

# LES ENTRETIENS DE LA FRANCHISE

## Que dit la recherche commanditée par la FFF sur la transmission et le contrôle des savoir-faire en franchise

La relation de franchise est une relation contractuelle encadrée juridiquement et dont la réussite repose sur la capacité du franchiseur à faire appliquer par ses franchisés des standards opérationnels. Le défi managérial posé au franchiseur est d'y parvenir sans que cela n'entame l'esprit entrepreneurial des franchisés et leurs capacités d'adaptation aux conditions locales d'exercice de leur activité. Chaque partenaire apporte des ressources spécifiques. Le franchisé, propriétaire d'un fonds de commerce, apporte des ressources financières, entrepreneuriales et managériales. Le franchiseur apporte des éléments immatériels de ralliement de clientèle (marque, concept commercial) et un savoir-faire distinctif, substantiel et codifié pouvant être transmis au franchisé et dont l'application est contrôlée.

### Le savoir-faire une valeur économique périssable

Le savoir-faire est une valeur économique périssable dont l'obsolescence peut générer des situations conflictuelles. La littérature distingue deux types de savoir-faire : **les savoir-faire tacites** et les **savoir-faire explicites**.

Les savoir-faire tacites résultent de l'expérience. Souvent proches du tour de main, du savoir-être et fortement ancrés dans le contexte, ils sont difficiles à décrire, à codifier et à mesurer. Ils sont plutôt transmis par la formation initiale et continue dispensée par le franchiseur.

Les savoir-faire explicites (procéduraux) sont indépendants du contexte. Ils résultent aussi de l'expérience mais sont facilement observables, codifiables et mesurables, ils sont transmis par des procédures écrites : procédures, manuels opératoires.

En franchise le défi du knowledge management réside dans le passage progressif du tacite à l'explicite, dans un souci d'homogénéisation des pratiques.



Savoir-faire tacites



Savoir-faire explicites

## Des pratiques à enseigner et codifier

Les deux critères les plus pertinents pour distinguer les savoir-faire tacites et les savoir-faire explicites sont : la codifiabilité et l'enseignabilité.

Il apparaît que le niveau de codification et d'enseignabilité est lui-même lié à des variables d'ancienneté et de taille de réseau, de secteur d'activité et de nature de la relation franchiseur-franchisé. Ainsi la codification des savoir-faire s'accroît dans les réseaux jusqu'à l'âge de 5 ans puis baisse jusqu'à 30 ans pour reprendre ensuite (effet d'innovation et de cycle de vie). Elle croît aussi

avec la taille du réseau à partir de 100 unités. Cela correspond au besoin d'assurer l'uniformité des pratiques en cas de dispersion spatiale du réseau. Le niveau de codification est élevé dans les services aux entreprises. Il est faible dans le commerce de détail.

L'enseignabilité, soit la transmissibilité des savoir-faire l'enseignement et la formation, décroît avec l'âge du réseau à partir de 5 ans. Elle est liée à l'évolution de la relation de franchise et à l'ancienneté moyenne des franchisés moins réceptifs aux formations et directives.

## Un contrôle multiforme

Le contrôle de l'application des savoir-faire se fait majoritairement et globalement, nonobstant de grandes disparités sectorielles, par les managers de réseaux, tâche que le franchiseur leur a déléguée, par des inspections régulières, par le suivi des ventes. Il s'y ajoute un autocontrôle par les membres du réseau. Ces modalités de contrôle ne sont pas par nature très différentes de celles qui s'exercent dans un réseau succursaliste. En revanche, l'intensité des contrôles dans les points de vente franchisés est moindre au regard notamment des tolérances à l'égard des expériences locales et des initiatives laissées à la discrétion des franchisés.



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

### Références Bibliographiques :

- Allam D., Le Gall P. (1999), La nature de la relation franchiseur-franchisé, Rapport de recherche, Fédération Française de la Franchise, Paris.
- Allam D., Jovanovic F., Le Gall P. (2001), Etude empirique des situations conflictuelles caractéristiques des réseaux de franchise : facteurs d'apparition, processus, type, fréquence et mode de résolution, Rapport de recherche, Fédération Française de la Franchise, Paris.
- Perrigot R., El Akremi A., Mignonac K., Roussel P., (2006), Savoir-faire opérationnel, tacites, évolutions et perspectives managériales, Rapport de recherche, Fédération Française de la Franchise, Paris.
- Boulay J., Chanut O. (2021), Qualité de la relation de franchise et performance, état de la recherche et implications managériales, Rapport de recherche, Fédération Française de la Franchise, Paris.