

# LES ENTRETIENS DE LA FRANCHISE

**Que dit la recherche sur la gestion des savoir-faire et l'arbitrage entre rentabilité et innovation ?**

La problématique de la gestion simultanée du renouvellement du savoir-faire dans la franchise et de l'amélioration de son efficacité abordée en 1996 dans un article fondateur de Stanworth J. et al., de l'International Franchise Research Center, University of Westminster, London, UK, «*Business Format Franchising, Innovation and Creativity or Replication and Conformity?*» figure depuis longtemps dans la littérature académique et constitue un axe de réflexion récurrent dans les travaux de recherche commandités par la Fédération Française de la Franchise.

## Le franchiseur organisateur des conditions d'émergence et de diffusion de l'innovation

Ainsi a-t-il été établi que la valorisation du savoir-faire par l'innovation tout au long de la relation contractuelle constituait l'un des meilleurs remparts au risque de situation conflictuelle au sein des réseaux de franchise, le franchiseur devant apparaître comme leader de l'innovation par opposition à un gestionnaire de savoir-faire. L'innovation permet en particulier de dépasser l'obsolescence du savoir-faire à l'origine des situations conflictuelles. Celle-ci passe dans un premier temps par l'entretien du savoir-faire puis dans un second temps par son renouvellement. Le réseau doit savoir se reconverter, se transformer, mais l'innovation ne se décrète pas : elle est aussi

le résultat d'un système qui la suscite, la produit et parvient à la transformer en atout concurrentiel. Il existe donc un savoir-faire de l'innovation.

Mais l'innovation, aussi différenciante soit-elle, prépare le moyen et le long terme et ne se substitue pas à la nécessité de rentabilité des activités à court terme. Au regard des délais d'obtention de la performance économique des franchisés, selon leur statut dans le réseau (cf. Les Entretien de la Franchise, chapitre I, « Liens entre savoir-faire et performance des réseaux », l'exploitation des savoir-faire existant reste la priorité.



Relation franchisé-franchiseur



L'innovation



Transformation



Ecosystème de l'innovation



Rentabilité



Atout concurrentiel

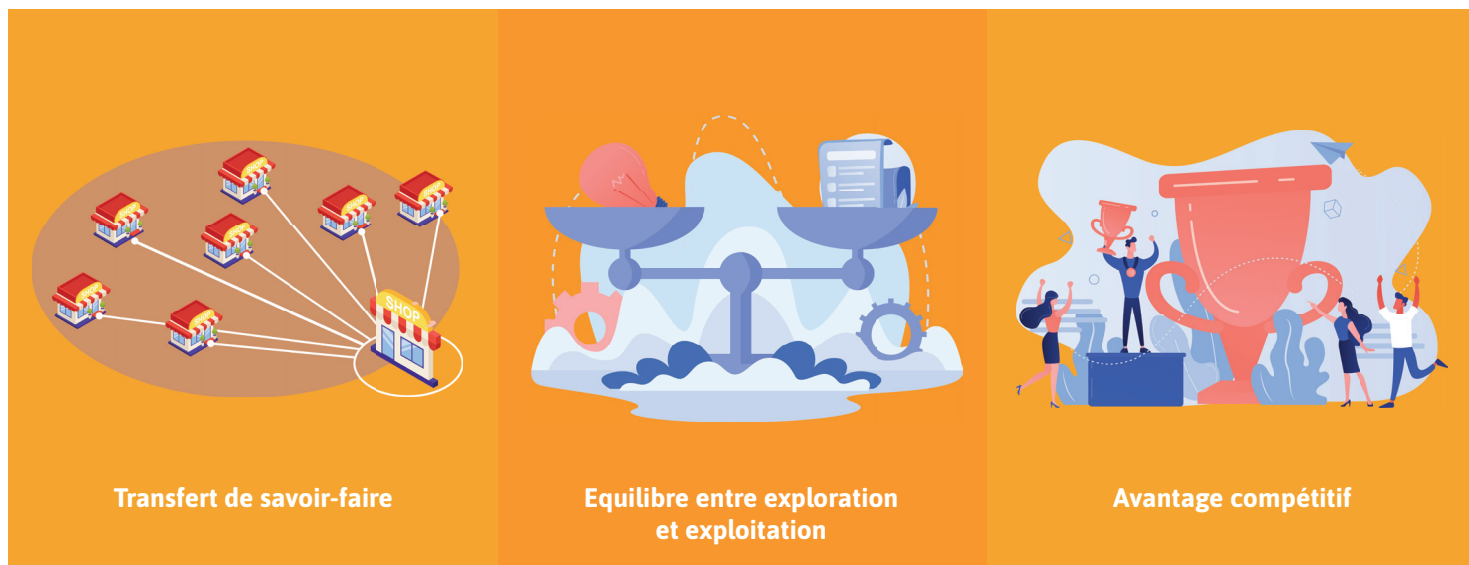
## Savoir explorer et savoir exploiter

Les réseaux de franchise doivent donc parvenir à explorer et exploiter simultanément des savoir-faire. Ainsi, les capacités d'exploitation du réseau de franchise sont relatives à la propension du réseau à transférer des connaissances, au management des ressources humaines et à ses aptitudes de coordination et contrôle (Hussain et al., 2018). Tandis que les capacités d'exploration correspondent au développement de nouveaux processus et routines organisationnelles, compétences, produits et services.

La capacité à conduire à la fois des activités d'exploration et d'exploitation est associée à la pérennité des réseaux de franchise sur le long terme.

En effet, l'exploration permet de développer des innovations de rupture pour satisfaire des stratégies d'acquisition de nouveaux clients ou concevoir de nouveaux process. Elle assure ainsi un avantage concurrentiel par la différenciation. L'exploitation vise l'efficacité des processus au sein du réseau. Elle garantit la rentabilité immédiate.

La préservation simultanée de ces deux catégories d'activité passe par l'entretien de stratégies relationnelles avec des partenaires extérieurs pour l'exploration et en interne, avec les franchisés, pour l'exploitation. L'association de certains franchisés à des expérimentations se révèle aussi profitable.



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

### Références Bibliographiques :

- 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.
- Ghantoux 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, Paris.
- Le Nadan A.L., Simon F., (2020), Les savoir-faire en franchise, performances et effets concurrentiels, état de la recherche et implications managériales, Rapport de recherche, Fédération Française de la Franchise, Paris.