui l’ai programmé par rapport à ça et du coup directement en fait mon comparatif, il me le fait en automatique. » (Directeur du service d’animation réseau ; aménagement de la maison)

Comme l’extrait précédent le met en évidence, ce type d’usage nécessite de bien renseigner l’IA en amont avec, en plus des données à analyser, d’autres informations clés, telles que par exemple les KPI cibles du réseau. Le gain de temps et d’efficacité dans l’analyse repose ainsi sur la capacité des acteurs, ici les animateurs de la direction commerciale, à bien alimenter l’IA et pas uniquement à bien prompter.

> « S’il y a un GPT qui est pré-nourri par les documents du réseau, les templates du réseau, etc., ça peut effectivement être un très bon conseiller pour l’animateur. » (Animateur réseau ; aménagement de la maison)

> « Je lui donne toutes les données sur l’année 2024 par exemple et au fur et à mesure je lui donne les informations sur 2025 et je lui demande de me faire un comparatif. Je lui ai déjà donné les constantes que l’on avait sur l’année vu qu’on a mis sous monitoring 8 constantes. Donc je lui ai donné et j’ai commencé à le nourrir en lui demandant quand c’est pour du compte rendu de visite de donner des préconisations quand les indicateurs étaient inférieurs ou supérieurs à une certaine cible et qu’est-ce qui pouvait être mis en place. » (Animateur ; aménagement de la maison)

Si cette alimentation du système par les bonnes données et autres informations contextuelles est primordiale pour optimiser les analyses et la capacité à générer un audit suffisamment intéressant, les animateurs maintiennent une distance critique par rapport au résultat fourni par l'IA. Cette distance est surtout nourrie par des résultats qui se sont révélés décevants à partir de l'expérience passée de l'animateur.

> « Parfois, il est à côté de la plaque, je suis obligé de lui dire que ce n'est pas ce genre d'analyse là que je veux de sa part. » (Animateur ; aménagement de la maison)

Cette distance est également nourrie par le fait que, bien que l'IA soit faiblement perçue comme une menace de remplacement pour le métier d'animateur compte tenu de la centralité de l'humain, elle devient plus directement une source de concurrence pour l'humain s'agissant des capacités analytiques et du travail d'audit.

> « Je trouve qu'il ne faut pas que l'IA nous amène dans des analyses trop poussées, parce que ça ne devient pas positif pour notre métier en tout cas. » (Animateur ; aménagement de la maison)

Enfin, en matière d'audit et de suivi de la performance, l'IA offre un avantage par rapport à l'analyse humaine classique qui réside dans sa capacité à faire des prédictions sur la performance des différentes unités. Les analyses de prévisions prédatent l'IA, mais sont souvent considérées par les animateurs comme étant très techniques et nécessitant des compétences spécifiques en analyse de données. L'IA permettrait de démocratiser ce type d'analyses et de pousser les animateurs à les intégrer plus largement dans leur activité.

> « On a un outil en interne, mais qui reste de l'Excel amélioré, enfin c'est plus que ça, il est connecté à notre base de données comptables, qui va chercher l'information réelle. Ce n'est pas l'Excel, c'est notre contrôleur de gestion qui a bâti ça en le connectant sur tout un tas de bases de données. Mais malgré tout, il m'a dit si l'IA peut m'aider à faire des prévisions et des re-prévisions, bienvenue. » (Secrétaire général ; bâtiment et immobilier)

2.3.3. IA et soutien aux franchisés

En complément à l'activité d'audit et de suivi de la performance, l'animation du réseau a comme rôle central de conseiller les franchisés et de leur apporter du soutien. Cela passe fortement par l'élaboration de préconisations et de plans d'action par les animateurs à destination des franchisés sur la base des résultats du suivi de la performance. A partir des données remontées des unités franchisés, des rapports des animateurs et d'autres sources telles que les données de la réputation en ligne, l'IA est capable de détecter rapidement des écarts de performance et de proposer les plans d'action adéquats.

> « En fonction des résultats des indicateurs, il me donne un constat. Et en plus de ça, je lui ai donné les objectifs du réseau. […] Et là, bam, il me sort mes plans d'action prioritaires. » (Animateur réseau ; aménagement de la maison)

> « J'ai mis un plan d'action national sur Google où j'y ai mixé des bonnes pratiques du réseau illustrées par des photos prises par mes collègues et des bonnes pratiques où l'IA m'a aidé sur comment booster ses avis en magasin. […] Une sorte de boîte à outils à donner aux franchisés pour qu'ils animent leurs équipes là-dessus. Et ça, oui, l'IA sur ce sujet-là, a pu m'aider à compléter. » (Animateur réseau ; aménagement de la maison)

L'aide que l'IA peut fournir en matière de développement de plans d'action ne se limite pas au niveau individuel de chaque animateur. Ainsi, dans certains réseaux, l'IA est sollicitée comme une voix supplémentaire dans les réunions d'équipes d'animation, par exemple pour l'élaboration de plans d'action qui concernent des problématiques transversales au réseau, et donc relatives aux franchisés suivis par plus d'un seul animateur.

> « A la fin de chaque comité d'animation, on se voit tous et on établit des plans d'actions. Et justement on utilise l'IA. Donc on repart tous avec notre petite mallette d'actions à mettre en place. On dit, tiens voilà, on sait qu'en ce moment on a des problèmes sur les projets [catégorie de produits], la validation des devis. Ben voilà, on demande à l'IA. » (Animateur réseau ; bâtiment et immobilier)

Il est important de souligner ici que, si l'IA générative a une certaine capacité à proposer des solutions à partir des analyses des écarts de performances sans être guidée, la majorité des animateurs rencontrés insistent sur le fait que les plans d'action types sont également alimentés

à l'IA en amont, en parallèle aux KPI du réseau et leur niveau cible. Comme le rappellent nos interlocuteurs, la majorité des scénarios de performance sont identifiés et récurrents. Ils donnent lieu à des recommandations standardisées qui ne nécessitent que des adaptations à la marge.

> « Les plans d'action peuvent être générés aujourd'hui automatiquement par l'IA, tout simplement parce que ce sont des données factuelles et que les configurations dans lesquelles sont les franchisés, c'est un ensemble fini. On peut avoir par exemple une quinzaine ou une vingtaine de configurations du franchisé, il superforme, il sous-performe, il superforme ses ventes il sous-performe sa rentabilité, il a beaucoup de demande, il n'a pas beaucoup de taux de conversion, etc., mais il n'y a pas non plus une infinité de situation. […] ça veut dire que derrière, avec une animation où l'IA joue un rôle dans la mise en forme des rapports, des analyses et surtout des préconisations de plans d'action, on pourrait assez simplement avoir un référentiel, une bibliothèque qui nous permettrait de documenter tout ça. » (Expert ; développement et management de réseaux de franchise)

Cela n'empêche pas les animateurs de solliciter parfois l'IA pour des recommandations en dehors du cadre préétabli des plans d'action types. L'IA sert ici à éclairer les angles morts et nourrir la réflexion de l'animateur, qui conserve tout de même l'analyse critique sur ces recommandations et a le dernier mot.

> « Ça peut être une bonne pratique [de] brainstormer avec [l'IA], 'qu'est-ce que je pourrais faire pour améliorer ci, pour améliorer ça'. Ça, ce sont des choses qui sont super intéressantes. Ou alors, si vous mettez un projet que vous voulez sortir pour telle date et puis que vous lui donnez les grandes étapes et c'est capable de calculer tout un rétroplanning. Et là, c'est génial. » (Directeur du service d'animation réseau ; aménagement de la maison)

Au-delà de développer des préconisations et des plans d'action, les animateurs sont souvent sollicités par les franchisés pour des conseils ponctuels et précis sur une diversité de sujets, relatifs par exemple au juridique, à la logistique, au marketing, etc. Souvent, les animateurs sont alors obligés de renvoyer le franchisé vers la direction fonctionnelle concernée ou de la contacter directement avant de revenir vers le franchisé. Parmi les usages futurs dans l'animation qui ont été mentionnés, il y a la possibilité d'équiper les animateurs d'un outil de

conseil connecté à la base de connaissances large du réseau dans différents domaines fonctionnels. L'objectif ici n'est pas de rendre l'animateur expert sur tous les sujets, mais de renforcer son rôle en le positionnant comme une sorte de « guichet unique » de premier ordre, capable de répondre à un grand nombre de questions à technicité limitée, qui constituent la part la plus importante des sollicitations des franchisés.

> « L'animateur pourrait vraiment avoir son compagnon [IA] dans sa poche […] un animateur c'est un peu un couteau suisse, on lui demande d'être un bon animateur, un bon formateur, bah l'IA, franchement, effectivement on aurait des animateurs augmentés, et qui pourraient à mon avis remplacer quelques rôles dans les services support. […] Franchement, le rôle de l'animateur avec l'IA peut vraiment complètement changer, parce qu'en fait, il peut vraiment faire des premiers niveaux, mais vraiment renforcer en fait, Même au niveau juridique, des fois on a des problématiques clients, je suis sûr qu'avec des IA bien réussies, le premier niveau au niveau juridique, l'animateur pourrait le faire. […] Mais vous vous rendez-compte la rapidité pour un franchisé et puis l'économie pour une centrale ? [Chercheur : d'autant plus que j'imagine que le premier niveau doit constituer un pourcentage très fort de la sollicitation] Je pense que c'est 80%. » (Directeur commercial et du réseau de franchise ; aménagement de la maison)

2.3.4. IA et communication des animateurs

Les IA génératives constituent de plus en plus un outil d'aide précieux à la communication pour les animateurs, et ce de diverses façons complémentaires. En plus des comptes rendus et plans d'action, les animateurs doivent produire d'autres contenus à destination des franchisés, tels que des présentations lors des réunions régionales et autres conventions, ou encore des newsletters. Ce travail est non seulement chronophage, mais nécessite des compétences rédactionnelles et de graphisme dont les animateurs ne disposent pas forcément, et où l'IA peut les assister fortement.

> « Mon outil de communication est une newsletter mensuelle envoyée aux franchisés, qui aujourd'hui est rédigée à la main sur des outils tels que Canva, qui donne les chiffres, tout un tas de choses, qui sont les mêmes tous les mois, je pense qu'on pourrait systématiser ça et là aussi gagner du temps. » (Directeur de réseau ; bâtiment et immobilier)

> « Dans toute la construction de nos réunions en région, parce que c'est vrai qu'on anime des réunion régions, moi l'équipe d'animation maintenant va bosser sur des types d'IA qui vont permettre de les aider à trouver les bons visuels, les bons scripts. » (Directeur commercial et du réseau de franchise ; aménagement de la maison)

L'IA est également très fortement appréciée par de nombreux animateurs interrogés comme outil d'aide à la rédaction de mails aux franchisés. Cela repose d'une part sur la capacité de l'IA à synthétiser, structurer et rédiger dans un langage clair et formel. D'autre part, l'IA peut être utilisée pour rendre ce type de communication plus neutre, moins émotionnel, ou encore moins direct, de façon à en augmenter l'acceptabilité par les franchisés.

> « Je m'en sers aussi parfois sur de la reformulation de textes pour essayer de trier un peu mes idées quand je les ai un peu trop en brut. » (Animateur ; aménagement de la maison)

> « Je demande une reformulation mais aussi d'utiliser des phrases ou des commentaires plus formels ou plus, moins directs. » (Animateur réseau ; bâtiment et immobilier)

> « Je lui explique bien que je suis un peu agacé et que j'aurais besoin de lui pour éviter que ça se sente dans mes écrits et qu'il arrive à reformuler un petit peu et à ce moment-là je n'avais pas forcément le recul nécessaire. » (Animateur ; aménagement de la maison)

> « Je l'ai donné à ChatGPT et j'ai dit voilà comment je fonctionne, et j'aimerais que sur mes points où je suis très direct, que tu arrondisses un peu les angles, que tu mettes un peu de compassion. » (Animateur réseau ; aménagement de la maison)

Synthèse managériale du Chapitre 6

La mutation du savoir-faire – Vers un réseau augmenté

Ce chapitre a exploré comment l'IA commence à infuser les piliers du modèle de la franchise. Si les transformations radicales restent encore au stade de prémices, l'étude identifie une bascule irréversible : le savoir-faire n'est plus un document statique, mais devient un actif dynamique et interactif.

Le diagnostic : Une transformation à double détente

L'IA impacte différemment les différents savoir-faire clés du réseau :

- **L'IA invisible du marketing client :** C'est le domaine le plus mature. L'IA (souvent intégrée aux outils CRM) peut déjà automatiser la communication locale, la veille concurrentielle et le brainstorming produit. Elle joue un rôle de « gardien de la marque » en permettant au franchisé de produire un contenu local authentique tout en respectant scrupuleusement la tonalité et l'identité de l'enseigne.
- **Le bastion du développement :** À l'opposé, le recrutement de nouveaux franchisés reste le métier le plus réfractaire. Les directeurs de développement perçoivent l'IA comme une menace pour la « part d'humain » et l'intuition, essentielles à la sélection. L'usage y est anecdotique (traduction, planification) par peur de dénaturer la promesse d'une relation entrepreneuriale personnalisée.
- **L'enthousiasme de l'animation :** Les animateurs sont les champions de l'adoption. Ils voient dans l'IA le moyen de résoudre leur équation impossible : passer plus de temps sur le terrain (relation **chaude**) en automatisant la rédaction des comptes rendus et l'analyse des chiffres (données **froides**).

Implications managériales : Le savoir-faire augmenté

Pour le franchiseur, cette mutation redéfinit les contours de la transmission :

- **De la codification à l'intelligibilité :** Le manuel opératoire classique (PDF/papier) est jugé obsolète par les nouvelles générations. L'IA permet de transformer cette matière brute en vidéos (HeyGen, Suno) ou en chatbots interactifs (RAG). Le savoir-faire devient ainsi plus *consommable* et mieux appliqué sur le terrain.

- **L’animateur « couteau suisse » :** L’IA a le pouvoir de transformer l’animateur en guichet unique. En étant assisté par une IA connectée à toute la base de connaissances du réseau (juridique, marketing, technique), il peut répondre à 80 % des sollicitations de premier niveau, renforçant sa valeur aux yeux du franchisé.
- **Le risque de la surcharge informationnelle :** La capacité de l’IA à générer des rapports à l’infini crée un risque de perte d’attention. Si l’animation devient trop analytique et trop *froide*, elle risque de saturer les utilisateurs d’indicateurs au détriment de l’engagement et du plaisir de collaborer.

Recommandations stratégiques : Piloter la valeur ajoutée

Plusieurs points sont nécessaires pour transformer ces prémices en avantage concurrentiel :

- **Réingénierie du manuel opératoire :** Il ne suffit plus de mettre à jour le contenu. L’impératif est de passer à une structure de données « IA-ready » (textes structurés, absence d’images de texte non lisibles) pour permettre le déploiement de chatbots d’assistance fiables qui limitent les erreurs d’interprétation.
- **Sanctuariser l’humain dans le développement :** Face à la concurrence entre enseignes, la proximité humaine est le meilleur levier de différenciation. Cela nécessiterait d’utiliser l’IA uniquement pour la préqualification administrative (KYC, analyse financière) afin de libérer du temps pour les échanges de fond sur le projet de vie du candidat.
- **Industrialiser la production de formation vidéo :** Le coût de la mise à jour des formations est un frein historique. Utiliser les avatars et le scriptage par IA pour produire et traduire instantanément des modules de micro-learning, garantissant un savoir-faire toujours à jour à un coût marginal, est une opportunité importante.
- **Standardiser la qualité de la relation locale :** Le franchiseur peut fournir des outils d’IA rédactionnels aux franchisés les moins à l’aise avec la communication. Cela garantit une expérience client homogène et professionnelle sur l’ensemble du réseau, sans fautes d’orthographe et dans le respect du *brand book*.

En résumé : L’IA ne remplace pas le savoir-faire, elle le rend « liquide » et ubiquitaire. Le défi du franchiseur est de s’assurer que cette facilité d’accès renforce l’autonomie du franchisé sans diluer l’âme humaine de l’enseigne.

Chapitre 7.

Synthèse, recommandations et scénarios prospectifs.

1. Synthèse transversale : vers un nouveau paradigme de la franchise augmentée

Au terme de cette étude empirique de 18 mois, il apparaît que l'intégration de l'Intelligence Artificielle au sein des réseaux de franchise ne relève pas d'une simple mise à jour technologique, mais a le potentiel d'un basculement paradigmatique. L'IA n'est pas simplement un outil de plus ; elle s'apparente à une **Technologie à Usage Général** (*General Purpose Technology*), une innovation de rupture qui a **le potentiel de percuter le cœur du modèle de la franchise : le transfert de savoir-faire et la relation humaine**.

Si l'IA a longtemps été perçue à travers le prisme de la science-fiction ou d'une menace de substitution, nos travaux révèlent une réalité plus nuancée : celle d'une **co-intelligence *émergente*** où la performance du réseau dépend désormais de l'équilibre subtil entre automatisation et expertise humaine. Le fil conducteur de cette étude réside dans **le paradoxe entre la perception de l'IA comme une innovation radicale inévitable et une réalité opérationnelle encore en gestation**, marquée par un usage souvent individuel, informel et centré sur une « IA du quotidien » à faible valeur ajoutée apparente. Le défi central pour les réseaux consiste à passer d'une **IA de l'ombre** (Shadow AI) à une **co-intelligence orchestrée** qui augmente l'humain sans dénaturer l'autonomie entrepreneuriale du franchisé.

L'analyse transversale des données recueillies permet d'extraire **cinq enseignements majeurs** qui transcendent les spécificités sectorielles observées dans nos différents chapitres.

1.1. L'IA comme levier d'augmentation de l'humain

Le premier constat transversal est celui du passage de l'IA « gadget » à l'IA « copilote ». La majorité des acteurs perçoivent l'IA comme un **assistant** (stagiaire, copilote ou double numérique) destiné à libérer du temps pour les tâches à forte valeur ajoutée. En déléguant les tâches à faible valeur ajoutée (rédaction de mails types, synthèse de rapports d'activité, analyses

prédictives élémentaires), l'humain n'est pas remplacé mais « augmenté ». Dans les métiers à forte dimension relationnelle, comme l'animation ou le développement, l'humain reste perçu comme **un bouclier contre la déshumanisation**. L'enjeu n'est pas le remplacement, mais ***l'émergence* d'un développeur ou d'un animateur « augmenté »**, capable de déléguer le contrôle technique pour se concentrer sur le coaching et l'accompagnement psychologique.

1.2. La mutation du savoir-faire : du stock au flux actif

La franchise repose historiquement sur la transmission d'un savoir-faire codifié, souvent matérialisé par un Manuel Opératoire statique. L'IA transforme ce *stock* de connaissances en un *flux* dynamique. Grâce à l'IA, le savoir-faire passe d'une codification statique à **une base de connaissance active**. Il devient interactif, interrogeable en temps réel et capable de s'adapter aux situations locales. Cette transition impose toutefois une rigueur inédite aux franchiseurs, puisque la qualité de l'IA est strictement limitée par la clarté du savoir-faire initial : l'IA *ne crée pas* le succès, elle en **industrialise la duplication**, mais elle ne peut industrialiser que ce qui est préalablement structuré. L'IA agit comme un **catalyseur de rigueur** : elle force les franchiseurs à réduire leur *dette technologique* en structurant et en nettoyant leurs données, qui deviennent ainsi des nouveaux déterminants de l'avantage concurrentiel en franchise.

1.3. La dynamique d'adoption : le risque de la fracture technologique

Un enseignement saillant de notre étude est l'existence d'une fracture entre les ambitions des têtes de réseaux et la réalité des pratiques locales. Il existe un **« grand écart »** entre les têtes de réseaux, actives dans l'expérimentation, et les franchisés, dont l'usage reste sporadique et centré sur des tâches administratives simples. En parallèle, un écart commence à se creuser entre les différentes équipes internes du franchiseur, notamment entre les animateurs, qui se saisissent du potentiel d'augmentation de l'IA, et les développeurs, qui lui opposent l'humanité de leur métier. Par ailleurs, nous observons une forte IA de l'ombre, où franchisés et membres des têtes de réseaux utilisent informellement des outils grand public pour pallier l'absence de solutions structurées par le franchiseur. Ce phénomène présente un risque majeur de sécurité des données et de dilution de l'image de marque. **La cohésion du réseau** ne se joue plus seulement sur le respect des normes opérationnelles, mais sur la capacité du franchiseur à orchestrer une montée en compétence technologique homogène pour éviter une fracture numérique interne.

1.4. Le nouveau contrat de confiance à l'ère algorithmique

L'IA pourrait redéfinir les frontières de l'autonomie entrepreneuriale. En fournissant des recommandations ultraprécises (ex, sur les prix, les plans d'action), l'IA porte en elle le risque d'une **ingérence excessive *par bienveillance***. Le franchisé pourrait, à terme, se sentir réduit à un rôle de **quasi-manager salarié**, limitant son esprit critique et son intuition entrepreneuriale face à la pression d'exécuter les recommandations d'algorithmes. La collecte massive de données, nécessaire à la performance de l'IA, ravive le spectre d'un **Big Brother** au sein des réseaux, pouvant éroder la confiance contractuelle. **Maintenir la motivation entrepreneuriale tout en exploitant la puissance de calcul de l'IA est un grand défi managérial des prochaines années**. La transparence sur l'usage des données et la préservation d'un espace de décision intuitif pour le franchisé sont les conditions *sine qua non* du maintien de la confiance au sein du réseau.

1.5. Entre opérationnalisation immédiate et impensé stratégique du modèle

Enfin, un constat paradoxal traverse l'ensemble de nos observations : si l'IA sature le discours opérationnel, elle demeure le « point aveugle » de la réflexion stratégique sur le modèle même de la franchise. Nous avons observé **une prépondérance marquée du *faire* sur le *penser***. Les réseaux sont aujourd'hui dans une phase de « tâtonnement expérimental », cherchant des gains d'efficience immédiats, sans pour autant projeter l'évolution structurelle de leur modèle d'affaires. Seule une minorité de réseaux dans notre étude s'est dotée d'une véritable feuille de route stratégique de l'IA, et parmi ceux-ci, aucun n'a engagé une réflexion prospective sur ce que l'IA pourrait signifier pour la franchise *en tant qu'institution*.

Or, les quatre enseignements précédents, pris ensemble, dessinent les contours d'une transformation qui dépasse largement le cadre opérationnel. Si l'IA augmente l'humain (enseignement 1), transforme le savoir-faire d'un stock statique en flux dynamique (enseignement 2), crée des fractures technologiques au sein des réseaux (enseignement 3) et redéfinit les frontières de l'autonomie entrepreneuriale (enseignement 4), alors c'est l'architecture même du modèle de la franchise qui est questionnée.

Ce questionnement porte sur au moins trois dimensions fondamentales du modèle.

La substance du savoir-faire et sa protection. Si le savoir-faire est demain largement porté par un algorithme détenu par le franchiseur, alimenté par une base de connaissances structurée et accessible via un chatbot, quelle sera la nouvelle substance de l'assistance humaine ? Le savoir-

faire secret, pilier de la franchise, pourrait voir sa nature évoluer : de la recette opérationnelle codifiée dans un manuel, il pourrait migrer vers la capacité à orchestrer un écosystème d'IA – la qualité des données, la pertinence des modèles, la finesse du paramétrage. Parallèlement, comme notre étude l'a montré, les pratiques d'IA de l'ombre exposent ce savoir-faire à des risques de fuite inédits, non par opportunisme mais par méconnaissance, ce qui appelle à repenser les mécanismes de protection.

Le modèle économique de la relation. Comment les redevances seront-elles justifiées si la valeur ajoutée migre progressivement de l'expertise métier vers la puissance de calcul et la qualité des données ? Notre étude révèle que cette question est déjà latente : certains franchiseurs envisagent des redevances digitales spécifiques, d'autres imaginent de nouveaux services facturables (ex, conseil financier prédictif, assistance IA 24/7). Mais ces réflexions restent embryonnaires et se heurtent à la conjoncture économique actuelle. À plus long terme, la capacité du franchiseur à fournir une infrastructure IA performante, sécurisée et personnalisée pourrait devenir un élément central de sa proposition de valeur, et donc de la justification de la redevance.

L'équilibre entre standardisation et autonomie. La franchise repose sur un « contrat de liberté », où le franchisé accepte de se conformer à un concept en échange d'une autonomie entrepreneuriale. L'IA prescriptive, capable de recommander des prix, des assortiments, des plans d'action avec une précision, une force de conviction et une insistance que l'animateur humain n'a jamais eues, pourrait déplacer le curseur vers une standardisation accrue. Nos données montrent que certains franchisés perçoivent déjà ce risque : « je deviens un salarié et ce n'est plus ce qui m'intéresse ». À l'inverse, l'IA pourrait aussi renforcer l'autonomie locale en donnant au franchisé des capacités d'analyse et de décision qu'il n'avait pas auparavant. La direction que prendra ce curseur **n'est pas technologiquement déterminée** : elle relève d'un choix stratégique et politique des têtes de réseau.

Ce déficit de projection sur ***la franchise de demain*** constitue un risque de désalignement entre un modèle contractuel hérité du XXe siècle et une réalité technologique qui commence à en redéfinir les frontières. Il constitue aussi, pour les réseaux qui sauront s'en saisir, une opportunité de repenser leur modèle pour le rendre plus attractif, plus résilient et plus performant dans un environnement où l'IA sera omniprésente.

Le tableau 25 synthétise ces mutations transversales, confrontant les idées reçues aux réalités empiriques observées durant ces 18 mois, et souligne les principales implications stratégiques.

Dimension	Idée reçue	Résultats empiriques	Implications stratégiques
Relation humaine	L'IA va remplacer des emplois dans les réseaux de franchise.	L'IA est massivement perçue et utilisée comme un assistant (stagiaire, copilote, double), non un remplaçant. La crainte de substitution est faible, sauf sur les postes juniors. Mais le vrai risque identifié n'est pas le remplacement : c'est l'appauvrissement cognitif (paresse intellectuelle, érosion de l'esprit critique) et la perte de viviers de compétences si les postes d'alternants sont supprimés.	Positionner l'IA comme un levier d'augmentation, pas d'automatisation. Protéger les postes juniors qui forment les futurs cadres du réseau. Former à la supervision critique des outputs de l'IA.
Savoir-faire	Le savoir-faire est un corpus figé, transmis au départ via le manuel opératoire.	L'IA transforme le savoir-faire d'un stock statique en un flux dynamique, interrogeable et interactif (chatbots sur le Manop, micro-learning vidéo). Mais la qualité de l'IA est strictement limitée par la qualité du savoir-faire codifié en amont : informations contradictoires entre versions, contenus sous format image non lisibles par l'IA, manuels non mis à jour.	Lancer un audit urgent de la base de connaissances. Passer le manuel opératoire en format « IA-ready » (texte structuré, sans contradictions). Faire de la qualité documentaire un chantier stratégique prioritaire.
Adoption	L'IA se diffuse naturellement dans le réseau grâce à sa facilité d'usage.	L'adoption est fragmentée et anarchique. L'IA de l'ombre concernerait jusqu'à 80 % des collaborateurs dans certains réseaux. Côté franchisés, 62 % utilisent l'IA moins d'une fois par semaine et le score moyen d'usage est de 1.84/5. La fracture se creuse entre têtes de réseau et terrain, mais aussi entre métiers (animateurs enthousiastes vs développeurs réfractaires).	Fournir des outils sécurisés internes pour canaliser l'IA de l'ombre. Segmenter l'acculturation par métier et par niveau de maturité plutôt que de déployer une approche uniforme.
Autonomie	L'IA optimise le pilotage du réseau au bénéfice de tous.	L'IA prescriptive porte un risque d'« ingérence par bienveillance » : certains franchisés perçoivent déjà le risque de devenir des quasi-salariés. Le curseur entre standardisation et autonomie relève d'un choix stratégique, non d'un déterminisme technologique. L'empowerment perçu par les franchisés reste très faible (1.93/5).	Formaliser un cadre où « l'IA propose, le franchisé dispose ». Intégrer les franchisés dans la co-construction des outils IA pour préserver la confiance et l'adhésion.

Stratégie	Il suffit de multiplier les cas d'usage pour réussir sa transformation IA	La très grande majorité des réseaux est dans une logique de « tâtonnement expérimental » sans feuille de route stratégique. Le « faire » l'emporte massivement sur le « penser ». Aucun réseau n'a engagé une réflexion prospective sur ce que l'IA signifie pour la franchise en tant qu'institution (substance du savoir-faire, justification des redevances, équilibre contractuel).	Développer une feuille de route stratégique de l'IA ancrée dans l'ADN du réseau. Engager une réflexion prospective sur l'évolution du modèle économique et contractuel de la franchise.
Données	L'enjeu principal de l'IA est technologique (choix d'outils, modèles de langage).	L'enjeu premier est la qualité et la gouvernance des données. De nombreux réseaux ont accumulé une « dette technologique » qui rend les projets d'IA ambitieux inaccessibles. La fragmentation des données entre franchiseur et franchisés, les contraintes juridiques sur leur partage et l'absence de data plateformes structurées constituent le premier verrou. L'IA est un miroir grossissant des faiblesses de l'infrastructure existante.	Prioriser la structuration de la data et la mise en place d'une gouvernance des données avant de lancer des projets d'IA complexes. Clarifier les droits d'accès entre franchiseur et franchisés.
Modèle économique	L'IA a la capacité de générer rapidement un retour sur investissement mesurable.	Les modèles économiques de l'IA sont encore flous, les coûts instables (tarification des fournisseurs en évolution constante) et le ROI difficile à mesurer. Les gains qualitatifs (qualité du conseil, satisfaction) sont réels mais difficilement quantifiables. La conjoncture économique freine les investissements et les nouvelles redevances.	Développer des modèles d'estimation du ROI intégrant les gains qualitatifs. Préparer l'évolution du modèle économique de la relation (redevance digitale, services facturables).
Franchisé comme adoptant	Les franchisés attendent des solutions IA de leur franchiseur et adopteront ce qui leur sera fourni.	Les franchisés sont dans une posture d'« attentes indulgentes » : ils souhaitent des solutions prêtes à l'emploi mais n'exercent pas de pression forte. Le facteur clé d'adoption n'est ni la facilité d'usage ni le soutien du franchiseur, mais la compatibilité perçue de l'IA avec les routines métier. Le soutien du franchiseur n'agit pas sur l'usage du franchisé mais sur sa capacité à devenir promoteur de l'IA auprès de ses salariés.	Ne pas « vendre l'IA » en général mais démontrer sa compatibilité avec la journée type du franchisé, métier par métier. Fournir au franchisé un « kit de management IA » pour qu'il anime ses propres équipes.

Tableau 25. L'IA dans les réseaux de franchise : idées reçues, réalités empiriques et implications stratégiques

Cette vision d'ensemble souligne que l'IA n'est pas une fin en soi, mais un catalyseur qui oblige les réseaux de franchise à revenir à leurs fondamentaux – la transmission d'un savoir-faire distinctif et la force d'un collectif animé par la confiance – **tout en acceptant que ces fondamentaux eux-mêmes se transforment**. Le défi des prochaines années ne sera pas simplement d'intégrer l'IA dans la franchise telle qu'elle existe, mais de réinventer une franchise où la co-intelligence entre l'humain et la machine renforce, plutôt qu'elle n'érode, l'autonomie entrepreneuriale qui en constitue l'âme.

2. La matrice de maturité IA

A partir des résultats empiriques de notre étude, nous proposons ***la matrice de maturité IA* comme un outil d'autodiagnostic pour les réseaux de franchise**, pour permettre aux dirigeants de réseaux de franchise de **se situer de façon granulaire** sur les différentes dimensions clés de l'intégration de l'IA dans leur réseau. Cette matrice ne vise pas à produire un score global unique, ce qui serait réducteur face à la complexité des situations observées, mais à dresser un **profil de maturité en huit dimensions** qui reflète la réalité multifacette de la transformation IA.

2.1. Les huit dimensions de la maturité IA

Notre étude a montré que la maturité d'un réseau en matière d'IA ne peut se résumer à une seule variable, telle que le nombre d'outils déployés ou le budget investi. La maturité IA se joue simultanément sur des plans technologiques (qualité de la data, état de la base de connaissances), organisationnels (gouvernance, acculturation des équipes et maîtrise des risques), relationnels (embarquement des franchisés, transformation des métiers) et économiques (modèle de financement, cadre contractuel).

Les huit dimensions retenues couvrent l'ensemble de ces plans. Chaque dimension de la matrice est ancrée dans les résultats empiriques détaillés dans les chapitres 2 à 6 de ce rapport. Le lecteur souhaitant approfondir une dimension spécifique pourra se référer aux chapitres suivants :

- **Vision et gouvernance IA** : Chapitre 3 (les trois approches d'adoption : acculturation organique, expérimentation cadrée, planification stratégique) ; Chapitre 4 (le rôle de

l'engagement de la DG et de la vision stratégique comme conditions de génération de valeur).

- **Infrastructure data** : Chapitre 4 (la data comme condition en amont, le rôle des données externes, le poids de l'héritage technologique et de la dette data).
- **Base de connaissances / Savoir-faire** : Chapitre 4 (gestion des connaissances, organisation et gouvernance de la base) ; Chapitre 6 (codification du savoir-faire, chatbot sur le Manop, transformation du savoir-faire d'un stock statique en flux dynamique).
- **Acculturation et compétences internes** : Chapitre 2 (les huit représentations de l'IA et leurs impacts sur l'adoption, les trois paradoxes : tsunami lointain, fossé de maturité perceptive, insouciance opérationnelle) ; Chapitre 3 (construire la compréhension, activer l'appropriation par l'usage, piloter l'acculturation, dynamiques individuelles et collectives).
- **Sécurité et maîtrise des risques** : Chapitre 2 (l'IA de l'ombre et l'insouciance opérationnelle, la dissonance cognitive entre conscience du risque et comportements risqués) ; Chapitre 4 (conditions réglementaires et éthiques, conformité RGPD/IA Act, mise en place de réglementations internes).
- **Déploiement vers les franchisés** : Chapitre 5 (adoption et usage de l'IA générative par les franchisés, modèle quantitatif des déterminants de l'adoption, rôle central de la compatibilité perçue, les quatre profils de franchisés : confiants, sceptiques, indifférents, calculateurs).
- **Transformation des métiers** : Chapitre 6 (prémices de modification du savoir-faire : animation augmentée, développement, formation, relation client) ; Chapitre 4 (requalification des rôles, de l'auditeur technique au coach entrepreneurial).
- **Modèle économique et cadre contractuel** : Chapitre 4 (conditions économiques et financières : coûts flous, capacité à évaluer le ROI, modèle économique de l'IA dans la relation de franchise) ; Chapitre 5 (empowerment et autonomie entrepreneuriale des franchisés, le risque d'ingérence par bienveillance).

Par ailleurs, les **synthèses exécutives de deux pages** à la fin de chaque chapitre offrent un résumé opérationnel qui peut servir de point d'entrée rapide avant de plonger dans le détail des résultats.

2.2. Les trois stades de la maturité IA

A partir de nos résultats, nous proposons de structurer le diagnostic autour de trois stades de maturité : **l'éveil**, **l'expérimentation structurée** et **l'intégration stratégique**. Il est essentiel de souligner que les trois stades ne constituent pas des catégories rigides ou mutuellement exclusives. Ils dessinent un **continuum** le long duquel chaque réseau progresse à son rythme. Un réseau peut parfaitement se situer au stade 3 sur la gouvernance (parce que sa DG est très engagée et qu'une feuille de route existe) tout en étant au stade 1 sur l'infrastructure data (parce que sa base de connaissances n'est pas encore structurée pour l'IA) et au stade 2 sur le déploiement vers les franchisés (parce que quelques pilotes sont en cours mais que le réseau dans son ensemble n'est pas encore embarqué).

C'est précisément cette **hétérogénéité interne** qui fait la valeur de l'outil : elle permet d'identifier les dimensions sur lesquelles le réseau est en avance (et peut capitaliser) et celles sur lesquelles il accuse un retard (et doit concentrer ses efforts). Elle permet aussi de repérer les **incohérences** qui pourraient freiner la progression : par exemple, un réseau au stade 3 sur la gouvernance mais au stade 1 sur la data risque de produire des feuilles de route ambitieuses mais inapplicables faute de matière première.

2.3. Mode d'emploi

Étape 1 : Autodiagnostic. Pour chaque dimension, le dirigeant (idéalement accompagné de son DSI et/ou de son directeur de réseau) lit les trois descripteurs correspondant aux stades 1, 2 et 3, et coche celui qui correspond le mieux à la situation actuelle de son réseau. En cas d'hésitation entre deux stades, il est recommandé de retenir le stade inférieur, qui reflète le niveau effectivement consolidé.

Étape 2 : Visualisation du profil. Une fois les huit dimensions évaluées, le dirigeant peut reporter ses résultats sur un **diagramme radar à huit axes** (un par dimension, gradué de 1 à 3). Ce diagramme offre une visualisation immédiate du profil de maturité du réseau : un profil équilibré (octogone régulier) indique une progression homogène ; un profil déséquilibré (avec des pointes et des creux) signale des dimensions prioritaires à traiter.

Étape 3 : Identification des priorités. Les dimensions situées au stade le plus bas constituent les **chantiers prioritaires**, car elles risquent de constituer des goulets d'étranglement pour la progression sur les autres dimensions. Par exemple, une infrastructure data au stade 1 limitera

la capacité à déployer des outils IA fiables vers les franchisés (dimension 6), même si la gouvernance est au stade 3.

Étape 4 : Lecture des recommandations. Les recommandations stratégiques présentées dans la section suivante de ce chapitre sont structurées par stade de maturité et par dimension. Le dirigeant peut ainsi se reporter directement aux recommandations qui correspondent à son profil, dimension par dimension, plutôt que de suivre une séquence uniforme qui ne correspondrait pas à sa situation réelle.

2.4. La matrice détaillée

	Stade 1 - Éveil	Stade 2 - Expérimentation structurée	Stade 3 - Intégration stratégique
Dimension 1 : Vision et gouvernance IA	Pas de référent IA identifié. Le sujet est abordé ponctuellement en CODIR mais sans mandat clair. Pas de feuille de route. L'approche repose sur l'acculturation organique et le tâtonnement individuel.	Un référent IA est identifié (DSI ou autre). Une feuille de route IA est en cours d'élaboration ou existe sous forme de liste de POC priorisés. Le sujet est inscrit régulièrement à l'ordre du jour du CODIR.	Une feuille de route IA pluriannuelle est en place, articulée à la stratégie globale du réseau et à son ADN. Un comité IA transversal associe DSI, directions fonctionnelles et représentants des franchisés. La DG est engagée stratégiquement et symboliquement.
Dimension 2 : Infrastructure data	Les données sont fragmentées entre plusieurs outils non connectés. Pas de data plateforme. La dette technologique est importante (ERP vieillissant, données non structurées). Les données des franchisés sont peu ou pas centralisées.	Un projet de structuration de la data est en cours (data plateforme, data lake). Les principales sources de données (caisses, CRM, comptes rendus) commencent à être connectées. La gouvernance des accès entre franchiseur et franchisés est en cours de clarification.	Une data plateforme opérationnelle centralise les données clés. La gouvernance des données est formalisée (droits d'accès, propriété, conformité RGPD/IA Act). L'infrastructure permet des usages avancés (IA prédictive, agents IA).
Dimension 3 : Base de connaissances / Savoir-faire	Le manuel opératoire existe mais n'est pas entièrement digitalisé, ou contient des formats non lisibles par l'IA (images de texte, PDF scannés). Des contradictions existent entre versions. Les autres sources de connaissances (constantes réseau, plans d'action type, FAQ) ne sont pas structurées.	Un audit de la base de connaissances a été réalisé ou est en cours. Le manuel opératoire est en cours de passage en format « IA-ready » (texte structuré, sans contradictions). D'autres sources de connaissances commencent à être intégrées (catalogues fournisseurs, tickets franchisés, comptes rendus d'animation).	La base de connaissances est structurée, à jour et exploitable par l'IA. Un chatbot connecté au manuel et aux autres sources fournit des réponses fiables et sourcées. Un processus de mise à jour continue est en place, alimenté notamment par les requêtes des utilisateurs.

	Stade 1 - Éveil	Stade 2 - Expérimentation structurée	Stade 3 - Intégration stratégique
Dimension 4 : Acculturation et compétences internes	Des actions de sensibilisation ont eu lieu (conférence en convention, atelier CODIR). La formation se limite au prompting basique. L'acculturation est inégale selon les directions et les niveaux hiérarchiques. Les échanges de bonnes pratiques sont informels et à sens unique.	Des formations opérationnelles différenciées par métier sont en place ou en cours de déploiement. Des ambassadeurs IA sont identifiés dans les équipes. Des communautés de pratique commencent à se structurer. Le partage de prompts et de bonnes pratiques est organisé.	La compétence IA est intégrée dans les critères de recrutement et d'évaluation. Les métiers clés sont en cours de requalification (animateur augmenté, développeur augmenté). Une culture de la co-intelligence humain-machine est installée, avec une approche critique et pragmatique.
Dimension 5 : Sécurité et maîtrise des risques	Pas de charte d'usage de l'IA ou charte très récente et peu diffusée. L'IA de l'ombre est répandue et non maîtrisée. Les collaborateurs utilisent des outils publics gratuits sans cadre de sécurité. Le risque de fuite du savoir-faire est identifié mais non traité.	Une charte d'usage de l'IA est déployée et connue des collaborateurs. Un ou plusieurs outils sécurisés internes sont disponibles (Open WebUI, Copilot entreprise, etc.). Les données sensibles sont identifiées et des règles d'accès sont en place. L'IA de l'ombre est en recul.	La politique de sécurité IA est intégrée dans la charte informatique globale. Les données sensibles sont traitées exclusivement par des IA en environnement fermé. Les clauses relatives à l'IA sont intégrées dans les documents contractuels. La conformité réglementaire (RGPD, IA Act) est activement suivie.
Dimension 6 : Déploiement vers les franchisés	Les franchisés sont informés du sujet IA lors des conventions mais ne disposent pas d'outils IA fournis par le réseau. Leur usage est autodidacte, sporadique et centré sur des outils gratuits. Le franchiseur n'a pas de visibilité sur les usages IA des franchisés.	Des franchisés pilotes sont embarqués dans les tests d'outils IA. Le franchiseur commence à déployer des outils IA à destination des franchisés (chatbot sur le Manop, outils d'aide à la gestion). La compatibilité avec les routines métier du franchisé est le critère de sélection des outils. Un « kit de management IA » commence à être fourni aux franchisés pour qu'ils animent leurs équipes.	Des outils IA sont déployés à l'échelle du réseau et intégrés dans le quotidien des franchisés. Le cadre « l'IA propose, le franchisé dispose » est formalisé et respecté. Les franchisés sont intégrés dans la co-construction des outils IA (commissions, groupes de travail). Le franchiseur mesure l'adoption et l'impact des outils IA au niveau des franchisés.
Dimension 7 : Transformation des métiers	Les métiers sont exercés comme avant, avec l'IA utilisée ponctuellement comme accélérateur sur des tâches isolées (rédaction de mails, correction orthographique). Aucune réflexion formelle sur l'évolution des fiches de poste ou des compétences requises.	Des expérimentations de requalification sont en cours sur un ou deux métiers clés (ex., animateur augmenté, où l'IA prend en charge l'analyse froide pour libérer du temps de coaching). Les fiches de poste commencent à intégrer des compétences liées à l'IA. Les profils de recrutement évoluent.	Les métiers clés sont requalifiés avec une répartition claire des tâches entre l'humain et l'IA. De nouveaux rôles émergent (ex., animateur junior technique vs animateur senior coach). La formation continue intègre systématiquement la dimension IA. Le temps gagné par l'IA est contractuellement réinvesti dans la relation humaine.

	Stade 1 - Éveil	Stade 2 - Expérimentation structurée	Stade 3 - Intégration stratégique
Dimension 8 : Modèle économique et cadre contractuel	Aucune réflexion sur le modèle économique de l'IA dans la relation de franchise. Les coûts des initiatives IA sont absorbés dans le budget général sans suivi spécifique. Le DIP et le contrat de franchise ne mentionnent pas l'IA.	Les coûts et les gains (y compris qualitatifs) des initiatives IA commencent à être documentés. Les options d'évolution du modèle économique (redevance digitale, services facturables) sont explorées en commission de franchisés. Les questions juridiques émergentes sont identifiées.	Un modèle économique de l'IA dans la relation de franchise est déployé ou en cours de déploiement. Le DIP et le contrat de franchise intègrent des clauses relatives à l'IA (usage des données, responsabilité, propriété intellectuelle). Une réflexion prospective est engagée sur l'évolution du modèle de la franchise à l'ère de l'IA.

Tableau 26. La matrice de maturité IA : outil d'autodiagnostic pour les réseaux de franchise

2.5. Vers un outil d'autodiagnostic opérationnel

Principe et objectif

La matrice présentée en section 2.4 offre une vision synthétique des huit dimensions et trois stades de la maturité IA. Son mode d'emploi invite le dirigeant à « lire les trois descripteurs et cocher celui qui correspond le mieux à la situation actuelle de son réseau ». Or, nos observations de terrain montrent que les dirigeants se trouvent fréquemment dans des situations intermédiaires ou hybrides au sein d'une même dimension : un réseau peut, par exemple, avoir centralisé les données de caisse mais pas les comptes rendus d'animation, ou avoir déployé une charte IA sans pour autant maîtriser l'IA de l'ombre. Le positionnement sur un seul descripteur par dimension, s'il a le mérite de la simplicité, peut alors paraître réducteur.

Pour répondre à ce besoin de granularité, nous avons dérivé de la matrice un **outil d'autodiagnostic** complémentaire qui traduit chaque descripteur qualitatif en une série d'indicateurs observables et mesurables. Plutôt que de choisir un stade par dimension, le dirigeant évalue sa situation sur chaque indicateur au moyen d'une échelle en cinq points (de 1, « pas du tout en place », à 5, « totalement en place »). Le score agrégé par stade permet alors un positionnement plus fin et plus objectif, tout en conservant la structure en trois stades de la matrice.

Cet outil est conçu pour être utilisé de façon autonome, idéalement en comité de direction associant la direction générale, la DSI et la direction du réseau, conformément à la

recommandation formulée dans le mode d'emploi de la matrice. Il peut également servir de base à un suivi longitudinal : en répétant l'exercice à intervalles réguliers (par exemple tous les six mois), le réseau peut objectiver sa progression dimension par dimension.

L'outil complet[11], couvrant les huit dimensions, est disponible sous forme de support autonome (tableur Excel interactif) diffusé en complément à ce rapport, et permettant le calcul automatique des scores et la génération du profil radar.

La figure 20 montre un exemple illustratif du profil radar d'un réseau.

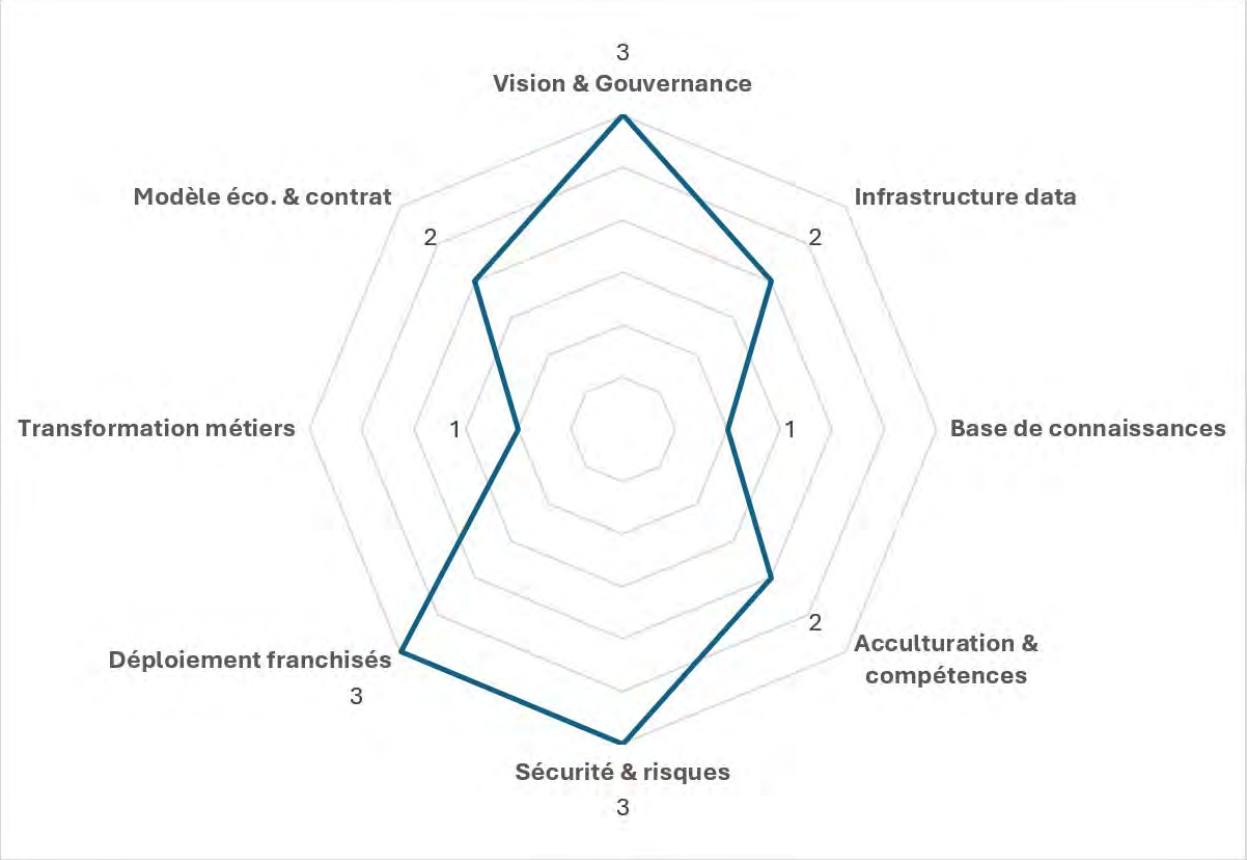

Figure 20. Exemple illustratif du profil de maturité d'un réseau

[11] L'outil complet, couvrant les huit dimensions de la matrice (soit 104 indicateurs au total), est disponible sous forme de tableur Excel interactif téléchargeable ici. Ce tableur permet :
• La saisie des évaluations pour chaque indicateur
• Le calcul automatique des scores par dimension et par stade
• La génération automatique du diagramme radar
• L'export d'un profil synthétique partageable en CODIR
Cet outil est conçu pour être utilisable sans accompagnement externe, conformément à l'objectif d'autonomie qui guide l'ensemble de cette matrice. Il peut néanmoins servir de support à un échange structuré avec un consultant, un pair dirigeant, ou dans le cadre des travaux de la Fédération Française de la Franchise.

Lecture d’un profil radar :

- Un profil homogène (octogone régulier) indique une progression équilibrée. C’est la situation la plus favorable pour passer au stade suivant.
- Un profil en pointe (une ou deux dimensions nettement en avance) indique un leadership sectoriel mais souligne en parallèle un risque de décalage avec le reste de l’organisation.
- Un profil en creux (une ou deux dimensions nettement en retard) signale des goulets d’étranglement prioritaires. Par exemple, une gouvernance au stade 3 sans infrastructure data au-delà du stade 1 risque de produire des ambitions sans matière première

3. Recommandations stratégiques en fonction de la maturité IA

La matrice de maturité IA permet de proposer un ensemble de recommandations ancrées dans les différentes dimensions et stades de la maturité. Afin de maintenir un niveau de lisibilité élevé, nous proposons de regrouper les dimensions sur quatre plans, déjà mentionnés au début de la section suivante :

- Le plan technologique, relatif à l’infrastructure, les données et le savoir-faire (dimensions 2 et 3) ;
- Le plan organisationnel, relatif à la gouvernance, l’acculturation et la maîtrise des risques (dimensions 1, 4 et 5) ;
- Le plan relationnel, relatif à la relation de franchise et la transformation des métiers (dimensions 6 et 7) ;
- Le plan économique, relatif au modèle économique et cadre contractuel (dimension 8).

Les recommandations sur chaque plan sont présentées dans les tableaux 27 à 30 ci-dessous.

3.1. Agir sur le plan technologique : Infrastructure, données et savoir-faire

Stade 1 (Éveil) : Ranger la chambre	Stade 2 (Expérimentation structurée) : Structurer et connecter	Stade 3 (Intégration stratégique) : Exploiter et anticiper
• **Lancer un audit de la base de connaissances, en commençant par le manuel opératoire.** Les questions à se poser sont simples mais fondamentales : est-il entièrement digitalisé ? En texte structuré ou en images/PDF non lisibles par l'IA ? Y a-t-il des contradictions entre versions ? Ce diagnostic est le prérequis de tout projet d'IA ambitieux et que de nombreux réseaux sous-estiment l'ampleur du travail nécessaire. • **Identifier les sources de données existantes** (données de caisse, CRM, comptes rendus d'animation, tickets franchisés) et évaluer leur qualité, leur exhaustivité et leur exploitabilité. • **Ne pas investir dans une data plateforme à ce stade**, mais commencer à structurer les données existantes. L'objectif est de « ranger la chambre » avant de penser à l'ameublement. • **Adopter le principe de « garbage in, garbage out » comme mantra.** Communiquer en interne sur le fait que la qualité de toute future solution d'IA sera strictement conditionnée par la qualité des données et du savoir-faire codifié en amont.	• **Investir dans la structuration de la data** : data plateforme, gouvernance des accès entre franchiseur et franchisés, clarification des droits sur les données. La fragmentation des données entre franchiseur et franchisés, combinée aux contraintes juridiques sur leur partage, constitue un verrou spécifique à la franchise qu'il faut traiter explicitement. • **Rendre le manuel opératoire *IA-ready*** : texte structuré, sans contradictions, avec une architecture claire qui permet à un chatbot de fournir des réponses fiables et sourcées. Ce chantier est souvent plus long et plus coûteux que prévu, mais il conditionne la crédibilité de tout outil d'IA déployé vers les franchisés. • **Élargir la base de connaissances au-delà du manuel** : constantes réseau, plans d'action type, catalogues fournisseurs, FAQ issues des tickets franchisés, transcriptions d'appels, historiques de recherches sur l'intranet. Ces sources complémentaires sont particulièrement riches et souvent sous-exploitées. • **Mettre en place un processus de mise à jour continue** de la base de connaissances, alimenté par les requêtes des utilisateurs aux chatbots et outils IA. Les questions posées par les franchisés sont un révélateur des lacunes documentaires.	• **Déployer une infrastructure data mature** qui permet des usages avancés : IA prédictive, agents IA, personnalisation à l'échelle. Les réseaux les plus avancés commencent à explorer ces possibilités, notamment via des data plateformes qui ajoutent des couches sémantiques aux données brutes. • **Formaliser une gouvernance des données** qui anticipe les évolutions réglementaires (IA Act, RGPD) et qui clarifie de façon transparente les droits et devoirs de chaque partie. Cette gouvernance doit être intégrée dans les documents contractuels. • **Explorer les possibilités de l'IA agentique** pour automatiser des chaînes de tâches complètes, tout en maintenant l'humain dans la boucle pour les décisions à fort enjeu. • **Prévenir une nouvelle dette technologique** liée à l'IA. Les choix d'infrastructure faits aujourd'hui doivent être pensés pour leur évolutivité, pas uniquement pour les besoins immédiats.

Tableau 27. Recommandations sur le plan technologique

3.2. Agir sur le plan organisationnel : Gouvernance, acculturation et maîtrise des risques

Stade 1 (Éveil) : Poser les fondations et canaliser	Stade 2 (Expérimentation structurée) : Structurer, former et renforcer	Stade 3 (Intégration stratégique) : Institutionnaliser et requalifier
• **Nommer un référent IA**, même à temps partiel, pour centraliser les initiatives, assurer la veille et servir de point de convergence. • **Inscrire l'IA comme sujet récurrent au CODIR**, stratégique et transversal. Encourager l'engagement de la DG, même symboliquement. • **Ne pas chercher à développer une feuille de route complète immédiatement**, mais se fixer un horizon de 6 à 12 mois pour y parvenir. Documenter les initiatives en cours, recenser les besoins exprimés par les directions fonctionnelles et identifier les quick wins. • **Segmenter l'acculturation** au lieu d'une approche uniforme. Par exemple, imposer des protocoles de sécurité aux *enthousiastes insouciants* et rassurer les *résistants identitaires* sur leur autonomie. • **Proposer des cas d'usage concrets et différenciés par métier** plutôt que des formations génériques au prompting. • **Endiguer l'IA de l'ombre en déployant un outil sécurisé interne** accessible à tous les collaborateurs du siège, même basique, pour canaliser les usages. Des solutions comme Open WebUI ou Copilot en mode entreprise permettent de payer à l'usage plutôt que par licence individuelle. • **Déployer une charte de l'IA** courte et claire, qui distingue les usages autorisés des interdits, et qui insiste sur les données à ne jamais injecter dans des outils publics. Compléter par des rappels contextuels au moment de l'utilisation des outils internes.	• **Consolider la feuille de route IA** en la subordonnant à la stratégie globale du réseau et à son ADN. • **Mettre en place un comité IA transversal** qui associe la DSI, les directions fonctionnelles clés (animation, développement, formation, marketing) et des représentants des franchisés. • **Passer d'une logique de POC isolés à un portefeuille de projets priorisés** selon une matrice effort/impact, avec des critères de décision clairs pour généraliser ou abandonner chaque expérimentation. • **Passer de la sensibilisation à la formation opérationnelle**, différenciée par métier. Les formations génériques au prompting sont jugées insuffisantes et déconnectées des réalités métiers. • **Créer des communautés de pratique formelles** pour industrialiser le partage de bonnes pratiques. Encourager le partage de prompts métiers et en créer des bibliothèques. • **Identifier et équiper les ambassadeurs IA** dans le réseau : collaborateurs du siège et franchisés pilotes à la compétence et la crédibilité pour entraîner les autres. • **Renforcer la politique de sécurité** en passant d'une charte déclarative à des mesures techniques : environnements fermés pour les données sensibles, traçabilité des usages, formation spécifique sur les risques de fuite du savoir-faire. • **Protéger les postes juniors et les alternants**, qui forment les viviers de compétences futures du réseau.	• **Engager une réflexion prospective sur ce que l'IA signifie pour la franchise en tant qu'institution**, et pas seulement pour le réseau en tant qu'organisation. • **Intégrer la dimension IA dans les processus de décision stratégique du réseau** : tout nouveau projet (ouverture de marché, lancement de produit, évolution du concept) devrait intégrer une réflexion sur le rôle de l'IA et sur les données nécessaires. • **Se positionner comme réseau de référence en matière d'IA dans la franchise**, ce qui devient un levier d'attractivité auprès des candidats à la franchise et de différenciation concurrentielle. • **Intégrer la compétence IA dans les critères de recrutement et d'évaluation** à tous les niveaux du réseau. • **Développer une culture de la co-intelligence** qui ne soit ni de la technophilie naïve ni de la technophobie défensive, mais une approche critique et pragmatique de la collaboration humain-machine. • **Intégrer la politique de sécurité IA dans la charte informatique globale.** Les clauses relatives à l'IA (usage des données, responsabilité, propriété intellectuelle des outputs) doivent être intégrées dans les documents contractuels, y compris le DIP et le contrat de franchise. • **Assurer une conformité active** avec les évolutions réglementaires (RGPD, IA Act) en mettant en place une veille juridique dédiée.

Tableau 28. Recommandations sur le plan organisationnel

3.3. Agir sur le plan relationnel : Relation de franchise et transformation des métiers

Stade 1 (Éveil) : Préparer le terrain et observer	Stade 2 (Expérimentation structurée) : Déployer et expérimenter la requalification	Stade 3 (Intégration stratégique) : Généraliser et formaliser
• **Commencer par les quick wins internes à la tête de réseau** avant de déployer quoi que ce soit vers les franchisés : automatisation des comptes rendus d'animation, synthèse de données de performance, aide à la rédaction de communications. Ces gains internes serviront de démonstration crédible. • **Informer les franchisés de la démarche du réseau en matière d'IA** lors des conventions et réunions régionales, sans survendre ni créer d'attentes prématurées. • **Identifier les franchisés « calculateurs »** (confiance élevée, risque perçu élevé) qui pourront devenir les premiers testeurs et ambassadeurs lors du passage au stade suivant. • **Ne pas chercher à requalifier les métiers à ce stade**, mais observer comment l'IA modifie déjà les pratiques au quotidien. • **Documenter les usages émergents** : quels métiers utilisent l'IA ? Pour quelles tâches ? Avec quels résultats ? Cette documentation servira de base à la réflexion sur la requalification au stade suivant.	• **Déployer les premiers outils IA à destination des franchisés** en commençant par ceux qui démontrent une compatibilité immédiate avec leurs routines métier. • **Fournir aux franchisés un « kit de management IA »** pour qu'ils puissent animer leurs propres équipes sur le sujet. • **Embarquer les franchisés dans la co-construction des outils IA** via les commissions et groupes de travail existants. • **Lancer des expérimentations de requalification sur un ou deux métiers clés.** Le métier d'animateur est le candidat le plus naturel. L'expérimentation pourrait porter sur la répartition des tâches entre l'IA (analyse froide, reporting, préparation de visite) et l'humain (coaching, accompagnement psychologique, négociation). • **Commencer à faire évoluer les fiches de poste** pour intégrer des compétences liées à l'IA : capacité à prompter efficacement, à superviser et critiquer les outputs de l'IA, à utiliser les outils d'analyse augmentée. • **Faire évoluer les profils de recrutement.** L'animateur de demain pourrait être scindé en deux profils : un animateur junior technique (lancement, formation pratique, onboarding) et un animateur senior coach (accompagnement entrepreneurial, coaching psychologique).	• **Déployer à l'échelle du réseau les outils qui ont fait leurs preuves** en phase d'expérimentation : chatbot sur le Manop, outils d'animation augmentée, solutions de formation personnalisée, outils d'aide à la gestion pour les franchisés. • **Formaliser le cadre « l'IA propose, le franchisé dispose »** dans les documents contractuels et dans la culture du réseau. Ce principe est la clé de voûte de la préservation de l'autonomie entrepreneuriale à l'ère de l'IA prescriptive. • **Réinvestir contractuellement le temps gagné par l'IA dans la relation humaine.** Les conventions, réunions régionales et visites de terrain doivent être renforcées, pas réduites. • **Mesurer l'adoption et l'impact des outils IA au niveau des franchisés** : taux d'usage, satisfaction, impact sur la performance, impact sur la qualité perçue de la relation avec le franchiseur. • **Requalifier les métiers clés avec une répartition claire des tâches entre l'humain et l'IA.** Cette requalification doit être formalisée dans les fiches de poste, les parcours de formation et les critères d'évaluation. • **S'assurer que le temps gagné par l'IA est réinvesti dans ce qui fait la valeur irremplaçable de l'humain** : la relation, le coaching, l'intuition, la créativité, l'empathie.

Tableau 29. Recommandations sur le plan relationnel

3.4. Agir sur le plan économique : Modèle économique et cadre contractuel

Stade 1 (Éveil) : Observer et documenter	Stade 2 (Expérimentation structurée) : Explorer et préparer	Stade 3 (Intégration stratégique) : Déployer et repenser
• **Ne pas toucher au modèle économique à ce stade.** Les investissements sont encore trop limités et les retours trop incertains pour justifier une nouvelle redevance ou de nouveaux services facturables. • **Commencer dès maintenant à documenter les coûts et les gains** (même qualitatifs) de chaque initiative IA, pour préparer le terrain d'une réflexion future sur le modèle économique. Cette documentation est un investissement à faible coût qui aura une valeur considérable lors du passage au stade suivant.	• **Développer des modèles d'estimation du ROI** qui intègrent les gains qualitatifs (qualité du conseil, satisfaction, réactivité) et pas uniquement les gains financiers directs. • **Préparer l'évolution du modèle économique** en explorant les options (redevance digitale, services facturables, facturation à l'usage) sans les déployer encore. Tester ces options en commission de franchisés pour mesurer l'acceptabilité. • **Commencer à anticiper les questions juridiques** : propriété des données générées par l'IA, responsabilité en cas de conseil erroné, évolution du DIP et du contrat de franchise.	• **Déployer le nouveau modèle économique de l'IA dans la relation de franchise.** Les réseaux au stade 3 ont suffisamment de recul sur les coûts et les gains pour formaliser une redevance digitale et/ou des services facturables qui reflètent la valeur ajoutée réelle des outils IA fournis aux franchisés. • **Anticiper l'évolution du cadre contractuel** : intégrer dans le DIP et le contrat de franchise les clauses relatives à l'IA (usage des données, responsabilité, propriété intellectuelle des outputs, périmètre de l'IA prescriptive). • **Engager la réflexion sur les trois questions fondamentales** de la franchise de demain : la nouvelle substance du savoir-faire à l'ère de l'IA, la justification des redevances quand la valeur migre vers l'algorithme, et l'équilibre entre standardisation algorithmique et autonomie entrepreneuriale.

Tableau 30. Recommandations sur le plan économique

4. Scénarios prospectifs : la franchise à l'horizon 2035

Pour clore ce rapport, nous proposons dans cette section trois scénarios contrastés qui dessinent des trajectoires possibles pour la franchise à l'horizon 2035, dans un environnement où l'intelligence artificielle serait devenue omniprésente dans le quotidien des organisations.

Le premier scénario est le scénario optimiste : ***la franchise augmentée*** décrit une trajectoire où l'IA est déployée comme un levier de co-intelligence au service de l'humain, renforçant à la fois l'efficacité du réseau et l'autonomie entrepreneuriale du franchisé.

Le deuxième scénario est le scénario de dérive : ***la franchise algorithmique*** décrit une trajectoire où l'IA, initialement déployée dans une logique d'optimisation, devient progressivement un instrument de standardisation et de contrôle qui érode l'autonomie du franchisé et déshumanise la relation de franchise.

Le troisième scénario est le scénario d'inaction : ***la franchise en retard*** décrit une trajectoire où l'attentisme observé dans notre étude se prolonge, creusant un écart concurrentiel avec les réseaux intégrés et les pure players qui, eux, ont pleinement intégré l'IA dans leur chaîne de valeur.

Ces trois scénarios se distinguent ainsi non pas par la puissance de la technologie disponible, qui sera vraisemblablement comparable pour tous les acteurs, mais par la nature des choix stratégiques, organisationnels et culturels que les dirigeants de réseaux font ou ne font pas aujourd'hui.

Avant de développer chacun de ces scénarios, il est important de souligner qu'ils ne sont pas des prédictions mais des outils de réflexion stratégique. Ils sont construits à partir des signaux, forts et faibles, identifiés dans les six chapitres de cette étude, et visent à aider les dirigeants de réseaux à anticiper les bifurcations à venir et à faire des choix éclairés. Par ailleurs, ces trois scénarios ne sont pas mutuellement exclusifs à l'échelle du secteur. À l'horizon 2035, il est probable que le paysage de la franchise soit composé de réseaux relevant de chacun de ces trois scénarios, voire de réseaux hybrides combinant des éléments de plusieurs d'entre eux. C'est précisément cette diversité qui rend la réflexion prospective indispensable : chaque réseau, en fonction de ses choix stratégiques d'aujourd'hui, contribue à façonner le scénario dans lequel il se retrouvera demain.

4.1. Scénario 1 – La franchise augmentée : L'IA comme levier de co-intelligence

4.1.1. Description du scénario

Les réseaux de franchise dans ce scénario ont réussi à intégrer l'IA comme un outil d'augmentation systématique des capacités humaines, à tous les niveaux du réseau. L'IA n'a remplacé ni le franchisé, ni l'animateur, ni le développeur : elle les a transformés en acteurs augmentés, capables de prendre de meilleures décisions plus rapidement, de consacrer plus de temps à la relation humaine, et de piloter leur activité avec une précision inédite.

Le franchisé est un entrepreneur véritablement augmenté. Il dispose d'outils d'analyse et de décision, fournis par le franchiseur, qu'il n'avait pas auparavant : prévision de la demande, optimisation des stocks, analyse de sa performance comparée aux constantes du réseau, prospection commerciale assistée, gestion prévisionnelle de ses ressources humaines. Ce renforcement ne s'est pas fait par une adoption massive et uniforme. Il s'est construit par la compatibilité : les réseaux qui ont réussi la transition sont ceux qui n'ont pas « vendu l'IA » en général, mais qui ont démontré, métier par métier et tâche par tâche, comment elle s'insérait sans friction dans la journée type du franchisé. C'est cette compatibilité concrète, éprouvée au quotidien, qui a fait basculer l'usage d'une exploration sporadique vers une intégration routinière.

Mais ces outils restent des propositions, pas des prescriptions. Le principe « l'IA propose, le franchisé dispose » est inscrit dans les documents contractuels et dans la culture du réseau. Le franchisé conserve sa liberté entrepreneuriale et son autonomie de décision, renforcées plutôt qu'érodées par l'IA. Cette dernière a produit chez le franchisé un véritable sentiment d'empowerment, non pas parce que l'IA lui a donné plus de pouvoir face au franchiseur, mais parce qu'elle lui a donné plus de capacité d'action face à son marché. Le franchisé peut analyser ses données de performance avec la même finesse que la direction financière du franchiseur, anticiper la demande de ses clients avec une précision qu'aucune expérience humaine seule ne permettait, et libérer du temps administratif pour le réinvestir dans la relation client, le management de son équipe et le développement commercial. Ce franchisé-là se sent plus entrepreneur, pas moins. L'IA ne l'a pas transformé en exécutant d'un algorithme : elle lui a donné les moyens de prendre des décisions plus éclairées, plus rapidement, tout en préservant ce qui fait sa valeur irremplaçable : son intuition locale, sa connaissance intime de sa clientèle, sa capacité à lire les signaux faibles que l'algorithme ne capte pas.

L’animateur réseau, quant à lui, a connu une requalification profonde. Libéré des tâches d’analyse froide, de reporting et de préparation administrative par l’IA, il consacre l’essentiel de son temps au coaching entrepreneurial et à l’accompagnement psychologique des franchisés. Ce qui n’était, au moment de notre étude, qu’une pratique émergente chez quelques pionniers, est devenu la norme. L’IA prépare la visite : elle analyse les données de caisse et autres KPI, compare la performance du franchisé aux constantes du réseau, identifie les écarts significatifs, et propose un plan d’action préliminaire. L’animateur arrive chez le franchisé non pas pour auditer et contrôler, mais pour écouter, challenger et accompagner. Il n’a plus besoin de passer une heure à dresser le diagnostic : l’IA l’a fait. Il peut consacrer cette heure à comprendre pourquoi le franchisé traverse une période difficile, à l’aider à retrouver sa motivation, et à coconstruire avec lui une stratégie locale adaptée à son marché.

Le profil de l’animateur a évolué en conséquence : moins auditeur technique, plus coach de dirigeants. Les compétences relationnelles, l’intelligence émotionnelle et la capacité à accompagner des entrepreneurs dans leurs moments de doute sont devenues les critères de recrutement prioritaires, là où l’expertise technique et la rigueur analytique dominaient auparavant. Dans certains réseaux, le métier s’est scindé en deux profils complémentaires : un animateur junior technique pour le lancement, la formation pratique et l’onboarding des nouveaux franchisés, et un animateur senior, coach pour l’accompagnement de long terme. L’animateur senior est devenu, grâce à l’IA connectée à l’ensemble de la base de connaissances du réseau, un véritable « guichet unique de premier niveau », capable de répondre à 80 % des sollicitations des franchisés sans avoir à renvoyer vers les directions fonctionnelles du siège. Paradoxalement, c’est la technologie qui a rendu ce métier plus humain : les animateurs, qui décrivaient en 2026 des journées « à rallonge » entre le volant, le reporting et les analyses, ont vu le temps gagné réinvesti non pas dans plus de franchisés à suivre, mais dans une meilleure qualité d’accompagnement de chacun. Leur bien-être au travail s’en trouve largement amélioré.

Le développeur de réseau a connu une transformation plus tardive mais tout aussi significative. Initialement le métier le plus réfractaire, le développement a basculé lorsque l’IA a cessé de menacer la dimension relationnelle pour venir l’augmenter. L’IA ne passe pas les appels à la place du développeur et ne conduit pas les entretiens de sélection : elle intervient en amont et en aval du contact humain. En amont, elle analyse en continu des signaux faibles issus de bases de données publiques et de réseaux professionnels et alimente le développeur en opportunités qualifiées qu’il n’aurait jamais repérées manuellement. La prospection est passée d’une logique de « cueilleur » à une logique de « chasseur augmenté ». En aval, l’IA préqualifie

les candidatures entrantes par des séquences conversationnelles automatisées qui vérifient les critères objectifs avant de transmettre au développeur les dossiers méritant un contact humain. Le temps ainsi libéré est réinvesti dans ce que les développeurs ont toujours considéré comme leur valeur ajoutée irremplaçable : l'intuition relationnelle. Le développeur augmenté rencontre moins de candidats, mais les bons, et il leur consacre plus de temps.

Le savoir-faire n'est plus relégué à un document statique transmis au départ : il est devenu un actif vivant, dynamique et interactif, accessible en permanence via des chatbots connectés à une base de connaissances structurée, mise à jour en continu et enrichie par les requêtes des utilisateurs eux-mêmes. Le manuel opératoire existe toujours comme référentiel juridique, mais sa fonction opérationnelle a profondément migré. Le franchisé qui cherche une réponse ne feuillette plus un document de plusieurs centaines de pages : il interroge un chatbot connecté à l'ensemble de la base de connaissances du réseau (manuel opératoire, constantes réseau, plans d'action type, catalogues fournisseurs, FAQ issues des tickets franchisés, historiques de formations) et obtient en quelques secondes une réponse fiable, sourcée et contextualisée à sa situation.

Surtout, le savoir-faire est devenu un flux plutôt qu'un stock. La base de connaissances ne se contente plus d'être consultée : elle s'enrichit en continu. Les requêtes des franchisés au chatbot révèlent les lacunes documentaires et alimentent la mise à jour du manuel. Les réponses de l'IA, évaluées par les directions fonctionnelles, viennent enrichir la base. Les comptes rendus d'animation, les transcriptions d'appels et les retours de formation sont intégrés dans un cycle vertueux où chaque interaction avec le savoir-faire contribue à l'améliorer. Le savoir-faire n'a pas été délégué à la machine : il a été amplifié par elle. Sa transmission ne passe plus uniquement par le format écrit classique, que les nouvelles générations de franchisés et d'employés peinent à s'approprier, mais par un écosystème de micro-learning vidéo généré par l'IA, de simulations immersives et d'assistants conversationnels qui permettent à chaque franchisé ou employé d'accéder au bon savoir-faire, au bon moment, dans le bon format.

La confiance dans le réseau s'est renforcée, et c'est peut-être le résultat le plus contre-intuitif de ce scénario. La dissonance cognitive initialement identifiée entre les risques de fuite du savoir-faire et l'attrait pour le gain de productivité immédiat, qui conduisait à utiliser des outils publics non sécurisés tout en justifiant leur pratique par une anonymisation de façade, a été résolue, mais pas par l'interdiction. Le franchiseur a joué un rôle de tiers de confiance technologique en fournissant des outils sécurisés internes plus performants et mieux adaptés aux routines métier que les outils publics gratuits. L'IA de l'ombre a quasiment disparu, non

par contrainte mais parce que l'alternative interne est devenue supérieure. Cette confiance technologique s'est doublée d'une confiance relationnelle. Le franchiseur a associé les franchisés à la co-construction des solutions IA dès la phase d'expérimentation (via les commissions, les groupes de travail, les franchisés pilotes, etc.) plutôt que de leur imposer des outils conçus sans eux. La transparence du franchiseur sur la gouvernance des données a transformé ce qui était un sujet d'inquiétude latente en un facteur de différenciation et de fidélisation.

Enfin, dans un choix stratégique délibéré, les moments humains du réseau n'ont pas diminué : ils se sont renforcés. Les conventions et réunions régionales, loin de se raréfier, sont devenues plus fréquentes et plus qualitatives. Les réseaux qui ont réussi ce scénario ont compris que la confiance dans un réseau de franchise ne se construit pas uniquement par la performance des outils, mais par la qualité des liens entre les personnes. L'IA a libéré du temps pour ces liens ; c'est le choix de réinvestir ce temps contractuellement et culturellement dans la force d'un collectif humain, plutôt que dans plus de reporting ou plus de franchisés à suivre, qui a fait la différence.

Le modèle économique de la relation de franchise a évolué, non sans débats, mais avec une clarté que la période de « tâtonnement expérimental » ne laissait pas présager. La question de cette évolution a été affrontée, progressivement et de façon concertée avec les franchisés. Une redevance digitale reflète désormais la valeur ajoutée des outils IA fournis par le franchiseur. Cette redevance n'a pas été imposée unilatéralement ; elle a été coconstruite en commission de franchisés, testée sur des pilotes volontaires, et justifiée par des modèles de ROI qui intègrent les gains qualitatifs (qualité du conseil, réactivité, satisfaction, etc.) et pas uniquement les gains financiers directs. En parallèle, de nouveaux services facturables ont émergé, tels que le conseil financier prédictif à partir de l'analyse automatisée des liasses fiscales et données de gestion, l'assistance IA disponible 24 heures sur 24 pour les questions opérationnelles urgentes, ou encore la formation personnalisée générée par l'IA en fonction des lacunes identifiées chez chaque franchisé et ses employés. Ces services, qui étaient en 2026 à l'état d'idées embryonnaires chez quelques directeurs visionnaires, sont devenus des composantes à part entière de la proposition de valeur du franchiseur. Le franchiseur ne vend plus seulement un concept et un accompagnement ; il fournit une infrastructure d'intelligence augmentée (données, algorithmes, base de connaissances, sécurité) que le franchisé indépendant ne pourrait ni construire ni maintenir seul. C'est cette infrastructure, et la confiance qu'elle inspire, qui justifient la relation et la redevance.

4.1.2. Signaux déjà observés dans notre étude

Ce scénario n'est pas une utopie. Notre étude a identifié de nombreux signaux qui montrent que cette trajectoire est déjà amorcée dans certains réseaux :

- La représentation dominante de l'IA comme assistant plutôt que remplaçant, partagée par la majorité des acteurs interrogés, constitue le socle culturel de ce scénario. Les métaphores du « stagiaire », du « copilote » et du « double » témoignent d'une relation à l'IA qui est fondamentalement celle de l'augmentation.
- L'enthousiasme des animateurs pour l'IA et leur appropriation spontanée des outils, malgré l'absence de formation structurée, montrent que le terrain est prêt pour la requalification du métier. Le directeur du service d'animation qui utilise déjà l'IA pour une « lecture froide » des performances avant ses visites préfigure l'animateur augmenté de ce scénario.
- Les réseaux qui ont ancré leur feuille de route IA dans leur ADN et leurs valeurs, comme ce réseau à forte orientation RSE qui a subordonné ses choix technologiques à une réflexion sur « ce qu'on s'autorise et ce qu'on ne s'autorise pas », illustrent la démarche stratégique qui sous-tend ce scénario.
- Le franchisé qui a développé son propre assistant IA en magasin pour accélérer la production de devis, et dont l'initiative a été repérée et intégrée par le franchiseur dans son projet avec la BPI, illustre la dynamique de co-construction franchiseur-franchisé qui caractérise ce scénario.
- Les premiers déploiements de chatbots connectés au manuel opératoire, malgré leurs limites actuelles liées à la qualité de la base de connaissances, préfigurent le savoir-faire dynamique et interactif de ce scénario.
- Les franchiseurs qui commencent à intégrer à la base de connaissance des éléments tels que les tickets des franchisés aux directions fonctionnelles, les transcriptions des appels avec ces dernières, les questions des franchisés aux chatbots du franchiseur et l'historique de leurs recherches dans l'intranet et autres outils, etc., préfigurent la codification du savoir-faire comme un flux plutôt qu'un stock.
- Le score de compatibilité perçue comme premier prédicteur de l'usage de l'IA par les franchisés dans l'étude quantitative indique que l'adoption se fera par la démonstration de la compatibilité métier, pas par la contrainte, ce qui est exactement la logique de ce scénario.

4.1.3. Conditions de réalisation

Pour que ce scénario se concrétise, plusieurs conditions doivent être réunies, qui correspondent aux recommandations détaillées dans la section précédente :

- Une infrastructure data structurée et gouvernée, avec un savoir-faire codifié en format « IA-ready ».
- Une gouvernance claire de l'IA, avec une feuille de route stratégique ancrée dans l'ADN du réseau.
- Une requalification effective des métiers clés, avec des plans de formation et de recrutement adaptés.
- Un cadre contractuel qui formalise le principe « l'IA propose, le franchisé dispose », renforcé par un cadre culturel garanti par le franchiseur, et qui protègent l'autonomie entrepreneuriale.
- Un modèle économique qui reflète la valeur ajoutée de l'IA dans la relation de franchise.
- Un réinvestissement contractuel et culturel du temps gagné par l'IA dans la relation humaine.

4.2. Scénario 2 – La franchise algorithmique : L'IA comme instrument de standardisation

4.2.1. Description du scénario

Les réseaux de franchise dans ce scénario ont migré une standardisation accrue dont l'IA est devenue l'instrument moteur. Le franchiseur, séduit par les capacités prescriptives de l'IA et pressé par la recherche d'efficience dans un contexte de plus en plus concurrentiel, a progressivement déplacé le curseur de l'augmentation vers l'automatisation et le contrôle. L'IA ne propose plus : elle prescrit. Le franchisé, quant à lui, progressivement, exécute.

Le franchisé a perdu une partie substantielle de son autonomie entrepreneuriale. Il n'est plus véritablement un entrepreneur en réseau mais un gestionnaire d'unité piloté par l'algorithme. Les outils d'IA fournis par le franchiseur ne se contentent plus de proposer ; ils prescrivent. Les prix, les assortiments, les plannings de production, les plans d'action commerciaux sont générés par des algorithmes nourris de données massives à l'échelle du réseau, et présentés au franchisé

comme des recommandations « optimales » qu'il est difficile de contester, d'autant plus qu'elles s'accompagnent de tableaux de bord qui mesurent en temps réel l'écart entre la performance actuelle et la performance « attendue » par le modèle. Le franchisé qui s'en écarte prend le risque de sous-performer par rapport aux constantes du réseau, et l'IA le lui rappelle par des messages persuasifs, inspirés par les meilleures techniques de nudge que les fournisseurs de services d'IA ont empruntées à des décennies de recherche en sciences comportementales et progressivement implantées dans leurs modèles.

L'intuition du franchisé, son expérience locale, sa connaissance intime de sa clientèle sont progressivement marginalisées, non pas parce que l'algorithme les interdit, mais parce qu'il les rend superflues aux yeux du franchisé lui-même. Le mécanisme est insidieux : à force de recevoir des recommandations statistiquement optimales et de constater qu'elles fonctionnent dans la majorité des cas, le franchisé cesse peu à peu de formuler ses propres hypothèses, de challenger les données, de mobiliser son expérience de terrain. La paresse intellectuelle et l'appauvrissement cognitif, qui n'étaient en 2026 qu'un risque émergent, se sont généralisés et approfondis. Le franchisé perd peu à peu son réflexe entrepreneurial et, avec lui, sa capacité à détecter ce que l'algorithme ne voit pas : le signal faible d'un concurrent qui s'installe, le changement d'habitudes d'une clientèle de quartier, l'opportunité locale qui ne figure dans aucune base de données. Le sentiment de « devenir un salarié » s'est généralisé.

L'animateur n'a pas disparu, mais son rôle s'est profondément transformé et dans un sens opposé à celui du scénario 1 : la franchise algorithmique en a fait un relais de l'algorithme. Sa mission principale n'est plus d'accompagner le franchisé dans ses choix, mais de s'assurer qu'il suit les recommandations de l'IA. Le compte rendu de visite, qui était un exercice chronophage mais porteur de sens, un moment où l'animateur formalisait son diagnostic et engageait sa responsabilité professionnelle, est désormais prérempli par l'IA avant même la visite. La force de persuasion qu'il exerce sur l'animateur est inscrite dans les mêmes techniques comportementales de nudge que celles qui s'exercent dans les recommandations auprès du franchisé. L'animateur n'arrive plus chez le franchisé pour observer, écouter et comprendre : il arrive avec un diagnostic déjà posé et un plan d'action déjà généré, qu'il est chargé de « faire passer ».

La dimension de coaching et d'accompagnement humain s'est atrophiée au profit d'une fonction de contrôle assisté par la technologie. Les visites de terrain se sont espacées, jugées moins nécessaires puisque les tableaux de bord en temps réel permettent un suivi à distance bien plus granulaire que ne le permettait la visite physique. L'animateur passe certes moins de

temps au volant de sa voiture dans des journées à rallonge ; cependant, il passe désormais plus de temps devant ses écrans qu'au contact des franchisés. Le temps gagné n'a pas été réinvesti dans la relation humaine : il a été absorbé par le suivi de plus de franchisés par animateur, dans une logique d'optimisation des coûts que la technologie rendait tentante.

L'animateur lui-même n'a pas été épargné par l'appauvrissement cognitif qui touche les franchisés. À force de recevoir des diagnostics prémâchés et des plans d'action générés par l'IA, il a progressivement cessé de développer sa propre lecture des situations : c'est la lecture froide de l'IA qui prime, et la lecture chaude de l'humain qui est devenue optionnelle. Les compétences relationnelles, l'intelligence émotionnelle ou encore la capacité à déceler derrière un chiffre de performance un franchisé en difficulté personnelle, se sont érodées faute d'exercice. Le métier n'a pas été requalifié vers le coaching, mais déqualifié vers le contrôle.

Le développeur de réseau a également évolué vers une automatisation de son rôle et une désintermédiation de la relation. Le processus a commencé de façon anodine, par les mêmes briques que dans le scénario 1 : l'IA détecte les signaux faibles de candidats potentiels, préqualifie les candidatures entrantes par des séquences conversationnelles automatisées, vérifie les critères objectifs. Mais le curseur a continué à se déplacer. Les entretiens de découverte ont été progressivement assistés puis partiellement remplacés par des systèmes de scoring algorithmique qui évaluent la compatibilité du candidat avec le profil type du franchisé performant, à partir des données historiques du réseau. Les développeurs, qui en 2026 ne voyaient pas l'usage de l'IA adapté à leur métier, ont vu l'usage venir à eux, non par choix mais par optimisation du processus décidée au niveau central. Le résultat est un métier qui a gagné en efficience mais perdu en discernement. Le développeur signe plus de contrats, plus vite, avec des candidats qui correspondent statistiquement au profil optimal, mais la dimension humaine, qui en constituait la valeur ajoutée irremplaçable, s'est atrophiée.

Les candidats sélectionnés par l'algorithme sont statistiquement conformes mais humainement interchangeables. Quant au développeur lui-même, son métier s'est rapproché de celui d'un commercial classique chargé de « closer » des dossiers préqualifiés par la machine, bien loin du rôle de « chasseur augmenté » du scénario 1 qui rencontrait moins de candidats, mais les bons, et leur consacrait plus de temps.

Le savoir-faire a été entièrement absorbé par l'algorithme. Le chatbot ne se contente plus de répondre aux questions du franchisé sur le manuel opératoire : il lui dicte ses plans d'action, ses prix, ses assortiments, ses plannings de production et ses campagnes de communication locale.

La différence avec le scénario 1 ne réside pas dans la qualité de la base de connaissances mais dans l'usage qui en est fait. Dans le scénario 1, la base de connaissances augmente l'humain en lui fournissant des réponses fiables et sourcées qu'il peut mobiliser dans son jugement. Dans le scénario 2, elle alimente un algorithme qui se substitue à ce jugement. Le savoir-faire a changé de porteur ; il n'est plus incarné dans l'expérience accumulée du franchiseur et transmis par des humains – animateurs, formateurs, pairs – dans une relation de confiance. Il est codifié dans un algorithme, détenu par le franchiseur mais opéré par une technologie que ni le franchiseur, ni le franchisé, ne maîtrisent pleinement. La question de sa protection a également changé de nature. Le risque n'est plus la fuite du savoir-faire par des franchisés imprudents ou des usages de l'IA de l'ombre, mais sa concentration dans une infrastructure technologique dont la dépendance à quelques fournisseurs pose des questions de souveraineté que personne n'avait anticipées.

La confiance dans le réseau s'est érodée, non pas brutalement mais par un lent effritement. Le franchiseur est progressivement perçu comme un « Big Brother bienveillant », mais dont la bienveillance est de plus en plus questionnée. Les données des franchisés alimentent des algorithmes dont ils ne comprennent pas le fonctionnement et dont ils ne maîtrisent pas les recommandations. La transparence que le scénario 1 avait instaurée (quelles données sont collectées, comment elles sont traitées, qui y a accès) n'a pas eu lieu ici. Le franchiseur a déployé les outils sans associer les franchisés à leur conception, sans formaliser de gouvernance des données lisible, et sans répondre aux inquiétudes latentes qui émergeaient déjà en 2026.

Les conventions et réunions régionales se sont raréfiées, jugées moins nécessaires puisque l'IA assure une communication continue et personnalisée, ou du moins perçue comme telle. Les échanges informels entre animateurs et franchisés ont été progressivement remplacés par des notifications algorithmiques. Le temps gagné par l'IA a été absorbé par l'optimisation des coûts. La relation de franchise s'est déshumanisée et contractualisée à l'excès. Les litiges se sont multipliés autour de questions qui se posaient déjà en 2026 comme étant liées à un horizon lointain et peu probable, telles que la responsabilité en cas de conseil erroné de l'IA, la qualification juridique de l'indépendance du franchisé face à des recommandations algorithmiques de plus en plus prescriptives, ou encore la propriété des données générées par l'interaction entre le franchisé et les outils du franchiseur.

Le modèle économique a évolué en faveur du franchiseur. La redevance digitale est devenue substantielle, justifiée par la puissance des outils IA fournis. Mais la valeur ajoutée perçue par les franchisés a diminué, car ils ont le sentiment de payer pour un système qui les contrôle plutôt

que de les servir. La question de la substance du savoir-faire se pose désormais avec acuité : si le savoir-faire est entièrement porté par l'algorithme, qu'est-ce qui distingue encore la franchise d'une licence de marque assortie d'un logiciel ?

L'attractivité de la franchise auprès des candidats entrepreneurs a diminué significativement. Ceux qui cherchent l'autonomie et le frisson entrepreneurial se tournent vers d'autres formes d'entrepreneuriat. Les candidats les plus entrepreneuriaux perçoivent dès le processus de recrutement – impersonnel, séquencé, algorithmique – la nature du réseau qu'ils s'apprêtent à rejoindre, ce qui réduit encore plus l'attractivité de la franchise auprès de ces profils. A l'inverse, le profil des nouveaux franchisés a évolué vers des gestionnaires, plus à l'aise avec l'exécution de recommandations algorithmiques, mais moins créatifs et moins résilients face aux situations imprévues que l'IA n'avait pas anticipées. Paradoxalement, le réseau est devenu plus performant en moyenne – les constantes sont respectées, les écarts se réduisent – mais plus fragile dans les marges ; lorsqu'un événement imprévu survient, lorsqu'un marché local se retourne, lorsqu'une crise exige une réponse créative et rapide, les franchisés algorithmiques sont démunis, car ils ont désappris à penser sans l'IA.

4.2.2. Signaux déjà observés dans notre étude

Ce scénario n'est pas une dystopie abstraite. Notre étude a identifié des signaux préoccupants qui montrent que cette dérive est possible :

- La notion d'« ingérence par bienveillance », identifiée par certains experts parmi les plus chevronnés de la franchise en France, est le mécanisme central de ce scénario. L'IA prescriptive, en recommandant des prix, des assortiments et des plans d'action avec une précision et une insistance que l'animateur humain n'a jamais eues, déplace insidieusement le curseur vers la standardisation.
- Le franchisé qui déclare « je deviens un salarié et ce n'est plus ce qui m'intéresse » exprime déjà la crainte fondamentale de ce scénario. Le score très faible d'empowerment perçu par les franchisés (1.93/5) indique que, dès aujourd'hui, l'IA n'est pas perçue comme un vecteur d'autonomie.
- La représentation de l'IA comme « Big Brother », évoquée par plusieurs franchisés en lien avec la collecte massive de données, préfigure l'érosion de la confiance qui caractérise ce scénario. La dissonance cognitive observée entre conscience du risque et comportements risqués montre que les mécanismes de protection sont fragiles.

- L'appauvrissement cognitif (paresse intellectuelle, érosion de l'esprit critique, perte du libre-arbitre), identifié comme risque dans notre étude, est le mécanisme psychologique qui rend ce scénario possible. L'animateur qui « ne prend même plus le temps de réfléchir à son plan d'action » et « balance son prompt » préfigure la dépendance cognitive à l'algorithme.
- Le risque de suppression des postes juniors et d'alternants, identifié comme une préoccupation éthique et stratégique dans notre étude, illustre comment ce scénario appauvrit le vivier de compétences futures du réseau. Sans ces postes de formation, les futurs animateurs et cadres du réseau n'auront pas développé l'expertise nécessaire pour superviser et critiquer les recommandations de l'IA.
- L'expert qui observe que « l'utilisation de l'IA est une utilisation paresseuse » où les acteurs « pompent de l'information sur laquelle ils s'approprient très peu les choses » décrit le mécanisme de désappropriation du savoir-faire qui est au cœur de ce scénario.

4.2.3. Leviers pour éviter ce scénario

Pour éviter que ce scénario ne se concrétise, plusieurs conditions doivent être réunies, qui correspondent aux recommandations détaillées dans la section précédente :

- Formaliser le principe « l'IA propose, le franchisé dispose » dans les documents contractuels et dans la culture du réseau, avant que les habitudes prescriptives ne s'installent.
- Maintenir et renforcer les moments humains du réseau (conventions, réunions régionales, visites de terrain) plutôt que de les remplacer par des interactions algorithmiques.
- Protéger les postes juniors et les alternants comme viviers de compétences futures.
- Former à la supervision critique des outputs de l'IA plutôt qu'à leur acceptation passive.
- Intégrer les franchisés dans la co-construction des outils IA pour qu'ils en soient les bénéficiaires et non les sujets.
- Engager une réflexion juridique proactive sur la qualification de l'indépendance du franchisé à l'ère de l'IA prescriptive.

4.3. Scénario 3 – La franchise en retard : L'IA comme occasion manquée

4.3.1. Description du scénario

Les réseaux de franchise dans ce scénario n'ont pas réussi à dépasser le stade du « tâtonnement expérimental » identifié dans notre étude. L'attentisme qui caractérisait la phase actuelle s'est prolongé, nourri par la conjonction de plusieurs facteurs : la conjoncture économique difficile, la dette technologique accumulée, le manque de compétences internes, l'instabilité des modèles tarifaires des fournisseurs, et l'absence de vision stratégique claire.

L'IA est restée cantonnée à des usages « du quotidien », tels que la correction de mails, la génération de posts pour les réseaux sociaux ou quelques comptes rendus automatisés, sans jamais atteindre le stade d'une intégration structurante dans les processus du réseau. Les POC se sont succédé sans être généralisés. Les feuilles de route, quand elles existaient, sont restées des documents d'intention sans traduction opérationnelle. L'IA de l'ombre a continué à prospérer, exposant le savoir-faire secret à des fuites non maîtrisées.

Le franchisé, quant à lui, est passé de la posture d'attente « indulgente », identifiée en 2026, à une forme d'attente résignée. Sa patience initiale face au franchiseur était compréhensible dans un contexte d'expérimentation naissante. Mais, dans le scénario de l'inaction, le franchiseur n'a pas fourni d'outils IA structurants, et le franchisé, de son côté, a cessé de les attendre. Non pas qu'il se soit résigné à l'idée que l'IA n'est pas utile – il voit bien que ses concurrents en tirent parti – mais il s'est résigné à l'idée qu'il n'a pas les moyens de l'affronter seul. Le « tsunami » est bien arrivé, mais le franchisé n'a reçu ni les outils ni la formation pour y faire face. Il est débordé par son quotidien opérationnel, submergé par la prolifération d'outils dont il ne sait pas lesquels choisir, et insuffisamment accompagné pour transformer une exploration sporadique des versions gratuites de ChatGPT ou Gemini en une intégration structurante dans son activité.

Le résultat est un franchisé qui n'a été ni augmenté ni dépossédé : il a simplement été laissé sur place. Ses concurrents directs, qu'ils soient franchisés d'autres réseaux plus avancés, succursales de réseaux intégrés ou indépendants ayant adopté leurs propres outils IA, disposent désormais de capacités d'analyse, de prévision de la demande, de personnalisation de l'offre et de réactivité client que lui n'a pas. L'intuition et l'expérience locale du franchisé n'ont pas disparu, mais elles ne suffisent plus à compenser l'écart de productivité et de précision que l'IA confère à ceux qui l'ont adoptée.

Les métiers n'ont pas été requalifiés, et c'est peut-être la conséquence la plus visible de l'inaction au niveau de la tête de réseau.

L'animateur réseau est peut-être la figure la plus emblématique du gâchis de ce scénario car, contrairement aux autres métiers, l'animateur avait bougé. En 2026, il était le profil le plus enthousiaste face à l'IA, le plus spontanément adoptant. Dès les premières phases, les animateurs avaient intégré les outils d'IA générative gratuits dans leur quotidien : correction et rédaction de mails, synthèse de comptes rendus de visite, préparation de supports de communication pour les franchisés. Certains avaient même poussé l'appropriation assez loin, entraînant leur ChatGPT personnel avec leurs données, leurs constantes réseau, leur style d'écriture, au point de le considérer comme leur « double ». Les gains étaient suffisamment réels et immédiats : du temps économisé sur les tâches rédactionnelles, une meilleure qualité formelle des documents et une sensation de montée en compétences.

Mais cette première vague d'adoption a fini par buter sur le mur de la bascule vers quelque chose de plus structurant et de plus puissant. L'animateur qui gagnait vingt minutes sur un compte rendu grâce à ChatGPT n'a jamais pu franchir le palier suivant, celui de l'animateur augmenté du scénario 1, axé sur le coaching entrepreneurial. Ce palier-là nécessitait une base de connaissances structurée, une data plateforme connectée, un chatbot alimenté par le manuel opératoire et les constantes réseau, ainsi qu'une formation différenciée au-delà du prompting basique ; autant de briques que seule la tête de réseau pouvait fournir et qu'elle n'a pas fournies dans ce scénario. L'animateur s'est retrouvé seul avec ses outils gratuits, capable d'accélérer ses tâches à faible valeur ajoutée mais incapable de transformer son métier.

L'enthousiasme initial s'est progressivement mué en frustration, puis en résignation. Les journées « à rallonge » entre le volant, les tableaux Excel et les analyses manuelles de performance n'ont pas fondamentalement changé. Le temps gagné a été absorbé par la complexification continue du métier, pas réinvesti dans le coaching et l'accompagnement humain. L'animateur n'est devenu ni le coach entrepreneurial du scénario 1, ni le relais de l'algorithme du scénario 2 : il est resté un animateur du passé avec un outil IA à performance limitée, qui sert d'accélérateur de tâches mineures, pas de transformateur de métier.

Le développeur continue à prospecter avec les mêmes méthodes qu'il y a dix ans. La détection de signaux faibles reste un travail artisanal. La préqualification des candidatures entrantes est toujours manuelle. L'intuition relationnelle du développeur, que notre étude identifiait comme sa valeur irremplaçable, est toujours là, mais elle s'exerce sur un vivier de candidats qui se

réduit, car les profils les plus entrepreneuriaux et les plus connectés se tournent vers des réseaux qui offrent une proposition technologique plus attractive.

Le formateur, quant à lui, continue à produire du contenu e-learning standardisé, identique pour tous les franchisés quel que soit leur niveau d'expérience ou leurs lacunes spécifiques. La personnalisation de la formation par l'IA (ex, micro-learning vidéo adapté au profil de chaque apprenant, parcours modulaires générés en fonction des requêtes au chatbot et des résultats d'évaluation, simulations immersives) est restée au stade de l'idée évoquée en convention.

Le savoir-faire est resté un document statique. Le manuel opératoire n'a pas été rendu « IA-ready ». Les contradictions entre versions qui se sont agrégées au fil des années n'ont pas été éliminées. La base de connaissances n'a été ni suffisamment structurée, ni élargie au-delà du manuel : les constantes réseau, les plans d'action type, les catalogues fournisseurs, les FAQ issues des tickets franchisés, toutes ces sources complémentaires, riches et sous-exploitées le sont restées. Certains réseaux ont tout de même tenté de déployer des chatbots connectés au manuel, poussés par l'envie de signaler leur engagement dans l'IA ou par la pression des conventions où il fallait « montrer quelque chose ». Mais ces chatbots, alimentés par des données contradictoires, incomplètes ou sous format image, ont fourni des réponses médiocres. Les franchisés, déçus par ces premiers essais, ont perdu confiance dans la capacité du franchiseur à leur fournir des outils IA performants. Et cette déception a eu un effet durable : elle a renforcé chez beaucoup le sentiment que l'IA « ne marche pas vraiment », alors que le problème n'était jamais l'IA, c'était la qualité de ce qu'on lui avait donné à apprendre.

La confiance dans le réseau n'a été ni renforcée, ni significativement érodée, mais elle s'est en quelque sorte étiolée. Le franchiseur n'a ni fourni d'outils structurants, ni imposé de surveillance algorithmique. Avec une IA de l'ombre qui continue à prospérer, le savoir-faire continue à s'évaporer dans les modèles d'apprentissage des outils publics gratuits, goutte à goutte, sans que personne ne mesure l'ampleur de la fuite. La confiance des franchisés envers leur franchiseur sur les questions technologiques, déjà faible en 2026, n'a pas évolué. Les franchisés ne reprochent pas forcément à leur franchiseur de mal faire sur l'IA, mais ils ont simplement cessé de l'attendre sur ce sujet. La question de l'IA n'est plus abordée en convention, ou alors sous forme de vagues promesses que plus personne ne prend au sérieux. La non-transformation des métiers de développeur, d'animateur et de formateur se mesure chaque jour un peu plus dans la qualité de l'accompagnement, surtout chez les franchisés multi-enseignes ou qui se comparent à d'autres commerçants de réseaux plus avancés. La confiance ne s'est pas brisée dans un éclat de colère ou de trahison ; elle s'est dissoute dans l'indifférence,

qui est peut-être, pour un réseau de franchise dont la force repose sur le lien collectif, la forme de dégradation la plus dangereuse.

Le modèle économique est sous pression. Pendant que les réseaux de ce scénario accumulaient du retard, l'environnement concurrentiel a évolué. Les réseaux intégrés (succursalistes), disposant de ressources financières et techniques supérieures, ont déployé l'IA à grande échelle : IA prédictive pour l'optimisation des stocks et des prix, IA générative pour la personnalisation de l'expérience client ou encore agents IA pour l'automatisation des processus. Les pure players du e-commerce ont poussé encore plus loin l'intégration de l'IA dans leur chaîne de valeur. Les réseaux de franchise, coincés entre leur dette technologique et leur modèle organisationnel décentralisé, ont accumulé un retard concurrentiel significatif.

L'attractivité de la franchise a diminué. Les candidats entrepreneurs, de plus en plus sensibles à la dimension technologique, se tournent vers des réseaux qui offrent des outils IA performants ou vers des formes d'entrepreneuriat indépendant où ils peuvent choisir leurs propres outils. Les franchisés en place, confrontés à la concurrence de points de vente intégrés mieux équipés technologiquement, voient leur performance se dégrader. La proposition de valeur du franchiseur, « je vous apporte un savoir-faire éprouvé et un accompagnement de qualité », sonne creux quand le savoir-faire n'a pas évolué pour intégrer la révolution de l'IA et que l'accompagnement n'a pas été augmenté. Les franchisés questionnent la justification des redevances. Le cercle vicieux s'installe : sans investissement, pas de nouveaux services ; sans nouveaux services, pas de justification pour de nouvelles ressources ; sans nouvelles ressources, pas d'investissement.

4.3.2. Signaux déjà observés dans notre étude

Ce scénario est, malheureusement, celui pour lequel les signaux sont les plus nombreux et les plus forts dans notre étude :

- Le paradoxe du « tsunami lointain », où l'IA est perçue comme une révolution inévitable mais dont l'horizon est repoussé, est le mécanisme psychologique central de ce scénario. L'animateur qui déclare « pour l'instant, je ne la vois pas comme une grosse rupture » incarne cette posture attentiste.
- La prépondérance du *faire* sur le *penser* est la caractéristique structurelle de ce scénario. Les réseaux multiplient les initiatives tactiques sans vision stratégique.

- La dette technologique massive (ex, manuels sous format image, données fragmentées, ERP vieillissants, absence de data plateformes, etc.) constitue le verrou technique de ce scénario. Le DSI qui constate que son réseau « passe plus de temps à maintenir son logiciel qu'à le faire évoluer » décrit exactement la spirale de l'inaction.
- Le faible niveau d'usage de l'IA par les franchisés (1.84/5, 62 % l'utilisent moins d'une fois par semaine) et le faible niveau de soutien perçu du franchiseur (2.06/5) montrent que, côté terrain, le scénario de l'inaction est déjà la réalité dominante.
- Le faible niveau de soutien perçu du franchiseur (2.06/5) et du score de champion perçu de l'IA (2.05/5) illustrent une faible confiance des franchisés envers leur franchiseur sur la question de l'IA.
- L'absence quasi totale de réflexion sur le modèle économique de l'IA dans la relation de franchise, combinée à la conjoncture économique qui freine toute nouvelle redevance, illustre l'impasse financière de ce scénario.
- Le développeur qui déclare « je n'en ai pas trouvé, pour l'instant, l'usage adapté pleinement à mon métier » et qui continue avec ses méthodes éprouvées incarne la résistance au changement qui alimente ce scénario.
- Le fossé de maturité perceptive entre les têtes de réseau (qui projettent l'IA comme un levier de transformation systémique) et les franchisés (qui la perçoivent comme un simple outil du quotidien) empêche le déploiement de projets structurants et maintient le réseau dans une logique de quick wins sans impact durable.

4.3.3. Leviers pour éviter ce scénario

Pour éviter que ce scénario ne se concrétise, plusieurs conditions doivent être réunies, inspirées par les recommandations détaillées dans la section précédente :

- Sortir de l'attentisme en nommant un référent IA et en inscrivant le sujet au CODIR, même sans feuille de route complète. Le premier pas est de reconnaître que l'inaction est un choix stratégique et un choix risqué.
- Commencer par « ranger la chambre » : auditer la base de connaissances, structurer les données, canaliser l'IA de l'ombre. Ces chantiers ne nécessitent pas d'investissements massifs mais conditionnent tout le reste.

- Ne pas attendre la solution parfaite pour agir. Les outils disponibles aujourd'hui, même imparfaits, permettent des gains réels si la base de connaissances est structurée.
- Regarder ce que font les réseaux intégrés et les pure players, non pour les imiter mais pour mesurer l'écart qui se creuse et l'urgence d'agir.
- Utiliser la matrice d'autodiagnostic proposée dans ce rapport pour objectiver la situation du réseau et identifier les dimensions prioritaires.

4.4. Synthèse des trois scénarios

Les trois scénarios peuvent être cartographiés le long de deux axes fondamentaux qui traversent l'ensemble de nos résultats empiriques : d'une part, **le degré d'intégration stratégique de l'IA** dans le modèle de la franchise ; d'autre part, **les conséquences positives ou négatives** de cette intégration sur l'équilibre entre les parties prenantes (figure 21).

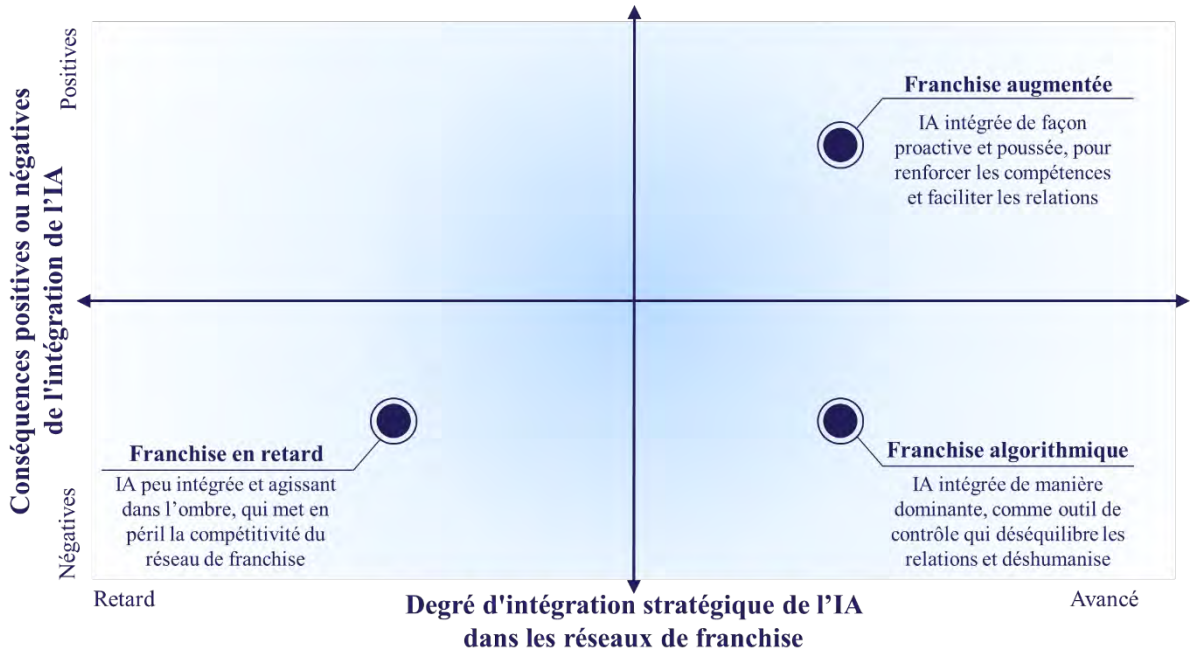

Figure 21. Scénarios d'évolution de la franchise à horizon 2035

Le degré d'intégration stratégique de l'IA dans le modèle de la franchise est un axe fondamental, car il reflète **la maturité du réseau vis-à-vis de l'IA** et son degré de capacité à s'en saisir comme levier stratégique. Il permet de classer les scénarios comme suit :

- **Franchise augmentée** : l'IA est intégrée de manière réfléchie et proactive, au service des parties prenantes et des objectifs stratégiques du réseau.
- **Franchise algorithmique** : l'IA est intégrée de manière dominante, mais avec un déséquilibre dans la répartition des bénéfices et un risque de déshumanisation des relations.
- **Franchise en retard** : l'IA n'est pas intégrée ou reste à un stade embryonnaire, souvent par manque de vision ou d'efforts structurants.

Les conséquences (positives ou négatives) sur l'équilibre entre les parties prenantes est le second axe fondamental, car il **porte sur les impacts** : la manière dont l'intégration de l'IA, ou son absence, modifie les relations et l'équilibre entre les parties prenantes (franchisé, franchiseur, animateur, développeur, etc.). Ce deuxième axe met en lumière la **qualité des effets de l'IA** sur les dynamiques humaines et organisationnelles dans le réseau. Il s'articule comme suit :

- **Franchise augmentée** : conséquences principalement **positives**. L'IA est utilisée comme un outil pour renforcer les compétences et faciliter les relations. Le franchisé reste autonome et valorisé, tandis que le franchiseur agit comme un partenaire technologique efficace.
- **Franchise algorithmique** : conséquences **mitigées ou négatives**, malgré une intégration avancée de l'IA. L'IA devient un outil de contrôle dominant, déshumanisant la relation et suscitant des tensions (perte d'autonomie des franchisés, multiplication des litiges, etc.).
- **Franchise en retard** : conséquences **clairement négatives**, mais pour des raisons inverses. L'absence d'appropriation de l'IA met en péril la compétitivité du réseau. Les franchisés se sentent abandonnés, et les métiers côté franchiseur stagnent.

Ce deuxième axe est crucial, car il met en lumière non seulement **les bénéfices ou les risques de l'IA**, mais aussi la manière dont les réseaux peuvent **rater leur transformation** en ne réfléchissant pas suffisamment à l'impact humain et organisationnel.

Le tableau 31 synthétise les principales caractéristiques de chaque scénario. Le choix entre ces trois scénarios n'est pas technologiquement déterminé. Il relève de décisions stratégiques, organisationnelles et culturelles que les dirigeants de réseaux prennent, ou ne prennent pas, aujourd'hui.

Dimension	Scénario 1 La franchise augmentée	Scénario 2 La franchise algorithmique	Scénario 3 La franchise en retard
Rôle de l'IA	Augmentation des capacités humaines	Prescription et standardisation	Usage superficiel et fragmenté
Franchisé	Entrepreneur augmenté et autonome	Gestionnaire piloté par l'IA	Utilisateur sporadique d'outils gratuits
Animateur	Coach entrepreneurial augmenté	Relais de l'algorithme	Métier inchangé, surchargé de reporting
Relation humaine	Renforcée par le temps libéré	Déshumanisée et contractualisée	Inchangée mais sous pression
Savoir-faire	Actif vivant, dynamique et interactif	Absorbé par l'algorithme	Stock statique non exploité par l'IA
Confiance	Renforcée par la co-construction	Érodée par le contrôle algorithmique	Fragilisée par le manque de résultats
Modèle économique	Redevance digitale justifiée par la valeur	Redevance élevée contestée	Redevance classique sous pression
Attractivité	Renforcée auprès des entrepreneurs	Réduite aux profils gestionnaires	En déclin face aux concurrents équipés

Tableau 31. Les principales caractéristiques des scénarios d'évolution de la franchise à horizon 2035

Synthèse managériale du Chapitre 7

De l’état des lieux à l’action.

Ce chapitre a intégré l’ensemble des résultats des chapitres 2 à 6 dans un dispositif actionnable à destination des dirigeants de réseaux : un outil de diagnostic, des recommandations différenciées et des scénarios prospectifs qui dessinent les trajectoires possibles de la franchise à l’horizon 2035.

L’outil : Où en êtes-vous ?

Une matrice d’autodiagnostic permet à chaque réseau d’évaluer sa maturité IA sur huit dimensions complémentaires : vision et gouvernance IA, infrastructure data, base de connaissances et savoir-faire, acculturation et compétences, sécurité et IA de l’ombre, déploiement vers les franchisés, transformation des métiers du réseau, et modèle économique.

Pour chaque dimension, trois stades de maturité sont définis (éveil, expérimentation structurée et intégration stratégique) avec des indicateurs concrets qui permettent au dirigeant de situer son réseau.

L’outil est conçu pour révéler les décalages entre dimensions : un réseau peut être avancé sur l’acculturation mais en retard sur la data, ou inversement. C’est précisément dans ces décalages que résident les priorités d’action. Le guide de lecture associé renvoie, pour chaque dimension, aux chapitres et synthèses exécutives correspondants pour un approfondissement ciblé.

Les priorités : Que faire maintenant ?

Des recommandations différenciées sont organisées selon quatre axes (technologique, organisationnel, relationnel et économique) et déclinées pour chacun des trois stades de maturité, de sorte que chaque réseau trouve les recommandations pertinentes pour sa situation spécifique.

Elles sont complétées par cinq principes directeurs transversaux qui constituent le socle stratégique de toute démarche IA en franchise :

1. L’IA est un projet de management avant d’être un projet technologique.

2. La qualité du savoir-faire codifié est le premier déterminant de la qualité de l’IA.

3. La sécurité du savoir-faire est un impératif non négociable.

4. L'IA doit renforcer, et non éroder, l'autonomie entrepreneuriale du franchisé.

5. Le temps gagné par l'IA doit être réinvesti dans l'humain.

Ces principes ne sont pas des vœux pieux : chacun est ancré dans des résultats empiriques spécifiques de l'étude et traduit en actions concrètes dans les recommandations détaillées.

Les trajectoires : Vers quoi cela mène-t-il ?

Trois scénarios contrastés dessinent les trajectoires possibles de la franchise à l'horizon 2035, dans un environnement où l'IA sera devenue omniprésente dans le quotidien des organisations.

La franchise augmentée est le scénario où l'IA a été déployée comme un levier de co-intelligence au service de l'humain : le savoir-faire est devenu un actif vivant et interactif, l'animateur a été requalifié en coach entrepreneurial, le franchisé est un entrepreneur augmenté dont l'autonomie a été renforcée, et la confiance dans le réseau s'est consolidée par la co-construction.

La franchise algorithmique est le scénario de la dérive : l'IA, initialement déployée dans une logique d'optimisation, est devenue un instrument de standardisation et de contrôle qui a érodé l'autonomie du franchisé, déqualifié l'animateur vers une fonction de contrôle, et déshumanisé la relation de franchise.

La franchise en retard est le scénario de l'inaction prolongée : l'attentisme s'est perpétué, les métiers n'ont pas été requalifiés, les franchisés sont passés d'une attente indulgente à une attente résignée, et l'écart concurrentiel avec les réseaux intégrés et les enseignes plus avancées s'est creusé irrémédiablement.

Ces trois scénarios ne sont pas des destins inéluctables. Ce sont des trajectoires qui dépendent des choix stratégiques, technologiques, organisationnels et humains, que les dirigeants de réseaux font ou ne font pas aujourd'hui.

Conclusion.

Ce rapport a été commandité par la Fédération Française de la Franchise avec l'ambition de dresser un état des lieux des pratiques émergentes des réseaux français de franchise en matière d'IA, de comprendre comment elle commence à s'intégrer dans le savoir-faire, et de proposer une vision prospective de la franchise dans un monde où l'IA serait devenue omniprésente.

Au terme de 102 entretiens, 201 questionnaires, 17 mois de recherche et de nombreuses participations à des rencontres professionnelles du secteur, un constat central s'impose : **l'IA dans la franchise est un sujet de management avant d'être un sujet de technologie**. Les freins à l'adoption ne sont pas principalement techniques, puisque l'IA générative est accessible, intuitive et souvent gratuite. Ils sont humains, organisationnels et stratégiques : des représentations ambivalentes qui oscillent entre enthousiasme et crainte, une acculturation inégale qui creuse des fractures internes, une IA de l'ombre qui expose le savoir-faire secret sans que personne ne mesure l'ampleur de la fuite, des bases de connaissances qui ne sont pas prêtes à nourrir une IA performante, et surtout une absence quasi généralisée de vision stratégique sur ce que l'IA signifie pour la franchise en tant qu'institution.

Pourtant, **les signaux positifs sont nombreux** : l'enthousiasme des animateurs de réseau, qui s'approprient spontanément les outils malgré l'absence de formation structurée ; la posture d'attentes indulgentes des franchisés, qui accordent du temps à leur franchiseur tout en espérant des solutions concrètes ; la lucidité de certains dirigeants qui subordonnent leur feuille de route IA à l'ADN et aux valeurs de leur réseau ; les premiers chatbots connectés au manuel opératoire, encore imparfaits mais porteurs d'une transformation profonde du savoir-faire d'un stock statique vers un flux dynamique ; et cette intuition, partagée par la majorité de nos interlocuteurs, que l'IA ne doit pas remplacer l'humain mais l'augmenter.

La franchise dispose d'atouts structurels pour réussir cette transformation. Elle repose sur un savoir-faire codifié, condition première de toute IA performante. Elle s'appuie sur un réseau d'entrepreneurs autonomes, source inépuisable d'idées et d'expérimentations locales. Elle est structurée autour d'une relation de confiance, le ciment qui permettra de déployer l'IA de façon sécurisée et acceptée. Et elle est animée par une force collective, avec des conventions, commissions et groupes de travail, qui constitue le terreau idéal pour l'acculturation et le partage de bonnes pratiques.

Mais la franchise porte aussi en elle des vulnérabilités spécifiques face à l'IA. La tension structurelle entre standardisation et autonomie entrepreneuriale pourrait être exacerbée par une IA prescriptive qui, sous couvert d'optimisation, éroderait ce qui fait la singularité du modèle. La fragmentation des données entre franchiseur et franchisés, combinée aux contraintes juridiques, complique la construction d'une infrastructure data unifiée. Et le statut de PME de la plupart des têtes de réseau limite les ressources disponibles pour des investissements technologiques d'envergure.

C'est dans cet entre-deux, entre des atouts considérables et des vulnérabilités réelles, que se joue l'avenir de la franchise à l'ère de l'IA. Les trois scénarios prospectifs que nous avons proposés – la franchise augmentée, la franchise algorithmique et la franchise en retard – ne sont pas des destins inéluctables. **Ce sont des trajectoires qui dépendent des choix que les dirigeants de réseaux font aujourd'hui.** Choisir de structurer sa base de connaissances ou de reporter ce chantier. Choisir de canaliser l'IA de l'ombre ou de fermer les yeux. Choisir de former ses équipes ou de les laisser tâtonner. Choisir de coconstruire avec les franchisés ou de leur imposer des solutions. Choisir de réinvestir le temps gagné par l'IA dans la relation humaine ou de l'absorber dans plus de reporting.

Ces choix ne sont pas technologiques. Ils sont stratégiques, organisationnels et, au fond, profondément humains. C'est ce qui rend ce sujet à la fois passionnant et urgent.

Limites de l'étude

Comme toute recherche empirique, cette étude comporte des limites qu'il est important de signaler pour situer la portée de ses résultats et ouvrir des pistes pour de futurs travaux.

Limites temporelles. Cette recherche a été menée entre septembre 2024 et janvier 2026, dans une période où l'IA générative n'en est qu'aux premiers stades de sa diffusion dans les réseaux de franchise. Les pratiques observées, les représentations recueillies et les niveaux d'adoption mesurés constituent une photographie d'un phénomène en mouvement rapide. Certains des constats formulés dans ce rapport pourraient évoluer significativement dans les mois et années qui suivent la publication de ce rapport : c'est le cas par exemple pour la prépondérance de l'IA de l'ombre, le faible niveau d'usage par les franchisés ou encore l'absence quasi totale de feuilles de route stratégiques. C'est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles nous avons proposé des scénarios prospectifs plutôt que des prédictions : ils visent à éclairer les trajectoires possibles plutôt qu'à figer un état des lieux qui sera nécessairement daté.

Limites méthodologiques. L'étude qualitative repose sur 102 entretiens semi-directifs avec des parties prenantes diversifiées (dirigeants, DSI, animateurs, développeurs, franchisés, experts). Si cette richesse et cette diversité constituent une force, elles impliquent aussi que certains métiers ou fonctions n'ont pu être couverts qu'avec un nombre limité d'entretiens. Par ailleurs, trois réseaux nous ont accordé un accès large à la quasi-totalité de leurs membres du comité de direction, ce qui a permis une compréhension approfondie de la dynamique interne de ces réseaux, mais crée aussi une surreprésentation relative de ces cas dans nos analyses. L'étude quantitative, avec 201 questionnaires exploitables sur environ 7 000 franchisés contactés (taux de réponse de 3.3 %), offre des résultats statistiquement robustes mais qui pourraient être affectés par un biais d'auto-sélection : les franchisés ayant accepté de répondre sont potentiellement plus intéressés par le sujet de l'IA que la moyenne du réseau, ce qui pourrait surestimer légèrement les niveaux mesurés d'usage et de connaissance.

Limites sectorielles. Les réseaux interrogés couvrent une diversité de secteurs (commerce alimentaire, immobilier, restauration, services à la personne, aménagement de la maison, hôtellerie, etc.), mais ne prétendent pas à l'exhaustivité sectorielle. Par ailleurs, les dynamiques d'adoption de l'IA pourraient varier significativement selon la taille du réseau, la structure capitalistique du franchiseur (indépendant vs adossé à un groupe) ou encore le degré de maturité digitale préexistant, autant de variables que cette étude n'a pu contrôler de façon exhaustive.

Limites liées à la nature du phénomène. L'IA générative est une « cible conceptuelle mouvante », pour reprendre l'expression de Chalmers et al. (2026) citée dans notre cadre conceptuel. Les outils, les capacités et les modèles tarifaires évoluent à un rythme qui dépasse celui de la recherche académique. Certaines des solutions évoquées par nos interlocuteurs comme des projets futurs pourraient être déjà déployées au moment de la lecture de ce rapport, tandis que d'autres pourraient avoir été abandonnées. Cette limite est inhérente à toute recherche sur une technologie émergente et renforce l'intérêt d'un suivi longitudinal du phénomène. Par ailleurs, nos trois scénarios prospectifs ont été délibérément construits le long de deux axes liés à la franchise : le degré d'intégration stratégique de l'IA et ses conséquences sur l'équilibre entre les parties prenantes du réseau. Ce choix nous a permis de proposer des trajectoires directement actionnables par les dirigeants de réseaux. Toutefois, nous sommes conscients que d'autres axes de variation, que nous avons choisi de ne pas intégrer pour ne pas complexifier excessivement l'exercice prospectif, pourraient largement enrichir et modifier ces scénarios.

Un premier axe concerne la trajectoire technologique de l'IA elle-même : selon que l'IA connaisse dans les années à venir un plateau de performance, une accélération continue ou une progression exponentielle vers des formes d'IA générale, les implications pour la franchise seraient radicalement différentes. Un plateau pourrait prolonger le scénario 3 en réduisant l'urgence d'agir, tandis qu'une accélération exponentielle rendrait le scénario 2 plus probable en multipliant les capacités prescriptives des algorithmes. Un deuxième axe concerne l'évolution du cadre réglementaire : un durcissement significatif de l'IA Act européen ou l'émergence de réglementations spécifiques à l'usage de l'IA dans les relations de franchise, par exemple sur la qualification de l'indépendance du franchisé face à des recommandations algorithmiques, pourraient modifier profondément les trajectoires décrites. Le croisement de ces axes avec nos trois scénarios constitue une piste de recherche future prometteuse, qui permettrait de développer une matrice prospective plus complète à mesure que la technologie et son cadre réglementaire se stabilisent.

Références.

Abadie, A., Roux, M., Chowdhury, S., & Dey, P. (2023). Interlinking organisational resources, AI adoption and omnichannel integration quality in Ghana's healthcare supply chain. Journal of Business Research, 162, 113866.

Ajzen, I. (1985), From intentions to actions: A theory of planned behavior. In Action control: From cognition to behavior, Springer, 11-39.

Ajzen, I. (2015), The theory of planned behaviour is alive and well, and not ready to retire: a commentary on Sniehotta, Presseau, and Araújo-Soares. Health Psychology Review, 9(2), 131-37.

Anthony, C., Bechky, B. A., & Fayard, A. L. (2023). "Collaborating" with AI: Taking a system view to explore the future of work. Organization Science, 34(5), 1672-1694.

Blut, M., Chong, A. Y. L., Tsiga, Z., & Venkatesh, V. (2022). Meta-analysis of the unified theory of acceptance and use of technology (UTAUT): challenging its validity and charting a research agenda in the red ocean. Journal of the Association for Information Systems, 23, 13-95.

Bock D.E., Wolter J.S. & Ferrell O.C. (2020), Artificial intelligence: Disrupting what we know about services. Journal of Services Marketing, 34(3), 317–334.

Bresnahan, T. F., & Trajtenberg, M. (1995). General purpose technologies 'Engines of growth'? Journal of Econometrics, 65(1), 83-108.

Brynjolfsson E. & Smith M.D. (2000), Frictionless Commerce? A comparison of internet and conventional retailers. Management Science, 46(4), 563–585.

Brynjolfsson, E., Rock, D., & Syverson, C. (2019). Artificial intelligence and the modern productivity paradox. The economics of artificial intelligence: An agenda, 23, 23-57.

Camilleri, M. A. (2024). Factors affecting performance expectancy and intentions to use ChatGPT: Using SmartPLS to advance an information technology acceptance framework. Technological Forecasting and Social Change, 201, 123247.

Challapally, A., Pease, C., Raskar, R., & Chari, P. (2025). The GenAI divide: State of AI in business 2025. MIT Nanda, 1-75.

Chalmers, D., MacKenzie, N. G., & Carter, S. (2021). Artificial intelligence and entrepreneurship: Implications for venture creation in the fourth industrial revolution. Entrepreneurship Theory and Practice, 45(5), 1028-1053.

Chalmers, D., Hunt, R. R., Pachidi, S., Potočnik, K., & Townsend, D. (2026). The Acceleration of Artificial Intelligence: Rethinking Organization and Work in an Era of Rapid Technological Change. Journal of Management Studies. Forthcoming.

Chaney, D., Ghantous, N., Chameroy, F., Jeanpert, S., & Schultz, M. (2025). Franchisees' adoption of omnichannel marketing. Industrial Marketing Management, 126, 18-29.

Cheng, M., Lee, A. Y., Rapuano, K., Niederhoffer, K., Liebscher, A., & Hancock, J. (2025). From tools to thieves: Measuring and understanding public perceptions of AI through crowdsourced metaphors. arXiv preprint arXiv:2501.18045.

Cialdini, R. B., Kallgren, C. A., & Reno, R. R. (1991). A focus theory of normative conduct: A theoretical refinement and reevaluation of the role of norms in human behavior. In Advances in experimental social psychology (pp. 201–234). Elsevier.

Commission de l'Intelligence Artificielle. (2024). IA : Notre ambition pour la France. BercyNumérique. Retrieved from https://www.bercynumerique.finances.gouv.fr/le-rapport-ia-notre-ambition-pour-la-france

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. Harvard business review, 96(1), 108-116.

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. MIS quarterly, 319-340.

Dwivedi, Y. K., Rana, N. P., Tamilmani, K., & Raman, R. (2020). A meta-analysis based modified unified theory of acceptance and use of technology (meta-UTAUT): A review of emerging literature. Current opinion in psychology, 36, 13-8.

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.

Elango, B. (2019). A bibliometric analysis of franchising research (1988–2017). The Journal of Entrepreneurship, 28(2), 223-249.

Enholm, I. M., Papagiannidis, E., Mikalef, P., & Krogstie, J. (2022). Artificial intelligence and business value: A literature review. Information Systems Frontiers, 24(5), 1709-1734.

Euchner, J. (2023). Generative AI. Research-Technology Management, 66(3), 71-74.

Frank, D. A., & Otterbring, T. (2024). Autonomy, power and the special case of scarcity: Consumer adoption of highly autonomous artificial intelligence. British Journal of Management, 35(4), 1700-1723.

Gauri D.K., Jindal R.P., Ratchford B., Fox E., Bhatnagar A., Pandey A., Navallo J.R., Fogarty J., Carr S. & Howerton E. (2021), Evolution of retail formats: Past, present, and future. Journal of Retailing, 97(1), 42–61.

Ghantous, N., Chameroy, F., Léo, P-Y., & Philippe, J. (2013). L'internationalisation des réseaux de franchise : Processus et clefs de succès. Rapport de recherche. Fédération Française de la Franchise.

Ghantous, N., Chameroy, F., Chaney, D., Jeanpert, S., & Schultz, M. (2022). Stratégies omnicanales, marque, et gestion des savoir-faire en franchise. Rapport de recherche. Fédération Française de la Franchise.

Ghantous, N., (2023). Les leviers de performance des réseaux de franchise dans le cadre de mutations d'envergure : Réflexion à partir des cas de l'internationalisation et de la transformation omnicanale. Mémoire d'habilitation à diriger des recherches. IGR-IAE Rennes, Université de Rennes.

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. Organizational research methods, 16(1), 15-31.

Grewal D., Benoit S., Noble S.M., Guha A. Ahlbom C-P., & Nordfält J. (2023), Leveraging in-Store technology and AI: Increasing customer and employee efficiency and enhancing their experiences. Journal of Retailing, 99(4), 487-504.

Grewal, D., Guha, A., Satornino, C. B., & Schweiger, E. B. (2021). Artificial intelligence: The light and the darkness. Journal of Business Research, 136, 229-236.

Grewal D., Roggeveen A.L., & Nordfält J. (2017), The future of retailing. Journal of Retailing, 93(1), 1-6.

Guha, A., Grewal, D., Kopalle, P. K., Haenlein, M., Schneider, M. J., Jung, H., ... & Hawkins, G. (2021). How artificial intelligence will affect the future of retailing. Journal of Retailing, 97(1), 28-41.

Hameed, M. A., Counsell, S., & Swift, S. (2012). A conceptual model for the process of IT innovation adoption in organizations. Journal of Engineering and Technology Management, 29(3), 358-390.

HBR: Harvard Business Review, (2018), Le Must du digital. Numéro spécial, Hors série.

Hermann, I. (2023). Artificial intelligence in fiction: between narratives and metaphors. AI & society, 38(1), 319-329.

Hryniewicz, R. (2024, January 16). Types of AI: Exploring the diverse landscape of artificial intelligence. NeuroSYS. Retrieved from https://neurosys.com/blog/types-of-ai

Huang M-H. & Rust R.T. (2018), Artificial intelligence in service. Journal of Service Research, 21(2), 155–172.

Huang M-H. & Rust R.T. (2022), A framework for collaborative artificial intelligence in marketing. Journal of Retailing, 98(2), 209–223.

Huysman, M. (2026), Studying AI in the wild: Reflections from the ai@work Research Group. Journal of Management Studies. https://doi.org/10.1111/joms.70021.

IBM (2023, October 12). Understanding the different types of artificial intelligence. IBM. Retrieved from https://www.ibm.com/blog/understanding-the-different-types-of-artificial-intelligence/

Igbaria, M., Zinatelli, N., Cragg, P., & Cavaye, A. L. (1997). Personal computing acceptance factors in small firms: a structural equation model. MIS Quarterly, 279-305.

Joshi, N. (2019, June 19). 7 types of artificial intelligence. Forbes. Retrieved from https://www.forbes.com/sites/cognitiveworld/2019/06/19/7-types-of-artificial-intelligence/?sh=69e81f9e233e

Jovanovic, B., & Rousseau, P. L. (2005). General purpose technologies. In Handbook of Economic Growth (Vol. 1, pp. 1181-1224). Elsevier.

Kahn, L.H., Savas, O., Morrison, A., Shaffer, K.A., & Zapata, L., (2020). Modelling hybrid human-artificial intelligence cooperation: a call center customer service case study. In: Proceedings - 2020 IEEE International Conference on Big Data, Big Data, pp. 3072-3075.

Lawrence, B., & Kaufmann, P. J. (2019). Channel members' relationships with the brands they sell and the organizations that own them. Industrial Marketing Management, 83, 148-161.

Loureiro, S. M. C., Guerreiro, J., & Tussyadiah, I. (2021). Artificial intelligence in business: State of the art and future research agenda. Journal of Business Research, 129, 911-926.

Maas, M. M. (2023). AI is like… A literature review of AI metaphors and why they matter for policy. AI Foundations Report, 2.

Madanaguli, A., Sjödin, D., Parida, V., & Mikalef, P. (2024). Artificial intelligence capabilities for circular business models: Research synthesis and future agenda. Technological Forecasting and Social Change, 200, 123189.

Marikyan, D., Papagiannidis, S., & Stewart, G. (2023). Technology acceptance research: Meta-analysis. Journal of Information Science, 01655515231191177.

Microsoft (2023, June 12). What are the different types of AI? Microsoft. Retrieved from https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365-life-hacks/writing/what-are-the-different-types-of-ai

Mikalef, P., Fjørtoft, S.O., & Torvatn, H.Y. (2019) Developing an artificial intelligence capability: a theoretical framework for business value. Paper Presented at the International Conference on Business Information Systems.

Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. Information & Management, 58(3), 103434.

Mollick, E. R. (2024). Co-intelligence: Living and working with AI. Portfolio/Penguin.

Ransbotham, S., Khodabandeh, S., Fehling, R., LaFountain, B., & Kiron, D. (2019). Winning with AI. MIT Sloan Management Review.

Sahoo, S., Kumar, S., Donthu, N., & Singh, A. K. (2024). Artificial intelligence capabilities, open innovation, and business performance–Empirical insights from multinational B2B companies. Industrial Marketing Management, 117, 28-41.

Shankar V. (2018), How Artificial Intelligence (AI) is reshaping retailing. Journal of Retailing, 94 (4) vi–xi.

Shepherd, D. A., & Majchrzak, A. (2022). Machines augmenting entrepreneurs: Opportunities (and threats) at the Nexus of artificial intelligence and entrepreneurship. Journal of Business Venturing, 37(4), 106227.

Short, C. E., & Short, J. C. (2023). The artificially intelligent entrepreneur: ChatGPT, prompt engineering, and entrepreneurial rhetoric creation. Journal of Business Venturing Insights, 19, e00388.

Sigala, M., Ooi, K-B., Tan, G.W-H., Awo, E.C-X., Cham, T-H., Dwivedi, Y., Kunz, W., Letheren, K., Mishra, A., Russell-Bennett, R., & Wirtz, J. (2024), ChatGPT and the Service Industry: Investigating Opportunities, Challenges, and Future Research Directions. Journal of Service Theory and Practice, forthcoming.

Singla, A., Sukharevsky, A., Hall, B., Yee, L., Chui, M., & Balakrishnan, T. (2025). The state of AI in 2025: agents, innovation, and transformation. McKinsey & Company.

Stelmaszak, M., Joshi, M., & Constantiou, I. (2026). Artificial intelligence as an organizing capability arising from human-algorithm relations. Journal of Management Studies, 63(2), 335-365.

Tsoni, C., & Martineau, R. (2019). IT symbolism and IT implementation strategies. Systèmes d'Information et Management, 24(4).

Vallis, C., Wilson, S., & Casey, A. (2025). Fear and Awe: Making Sense of Generative AI through Metaphor. Journal of Interactive Media in Education, 2025(1).

Van Gelderen, M., Wiklund, J., & McMullen, J. S. (2021). Entrepreneurship in the future: A Delphi study of ETP and JBV editorial board members. Entrepreneurship Theory and Practice, 45(5), 1239-1275.

Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. Management science, 46(2), 186-204.

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. MIS quarterly, 425-478.

Wu, C. H., Ho, G. T., Lam, C. H., & Ip, W. H. (2015). Franchising decision support system for formulating a center positioning strategy. Industrial Management & Data Systems, 115(5), 853-882.

Annexe – questionnaire franchisés.

Chers participants,

Nous vous remercions tout d'abord d'avoir accepté de participer à cette étude universitaire, menée pour le compte de la Fédération Française de la Franchise.

Nous nous intéressons dans cette étude à comprendre vos pratiques et perceptions de franchisés en matière d'intelligence artificielle. Il n'y a pas besoin d'être un expert ou un grand utilisateur de l'IA pour participer. Sachez qu'il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse, seul votre avis importe.

Toutes les données seront traitées de manière confidentielle et anonyme et ne seront en aucun cas utilisées à des fins commerciales.

Si vous souhaitez avoir plus d'informations sur cette étude, vous pouvez contacter Nabil Ghantous à l'adresse suivante : nghantous@iscparis.com

Merci d'avance.

Nous allons nous concentrer tout au long de ce questionnaire sur l'intelligence artificielle générative, autrement dit les applications telles que ChatGPT, Mistral ou Gemini, qui sont des intelligences artificielles capables de générer de nouveaux contenus, sous divers formats, tels que du texte, des images ou des vidéos.

Utilisation actuelle de l'IA générative par le franchisé.

Adapté de :

- *Nambisan, S., Agarwal, R., & Tanniru, M. (1999). Organizational mechanisms for enhancing user innovation in information technology. MIS Quarterly, 365-395.*
- *Thompson, R. L., Higgins, C. A., & Howell, J. M. (1991). Personal computing: Toward a conceptual model of utilization. MIS Quarterly, 125-143.*

1. A quel point êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes ? (1 = pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord)

- Pendant les derniers mois, j'ai consacré un temps considérable à explorer des usages de l'IA générative dans mon travail.
- J'explore régulièrement l'IA générative pour améliorer mon efficacité au travail.
- A quelle fréquence utilisez-vous l'IA générative pour votre travail ? moins d'une fois par semaine ; une fois par semaine ; plusieurs fois par semaine ; une fois par jour ; plusieurs fois par jour.

Intention d'usage à venir de l'IA générative par le franchisé.
Adapté de :
- *Nambisan, S., Agarwal, R., & Tanniru, M. (1999). Organizational mechanisms for enhancing user innovation in information technology. MIS Quarterly, 365-395.*
- *Wixom, B. H., & Todd, P. A. (2005). A theoretical integration of user satisfaction and technology acceptance. Information Systems Research, 16(1), 85-102.*

2. A quel point êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes ? (1 = pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord)
   - Je compte augmenter mon usage de l'IA générative au travail au cours des prochains mois.
   - J'ai l'intention d'explorer différentes façons dont l'IA générative pourrait améliorer mon efficacité au travail au cours des prochains mois.
   - J'ai l'intention d'utiliser l'IA générative régulièrement dans le cadre de mon travail au cours des prochains mois.
   - Au cours des prochains mois, j'ai l'intention de consacrer du temps et des efforts considérables à explorer l'IA générative pour des applications potentielles à mon travail.

Encouragement et soutien aux employés du franchisé à utiliser l'IA.
Adapté de :
- *Igbaria, M., Zinatelli, N., Cragg, P., & Cavaye, A. L. (1997). Personal computing acceptance factors in small firms: a structural equation model. MIS Quarterly, 279-305.*

3. A quel point êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes ? (1 = pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord)

- Mes employés savent qu'ils sont libres d'utiliser les outils d'IA générative pendant les heures de travail si ça augmente leur performance.
- J'encourage activement mes employés à utiliser l'IA générative pour être plus productifs dans leur travail.
- Je suis prêt à équiper certains de mes employés par un abonnement payant à l'IA générative s'ils me le demandent.
- Je suis prêt à payer pour que certains de mes employés se forment à l'usage de l'IA générative.

Le sentiment d'autonomie et d'empowerment du franchisé grâce à l'IA générative.
Adapté de :
- *Cochet, O., Dormann, J., & Ehrmann, T. (2008). Capitalizing on franchisee autonomy: Relational forms of governance as controls in idiosyncratic franchise dyads. Journal of Small Business Management, 46(1), 50-72.*
- *Merrilees, B., & Frazer, L. (2013). Internal branding: Franchisor leadership as a critical determinant. Journal of Business Research, 66(2), 158-164.*

4. A quel point êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes ? (1 = pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord)
   - Bien utiliser l'IA générative peut augmenter mon pouvoir dans mes relations avec le franchiseur.
   - L'omniprésence de l'IA dans mon quotidien de franchisé me ferait plus me sentir comme un employé que comme un entrepreneur indépendant (item inversé).
   - L'utilisation de l'IA générative dans la gestion de mon unité me donnerait plus d'autonomie vis-à-vis du franchiseur.
   - L'IA générative me faciliterait le développement et la mise en place de mes propres idées plutôt que de reposer sur les consignes du franchiseur.

L'attitude du franchisé envers l'IA générative.
Adapté de :
- *Stein, J. P., Messingschlager, T., Gnambs, T., Hutmacher, F., & Appel, M. (2024). Attitudes towards AI: measurement and associations with personality. Scientific Reports, 14(1), 2909.*

- *von Walter, B., Kremmel, D., & Jäger, B. (2022). The impact of lay beliefs about AI on adoption of algorithmic advice. Marketing Letters, 33(1), 143-155.*

5. A quel point êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes ? (1 = pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord)
   - L'IA est plus apte à résoudre des problèmes complexes que l'intelligence humaine.
   - J'ai peur de l'IA (item inversé).
   - Je choisirais plutôt une technologie avec IA qu'une technologie sans.
   - L'IA crée des problèmes plutôt que de les résoudre (item inversé).
   - Quand je pense à l'IA, j'ai surtout des sentiments positifs.

La confiance du franchisé en l'IA générative.

Adapté de :

- *Camilleri, M. A. (2024). Factors affecting performance expectancy and intentions to use ChatGPT: Using SmartPLS to advance an information technology acceptance framework. Technological Forecasting and Social Change, 201, 123247.*
- *Höddinghaus, M., Sondern, D., & Hertel, G. (2021). The automation of leadership functions: Would people trust decision algorithms?. Computers in Human Behavior, 116, 106635.*

6. A quel point êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes ? (1 = pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord)
   - De façon générale, je fais confiance aux IA génératives.
   - Je me sentirais à l'aise de m'appuyer sur un système d'IA générative pour mon travail.
   - Les informations que je reçois des IA génératives pour mon travail sont fiables.
   - On peut faire confiance aux réponses des IA génératives

La connaissance de la technologie d'IA générative par le franchisé.

Adapté de :

- *Nambisan, S., Agarwal, R., & Tanniru, M. (1999). Organizational mechanisms for enhancing user innovation in information technology. MIS Quarterly, 365-395.*

7. A quel point êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes ? (1 = pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord)
    - Je connais les caractéristiques des technologies d'IA génératives.
    - Je suis conscient des coûts associés à l'adoption de ces technologies pour mon unité franchisée.
    - Je connais l'étendue des avantages que l'on peut tirer au niveau de mon unité franchisée de l'usage des IA génératives.
    - Je connais le type de tâches dans lesquelles ces technologies peuvent être utilisées.

Le risque associé à l'IA générative par le franchisé.
Adapté de :
- *Pavlou, P. A., & Gefen, D. (2004). Building effective online marketplaces with institution-based trust. Information Systems Research, 15(1), 37-59.*

8. A quel point êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes ? (1 = pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord)
    - Utiliser l'IA générative comporte un risque considérable.
    - La décision d'utiliser l'IA générative dans mon travail est risquée.
    - L'incertitude sur ce qu'on peut gagner ou perdre en utilisant l'IA générative est élevée.

Performance attendue de l'IA générative.
Adapté de :
- *Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. MIS quarterly, 425-478.*

9. A quel point êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes ? (1 = pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord)

Pour une unité franchisée comme la mienne :

- Les IA génératives sont utiles pour notre travail.
- L'utilisation des IA génératives permettrait d'accomplir les tâches plus rapidement.
- L'utilisation des IA génératives augmenterait la productivité.
- L'utilisation des IA génératives nous rendrait plus efficace dans notre travail.

Effort nécessaire attendu pour l'usage de l'IA générative.

Adapté de :

- *Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. MIS quarterly, 425-478.*

10. A quel point êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes ? (1 = pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord)
    - Les IA génératives me semblent facile à utiliser.
    - Apprendre à utiliser les IA génératives dans mon travail serait facile pour moi.
    - Il serait facile pour moi de devenir habile à utiliser les IA génératives dans mon travail.

Le soutien du franchiseur au franchisé dans l'adoption de l'IA générative.

Adapté de :

- *Park, K., "Shawn" Lee, S., & A. Khan, M. (2014). Exploring the impact of franchise support on franchisee acceptance of intranet in quick service restaurant (QSR) franchise system. Journal of Hospitality and Tourism Technology, 5(2), 143-159.*

11. A quel point êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes ? (1 = pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord)
    - Mon franchiseur soutient de façon adéquate l'utilisation de l'IA générative par les franchisés.
    - Je peux trouver l'aide nécessaire auprès de l'équipe de mon franchiseur pour mon usage de l'IA générative.
    - Mon franchiseur fournit suffisamment d'outils pour que les franchisés puissent utiliser l'IA générative.
    - Mon franchiseur fournit suffisamment d'information pour que les franchisés puissent utiliser l'IA générative.

La compatibilité de l'IA générative avec le travail du franchisé.

Adapté de :

- *Moore, G. C., & Benbasat, I. (1991). Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation. Information systems research, 2(3), 192-222.*

12. A quel point êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes ? (1 = pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord)
    - L'utilisation de l'IA générative est compatible avec tous les aspects de mon travail de franchisé.
    - L'utilisation de l'IA générative est tout à fait compatible avec ma situation actuelle de franchisé.
    - Je pense que l'utilisation de l'IA générative correspond bien à ma façon de travailler.

L'influence du franchiseur comme modèle d'adoption de l'IA générative.
Adapté de :
- *Howell, J. M., Shea, C. M., & Higgins, C. A. (2005). Champions of product innovations: Defining, developing, and validating a measure of champion behavior. Journal of Business Venturing, 20(5), 641-661.*
- *Igbaria, M., Zinatelli, N., Cragg, P., & Cavaye, A. L. (1997). Personal computing acceptance factors in small firms: a structural equation model. MIS Quarterly, 279-305.*

13. A quel point êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes ? (1 = pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord)
    - Mon franchiseur a suffisamment pris la mesure des avantages que le réseau peut obtenir à partir de l'IA.
    - Mon franchiseur promeut avec enthousiasme les avantages d'utiliser l'IA auprès des franchisés.
    - Mon franchiseur est fortement engagé pour développer des solutions basées sur l'IA pour le réseau.
    - Mon franchiseur a les personnes nécessaires impliquées dans le développement des solutions basées sur l'IA pour le réseau.

Les autres influences sociales à l'adoption de l'IA générative.
Adapté de :
- *Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. MIS quarterly, 425-478.*

14. A quel point êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes ? (1 = pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord)
    - Mes employés s'attendent à ce qu'on utilise les IA génératives dans notre travail.
    - Les autres franchisés dans mon réseau pensent qu'on devrait utiliser les IA génératives dans notre travail.
    - Les autres commerçants et entrepreneurs que je fréquente pensent qu'on devrait utiliser les IA génératives dans notre travail.
    - Mes concurrents adoptent l'IA et ça peut leur donner un avantage concurrentiel sur moi.

L'innovativité personnelle du franchisé.
Adapté de :
- *Agarwal, R., & Prasad, J. (1998). A conceptual and operational definition of personal innovativeness in the domain of information technology. Information Systems Research, 9(2), 204-215.*

15. A quel point êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes ? (1 = pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord)
    - Quand j'entends parler d'une nouvelle technologie de l'information, je cherche des moyens de l'expérimenter.
    - Parmi mes pairs, je suis généralement le premier à essayer les nouvelles technologies de l'information.
    - En général, j'hésite à essayer les nouvelles technologies de l'information.

La performance du franchisé.
Adapté de Meiseberg, B., & Perrigot, R. (2020). Pricing-based practices, conflicts and performance in franchising. European Management Journal, 38(6), 939-955.

16. En matière de performance de votre (vos) unité(s) franchisée(s), diriez-vous que :
    - Comparé à d'autres franchisés dans notre réseau, la performance de mon (mes) unité(s) est (1= très en dessous ; 2 = en dessous ; 3 = dans la moyenne ; 4 = au-dessus ; 5 = très au-dessus).

- En me basant sur les objectifs que je me suis fixé, la performance de mon (mes) unité(s) est (1= très en dessous de mes attentes ; 2= en dessous de mes attentes ; 3= correspond à mes attentes ; 4= au-dessus de mes attentes ; 5= largement au-dessus de mes attentes).
- En me basant sur les prévisions de mon franchiseur, la performance de mon (mes) unité(s) est (1= très en dessous des prévisions ; 2= en dessous des prévisions ; 3= correspond aux prévisions ; 4= au-dessus des prévisions ; 5= largement au-dessus des prévisions).

Caractéristiques du franchisé et du réseau.
Adapté de Meiseberg, B., & Perrigot, R. (2020). Pricing-based practices, conflicts and performance in franchising. European Management Journal, 38(6), 939-955.

17. Le nombre total d'unités dans mon réseau de franchise est de… (approximativement).

18. Ce réseau de franchise existe depuis :
    - Moins de 3 ans.
    - Entre 3 et 5 ans.
    - Entre 5 et 10 ans.
    - Entre 10 et 20 ans.
    - Plus de 20 ans.

19. Le nombre d'unités franchisés que vous possédez/copossédez :
    - Une seule unité dans cette chaîne.
    - Deux ou plusieurs unités de cette chaîne.
    - Deux ou plusieurs unités de cette chaîne et d'une ou plusieurs autre(s) chaîne(s).

20. Mon contrat de franchise contient une clause d'exclusivité territoriale (Oui/Non).

Expérience

21. Depuis combien d'années êtes-vous franchisés de ce réseau en particulier ?
22. Est-ce votre première expérience en tant que franchisé ?
23. Depuis combien d'années êtes-vous franchisé (quel que soit le réseau) ?
24. Combien d'années d'expérience avez-vous dans ce secteur d'activité ? (Que ce soit en tant que franchisé ou manager ou employé, etc.)