

UNIVERSITÉ DE LILLE 1 / UNIVERSITÉ DE SOUSSE

INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES / INSTITUT SUPERIEUR DE GESTION

ECOLE DOCTORALE SESAM / EDOSEG

RIME LAB EA (7396) / LAREMFIQ

RÔLE DU CONTROLE DANS L'INNOVATION : LE CAS DES RÉSEAUX DE FRANCHISE

Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion

Kerim KARMENI

11 décembre 2015

Jury

Directeurs de Thèse :

Olivier de LA VILLARMOIS
Faysal MANSOURI

Professeur à l'Université Paris1-Panthéon Sorbonne
Professeur à l'Université de Sousse

Rapporteurs :

Marc BOLLECKER
François MEYSSONNIER

Professeur à l'Université de Haute Alsace
Professeur à l'Université de Nantes

Suffragants :

Alain DESREUMAUX
Khaïreddine JEB SI

Professeur émérite à l'Université de Lille 1
Professeur à l'Université de Sousse

« L'Université n'entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans la thèse, ces opinions devant être considérées comme propres à leur auteur »

*“Science becomes dangerous only
when it imagines that it has
reached its goal”*

(George Bernard Shaw, 1993: 406)¹

¹ Cité par Galhoun et Starbuck (2003)

Remerciements

Je remercie très chaleureusement les professeurs Olivier de La Villarmois et Faysal Mansouri qui ont dirigé ma thèse. La qualité de leurs conseils, leur patience et leur disponibilité ont été déterminantes dans la réalisation de ce travail. Au-delà de leur rôle d'encadrement, ils ont été une grande source d'inspiration et m'ont fait partager une certaine vision de la recherche.

Je remercie les professeurs François Meyssonier et Marc Bollecker qui ont accepté d'évaluer cette thèse. Je remercie les professeurs Khaïreddine Jebi et Alain Desreumaux d'avoir accepté de faire partie de mon jury de thèse.

Je remercie l'Université de Sousse ainsi que l'Institut Français de Tunis d'avoir contribué au financement de la présente thèse.

Sans la collaboration des acteurs de la franchise, cette recherche n'aurait pas pu avoir lieu. Je remercie tous les responsables et les experts des réseaux de franchise ainsi que les franchisés qui ont participé à cette recherche.

La thèse est une épreuve stressante. Sans la compréhension et le soutien de ma famille, cette thèse serait impossible à réaliser. Je dédie ma thèse à mes parents et à mes frères et sœur et à tous mes amis qui m'ont supporté tout au long de ce parcours.

Sommaire

Introduction Générale	11
Chapitre I. La franchise : un succès économique devenu objet de recherche.....	21
Section 1. La franchise : histoire, définition et approches mobilisées dans la littérature	23
Section 2. Contributions socio-économique de la franchise	35
Section 3. Caractéristiques des réseaux de franchise	41
Chapitre II. Management des connaissances, apprentissage et innovation	49
Section 1. Le management des connaissances dans les réseaux de franchise	52
Section 2. L'apprentissage organisationnel dans les réseaux de franchise	64
Section 3. L'innovation levier de compétitivité et de réussite : cas des réseaux de franchise	84
Chapitre III. La maîtrise du réseau et son rôle dans l'innovation	105
Section 1. Le contrôle : délimitation du concept, principales approches et caractéristiques.....	107
Section 2 : La place du contrôle dans le système de franchise.....	129
Section 3. Nature de la relation contrôle / innovation : hypothèses	145
Chapitre IV. Méthodologie	161
Section 1. Phase exploratoire	163
Section 2. Phase confirmatoire.....	172
Chapitre V. Pratiques du contrôle et gestion des innovations dans les réseaux de franchise	201
Section 1. L'animation des réseaux de franchise	203
Section 2. Le management des connaissances dans les réseaux.....	221
Section 3. L'innovation dans le réseau	226
Chapitre VI. Les effets directs et indirects des modes de contrôle sur l'innovation.....	237
Section 1. Analyse descriptive des construits	238
Section 2. Résultats de l'analyse PLS	246
Section 3. Discussion	259
Conclusion générale	267
Bibliographie.....	277
Liste des tableaux	297
Liste des figures	299
Annexes	301
Table des matières	329

Introduction Générale

Avec sa présence globale, la franchise constitue un vecteur économique important aussi bien dans les pays développés que dans les pays émergents. Le développement de la franchise dans le monde s'est accompagné de la création de la fédération internationale de la franchise *World Franchise Council* (WFC) en 1994. Cette fédération rassemblant 48 associations nationales, représentant 40 500 enseignes et 3 millions de points de vente franchisés².

L'impact économique de cette forme de commerce est considérable ; aux Etats-Unis³, en 2007, la franchise représente 828 000 points de vente, offre 9,1 millions d'emplois directs et génère 802 milliards de dollars de chiffre d'affaires. En France, en 2013, elle représentait 65 133 points de vente, 308 993 emplois directs et 47,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires⁴.

Ces chiffres font de la franchise une forme organisationnelle qui suscite l'intérêt des académiques et des praticiens. Cependant, l'intérêt de la franchise ne se limite pas seulement à ses effets économiques, c'est aussi une organisation qui favorise l'accès au savoir-faire et à l'innovation.

En effet, la franchise repose sur le principe de réitération d'une réussite commerciale ce qui se traduit par le transfert d'un savoir-faire (Kahn, 2009). Selon El Akremi *et al.* (2009), les savoir-faire métier et organisationnels constituent « *le cœur du principe de la franchise* ». Pour Le Tourneau (1994), la communication du savoir-faire du franchiseur auprès de ses franchisés est l'élément qui permet de distinguer la franchise des autres formes de coopération inter-firmes. De son côté, le règlement communautaire européen de 1988⁵ considère que le transfert du savoir-faire constitue une des clauses déterminantes qui doit être incluse dans le contrat de franchise.

² <http://www.franchise-fff.com/franchise/chiffres-cles/les-chiffres-cles-a-l-international.html> (27-05-2015).

³ Résultats publiés par l'International Franchise Association (IFA) pour l'année 2007.

⁴ Chiffres publiés par la Fédération Française de Franchise (FFF) pour l'année 2013.

⁵ Règlement communautaire du 30 novembre 1988, Journal Officiel des Communautés Européennes (voir Annexe 11).

De leur part, les franchisés représentent aussi une source importante de connaissances (Lindblom and Tikkanen, 2010; Watson *et al*, 2005; Bradach, 1997) en raison de leur contact direct avec le terrain et les consommateurs et grâce aussi à la connaissance des spécificités de leur environnement local. Ainsi, la notion de connaissance organisationnelle occupe-t-elle une place importante dans la compréhension du succès du secteur de la franchise.

La connaissance organisationnelle est une ressource stratégique dans le contexte économique actuel qui est essentiellement basé sur l'information et le savoir. Le rôle de la connaissance au sein des organisations en fait un facteur de production complémentaires des facteurs travail et capital (Gunsell *et al.*, 2011). Plusieurs auteurs qualifient cette ressource comme étant la principale source d'avantage concurrentiel (Lindblom et Tikkanen, 2010 ; Paswan et Wittmann 2009 ; Nonaka *et al.*, 2006 ; Argote et Ingram 2000; Barney, 1991) et d'innovation (Gunsell *et al.*, 2011 ; Dasgupta et Gupta, 2009 ; Paswan et Wittmann, 2009 ; Paraponaris et Simoni, 2006). La réussite d'une firme dépend de sa capacité à innover: « *Ask any corporate executive the question, "What is needed for your company to be successful in today's dynamic economy?" and the most probable answer will be "Innovation."* » (Kuratko *et al.*, 2014, p.647).

Pour Liao (2006), le maintien de la compétitivité repose sur le partage des connaissances et de l'expérience entre les différents membres de l'organisation. Quant à Nonaka *et al.* (2000), ils énoncent que la connaissance constitue la plus importante source de création d'avantage compétitive. Malgré son importance, le processus de gestion des connaissances reste encore flou et complexe. Le caractère tacite et dynamique des connaissances rend très difficile la mise en place d'un système d'évaluation et de gestion des connaissances au sein d'une organisation (Spender, 2008 ; Nonaka *et al.*, 2000).

La définition de la connaissance trouve son origine dans la philosophie grecque antique ; la connaissance est alors considérée comme une croyance vraie et justifiée « *justified true belief* » (Nonaka *et al.*, 2000 ; Nonaka, 1994). Le développement des nouvelles connaissances se traduit par le changement des valeurs et des habitudes déjà existantes (Cegarra *et al.*, 2011). Pour Nonaka *et al.* (2006), la création de connaissances organisationnelles se traduit par l'acquisition d'une nouvelle vision du monde. Les connaissances étant ancrées dans l'individu, l'organisation doit disposer des outils idoines pour exploiter cette ressource (Mouritsen et Larsen, 2005 ; Nonaka, 1994).

La littérature révèle que le champ de recherche relatif aux connaissances organisationnelles se trouve à l'intersection de trois principaux paradigmes à savoir : le management des connaissances, l'apprentissage organisationnel et l'innovation. Ces trois paradigmes ne sont pas seulement fondés sur le même concept, la connaissance, mais ils sont fortement associés ce qui rend difficile leur distinction.

La gestion efficace des connaissances constitue une condition nécessaire pour favoriser l'innovation (Cohendet *et al.*, 2014). Plusieurs recherches révèlent une forte association entre d'un côté, l'innovation et l'apprentissage organisationnel (Jiménez et Valle, 2011 ; Ben Mahmoud *et al.*, 2007 ; McGrath, 2001) et, de l'autre côté, entre l'apprentissage organisationnel et le management de connaissances (Vera et Crossan, 2003).

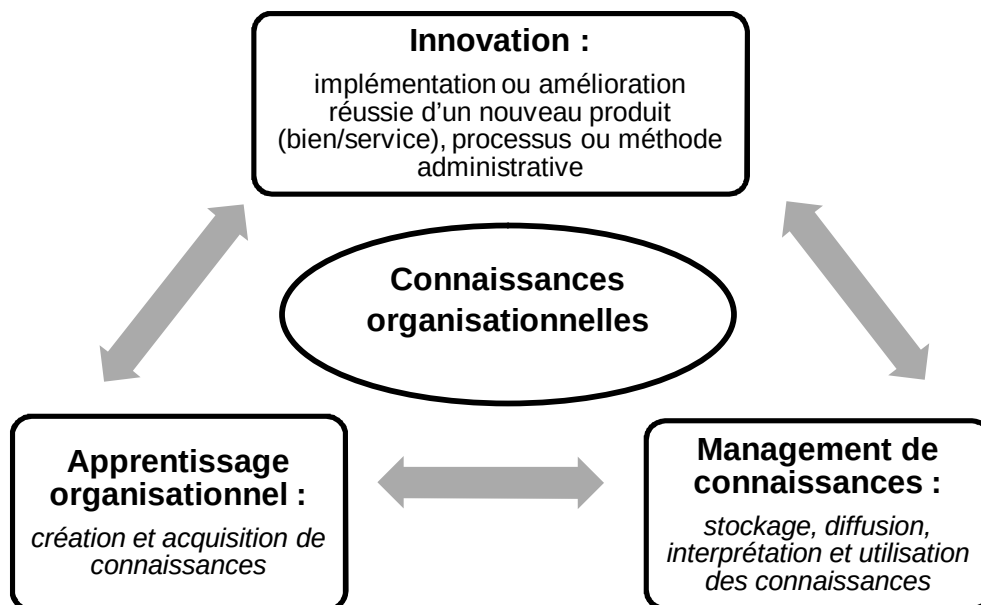


Figure 1. Interaction entre innovation, management de connaissances et apprentissage organisationnel⁶

⁶ Figure réalisée par l'auteur au même titre que toutes les figures qui suivent lorsqu'aucune référence n'est citée.

Vu la forte association entre ces trois concepts, d'une part, et entre ces derniers et la notion de connaissances organisationnelles, d'autre part, nous considérons que l'étude de l'innovation sera plus pertinente en intégrant ces concepts dans un même cadre d'analyse.

Ces trois concepts structurent aussi la recherche dans le domaine de la franchise : l'innovation (Dant *et al.*, 2011 ; Szulanski et Jensen, 2008; Nègre, 2008 ; Cox et Masson, 2007 ; Lewin, 1999), l'apprentissage organisationnel (Sorenson et Sørensen, 2001; Bradach, 1997 ; Darr *et al.*, 1995) et le management des connaissances (Windsperger et Gorovaia, 2010 ; Lindblom et Tikkanen, 2010 ; Paswan et Wittmann, 2009 ; Watsson *et al.*, 2005).

Les réseaux de franchise se distinguent par plusieurs singularités. En effet, des barrières peuvent entraver l'exploitation optimale des connaissances organisationnelles. Ces contraintes sont susceptibles de toucher les processus d'innovation, de management des connaissances ainsi que l'apprentissage organisationnel.

Tout d'abord, dans le secteur de la distribution où la franchise occupe une place importante, l'innovation peut être confrontée à des contraintes comme des coûts élevés, un niveau de risque élevé, des problèmes techniques ou un manque de compétences nécessaires (Reynolds et Hristov, 2009). Dans le cas des réseaux de franchise en phase de démarrage, l'innovation représente un handicap pour la croissance et le développement du réseau (Szulanski et Jensen, 2008). De leur part Watson *et al.* (2005) énoncent que les innovations proposées par le franchiseur ou par les franchisés peuvent constituer une source de conflit, en particulier lorsqu'elle n'est pas acceptée par l'une des parties. Selon la même logique Cliquet et Nguyen (2004) établissent qu'il n'est toujours facile de convaincre les franchisés d'adopter les innovations proposées par le franchiseur. Les mêmes auteurs ajoutent aussi que la dispersion géographique des réseaux de franchise constitue une contrainte pour le management des innovations. Kuratko *et al.* (2014) pensent que l'innovation n'est pas toujours bénéfique pour l'organisation, notamment, si elle contredit ses objectifs. Pour cette raison, les auteurs suggèrent de mettre en place un système de contrôle efficace permettant de diriger et d'aligner le processus d'innovation avec la stratégie de l'organisation.

Ensuite, la gestion des connaissances au sein des réseaux de franchise constitue une tâche complexe : selon Darr *et al.* (1995), les connaissances acquises par les franchisés ne sont pas durables, elles se dévalorisent rapidement à cause de l'oubli, de la rotation du personnel ou de la perte des manuels opérationnels (guide de travail). Selon Lin *et al.* (2012), les barrières

présentées dans la littérature et auxquelles fait face le management de connaissances peuvent être réparties en cinq catégories :

- **contraintes liées à la source** : ces contraintes concernent le niveau d'importance des connaissances stockées et la disposition de la source à les diffuser ;
- **contraintes liées aux destinataires des connaissances** : ces contraintes se manifestent à travers les problèmes liés à la capacité d'absorption du receveur et aussi par son manque de motivation dans certains cas ;
- **contraintes liées aux mécanismes de management des connaissances** : il s'agit essentiellement de la disponibilité et de l'efficacité des canaux de transmission des connaissances ;
- **contraintes contextuelles** : ce sont les contraintes relatives aux éléments tels que la culture organisationnelle, l'espace de partage des connaissances, etc. ;
- **contraintes liées aux caractéristiques des connaissances** : il s'agit principalement de l'ambiguïté ou de la nature tacite des connaissances.

Aussi convient-il de noter que certains franchisés sont peu coopératifs (Jambulingam et Nevin, 1999) ; ils se méfient de la transmission d'informations et de connaissances à leur franchiseur, notamment celles liées à la clientèle (Dant et Nasr, 1998), ce qui complexifie la gestion des connaissances.

Enfin, la complexité de l'exploitation optimale des connaissances organisationnelles peut être observée au niveau de l'apprentissage organisationnel : Darr *et al.* (1995) énoncent que le niveau d'apprentissage varie en fonction de la forme de franchise. Les auteurs montrent que l'apprentissage est plus facile dans les unités appartenant aux mêmes franchisés que dans celles appartenant à des franchisés différents ; cela pose la question des outils de gestion des connaissances spécifiques à chaque type de franchise. Un autre problème lié à l'apprentissage organisationnel s'ajoute. En effet, la gestion du dilemme apprentissage adaptatif (exploitation)/apprentissage génératif (exploration) retient depuis longtemps le milieu académique. Selon Lavie et Rosenkopf (2006), l'exploration se traduit par l'activité de recherche et développement et implique un partage des connaissances tacites et une création de nouvelles connaissances tandis que l'activité d'exploitation se traduit par le développement de la commercialisation et du marketing et implique un échange de connaissances explicites. La gestion de la tension générée de l'interaction de ces deux types d'apprentissage représente un autre défi auquel fait face le management des réseaux de franchise et plus particulièrement

au niveau de l'allocation des ressources nécessaires aux deux activités, l'arbitrage entre efficience à court terme et flexibilité à long terme, la génération de revenus à long terme et génération des revenus à court terme.

La compréhension du management des connaissances, de l'apprentissage organisationnel et de l'innovation au sein des réseaux de franchise nous pousse à poser les questions suivantes : *Comment les connaissances sont-elles produites et diffusées dans les réseaux de franchise ? Quels sont les mécanismes de gestion de connaissances utilisés dans les réseaux de franchise ? Comment les innovations sont-elles développées ?*

Face à ces multiples questions et en prenant appui sur la littérature, le contrôle organisationnel semble être un moyen efficace pour optimiser la gestion des connaissances et l'apprentissage organisationnel et par conséquent de soutenir l'innovation. Une répartition optimale des ressources au sein des réseaux d'entreprises nécessite la mise en place d'un système de contrôle performant (Bardy, 2006). Cegarra (2005) suggère d'approfondir l'analyse sur le rôle des différents outils de contrôle dans la gestion des connaissances.

Selon Anthony (1988), le contrôle est « *le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation* ». Ce concept peut être aussi défini comme étant un système composé par trois principaux mécanismes qui sont le contrôle comportemental, le contrôle par les résultats et le contrôle social dont la fonction principale est l'orientation des comportements des membres de l'organisation vers des objectifs communs (Merchant, 1982 ; Ouchi, 1977). Une fonction plus récente du système de contrôle suscite l'intérêt dans les recherches académiques : il s'agit de considérer le système de contrôle comme un outil de gestion des connaissances et comme un stimulateur d'apprentissage et d'innovation (Adler et Chen, 2011 ; Mundy 2010 ; Davila *et al.*, 2009 ; Poskela et Martinsuo, 2009 ; Dambrin et Løning, 2008 ; Turner et Makhija, 2006 ; Bollecker, 2002 ; Kloot, 1997 ; Simons, 1995).

D'après Turner et Makhija (2006), le contrôle occupe une place essentielle dans le processus de gestion des connaissances. La Villarmois *et al.* (2008) valorisent le rôle du contrôle dans la production et la mobilisation des connaissances dans le cas des multinationales. Selon les auteurs, le système de contrôle est déterminant dans la transformation des connaissances individuelles en connaissances organisationnelles. D'autres auteurs mettent l'accent sur le rôle du système de contrôle interactif dans le développement de l'apprentissage organisationnel

(Dambrin et Lônging, 2008 ; Simons, 1995). Le contrôle joue, en outre, un rôle déterminant dans l'innovation (Poskela et Martinsuo, 2009).

En dépit des tentatives théoriques et empiriques visant à clarifier le rôle du contrôle organisationnel dans l'innovation, nous constatons l'absence de consensus sur la nature de cette relation car, même si un nombre important de travaux soutient l'effet positif des mécanismes de contrôle dans l'innovation, l'évidence fait que le contrôle est un frein à l'innovation. D'une part l'innovation se base sur l'autonomie (Lumpkin *et al.*, 2009 ; Freije et Enkel, 2007) or le contrôle est un système qui limite les actions au sein de la firme (Kuratko *et al.*, 2014).

En partant de ces constats théoriques et en se basant sur les concepts de management de connaissances et d'apprentissage organisationnel, nous envisageons dans le cadre de cette thèse d'analyser le rôle du système de contrôle dans l'innovation en répondant aux questions suivantes : **Existe-t-il un impact significatif des mécanismes de contrôle sur l'innovation au sein des réseaux de franchise ? Si oui, comment peut on expliqué cette relation ?**

Les résultats principaux sont de deux natures : la première partie des résultats concerne la compréhension des pratiques de contrôle, de gestion de connaissances et d'innovation au sein des réseaux de franchise. Il s'agit des résultats d'une étude exploratoire. La seconde partie des résultats, de nature confirmatoire, porte sur le rôle du contrôle dans l'innovation.

Dans la phase exploratoire, nous avons pu constater en premier lieu que l'animation des réseaux de franchise s'effectue au moyen d'une variété d'outils de contrôle utilisés de manière interactive et complémentaire. Ces outils peuvent être classés en mécanismes de contrôle **comportemental** (animateur de réseau, formation, procédure et audit, système d'information, sélection, contrat, client mystère, techniques d'homogénéisation du réseau, contrôle qualité), **par les résultats** (animateur de réseau, système d'information, contrôle de gestion⁷, contrôle qualité) et **social** (animateur de réseau, formation, réunions, sélection, culture organisationnelle et politique de socialisation).

En deuxième lieu, plusieurs flux de circulation des connaissances sont observés, à savoir : diffusion de connaissances entre franchisés/employés du siège, employé du siège/employés du siège, franchisés/succursales, franchisés/franchisés et siège/succursales. Les différents outils

⁷ Le *reporting*, l'utilisation des tableaux de bord et le *benchmarking* sont les principaux outils de contrôle de gestion cités par nos interviewés.

utilisés dans le cadre de la diffusion de connaissances sont répartis en outils de communication directe utilisés pour la diffusion des connaissances tacites comme l'animateur de réseau, la formation, le téléphone et des outils de communication indirecte utilisés pour la diffusion des connaissances explicites comme le système d'information, le mail.

En troisième lieu, l'analyse des innovations au sein des réseaux de franchise, nous a permis de montrer que le franchiseur et les franchisés constituent les principales sources d'innovation dans les réseaux. En outre, nous remarquons que les innovations relatives aux processus opérationnels et administratives sont les formes les plus répandues.

Les résultats de la phase confirmatoire peuvent être résumés comme suivant :

- le contrôle comportemental influence positivement et indirectement, au travers de la diffusion de connaissances, l'innovation administrative ;
- le contrôle par les résultats a un impact positif de nature direct et indirect à travers la création de connaissances sur l'innovation produit ;
- le contrôle social induit un effet positif et indirect sur l'innovation administrative, à travers la diffusion de connaissances. D'un autre côté, ce même type de contrôle favorise indirectement l'innovation produit par l'intermédiaire de la création de connaissances. De plus, le contrôle social stimule les innovations processuelles d'une manière directe.

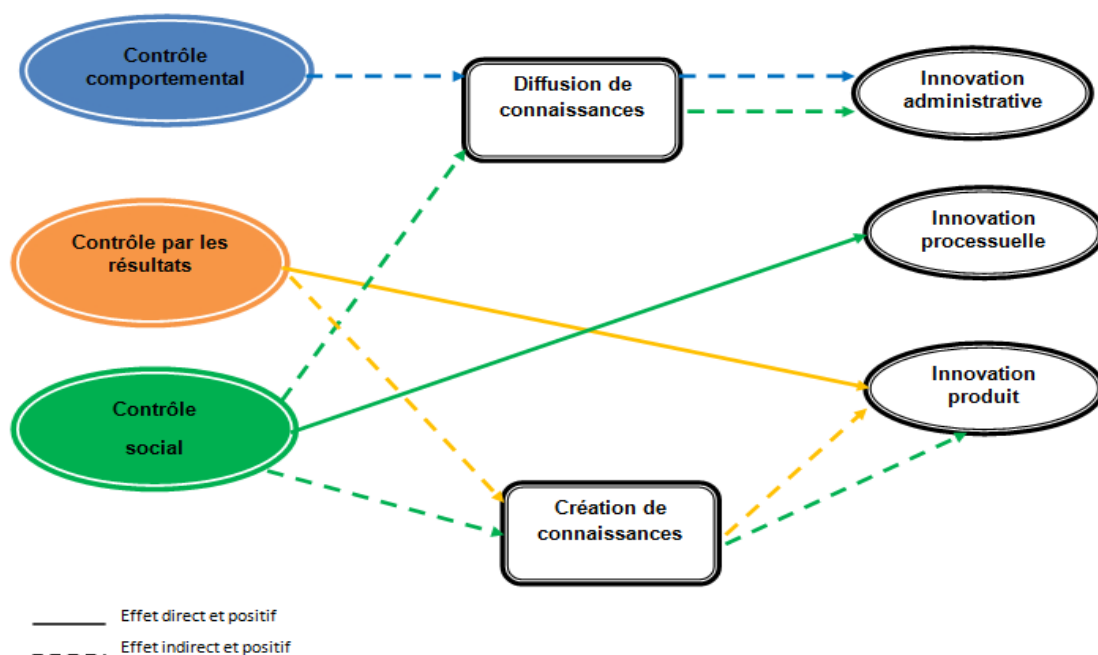


Figure 2. Synthèse des résultats

La réflexion est menée en six chapitres.

Le premier chapitre porte sur la présentation de notre objet de recherche « la franchise », son rôle socio-économique et ses principales caractéristiques organisationnelles.

Le deuxième chapitre développe les trois paradigmes associés à la notion de connaissance organisationnelle : dans une première section, nous présentons le concept de management des connaissances et sa place dans les réseaux de franchise. Dans la deuxième section, nous étudions le phénomène d'apprentissage. Dans la dernière section, une synthèse des recherches sur l'innovation dans la franchise est proposée.

Dans le troisième chapitre consacré au contrôle, la première section est une analyse théorique de la notion de contrôle organisationnel ; ainsi nous définissons le concept de contrôle, puis nous proposons une classification des travaux de recherche relatifs à ce domaine et nous décrivons les principales caractéristiques d'un système de contrôle. Ensuite, dans la deuxième section, nous nous attardons sur le fonctionnement du système de contrôle dans les réseaux de franchise en mettant l'accent sur les formes, les outils et les principales fonctions du contrôle. Enfin, la dernière section est consacrée au développement des hypothèses de recherche.

Le quatrième chapitre est dédié à la méthodologie de recherche : la première section restitue les modalités de l'étude qualitative réalisée dans le but de mieux comprendre les pratiques de contrôle et d'innovation dans les réseaux de franchise. La seconde section est une description de l'étude quantitative permettant d'examiner le rôle de médiation de la création et la diffusion des connaissances dans l'innovation.

Les différents résultats de l'étude exploratoire sont présentés dans le cinquième chapitre. Enfin, dans le dernier chapitre, nous examinons le rôle du contrôle dans l'innovation. Plus précisément, les différentes hypothèses sont testées avant de comparer les résultats avec la littérature.

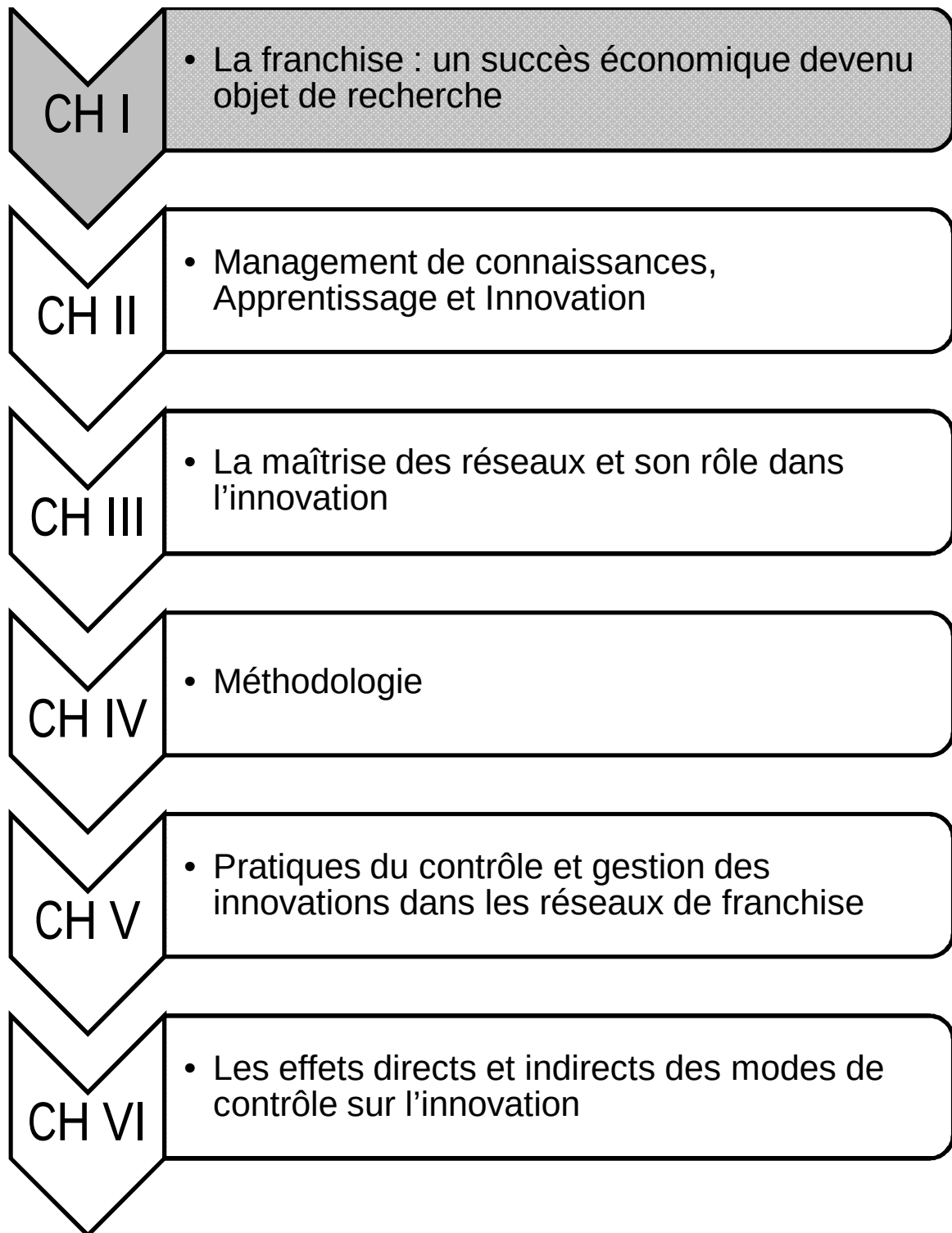


Figure 3. Processus de recherche

Chapitre I. La franchise : un succès économique devenu objet de recherche

La franchise est une forme de partenariat « gagnant-gagnant » qui se singularise par ses contributions économiques et sociales. Originaire d'Amérique du Nord, le concept s'est largement développé. La franchise constitue aujourd'hui un domaine de recherche fertile pour l'étude de nombreux phénomènes organisationnels rattachés aux différentes disciplines des sciences de gestion comme le management, le marketing ou la logistique.

Le rôle considérable de la franchise dans l'économie attire de plus en plus l'attention des chercheurs (Chabowski *et al.*, 2011). Elle est décrite comme la forme de distribution qui a connu l'expansion la plus rapide dans le monde (Dant *et al.* 2011 ; Dant *et al.*, 2008). Cette pratique occupe une place importante dans le secteur du commerce de détail, ce qui explique la multiplication des études la concernant (Chabowski *et al.*, 2011). Elle commence aussi à se répandre dans le domaine des services (Sorenson et Sørensen, 2001).

La Fédération Française de Franchise recense 13 000 réseaux de franchise en Europe, 3 000 aux Etats-Unis, 4 000 en Chine, 2 426 au Brésil, 1 180 en Australie⁸. En se référant au contexte français, les chiffres publiés par la Fédération Française de Franchise en 2013 illustrent l'impact économique de cette forme organisationnelle : avec 1 719 réseaux regroupant 65 133 magasins, elle génère un chiffre d'affaires de 47,4 milliards d'euros. En plus de ce poids économique, le contexte français présente l'intérêt d'être considéré comme

⁸ <http://www.franchise-fff.com/franchise/chiffres-cles/les-chiffres-cles-a-l-international> (27-05-2015).

une référence en termes d'encadrement juridique du système de franchise au sein l'Union Européenne (Fernandez *et al.*, 2010).

L'objet du présent chapitre est de proposer une vue d'ensemble de notre objet de recherche. Après avoir présenté l'histoire du développement de la franchise, ses définitions et une typologie des courants de recherche, nous examinons dans un deuxième temps ses contributions socio-économiques. Dans un troisième temps, nous focalisons l'attention sur les principales caractéristiques de ces réseaux.

Section 1. La franchise : histoire, définition et approches mobilisées dans la littérature

En examinant la littérature, nous remarquons que la franchise a connu une longue évolution. Béthencourt (2001) identifie ses premières formes au Moyen Age, avant de connaître un développement rapide au cours du vingtième siècle (Kahn, 2009) pour devenir de nos jours une formule de commerce répandue dans le monde entier (Anwar, 2011).

Dans le cadre de cette section nous focalisons l'attention sur l'origine du concept de franchise. Ensuite, nous présentons les principales définitions et formes de cette pratique. Enfin, nous dressons un état des lieux de la recherche portant sur cette forme organisationnelle.

1. L'émergence de la franchise

Béthencourt (2001) indique que la franchise existe en Europe depuis le Moyen Age : les gouverneurs déléguaient le droit d'exploitation des villages qu'ils possédaient à certains de leurs privilégiés en contrepartie d'une somme d'argent ou d'une prestation de service. Cette pratique est accompagnée d'un contrat appelé charte ou lettre de franchise. Selon Kahn (2009), le premier contrat de ce type est daté du 4 mars 1232 ; il concerne la délégation du droit d'exploitation (le franchisage) de la ville de Chambéry. Si cette forme de franchise existait déjà en Europe depuis longtemps, le concept de franchise tel qu'il est aujourd'hui admis a vu le jour aux États-Unis au début du vingtième siècle sous le nom de « *Franchising* » (Le Tourneau, 1994). Les secteurs d'origine sont néanmoins discutés.

Pour certains, la franchise est apparue dans le domaine de la production de machines à coudre, notamment par l'extension du réseau de l'entreprise « Singer », avant de s'étendre vers les secteurs de l'automobile et des stations-services et de couvrir la plupart des secteurs économiques durant les années 1960 (Dant *et al.*, 2011).

D'après Anwar (2011), cette pratique a émergé au cours du 19ème siècle dans le domaine du télégraphe et du chemin de fer. L'usage de la franchise comme moyen d'expansion dans le secteur de la restauration en Amérique du Nord a débuté dans les années 1930 (Rajagopal, 2007). De sa part, Béthencourt (2001) associe le développement de la franchise aux États-Unis à la création des enseignes Monoprix et Uniprix ; ce développement est également la conséquence de l'adoption de la loi « Anti-Trust » en 1929 qui interdisait aux constructeurs de développer leurs réseaux de distribution. La franchise était la solution adéquate pour certains constructeurs, tels que General Motors, pour contourner cette loi.

Le développement réussi de la franchise n'a pas empêché le passage par des périodes de crise. En effet, le début des années 1970 a été marqué par une certaine stagnation (Hunt, 1977). Ce qui était considéré comme un avantage a été mis en question. Il s'est tout d'abord avéré que le taux de réussite de la franchise déclaré était largement surévalué. Ensuite, dans certaines situations, l'image de marque n'apportait aucun bénéfice au franchisé. Enfin, le franchiseur était aussi déçu dans certains cas à cause de la perte de contrôle sur son réseau et à cause des multiples litiges avec les franchisés.

Après cette crise, la franchise a repris son élan : le taux de croissance aux États- Unis estimé à 8,4% entre 1972 et 1974 est passé à 14,7% entre 1974 et 1976 (Hunt, 1977). En 1984, la franchise a permis de créer plus de 5 millions d'emplois en Amérique du Nord (Knight, 1986). Aujourd'hui, la franchise offre en France un nombre important d'emplois : 315 000 emplois directs et plus du double d'emplois indirects (Fernandez *et al.*, 2010).

En ce qui concerne l'essor de la franchise en France, Le Tourneau (1994) date son apparition à la fin de la Seconde Guerre mondiale. Il ajoute que le concept « *franchising* » est traduit par la législation française sous le nom de franchisage, cependant l'expression de franchise est la plus utilisée. La forme actuelle de la franchise s'est réellement développée en Europe, et plus particulièrement en France, suite à la conjoncture économique des années 1970 (Béthencourt, 2001). Cette forme de coopération a été considérée comme une stratégie efficace et peu coûteuse pour l'expansion et le développement des fabricants distributeurs.

Kahn (2009) affine le processus de développement en distinguant cinq grandes périodes :

- **période de pré-franchise (1929-1970) :** l'origine de la franchise en France localisée dans la région du Nord où certaines entreprises ont lancé leur propre réseau de « commerce organisé » ; c'est le cas de la Lainière de Roubaix avec son réseau Pingouin ;
- **période de développement (1970-1977) :** cette phase a été marquée par la reconnaissance juridique de la franchise comme une forme commerciale sans avoir encore développé un cadre réglementaire propre. La Fédération Française de Franchise (FFF) a été créée dans cette période et le nombre de réseaux est passé de 34 à 108 ;
- **période de maturité (1977-1989) :** cette période a connu une grande expansion des réseaux de franchise, une forme de réussite. Le nombre de réseaux est passé à 675 ;
- **période d'assainissement (1989-1994) :** au cours de cette période, le succès de la franchise a été freiné à cause de la précipitation de certaines entreprises dans le lancement de leur réseau. Ne remplissant pas les conditions requises (compétences commerciales, savoir-faire), un nombre important d'échecs a été constaté. Cette crise s'est traduite par la baisse du nombre de réseaux qui est passé de 675 à 400 ;
- **période du nouvel essor (à partir de 1994) :** après l'adoption de la « loi Doubin » régissant l'information précontractuelle entre le franchiseur et les franchisés et des codes de déontologie pour la moralisation de la profession, la franchise s'est remise de la crise traversée et le nombre de réseaux recommence à croître.

Selon Dant *et al.* (2011), la période s'étalant entre 1930 et 1950 a été marquée par une expansion rapide de la franchise dans le domaine de la restauration rapide : Kentucky Fried Chicken (1930), Dunkin Donuts (1950), Burger King (1954) et McDonald's (1955). La franchise a pris une nouvelle dimension après la Seconde Guerre mondiale et a touché d'autres secteurs tels que l'hôtellerie ou les agences de voyage (Béthencourt, 2001). Dans les années 1970 et 1980, cette formule de commerce a poursuivi son développement rapide ; elle est devenue une méthode efficace et populaire en Amérique du Nord et dans de nombreux autres pays (Knight, 1986).

Après avoir examiné l'histoire de la franchise, nous portons notre attention dans le paragraphe suivant sur la définition de ce concept.

2. Définitions et concepts associés

Même si la littérature montre un quasi-accord sur la définition du concept original de franchise, certaines confusions peuvent être observées avec les formes dérivées et voisines. En effet, le développement de la franchise s'est accompagné de l'apparition de formes multiples qui se distinguent par la nature de la relation entre le franchiseur et les franchisés (Dant *et al.* 2008), le nombre d'unités détenues par les franchisés (Grünhagen et Dorsch, 2003), la fonction du réseau et les modalités d'intégration (Kahn, 2009). Il existe également une certaine similarité entre la franchise et d'autres formes de coopération inter-firme comme la concession, les alliances de distribution et la co-entreprise. L'identification des différentes modalités de franchise et l'analyse des formes voisines sont utiles à la clarification du concept.

2.1. Définition générale

L'association internationale de la franchise (IFA) présente la franchise comme une relation contractuelle qui s'établit entre deux parties au minimum (franchiseur et franchisé), relation par laquelle le franchiseur offre son image de marque ou son nom commercial et son procédé à un franchisé en contrepartie d'un droit d'entrée et de royalties.

D'après Watsson *et al.* (2005), la franchise est un arrangement contractuel par lequel le propriétaire (le franchiseur) d'un produit ou d'un service autorise une autre personne (le franchisé) à l'utiliser en échange de redevances (royalties) et de droits d'entrée.

Selon Cox et Mason (2009), la franchise constitue une forme organisationnelle qui, par l'intermédiaire d'un contrat, lie le propriétaire d'une enseigne (le franchiseur) à des entrepreneurs indépendants (franchisés). Cette forme permet à ces derniers de vendre les produits ou les services de l'enseigne tout en s'engageant à respecter les normes imposées par le franchiseur.

Kahn (2009) propose la définition suivante : « *la franchise est un accord de coopération commerciale, économique et humaine constatée dans un contrat. Le franchiseur donne en licence sa marque, transmet son savoir-faire et assiste le franchisé dans son exploitation, le tout contre rétribution* ».

Cette dernière définition met en relief les éléments saillants de la relation de franchise : la marque, le savoir-faire et l'assistance. Le tableau suivant apporte un éclairage sur ces derniers éléments.

Marque	Savoir-faire	Assistance
Afin de constituer un réseau de franchise, le franchiseur doit être propriétaire de la marque en question : même si le franchisé bénéficie d'un droit d'exploitation de cette marque pour l'activité définie dans le contrat, le franchiseur en reste le propriétaire. Le franchiseur doit aussi être en mesure de faire face à toutes les atteintes à la marque comme sa dénaturation par les franchisés, la contrefaçon, son exploitation par les ex-franchisés.	La franchise repose sur le principe de réitération d'une réussite commerciale ce qui se traduit par le transfert d'un savoir-faire. Dans le cadre de la franchise le savoir-faire n'est valable que s'il obéit aux conditions suivantes : être transmissible, non immédiatement accessible aux concurrents, non breveté et permettant l'acquisition d'un avantage compétitif.	L'assistance continue permet au franchisé de répliquer le savoir-faire du franchiseur. Cette assistance concerne les domaines technique et commercial. On peut distinguer l'assistance avant et après ouverture de l'entreprise franchisée. en suivant le processus de développement. Elle porte sur le choix de l'emplacement, l'aide à la recherche de financement, la formation initiale, l'assistance à l'ouverture, l'animation du point de vente, le conseil juridique et fiscal, la comptabilité, les approvisionnement, etc.

Tableau 1. Les éléments fondamentaux de la franchise (adapté de Kahn, 2009)

2.2. Principales typologies de franchises

Sur le plan pratique la définition de la franchise varie d'un pays à l'autre. Par exemple, la définition légale de cette pratique en France se limite à celle de *business format franchising*, alors qu'il existe deux définitions légales aux États-Unis : *business format franchising* et *trade name franchises* (Dant et al. 2008).

<i>Business format franchising</i>	<i>Trade name franchising (product franchising)</i>
Cette forme offre au franchisé le droit d'utiliser la totalité du concept pour une durée déterminée. Les franchisés ont le droit de commercialiser le produit ou le service, d'accéder au savoir-faire lié à ce concept et de bénéficier de différents supports en termes de locaux, design, techniques de gestion, formation des employés et de promotion. En contrepartie, les franchisés sont obligés de verser à leur franchiseur des frais initiaux et un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé (DiPietro et al. 2008 ; Kaufmann et Stanworth, 1995). Selon Lindblom et Tikkanen (2010), il s'agit de la forme de franchise dominante.	Ce contrat offre au franchisé la possibilité de vendre, fabriquer ou distribuer une forme particulière d'un produit sous une marque donnée et avec un niveau faible de contrôle exercé par le franchiseur. Cette forme se caractérise aussi par un accès limité des franchisés aux différents services fournis par leur franchiseur (Kaufmann et Stanworth, 1995 ; Lafontaine, 1992).

Tableau 2. *Business format franchising* et *Trade name franchising*

Dant et al. (2011) notent que la différence entre ces deux formes de franchise réside dans le niveau de complexité de la relation entre le franchiseur et les franchisés et aussi dans le mode de rétribution. Dans la forme *product franchising*, les franchisés opèrent en tant que distributeurs exclusifs et rémunèrent leur franchiseur en fonction du chiffre d'affaires réalisé. Dans l'autre forme de franchise, *business format franchising*, les franchisés sont soumis à des directives strictes dictées par leur franchiseur. En contrepartie de l'autorisation d'usage du procédé, les franchisés versent généralement au franchiseur des frais d'entrée et des royalties.

Une autre typologie adopte la perspective du franchisé :

Franchise simple	Franchise multiple
Grünhagen et Dorsch (2003) définissent la franchise simple comme étant un arrangement dans lequel le franchisé n'a le droit d'ouvrir qu'un seul point de vente.	Cette forme est décrite comme étant la plus populaire, notamment dans le secteur de la restauration rapide (Kaufmann et Dant, 1996). Selon les auteurs, c'est une technique efficace pour accélérer et faciliter l'expansion d'un réseau.

Tableau 3. Franchise simple et multi-franchise

Kahn (2009) propose deux typologies : une première basée sur la fonction du réseau et une seconde basée sur les modalités d'intégration.

Typologie déterminée par la fonction du réseau	Typologie déterminée par les modalités d'intégration
- la franchise industrielle (ou de production) : le franchisé fabrique lui-même le produit selon des prescriptions précises (fabrication de boissons gazeuses, de produits laitiers, etc.) ; - la franchise de distribution : le franchisé vend les biens du franchiseur, ce dernier pouvant être le fabricant ou un intermédiaire (centrale d'achat) ; - la franchise de services : le franchisé offre des services aux entreprises ou aux particuliers.	- la franchise <i>corner</i> : le franchisé vend le produit du franchiseur dans un stand de son magasin ; - la franchise financière : le franchisé est assimilé à un investisseur puisque son rôle se limite à l'apport du capital financier. Le choix de l'emplacement, le suivi et la réalisation des travaux, la gestion du point de vente sont à la charge du franchiseur. Cette forme de franchise est fréquemment utilisée dans l'hôtellerie ; - la franchise participative : dans cette forme de franchise, le franchiseur participe au capital de l'entreprise franchisée ; - la master franchise : dans ce cadre, le franchiseur délègue son pouvoir de sélection des franchisés à un master-franchisé sur un territoire bien défini.

Tableau 4. Les différentes formes de franchise (adapté de Kahn, 2009)

2.3. Franchise et formes voisines

Après avoir présenté les différentes formes de franchise, il convient aussi d'étudier en quoi la franchise se distingue des formes voisines, notamment de la concession commerciale, les alliances de distribution et des co-entreprises.

2.3.1. Franchise et concession commerciale

Les contrats de concession constituent un accord de distribution à exclusivité réciproque souvent utilisés par les constructeurs automobiles (Béthencourt, 2001). Les principaux éléments qui distinguent la franchise de la concession commerciale se résument par les points suivants :

- la concession ne s'applique que dans le cadre de la distribution de produits ;
- les concessionnaires ne sont pas obligés d'avoir des points de vente respectant les normes dictées par le concédant (points de vente pilotes) comme dans le cas de la franchise ;
- l'absence de manuel opératoire et de versement de droits d'entrée ou de redevances dans les contrats de concession.

Le Tourneau (1994), ajoute que la franchise se distingue de la concession commerciale par la communication du savoir-faire et l'assistance technique continue fournie par le franchiseur pendant toute la durée du contrat.

2.3.2. Franchise et alliances de distribution

L'alliance de distribution est une forme de coopération entre deux firmes indépendantes qui peuvent être en situation de concurrence ou pas. Cette forme de coopération permet aux firmes de distribuer leurs produits plus rapidement, offrir des produits plus adaptés à leurs clients et accéder à de nouveaux marchés (Pellegrin-Boucher *et al.*, 2010).

La commercialisation des produits et l'augmentation de la part de marché constituent des objectifs communs de la franchise et de l'alliance de distribution. Cependant ces deux formes de coopération se différencient par les éléments suivants:

- les partenaires des alliances de distribution conservent leurs propres enseignes à la différence du franchiseur et des franchisés qui partagent la même enseigne;

- le transfert du savoir faire du franchiseur aux franchisés est obligatoire, ce qui n'est pas le cas dans les alliances de distribution ;
- l'absence des services d'assistance et d'accompagnement dans les alliances de distribution. Inversement, dans la franchise, le franchiseur se trouve obligé de fournir un service d'assistance au franchisé.

2.3.3. Franchise et co-entreprises (joint venture)

La franchise et les co-entreprises constituent deux formes centrales de la coopération inter-firmes (Combs et Ketchen, 1999).

D'après Barringer et Harrison (2000), la co-entreprise est une entité indépendante créée lorsque deux ou plusieurs firmes s'associent et partagent une partie de leurs ressources. Selon Combs et Ketchen (1999), la franchise et la co-entreprise partagent plusieurs points en commun, mais elle se distingue par la prise de participation du partenaire (souvent de 50%) qui caractérise les *joint ventures* et qui ne s'applique pas dans le cadre de la franchise.

Après la présentation de la franchise et de ses principales formes, nous dressons dans la partie qui suit un état du lieu de la recherche consacrée à la franchise.

3. Les principales approches théoriques mobilisées dans l'étude de la franchise

Gueye (2009) classe les études consacrées à la franchise en quatre catégories :

- **entrepreneuriale** : la franchise est un mode de création d'entreprises qui est comparé aux entreprises indépendantes ;
- **marketing** : la franchise est perçue comme un canal de distribution permettant de rapprocher les produits ou services d'une grande firme de ses consommateurs finaux. Elle est aussi considérée comme une pratique permettant d'assurer l'homogénéité de la qualité des produits et services dans l'ensemble des points de ventes (Rajagopal, 2007 ; Le Tourneau, 1994) ;
- **économique** : ces travaux portent sur l'explication des modalités de contractualisation de la franchise. L'étude de Lafontaine (1992) s'inscrit dans ce cadre ; l'auteur teste empiriquement les décisions des franchiseurs relatives à la fixation des droits d'entrée et

des royalties. Plusieurs cadres théoriques sont mobilisés. En se situant dans le cadre de l'économie des coûts de transaction, la franchise est décrite comme une forme hybride, située entre le recours au marché et le recours à l'organisation (Norton, 1988). Du point de vue de la théorie de l'agence, la franchise est perçue comme étant la meilleure manière de minimiser les coûts d'agence, les franchisés étant beaucoup plus motivés que les salariés (Lafontaine, 1992). Selon Cox et Mason (2009), cette forme organisationnelle permet de réduire les coûts de surveillance et d'opportunisme ;

- **stratégique** : selon cette approche, la franchise est considérée comme un regroupement d'entrepreneurs indépendants sur le plan juridique et interdépendants sur le plan économique. Le choix de la forme organisationnelle de la franchise est expliqué par la rareté des ressources (financières et managériales) et la volonté du franchiseur de générer des revenus à partir de ses actifs intangibles (savoir-faire). En se basant sur la théorie des ressources, Cox et Mason (2009) considèrent que la franchise est un moyen d'accéder au financement (royalties, frais d'entrée) et au capital humain.

Les approches économiques et marketing de la franchise sont parmi les plus anciennes. En effet, ces deux approches ont occupé une grande partie de l'attention des chercheurs pendant les années 1960 (Thompson, 1969). Au cours des dernières décennies l'attention des chercheurs s'est portée sur l'approche entrepreneuriale (Madanoglu *et al.*, 2011). La franchise est conçue comme une forme centrale d'entrepreneuriat (Combs *et al.*, 2004 ; Kaufmann et Dant, 1999) qui se situe entre les entreprises quasi indépendantes et les entreprises dépendantes (succursale). Pour Kaufmann et Dant (1999), la franchise constitue une forme de coopération établie entre deux entrepreneurs (le franchiseur et le franchisé) : les franchisés ont un profil d'entrepreneur vu qu'ils partagent le risque avec leur franchiseur, notamment en ce qui concerne le risque lié à l'introduction d'un nouveau produit/service. Même si la franchise est une source fertile pour les recherches relatives au domaine de l'entrepreneuriat (Kaufmann et Dant, 1999), cette pratique a reçu moins d'intérêt que la création *ex nihilo* ou la reprise d'entreprise (Michael et Combs, 2008).

Plusieurs travaux montrent que les franchisés ont un profil similaire à celui des entrepreneurs indépendants (Rajagopal, 2007 ; Kaufman et Stanworth, 1995 ; Peterson et Dant, 1990).

Toutefois, les franchisés se distinguent par certains aspects (Sardy et Alon, 2007). A titre d'exemple, par rapport aux entrepreneurs indépendants, les franchisés :

- ont moins d'expérience ;
- sont moins confiants en leurs compétences ;
- ont moins de ressources ;
- ont plus de volonté de développement ;
- ont moins confiance dans la réussite de leurs affaires ;
- sont plus sûrs de la stabilité de leurs revenus à court terme.

Dans leur méta-analyse portant sur les travaux de recherche réalisés lors de deux dernières décennies, Dant *et al.* (2011) relève d'autres sujets d'intérêt : le mouvement d'appropriation des unités franchisées par le franchiseur (*ownership redirection thesis*), l'examen des réseaux mixtes, la comparaison des franchises simples et multiples ainsi que l'analyse de l'environnement légal de la franchise.

Dant *et al.* (2011) relèvent que ces recherches sont structurées autour de trois principaux éléments : le franchiseur, les franchisés et les clients. Selon les auteurs, ces deux derniers éléments ne font pas l'objet de suffisamment d'intérêt. Les autres critiques portent sur le fait que la grande partie des études sont réalisées aux États-Unis et limitées au secteur de la restauration rapide (Dant, 2008).

Bien que les travaux réalisés dans le milieu de la franchise soient multiples et diversifiés, Dant *et al.* (2011) proposent les axes de développement suivants :

- sortir du contexte des Etats-Unis ;
- le contre-pouvoir des franchisés ;
- la contribution de la franchise dans l'emploi des femmes et des catégories minoritaires ;
- le développement des études portant sur le profil des franchisés ;
- les mécanismes de gouvernance (contrôle et droits de propriété) ;
- le rôle de la franchise dans la croissance économique ;
- la responsabilité sociétale ;
- l'utilisation des nouvelles méthodes de collecte de données (expérimentation), les études cross-culturelles et les recherches longitudinales.

La recherche consacrée à la franchise est donc riche en termes de cadres théoriques et d'objets de recherche. En ce qui nous concerne, nous nous situons dans le cadre de l'approche stratégique en mobilisant les concepts de management des connaissances et d'apprentissage organisationnel pour expliquer le phénomène d'interaction contrôle/innovation.

Après avoir présenté la franchise, notre réflexion portera dans le paragraphe suivant sur le rôle de cette forme organisationnelle dans le développement économique.

Section 2. Contributions socio-économique de la franchise

Selon Hunt (1972) les avantages socioéconomiques offerts par la franchise dépassent largement ses inconvénients. Ainsi distinguerons-nous les effets positifs de la franchise aux niveaux macro, micro-économiques et social.

1. Le rôle de la franchise dans le développement macro-économique

La franchise constitue un important vecteur de développement économique (Watsson *et al.*, 2005) et elle permet d'atteindre des millions de consommateurs dans le monde (Anwar, 2011).

D'après Welsh *et al.* (2006), la franchise de distribution a atteint son seuil de saturation aux États-Unis, au Canada et en Europe de l'Ouest. Les opportunités de développement de cette forme de commerce se sont déplacées vers les pays émergents qui abritent 80% de la population mondiale et détiennent 60 % des ressources naturelles. En outre, ces pays offrent de multiples avantages : des régions urbanisées et surpeuplées, des marchés prometteurs et à fort potentiel de croissance ainsi qu'une forte demande pour les produits et services occidentaux. Toutefois, certains facteurs perturbent le développement vers ces marchés émergents tels les limitations des transferts financiers (royalties et droits d'entrée) liées aux politiques protectionnistes de certains pays (Welsh *et al.*, 2006), les problèmes de change, l'instabilité politique et les faiblesses des infrastructures.

La franchise offre une multitude d'avantages pour les pays émergents : création d'emplois, recettes sous forme d'impôts et taxes, stimulation de l'entrepreneuriat. Ces raisons poussent les gouvernements de ces pays à assurer un environnement attractif notamment en matière de législation, d'organisations professionnelles, de protection des droits de propriété ou de formation⁹.

Outre ce rôle bénéfique au niveau macro-économique, la franchise procure de multiples avantages aux acteurs économiques.

⁹ tel le programme de formation russe « *U.S. Agency for International Development* » (Welsh *et al.*, 2006).

2. Le rôle de la franchise dans le développement micro-économique

Caves et Murphy (1976) considèrent que la franchise est parmi les meilleures méthodes entrepreneuriales ; la minimisation des coûts de coordination et de production constitue un avantage important pour les franchiseurs. Elle est souvent utilisée dans le cadre de stratégies de croissance ; elle permet de pénétrer de nouveaux marchés (Cox et Mason, 2009). Hsu et Jang (2009) la décrivent comme une formule de succès en termes de performance financière. La comparaison de la franchise avec les autres formes entrepreneuriales montre une supériorité de cette pratique en termes de réussite (Falbe et Welsh, 1998 ; Hing, 1996 ; Castrogiovanni *et al.*, 1993). Pour ce qui est de la performance financière, elle serait plus élevée pour les entreprises franchisées (Madanoglu *et al.*, 2011 ; Hsu et Jang, 2009). En matière de structure de gouvernance, la franchise est plus efficace que les formes intégrées (Paik et Choi, 2007).

D'autres auteurs estiment que l'accès aux ressources est la principale raison du développement de la franchise. C'est une solution pour le franchiseur de dépasser la contrainte de capital limité et pour les franchisés de pallier leur manque d'expérience (Rajagopal, 2007). Les avantages d'une telle pratique ne se limitent pas à l'accès aux ressources ; les deux tableaux qui suivent synthétisent différents avantages et inconvénients perçus par les franchiseurs et les franchisés.

Avantages	Inconvénients
autonomie : le désir d'autonomie constitue un facteur important de choix de la franchise par rapport au travail salarié (Davies <i>et al.</i> 2009 ; cochet <i>et al.</i> 2008 ; Frazer <i>et al.</i> 2007 ; Rajagopal, 2007).	contrôle : certes les franchisés sont juridiquement indépendants mais ils sont économiquement liés au franchiseur et dans certains cas ils sont soumis à un contrôle excessif de la part du franchiseur (Frazer <i>et al.</i> 2007)..
risque : le niveau de risque associé à la franchise est très faible par rapport aux autres formes d'entrepreneuriat (Chiou <i>et al.</i> 2004 ; Knight, 1986).	risque : l'introduction de nouveaux produits/services peut générer des risques pour les franchisés (Kaufmann et Dant, 1999).
satisfaction : les franchisés sont plus satisfaits dans leur travail que les employés de succursales (Knight, 1986).	insatisfaction : après l'accumulation d'un certain niveau de compétence et de connaissance, les franchisés deviennent de plus en plus insatisfaits par rapport à la franchise (Frazer <i>et al.</i> 2007).
motivation : la plupart du temps les franchisés sont plus motivés que les gérants de succursales (Lafontaine, 1992 ; Hunt, 1977).	
expertise et notoriété : la franchise est un procédé qui a déjà prouvé sa réussite et qui offre une image de marque déjà reconnue (Knight, 1986 ; Hunt, 1977).	
conseils managériaux : la franchise met à la disposition des franchisés des conseils liés au management et à l'exploitation qui ne sont pas accessibles par ailleurs (Cliquet, 2002).	
accompagnement du franchiseur : les franchisés bénéficient d'une assistance avant, pendant et après l'ouverture (Hunt, 1977).	
soutien financier : le franchiseur constitue une importante source de soutien pour les franchisés sur le plan financier, notamment en matière d'accord de financement (Nisar, 2011).	

Tableau 5. Avantages et inconvénients de la franchise du point de vue des franchisés

Avantages	Inconvénients
connaissances et compétences entrepreneuriales : la franchise facilite l'entrée sur de nouveaux marchés en profitant des connaissances des franchisés concernant les spécificités locales (Dant et Nasr, 1998 ; Kaufmann et Dant, 1996).	piratage : les franchisés insatisfaits du service et du support offerts par le franchiseur peuvent sortir du réseau et continuer à utiliser le procédé du franchiseur de façon illégale (Frazer <i>et al.</i> , 2007)..
croissance : la franchise permet au franchiseur de se développer rapidement et avec un minimum de ressources (Kaufmann et Dant, 1996 ; Lafontaine, 1992 ; Norton, 1988 ; Hunt, 1977).	barrières douanières : dans certains pays émergents, les transferts des royalties et des droits d'entrée sont soumis à restrictions (Welsh <i>et al.</i> , 2006).
ressources financières : la franchise offre au franchiseur des ressources financières (droits d'entrée et redevances) (Hsu et Jang, 2009 ; Cliquet, 2002).	
gouvernance : la franchise réduit les coûts de suivi et de contrôle (Hsu et Jang, 2009 ; Gillis et Combs, 2009 ; Nègre, 2008 ; Vazquez, 2008).	
économie d'échelle : la franchise et le développement associé offrent au franchiseur des économies d'échelle très importante pour les approvisionnements (Hsu et Jang, 2009).	

Tableau 6. Avantages et inconvénients de la franchise du point de vue du franchiseur

Ainsi les avantages économiques de la franchise dépassent-ils largement ses inconvénients. Il en est de même pour les aspects sociaux.

3. Le rôle de la franchise dans le développement social

Le développement social en termes de soutien des minorités et des plus pauvres, constitue une facette de la contribution de la franchise dans l'instauration d'une économie durable. En raison du nombre réduit de recherches réalisées sur « la franchise sociale », Dant *et al.* (2011) recommandent de développer les travaux de recherche dans ce sens.

L'entrepreneuriat social représente une innovation qui introduit des changements positifs au niveau de la société (Tracey et Jarvis, 2007). Dans ce contexte, la franchise peut servir de vecteur pour promouvoir les bonnes pratiques de l'entrepreneuriat social.

Le concept de franchise sociale n'a pas reçu une grande attention dans le milieu académique, bien que cette pratique occupe une place importante dans les pays les moins développés. Le réseau « *The Health Store Foundation's* » établi en Kenya constitue un exemple de franchise sociale dans le secteur de la santé (Burand et Koch, 2010).

Burand et Koch (2010) présentent la franchise sociale comme une pratique permettant de servir les plus démunies, notamment dans les domaines de l'éducation et de la santé. La principale différence avec la franchise commerciale est la priorité de la dimension sociale par rapport à la maximisation du profit (Sivakumar et Schoormans, 2011).

Hunt (1977) indique que la société peut tirer plusieurs types de profits grâce à la franchise : tout d'abord, la franchise offre une alternative de développement avec un taux d'échec moins élevé que pour les autres formes d'entrepreneuriat. Ensuite, la franchise constituerait la meilleure alternative pour intégrer les femmes et les classes sociales minoritaires dans le milieu des affaires.

La micro franchise, forme spécifique de franchise, demeure un exemple de contribution au développement socio-économique, notamment, en matière de création d'emploi pour les plus pauvres (Christensen *et al.*, 2010 ; Burand et Koch, 2010).

En dépit de ces avantages, la franchise a quelques inconvénients socio-économiques tel que : les pratiques anticoncurrentielles (fixation des prix par le franchiseur, zone géographique délimitée, même source d'approvisionnement), le contrat de franchise privilégie le plus souvent les intérêts du franchiseur sur ceux des franchisés, dans certains cas le franchiseur utilise des techniques discutables pour vendre sa franchise comme le plafonnement de son activité (Hunt, 1972).

De toutes ces considérations, il s'avère évident que la franchise contribue au développement socio-économique ; c'est un argument supplémentaire pour accroître les efforts de recherche sur cette pratique organisationnelle. Nous en venons maintenant à l'analyse des principales caractéristiques des réseaux de franchise.

Section 3. Caractéristiques des réseaux de franchise

Moeller (2009) définit la structure en réseau comme étant une coopération inter-firmes qui se forme volontairement entre au moins trois entreprises.

La rapidité du développement technologique met les entreprises face à la nécessité de nouer des alliances stratégiques et des coopérations inter-firmes afin d'accéder aux ressources non disponibles (Powell *et al.*, 1996). L'appartenance à un réseau permet aux firmes de tirer deux avantages principaux : le partage des ressources (Dyer et Hatch, 2006 ; Grandori et Soda, 1995) et la flexibilité (Moeller, 2009).

Le réseau de franchise, est une forme organisationnelle qui se caractérise par d'importants flux physiques et informationnels. Elle est constituée de deux principaux éléments : le cœur du réseau, ou firme pivot, qui est représentée par le franchiseur, et les entreprises satellites, à savoir les franchisés et les succursales dans le cas des réseaux mixtes (qui est la forme prépondérante). Le rôle principal de la firme pivot consiste en la conception, la coordination et le contrôle du réseau. Les entreprises satellites ont comme rôle central la commercialisation des produits et services (Fernandez *et al.*, 2010).

L'examen de la littérature montre, d'une part, que les réseaux de franchise se caractérisent par la présence d'une masse considérable de ressources intangibles qui sont échangées entre le franchiseur et les franchisés (Watson et Stanworth, 2006 ; Watson *et al.*, 2005; Caves et Murphy, 1976). D'autre part, ces réseaux se distinguent par un potentiel d'adaptation important grâce à la coexistence succursales/franchisés.

1. Le réseau de franchise comme moyen d'accès au capital immatériel

De nos jours, la gestion du capital immatériel occupe une place de plus en plus importante dans les organisations. L'acquisition des ressources intangibles est un grand défi pour les firmes puisqu'il s'agit de ressources difficilement imitables (Barney, 1991) permettant à celui qui les détient de renforcer son avantage compétitif (Petty et Guthrie, 2000).

Le capital immatériel, aussi appelé capital intellectuel, est formé par l'ensemble des ressources intangibles nécessaires à l'activité d'une firme telles que les connaissances, l'information, l'expérience, les compétences, la culture et les relations de la firme avec les différentes parties prenantes susceptible de créer de la valeur (Wexler, 2002).

Bontis (1998) décompose le capital intellectuel en trois composantes principales :

- **le capital humain** : c'est le niveau d'intelligence des différents membres de l'organisation. Il se base fondamentalement sur les différentes capacités et connaissances des employés et notamment sur les connaissances tacites ;
- **le capital structurel (ou capital organisationnel)** : il constitue le support qui permet d'optimiser la capacité intellectuelle des employés au sein de leur organisation (culture d'apprentissage, système d'information, bases de données, innovation...) ;
- **le capital relationnel** : il s'agit des différentes relations de l'organisation avec son environnement externe comme les clients, fournisseurs, Etat, associations professionnelles.

Quelle que soit la classification du capital intellectuel adoptée, Bontis *et al.* (2000) affirment que le capital humain est considéré comme le facteur le plus important par la majorité des chercheurs.

La franchise se distingue des autres formes de partenariat par le rôle central des ressources intangibles échangées entre le franchiseur et les franchisés (Aliouche et Schlentrich, 2011 ; Watson et Stanworth, 2006 ; Caves et Murphy, 1976). La relation entre le franchiseur et les franchisés repose sur un transfert de capitaux humains (connaissances, expérience), organisationnels (culture, procédure, système d'information, etc.) et relationnels (clients,

fournisseurs, prescripteurs, régulateurs, etc.) vers les franchisés qui, de leur part, offrent aussi à leur franchiseur une importante source de capitaux humains (compétences entrepreneuriales, connaissances de leur environnement local), organisationnels (nouvelles procédures) et relationnels (clients).

Selon Watson *et al.* (2005), le partage et le développement des différents éléments du capital intellectuel est crucial pour le succès au sein d'un système de franchise car la relation entre les franchiseurs et les franchisés est loin d'être une simple relation contractuelle, mais aussi un système d'alliance et de partenariat dans lequel la réussite de l'un dépend de l'autre.

Les ressources intangibles sont une source déterminante pour la croissance et sont susceptibles d'être transformées en capital financier ; en effet, Nisar (2011) affirme que moyennant la titrisation (« *securitization* »), les ressources intangibles peuvent être exploitées pour le développement du réseau. Ce mécanisme d'endettement permet aux firmes de transformer leurs actifs intangibles comme l'image de marque en un ensemble de titres financiers qui seront par la suite émis sur le marché des capitaux. Ainsi, les fonds collectés peuvent-ils contribuer au développement du réseau. Le cas du réseau Domino's dévoile le rôle important que peut jouer la titrisation des ressources intangibles. Le recours à cette technique de financement a permis à la firme de s'endetter à un coût beaucoup plus faible que les méthodes traditionnelles comme les crédits bancaires. À l'aide de ce mécanisme la firme a pu accéder à un financement de 1,85 milliards de dollars en 2007 dont une grande partie a été investie dans l'intention de développer le réseau.

Après avoir montré l'importance stratégique du capital intellectuel dans un système de franchise, nous examinons dans le paragraphe suivant le rôle de la structure mixte des réseaux de franchise dans l'adaptation.

2. Succursales, franchisés et adaptation

La plus grande partie des réseaux de franchise est de nature mixte (Goullet et Meyssonier, 2011 ; Bürkle et Posselt, 2008 ; Cliquet, 2002 ; Bradach, 1997). Cette pluralité de formes rend le réseau plus flexible en permettant d'équilibrer entre la nécessité de standardisation et le besoin d'adaptation (Sorenson et Sørensen, 2001 ; Bradach, 1997).

2.1. Nature mixte des réseaux de franchise

Selon Botti *et al.* (2009), les réseaux mixtes sont préférés à ceux purement franchisés ou intégrés (succursales) ; ils permettent de diversifier les activités et par conséquent de réduire le niveau de risque auquel fait face la firme (Koh *et al.* 2009).

Bürkle et Posselt (2008) décrivent les diverses phases de la constitution d'un réseau mixte. Dans la phase de démarrage, le franchiseur développe ses propres unités (les succursales). Au cours de la phase de développement, le franchiseur recourt à la franchise ; cette stratégie de croissance s'appuie sur les capitaux humains et financiers apportés par les franchisés. Quand le réseau arrive à maturité, le franchiseur change de stratégie en développant ses propres unités (succursales) et parfois même en s'appropriant des unités franchisées. Les succursales et les unités franchisées jouent un rôle complémentaire (Hsu et Jang, 2009).

L'examen de la structure des réseaux hôteliers montre que le choix entre les formes quasi intégrées et les formes mixtes (franchise/succursale) se fait en fonction de la taille du réseau, des services offerts, de la taille du marché et de l'éloignement du siège (Dahlstrom *et al.*, 2009). Selon Botti *et al.* (2009), l'arbitrage entre la franchise et la forme traditionnelle (réseau intégré) dépend de la capacité commerciale de la firme : si cette dernière a une bonne capacité de vente, elle peut recourir à la forme traditionnelle, sinon la franchise est l'alternative la plus adaptée au développement grâce notamment aux compétences entrepreneuriales et aux connaissances locales des franchisés. De leur côté, Hsu et Jang (2009) notent que dans le cas d'une dispersion géographique importante, les firmes ont plus tendance à se développer au moyen de la franchise qui leur permet de minimiser les coûts de contrôle et, par conséquent, favorise leurs performances financières.

2.2. Capacité d'adaptation des réseaux de franchise

Selon Fernandez *et al.* (2010), la réactivité (adaptation) est la capacité de la firme à répondre rapidement aux changements et à l'évolution de son marché. C'est un processus qui peut être décomposé en cinq étapes : observation et analyse de l'environnement, recherche de solutions, information et explication des moyens aux franchisés, mise en œuvre et vérification. Pour maintenir son avantage compétitif, le franchiseur doit être réactif et doit s'adapter aux changements de son environnement (Chiou *et al.*, 2004). La réactivité des firmes dépend de leur capacité d'apprentissage. En effet, pour Ting (2012), l'apprentissage

organisationnel augmente la capacité de la firme à répondre aux différents changements de son environnement. Powell *et al.* (1996) voient dans l'apprentissage un enjeu important dans les coopérations inter-firmes.

Le domaine de la franchise forme un contexte intéressant pour l'étude du phénomène d'adaptation puisque ces réseaux servent une multitude de consommateurs et se trouvent contraints de s'adapter aux spécificités locales (Szulanski et Jensen, 2006). Sorenson et Sørensen (2001) accordent un rôle central aux franchisés dans l'adaptation avec les spécificités locales des marchés grâce à leurs connaissances. Cette forme organisationnelle est décrite par Fernandez *et al.* (2010) comme « *la forme de commerce la plus appropriée en temps de crise* » ce qui reflète la grande capacité d'adaptation des réseaux de franchise. Selon les auteurs, cette capacité de réactivité trouve son explication dans les éléments suivants : d'un côté, le franchiseur joue un rôle important dans le management du réseau grâce à l'accompagnement, l'assistance, les aides financières et le transfert du savoir-faire. Les franchisés participent incontestablement au management du réseau grâce à leur esprit entrepreneurial. D'un autre côté, la mixité du réseau permet au franchiseur d'être plus réactif dans les périodes de crise. Les succursales sont les vitrines du savoir-faire du franchiseur et, en même temps, un laboratoire pour tester des solutions et détecter d'éventuels problèmes. En période de crise, les unités franchisées peuvent être acquises par le franchiseur pour sauver un magasin et conserver un emplacement stratégique. De même pour les succursales, elles peuvent être transformées en unités franchisées pour permettre une expansion rapide.

Cependant, dans certains cas, la relation de franchise peut influencer négativement la capacité d'adaptation. En effet, la réactivité peut être altérée dans les réseaux de franchise par rapport aux réseaux intégrés à cause de la nécessité de coordination entre le franchiseur et les franchisés (Fernandez *et al.*, 2010).

Tout au long de ce chapitre nous avons mis en exergue les singularités de notre objet de recherche, le réseau de franchise.

Même s'il n'existe pas de consensus sur la date d'apparition de la franchise, il apparaît que le 20^{ème} siècle a été remarquable pour la promotion de cette pratique. Cette forme organisationnelle est reconnue de nos jours comme une relation gagnant-gagnant par laquelle deux parties contractantes (le franchiseur et les franchisés) coopèrent dans l'intention de réussir la distribution d'un procédé (produit/service) déterminé. La recherche consacrée à la franchise est riche en matière de cadres et d'approches théoriques mobilisés ; il est à noter qu'elle mobilise des chercheurs appartenant à des disciplines différentes (management, économie, entrepreneuriat, marketing).

Indépendamment du lieu ou de la période de son émergence, la franchise est une solution pour le développement et la croissance économique : les données économiques révèlent une contribution importante de cette pratique, notamment, en matière de création d'emplois. Cette forme organisationnelle constitue aussi une stratégie d'expansion efficace et rapide pour les firmes, en particulier, dans les secteurs de la distribution et des services. L'examen de la littérature révèle que les avantages de la franchise pour le franchiseur et les franchisés dépassent largement ses inconvénients. Les bienfaits de la franchise ne se limitent pas aux niveaux macro et micro-économique, ils s'étendent au niveau social où la franchise participe à l'intégration de catégories minoritaires par l'entrepreneuriat.

Enfin, nous avons mis en relief les principales caractéristiques de ces réseaux. Cette forme d'organisation se démarque par l'importance des ressources intangibles échangées entre le franchiseur et les franchisés. De plus, ces réseaux se caractérisent par la prépondérance de la forme mixte qui accroît leur capacité d'adaptation aux changements de l'environnement. Ce dernier point nous amène à nous interroger sur la place accordée au management des connaissances, l'apprentissage organisationnel et l'innovation puisqu'ils constituent des éléments déterminants pour l'adaptation.

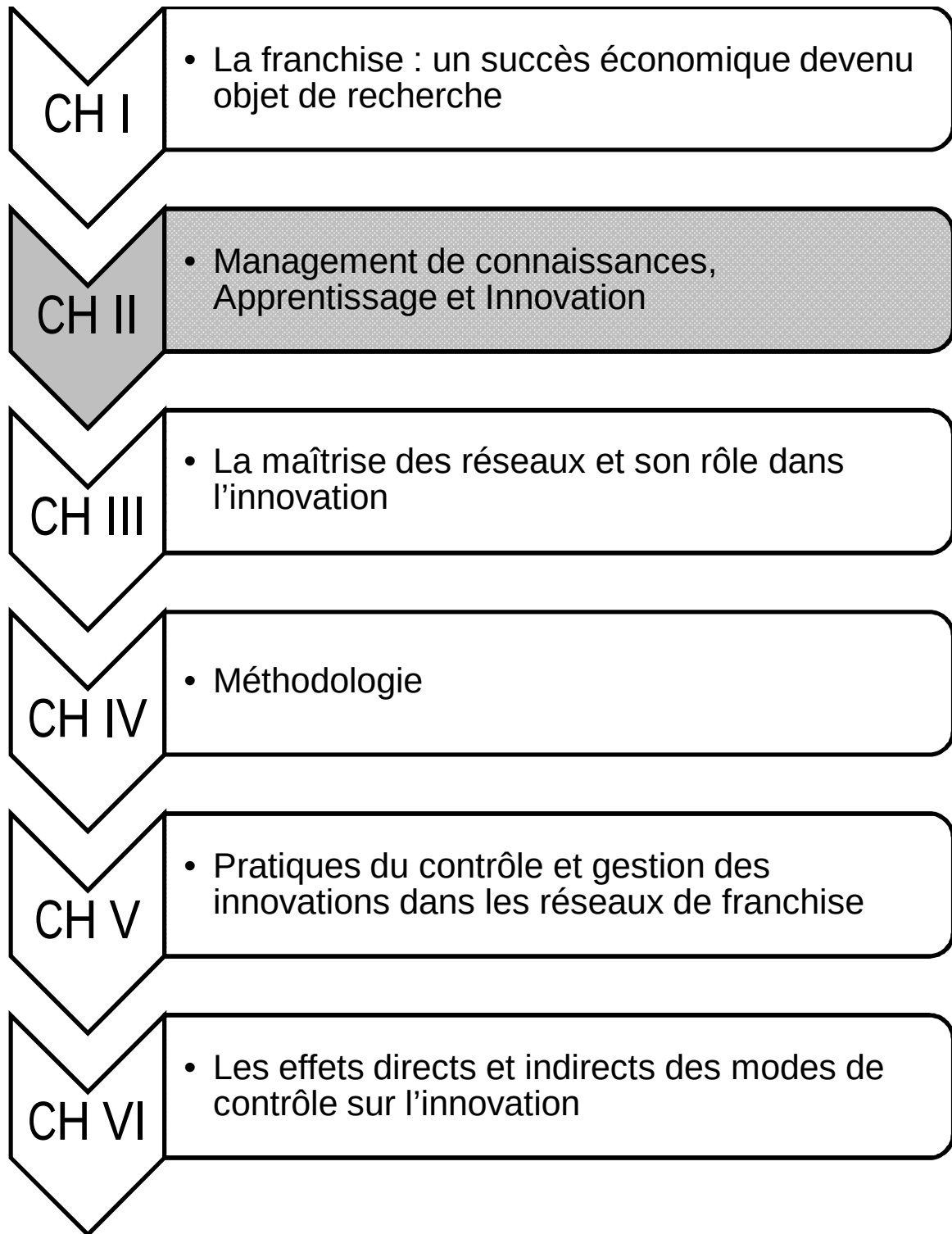


Figure 4. Processus de recherche

Chapitre II. Management des connaissances, apprentissage et innovation

Il est évident que les connaissances sont indispensables dans le développement de la société à travers les multiples civilisations qui se sont succédées jusqu'à nos jours. La société actuelle se démarque par la masse importante de connaissances partagées (multiplication des sources de connaissances et de savoir) et la rapidité de leur diffusion (moyens ultra-rapides de transmission des connaissances) ce qui conduit à la dénommer « société du savoir ».

La proposition d'une définition précise de la notion connaissance n'est pas une tâche facile. Elle peut être définie comme une croyance vraie et justifiée « *justified true belief* » (Nonaka *et al.* 2000). Galhoun et Starbuck (2003) énoncent que la connaissance est considérée comme une vérité qui s'appuie sur un consensus humain collectif ou sur une croyance individuelle.

On distingue généralement deux types de connaissances : explicites et tacites. Les connaissances explicites sont de type formel et peuvent être transférées d'une manière facile tandis que les connaissances tacites sont informelles et difficiles à communiquer (Cumberland et Githens, 2012). Selon Dyer et Nobeoka (2000), celles qui sont explicites peuvent être assimilées à des informations tandis que celles qui sont tacites peuvent être assimilées à un savoir-faire. Ces deux types de connaissances sont complémentaires et leur interaction permet de produire d'autres connaissances.

Au niveau de l'organisation, la production de connaissances est conçue comme étant l'objet de la firme : « *The raison d'être of a firm is to continuously create knowledge* » (Nonaka *et*

al., 2000, p.6). Les problématiques liées aux connaissances ont suscité l'intérêt de nombreux chercheurs et managers pendant ces dernières décennies (Nonaka *et al.*, 2006). L'analyse des travaux réalisés dans ce champ de recherche révèle la présence de trois principaux courants de recherche (paradigmes) : un premier courant, la théorie basée sur les connaissances ou *Knowledge based view* (KBV), traite essentiellement du processus de management des connaissances. Un deuxième courant, la théorie de l'apprentissage, constitue un vaste champ théorique abordant un nombre important de questions comme la production de connaissances, la transformation des connaissances individuelles en connaissances organisationnelles, le changement des comportements, les différentes formes d'apprentissage. Le troisième courant met en relief les problématiques d'innovation et s'intéresse essentiellement à la compétitivité en mobilisant fréquemment la théorie basée sur les connaissances ou l'apprentissage organisationnel.

Il est à signaler que dans certains cas il est très difficile de distinguer les frontières entre ces trois paradigmes à cause de l'existence de points communs qui sont autant de sources de confusions.

Par exemple Padron *et al.* (2010) mobilisent le modèle d'apprentissage organisationnel développé par Huber (1991) pour définir le processus de management de connaissances. Pour Weppe (2009, p.33), l'examen des problématiques et des résultats dans ces deux champs théoriques permet d'identifier : « *des problématiques communes mais abordées avec un vocabulaire conceptuel spécifique à chaque champ* » ou aussi « *des problématiques complémentaires ou des résultats plus avancés dans un champ que dans l'autre* ».

Le caractère stratégique des connaissances (Barney, 1991) et l'abondance des sources et des flux d'échange de cette ressource dans les réseaux de franchise (Paswan et Wittmann, 2009) poussent le franchiseur à mettre en place des mécanismes spécifiques pour son exploitation optimale. D'après Lindblom et Tikkanen (2010), une bonne gestion des connaissances nécessite le développement de conditions favorables à la création et au partage des connaissances.

Plusieurs auteurs décrivent les connaissances organisationnelles comme la source principale de l'innovation (Gunsel *et al.*, 2011 ; Dasgupta et Gupta, 2009 ; Paswan et Wittmann, 2009 ; Paraponaris et Simoni, 2006). Cantner *et al.* (2011) présentent l'innovation comme la création de nouvelles connaissances en combinant celles qui existe déjà. Ils ajoutent que l'exploration et l'exploitation des connaissances constituent deux activités cruciales pour l'innovation.

Malgré l'évidence de cette relation, certains éléments restent peu clairs comme le rôle des différentes phases du processus de gestion de connaissances ou d'apprentissage dans l'innovation. Afin de clarifier ces questions, nous analysons l'interaction connaissances/innovation en mobilisant le management des connaissances et l'apprentissage organisationnel, deux approches rarement utilisées dans un même travail. Nous dresserons parallèlement un état des lieux de la recherche mobilisant ces trois paradigmes (management de connaissances, apprentissage et innovation) appliqués au domaine de la franchise.

A cette fin, la première section est dédiée à l'examen du concept de management des connaissances. Dans une deuxième section, nous mettons l'accent sur la notion d'apprentissage organisationnel. Enfin, notre analyse portera sur l'innovation et sa place dans les réseaux de franchise.

Section 1. Le management des connaissances dans les réseaux de franchise

Comme nous l'avons montré *supra*, le système de franchise représente une plateforme de partage d'une masse importante de ressources intangibles dont la connaissance organisationnelle est une composante essentielle. Ainsi, est-il utile d'examiner la place accordée au management des connaissances dans les réseaux de franchise.

Cette section débute par la définition du concept de management de connaissances. Ensuite, nous établissons une synthèse de la littérature mobilisant ce concept en mettant plus particulièrement en relief les barrières au management des connaissances et les applications aux réseaux de franchise.

1. Un débat ouvert sur la définition du management des connaissances

Selon la théorie basée sur les connaissances ou *knowledge based view* (KBV), les connaissances organisationnelles sont décrites comme la ressource la plus importante détenue par la firme (Grant, 1996 ; Flaherty et Pappas, 2012). La firme est considérée comme un système dynamique de production et d'application de connaissances explicites et implicites (Spender, 1998, 1996).

Le caractère stratégique conféré aux connaissances organisationnelles a conduit au développement d'un nouveau courant de recherche, le management des connaissances au milieu des années 1990. Ce courant s'inspire des travaux économiques portant sur les technologies de l'information (Spender, 2008). Malgré son caractère relativement récent, ce concept influence une bonne partie des travaux en science de gestion de ces dernières décennies (Easterby-Smith et Lyles, 2003).

Paraponaris et Simoni (2006) dissocient deux approches de la gestion des connaissances. Une première traite les connaissances organisationnelles comme un objet ; elle s'intéresse essentiellement à la mémoire du projet et à la capitalisation. La mémoire du projet correspond à l'utilisation des connaissances archivées (connaissances relatives aux projets antérieurs) dans le but de résoudre les problèmes actuels. La capitalisation repose essentiellement sur l'ingénierie des connaissances : il s'agit d'un recueil de données se référant à des techniques variées comme l'analyse documentaire ou l'analyse d'entretiens effectués avec des experts. La seconde s'intéresse au processus de création de connaissances. Elle cible l'espace partagé (ba) et les communautés sociales. L'espace partagé (ba) est le contexte de création des connaissances dans lequel il est impossible de séparer la connaissance du milieu physique. Les communautés sociales sont constituées d'un groupement humain dans le cadre d'une activité donnée. L'interaction entre les êtres humains permet de participer à la création des connaissances.

Selon Easterby-Smith et Lyles, (2003), le champ du management des connaissances est dominé par l'approche technique avec comme objet principal l'explication du rôle de la création et de la diffusion des connaissances dans la performance organisationnelle. Les

auteurs ajoutent que les problématiques liées au rôle et au design des technologies d'information sont fortement discutées dans ce courant de recherche.

Bien que le domaine de recherche en matière de management des connaissances soit riche par la multitude des travaux et par les différents modèles proposés, plusieurs questions restent jusqu'à maintenant sans réponse tant sur le plan théorique que pratique (Weppe, 2011).

La proposition d'une définition universelle du processus de management de connaissances et la mise en place d'un système efficace de management sont des exemples de défis à relever dans ce champ de recherche.

Auteurs	Définitions
Lindblom et Tikkanen (2010, p.181)	le management des connaissances peut être défini comme suit : « <i>a conscious strategy of getting the right knowledge to the right people at the right time and helping people share and put information into action in ways that will improve organizational competitiveness</i> »
Plessis (2007)	le management de connaissances joue le rôle d'une base intégrée : il permet de donner une vue d'ensemble sur les connaissances disponibles et de détecter les éventuelles insuffisances. Dans ce cadre, la création, le partage et la conversion de connaissances sont les principales étapes du processus.
Nonaka <i>et al.</i> (2006)	le processus de management des connaissances organisationnelles se compose de trois étapes fondamentales : la création de connaissances, leur valorisation (application) et leur distribution au sein de l'organisation.
Turner et Makhija (2006)	le management de connaissances est un processus composé des quatre phases suivantes : acquisition et création, transfert, interprétation et utilisation des connaissances.
Almeida <i>et al.</i> (2003)	le management de connaissances comprend trois étapes : (1) la recherche, (2) le transfert et (3) l'intégration de connaissances. La première étape consiste à identifier les connaissances utiles pour l'organisation. La deuxième étape se traduit par l'utilisation des mécanismes permettant de faciliter leur transfert. La troisième étape reflète la capacité de l'organisation à combiner les connaissances acquises de sources extérieures avec celles acquises des sources internes.
Filius <i>et al.</i> (2000)	le processus du management de connaissances comme la combinaison de cinq principales phases : acquisition, création, mémorisation, transfert et application des connaissances.

Tableau 7. Les définitions du processus de management de connaissance proposées dans la littérature

Dans ces conditions, il semble que la définition du processus de management des connaissances reste une question ouverte et a priori sans accord universel. Nous en venons maintenant à l'analyse des travaux menés dans le champ du management des connaissances.

2. La recherche en management des connaissances

Dans cette partie, nous nous intéressons aux recherches traitant des barrières au management des connaissances et celles consacrées au milieu de la franchise.

2.1. Les barrières au management des connaissances

Les contraintes auxquelles fait face le management des connaissances sont multiples ; nous les présentons en distinguant les contraintes liées à la mise en place d'un système de management de connaissances de celles liées à la diffusion des connaissances.

2.1.1. Contraintes spécifiques à la mise en place d'un système de gestion de connaissances

L'instauration d'un système de gestion des connaissances n'est pas une tâche facile (Vaccaro *et al.*, 2010).

D'après Rastogi (2000), l'implantation d'un système de gestion des connaissances induit plusieurs problèmes : la motivation des employés à la recherche et l'adoption de nouvelles idées, l'évaluation de l'efficacité d'un système de management des connaissances, le partage des connaissances par les employés, la mise en œuvre des connaissances, la résistance face aux changements, etc. Face à ces différents obstacles et difficultés, Rastogi (2000) suggère quelques solutions : la création d'un poste dédié à la gestion des connaissances, le « *chief knowledge management* », l'instauration d'un environnement organisationnel interactif qui favorise l'apprentissage des individus et des groupes d'individus, l'encouragement des membres de l'organisation à adopter une vision collective, la mise en place d'un système d'incitation financière pour encourager la créativité et l'innovation ou le *benchmarking*.

Le modèle développé par Dyer et Nobeoka (2000) peut être considéré comme un système de référence dans le domaine de l'apprentissage organisationnel et du management des connaissances. Selon Dyer et Nobeoka (2000) le système de gestion des connaissances de Toyota optimise les opérations d'acquisition, diffusion et stockage des connaissances. Il est constitué de quatre piliers :

- **l'association des fournisseurs** a pour fonction essentielle le développement des relations entre les partenaires et le partage des connaissances explicites ;
- **le service de gestion des connaissances** est constitué de consultants en management des connaissances dont la mission principale est de contribuer aux phases du processus à savoir l'acquisition, le stockage et la diffusion des connaissances, en particulier, les connaissances tacites ;
- **les groupes d'apprentissage** ont comme mission principale la diffusion des connaissances tacites ;
- **la rotation de personnel** favorise le développement du partage des connaissances et le contrôle du réseau.

La réussite d'un tel système a comme origine la réduction des coûts d'accès aux connaissances, la motivation des différentes parties du système à partager leurs connaissances et la résolution des problèmes liés à la dispersion du savoir-faire en dehors du réseau (Dyer et Nobeoka, 2000).

Lin *et al.*, (2012) identifient plusieurs contraintes qui apparaissent en fonction du stade du processus de gestion des connaissances :

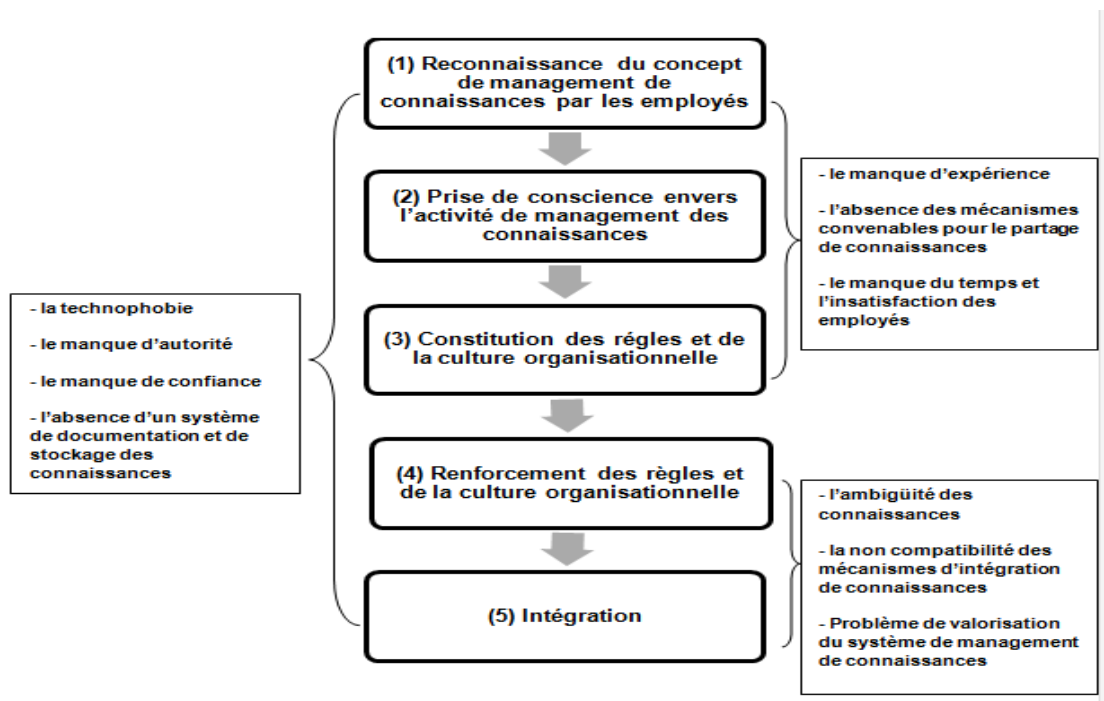


Figure 5. les contraintes associées au système de management de connaissances (adapté de Lin *et al.*, 2012)

Selon Lin *et al.* (2012), les principales contraintes spécifiques aux premières phases de développement (phases 1, 2 et 3) se résument aux facteurs humains (le manque d'expérience), à l'absence de mécanismes satisfaisants de partage de connaissances, au manque de temps et à l'insatisfaction des employés. Dans les dernières phases de développement (phases 4 et 5), l'ambiguïté des connaissances (problèmes de conversion des connaissances), la non compatibilité des mécanismes d'intégration de connaissances (système d'information) et le défi de la création de valeur résultant du système de management de connaissances, constituent les contraintes les plus importantes.

La « technophobie » (résistance aux nouvelles idées et méthodes), les manques d'autorité et de confiance, l'absence de système de documentation et de stockage des connaissances représentent d'autres entraves au processus mais avec une intensité variable (Lin *et al.*, 2012).

Après avoir examiné les barrières à la mise en place d'un système de gestion de connaissances, nous affinons notre analyse par l'étude d'une phase importante de ce processus, la diffusion des connaissances.

2.1.2. Contraintes spécifiques à la diffusion des connaissances

Selon Slavković et Babić (2013), la diffusion de connaissances constitue un processus de partage, de transfert et d'échange de connaissances. Huber (1991) décrit la diffusion comme un processus d'échange d'informations entre les différents individus ou les différentes unités de l'organisation.

La diffusion des connaissances est indispensable à la compétitivité de la firme : assurer un haut niveau de compétition dans un environnement turbulent nécessite un système efficace de transfert des connaissances (Cumberland et Githens, 2012).

Dans leur analyse de transferts des connaissances, Argote et Ingram (2000) se sont concentrés sur la notion de « réservoir de connaissances » qui désigne le lieu de stockage des connaissances tacites constitué essentiellement par une combinaison d'individus, d'outils et de tâches. Dans ce contexte deux mécanismes peuvent être employés pour le transfert des connaissances : soit le déplacement du réservoir entier d'un emplacement à un autre, soit la modification des connaissances stockées dans le réservoir. Dans le premier cas, l'opération de transfert des connaissances est délicate vu le problème de compatibilité du réservoir à déplacer, notamment les individus, avec le nouveau contexte. Dans le deuxième cas,

l'opération de transfert des connaissances s'avère plus facile puisqu'elle peut être réalisée moyennant la socialisation et la formation du personnel.

Szulanski (1996) prouve que les principales sources d'handicap pour le transfert des meilleures pratiques se concentrent dans la capacité absorptive limitée du destinataire, l'ambiguïté causale et la relation conflictuelle entre la source et le destinataire.

En examinant le cas du réseau des fournisseurs de Toyota, Dyer et Hatch (2006) montrent que la mise en place d'un système efficace de transfert des connaissances affecte positivement la performance organisationnelle. Ils dégagent plusieurs facteurs susceptibles d'affecter le transfert des connaissances :

- **les contraintes liées aux caractéristiques des connaissances** se résument par la complexité et l'ambiguïté causale ;
- **les contraintes liées à la source de connaissances** tels les manques de crédibilité et de motivation ;
- **les contraintes liées aux firmes destinataires de connaissances** qui peuvent aussi manquer de motivation et souffrir d'une faible capacité d'absorption. Plus concrètement, cela se traduit par des processus internes non flexibles ou un réseau non compatible avec les nouvelles connaissances (les clients refusent les changements générés par les nouvelles connaissances).

En définitive, nous pouvons classer les différentes contraintes citées dans ce paragraphe en trois catégories principales : les contraintes relatives à la capacité d'absorption, celles relatives à la nature des connaissances et celles concernant la nature de la relation entre l'émetteur et le récepteur des connaissances. Dans ces conditions, la mise en place d'un système de diffusion de connaissances, paraît difficile et complexe ; sa réussite dépend du choix des outils.

Après avoir examiné les barrières au management de connaissances d'une manière globale, nous mettons en exergue dans le paragraphe suivant les spécificités de la franchise.

2.2. Les problématiques associées au management de connaissances dans les réseaux de franchise

Nombreux sont les travaux qui ont insisté sur le rôle déterminant des connaissances dans les réseaux de franchise. Selon Cumberland et Githens (2012), la franchise implique un échange de connaissances entre le franchiseur et les franchisés : le franchiseur diffuse son savoir-faire et son expertise dans l'ensemble du réseau tandis que les franchisés transmettent leurs connaissances du marché local et des ventes au franchiseur. Les auteurs distinguent deux types de connaissances échangées : les connaissances explicites, facilement imitables, et les connaissances tacites, difficiles à imiter car ne pouvant être partagées qu'en interagissant avec la personne qui les possède.

Le savoir-faire du franchiseur englobe l'ensemble de connaissances et méthodes expérimentées par le franchiseur (Kahn, 2009). Il est une source fondamentale pour l'acquisition d'un avantage concurrentiel. El Akremi *et al.* (2009) reconnaissent deux types de savoir-faire : métier (transféré au franchisé) et organisationnel relatif au management du réseau (non transféré au franchisé). Le savoir-faire métier est une source d'avantage concurrentiel grâce à la rareté et la difficulté d'imitation de ce type de ressource. En ce qui concerne le savoir-faire organisationnel, les auteurs en identifient huit catégories :

- **codification/transmission/réplication** permettent la structuration et la diffusion du savoir-faire métier ;
- **management des ressources humaines** ;
- **suivi/contrôle des unités** renvoie au dispositif de vérification de la bonne application des méthodes dans les unités ;
- **communication externe** pour le développement de l'image de marque ;
- **adhésion/cohésion interne** pour développer la culture organisationnelle du réseau ;
- **agilité organisationnelle** ou capacité d'adaptation du franchiseur. C'est l'aptitude du franchiseur au développement de nouveaux produits/services ou d'améliorer les produits/services existants en fonction de l'évolution du marché ;
- **achat et logistique** ;
- **accès au financement** pour accompagner la croissance du réseau.

En parcourant ces différentes formes de savoir-faire, El Akremi *et al.* (2009) concluent que la codification/transmission/réplication et l'agilité organisationnelle sont les savoirs-faire les plus maîtrisés par les franchiseurs contrairement au management des ressources humaines et l'accès au financement. Par ailleurs, la codification/transmission/réplication, le soutien au management des ressources humaines et l'agilité organisationnelle sont les principales dimensions permettant l'acquisition d'un avantage concurrentiel.

Kahn (2009) décompose le savoir-faire du franchiseur en quatre dimensions :

- **le savoir-faire (positif)** est la combinaison des connaissances théoriques (savoir) et de leur mise en pratique (faire). Il est qualifié comme positif puisqu'il résulte d'une expérience positive du franchiseur ;
- **le savoir ne pas faire** est l'ensemble des enseignements tirés des expériences négatives du franchiseur (échecs) ;
- **le faire savoir** se traduit par la mise en place d'un dispositif facilitant au franchiseur la transmission de son savoir-faire aux franchisés. Dans ce cadre, plusieurs outils inspirés des pratiques pédagogiques peuvent être exploités ;
- **le savoir faire faire** est la capacité du franchiseur à réitérer sa réussite dans les unités franchisées. A cette fin, toute une structure d'accompagnement et de contrôle doit être instaurée.

Pour Paswan et Wittmann (2009), l'attractivité d'un réseau tient à la qualité du savoir-faire développé par le franchiseur ce qui donne une place centrale à la gestion des connaissances. Un système efficace de management des connaissances est un élément crucial dans le succès du réseau de franchise (Lindblom et Tikkanen, 2010).

En outre, la remontée d'informations du terrain, notamment de la part des franchisés, est décisive. Anwar (2011) précise que dans un marché dispersé, les franchisés demeurent pour le franchiseur une source d'acquisition de connaissances. Pour Lindblom et Tikkanen (2010), les sources d'information et de connaissance au sein d'un système de franchise sont multiples comme les clients, les fournisseurs et les franchisés.

Divers éléments ont été discutés dans le cadre des études portant sur le management des connaissances dans les réseaux de franchise. Darr *et al.* (1995) se sont intéressés à l'impact de la forme de franchise (franchise simple ou franchise multiple) sur le transfert des connaissances. La diffusion des connaissances semble être plus fréquente entre les unités

appartenant au même franchisé (franchise multiple) que celles détenues par des franchisés différents. Ce résultat est dû principalement à la fréquence des communications et à la personnalisation des relations entre les unités appartenant au même franchisé.

L'étude de Paswan et Wittmann (2009) focalise l'attention sur les facteurs affectant le processus de gestion des connaissances. Les auteurs concluent que la structure de gouvernance du réseau (centralisée ou décentralisée), le système d'information et le risque lié au partage des connaissances sont les principaux éléments qui affectent la gestion des connaissances.

De leur côté Lindblom et Tikkanen (2010) s'intéressent à la phase de codification des connaissances. Ils affirment que le franchiseur est l'animateur principal du processus de management des connaissances : il intervient lors de la transformation des connaissances tacites en connaissances explicites afin de faciliter leur diffusion dans l'ensemble du réseau.

Windsperger et Gorovaia (2010) montrent que dans le cadre d'un système de franchise, les outils de la communication directe, riches en matières d'information et de retour d'information (formation, réunions, conférences, téléphone, visites, etc.) sont les plus avantageux pour la diffusion des connaissances tacites et les outils de communication indirecte (email, intranet, internet, fax, manuel, procédures, rapports, bases de données, etc) sont pauvres en matière d'information mais plus déterminants pour le transfert des connaissances explicites.

Cumberland et Githens (2012) identifient cinq facteurs susceptibles d'entraver le transfert de connaissances tacites dans un système de franchise :

- **le niveau de confiance** : la décision de partager des connaissances dépend fortement de la confiance qui régit la relation entre l'émetteur et le destinataire. La confiance s'installe généralement entre le franchiseur et ses franchisés suite à un effort des deux parties : le franchiseur fait de son mieux pour soutenir la performance des franchisés qui à leur tour s'engagent à protéger et à promouvoir la notoriété de la firme. L'absence d'un niveau minimal de confiance entrave la diffusion de connaissances entre les deux parties ;
- **la phase de maturation** : plus les franchisés deviennent expérimentés plus ils s'attachent à leurs propres méthodes de travail et rejettent les nouvelles idées

- proposées par leur franchiseur. Le partage des connaissances et le changement deviennent de plus en plus difficile dans la phase de maturation ;
- **le niveau de communication** : la communication se manifeste à travers un échange de connaissances (explicites et tacites) entre le franchiseur et ses franchisés. Le franchiseur fournit aux franchisés les informations nécessaires pour la gestion du procédé et les franchisés transmettent au franchiseur les informations financières et celles relatives à la clientèle. Dans certaines situations, le niveau de communication se détériore faute de détention des informations par l'une des deux parties ou aussi dans le cas de refus des franchisés de s'impliquer dans leurs affaires. Un niveau de communication faible constitue une barrière au transfert de connaissances ;
- **la compétition** : la tension créée par la compétition entre les franchisés ou entre ces derniers et leur franchiseur gêne le processus de partage de connaissances entre les parties concernées ;
- **la culture** : la divergence culturelle au sein du réseau de franchise influence négativement le transfert des connaissances. Une culture bureaucratique imposée par le franchiseur peut ne pas être appréciée par les franchisés, ce qui donnera lieu à des difficultés dans le partage des connaissances entre les deux parties.

Du côté des connaissances explicites, Cumberland et Githens (2012) notent que même si ce type de connaissances est facile à transférer pour les franchisés au moyen de la documentation ou des procédures, la grande difficulté réside dans l'acceptation et l'application efficaces de ces connaissances par les franchisés.

Selon Cumberland et Githens (2012) plusieurs solutions sont envisageables pour faire face aux différentes contraintes liées au partage de connaissances dans un système de franchise : la première alternative consiste à réduire le niveau de compétition interne (entre le franchiseur et ses franchisés ou entre les franchisés) et à augmenter la solidarité au sein du réseau en incitant les différentes parties à focaliser l'attention sur la concurrence externe ou aussi en alignant la stratégie des franchisés avec celle du franchiseur. Cette solution consolide la confiance entre les membres du réseau et les pousse à partager leurs connaissances. La deuxième solution est l'instauration d'un système d'incitation au partage des connaissances comme un système de récompense pour les suggestions les plus innovantes. Une troisième solution pour le partage des connaissances tacites réside dans la promotion d'une culture de savoir-faire par la mise en place de forums en ligne permettant l'interaction entre le franchiseur et les franchisés ou entre

les franchisés eux-mêmes. Les séminaires et les *workshops* sont aussi bénéfiques pour encourager le partage de connaissances tacites.

Nous avons commencé cette première section par la définition du concept de management de connaissances. La multiplicité des définitions proposées révèle une grande difficulté à délimiter ce concept et l'existence de confusions avec des notions associées, notamment, l'apprentissage organisationnel. Ensuite, l'analyse du champ de recherche associé fait apparaître une prépondérance de l'approche technique et deux axes de recherche principaux ont été approfondis : les barrières et les spécificités observées dans les réseaux de franchise. Les barrières au management des connaissances sont multiples comme les contraintes relatives à la capacité d'absorption, à la nature des connaissances et celles relatives à la nature de la relation entre l'émetteur et le récepteur. Pour le second axe, le management des connaissances suscite beaucoup d'intérêt dans le domaine de la franchise étant donné l'importance stratégique qu'occupe le savoir-faire dans la relation franchiseur-franchisé.

Les différents éléments examinés lors de cette première section nous renvoient à un champ théorique voisin qui semble avoir plusieurs points communs, l'apprentissage organisationnel.

Section 2. L'apprentissage organisationnel dans les réseaux de franchise

Comme le management des connaissances, l'apprentissage organisationnel est au centre du champ de recherche dédié à l'analyse des connaissances organisationnelles. Selon Rowley (2001), l'apprentissage est fortement lié à la notion de construction des connaissances : les connaissances sont conçues comme un véhicule d'apprentissage et en même temps un résultat du processus d'apprentissage.

Dans le but de clarifier le phénomène d'apprentissage organisationnel, il convient d'entamer cette section par la définition du concept. Ensuite, nous envisageons le champ de recherche de l'apprentissage organisationnel. Enfin, nous essayons de clarifier la confusion qui caractérise la frontière entre l'apprentissage organisationnel et le management des connaissances.

1. Définition de l'apprentissage organisationnel

La première conférence consacrée au concept d'apprentissage organisationnel se tenait à l'université de Carnegie Mellon au début des années 1970 (Lyles et Easterby-Smith, 2003).

Le développement de ces réflexions s'inspire des contributions des écoles behavioriste et cognitiviste (Spender, 2008). Dans ce cadre, l'origine du concept remonte aux études portant sur l'acquisition des compétences individuelles (apprentissage individuel) ; dans les années 1950 l'attention s'est portée sur l'organisation et l'articulation des compétences collectives pour aboutir à l'apprentissage organisationnel (Koenig, 2006).

L'importance de l'apprentissage organisationnel tient à son rôle dans la réussite des firmes, notamment pour celles qui évoluent dans un environnement trouble et compétitif. En effet, Gieskes et Heijden (2004) décrivent l'apprentissage organisationnel comme un moyen permettant aux organisations d'appuyer leur compétitivité, leur productivité et leur processus d'innovation dans les situations économiques caractérisées par l'incertitude et par un fort développement technologique. L'apprentissage organisationnel est un élément important pour l'acquisition d'un avantage compétitif (Dyer et Nobeoka, 2000), déterminant pour la performance organisationnelle Yang (2007) et décisif pour la survie et la continuité de l'organisation (Rowley, 2001 ; Kloot, 1997).

Selon Argote (2005) l'apprentissage organisationnel est une notion multidisciplinaire puisqu'elle touche plusieurs domaines comme la stratégie, la psychologie, la sociologie, le management. En prenant appui sur l'aspect multidisciplinaire de l'apprentissage organisationnel, Gieskes et Heijden (2004) discernent six domaines de recherche :

- **informationnel** : l'apprentissage est considéré comme un processus continu fondé sur l'acquisition, la distribution, l'interprétation et le stockage de l'information ;
- **cognitif** : l'apprentissage organisationnel permet de répondre aux changements de l'environnement ;
- **psychologique** : l'apprentissage est lié, d'une part, au processus d'analyse et de développement des idées et, d'autre, part au processus d'expérimentation ;
- **des systèmes dynamiques** : la théorie des systèmes est mobilisée pour expliquer ce phénomène ;

- **stratégique** : l'apprentissage est décrit comme la source principale d'acquisition d'un avantage compétitif ;
- **du management de la production** : l'apprentissage organisationnel est associé à l'efficacité et la productivité.

Pour Gieskes et Heijden (2004), les études empiriques ayant comme objet d'expliquer le processus d'apprentissage organisationnel sont encore peu développées, ce qui ne contribue pas à le clarifier. De sa part, Argote (2005) confirme cette idée et cite plusieurs facteurs qui rendent complexe l'explication du phénomène d'apprentissage tels que l'absence de définition universelle du concept, des explications imprécises de la transformation de l'apprentissage individuel en apprentissage organisationnel, l'usage superficiel des notions liées à l'apprentissage.

Pour Crossan et Berdrow (2003), le processus d'apprentissage organisationnel est une combinaison de l'action et du cognitif. Ils le décrivent comme l'interaction entre trois niveaux : l'individu, le groupe et l'organisation. Quatre processus sont à l'œuvre :

- **l'intuition** est une situation de préconscient qui permet l'identification des différents modèles ou images résultants de l'expérience vécue ;
- **l'interprétation** repose sur l'explication d'une idée bien déterminée et se caractérise par le déplacement du non verbal vers le verbal. Elle peut se réaliser sous la forme d'une explication pour soi-même (schéma mental) ou pour les autres par le dialogue et la conversation ;
- **l'intégration** traduit l'entente (compréhension) entre les différents individus grâce au dialogue et à la coordination. La reproduction continue de cette interaction aboutit à l'institutionnalisation ;
- **l'institutionnalisation** résulte de l'interaction entre les individus. Il aboutit à la mise en place de routines (règles et procédures).

L'apprentissage organisationnel est également défini comme un processus continu de transformation des connaissances individuelles en connaissances organisationnelles (Yang, 2007) ou comme un processus de production de connaissances (Spender, 2008, Easterby-Smith et Lyles, 2003 ; Vera et Crossan, 2003). Cette dernière approche semble être la plus fréquemment mobilisée ; c'est celle que nous retenons.

Après avoir défini le processus d'apprentissage organisationnel, nous nous intéressons, dans la partie suivante, aux principaux champs de recherche qui le mobilisent.

2. La recherche sur l'apprentissage organisationnel

Les travaux portant sur l'apprentissage organisationnel sont tellement multiples et diverses qu'il est difficile d'en faire une synthèse (Koenig, 2006). Nous limitons notre revue à quatre questions principales, la tension entre apprentissage adaptatif et apprentissage génératif, les contraintes relatives à la création de connaissances, le rôle de l'apprentissage dans le changement avant de synthétiser les études relatives à notre domaine d'intérêt, les réseaux de franchise.

2.1. La gestion équilibrée de l'apprentissage adaptatif et l'apprentissage génératif

L'importance accordée à la gestion équilibrée de la tension entre apprentissage adaptatif et génératif tient à son rôle important dans la survie et la performance des organisations (Cegarra *et al.*, 2011 ; He et Wong, 2004 ; March, 1991).

Les recherches relatives à l'apprentissage organisationnel mobilisent fréquemment deux types d'apprentissage : l'apprentissage adaptatif ou incrémental qui décrit l'adaptation de la firme à son environnement et l'apprentissage génératif ou radical qui contribue à la rupture avec les savoirs et pratiques existants (Rolland, 2007 ; Kloot, 1997).

Dans certains travaux, ces deux formes sont assimilées aux activités d'exploration et d'exploitation. Wang et Rafiq (2009) présentent l'exploration comme un type d'apprentissage génératif, individuel qui suit un processus divergent tandis que l'exploitation constitue une forme d'apprentissage adaptatif, organisationnel suivant un processus convergent. Dans un souci de simplification, nous utiliserons par la suite le terme apprentissage génératif pour désigner l'exploration et le terme apprentissage adaptatif pour désigner l'exploitation.

Selon Kang et Snell (2007) l'apprentissage génératif et l'apprentissage adaptatif impliquent différentes formes de structures, de processus et d'orientations cognitives. Nous exposons

dans le tableau suivant les diverses spécificités de chacune de ces deux formes d'apprentissage.

Apprentissage adaptatif	Apprentissage génératif
- amélioration des connaissances organisationnelles existantes. Il se base sur l'efficience et permet principalement la réduction des coûts et l'augmentation de la production (March, 1991) - engendre des revenus certains et réalisés sur le court terme (March, 1991) - génère une performance stable (He et Wong, 2004) - se développe généralement dans un milieu organisationnel caractérisé par une vision partagée (Wang et Rafiq, 2009)	- développement de nouvelles connaissances. Il se base sur la flexibilité et la recherche (March, 1991) - engendre des revenus incertains et réalisés sur le long terme (March, 1991) - génère une performance variable (He et Wong, 2004) - se développe généralement dans un milieu organisationnel hétérogène et riche en matière d'expérience, de connaissances et d'idées. Ce milieu est caractérisé par une diversité organisationnelle (Wang et Rafiq, 2009)

Tableau 8: caractéristiques de l'apprentissage adaptatif et l'apprentissage génératif

En dépit de leurs différences, ces deux types d'apprentissage sont fortement interdépendants et complémentaires. Selon March (1991), la gestion équilibrée des apprentissages génératif et adaptatif doit se faire sur trois niveaux, individuel, organisationnel et social, ce qui complique cette tâche.

Ben Mahmoud *et al.* (2007) soutiennent l'hypothèse de coexistence des activités d'exploration et d'exploitation au sein d'une organisation ; l'organisation est alors qualifiée d'ambidextre. D'autres auteurs, comme Nielsen et Gudergan (2011), rejettent cette hypothèse et affirment que ces deux modèles d'apprentissage entretiennent une relation conflictuelle, notamment, dans le contexte des alliances internationales.

Plusieurs facteurs maintiennent la tension apprentissage adaptatif / apprentissage génératif :

- l'arbitrage entre la génération de revenus à long terme et à court terme (March, 1991) ;
- l'arbitrage entre l'efficience sur le court terme et la flexibilité sur le long terme (Lavie et Rosenkopf, 2006) ;
- le mode de management spécifique au niveau des structures, des processus, des stratégies, des cultures (Nielsen et Gudergan, 2011) ;
- l'allocation des ressources nécessaires à chacune de ces deux formes d'apprentissage (Li *et al.*, 2010 ; Ben Mahmoud *et al.*, 2007 ; He et Wong, 2004) ;

- le décalage généré aux niveaux de la commercialisation des produits / services relatifs aux activités d'exploration et d'exploitation (Ben Mahmoud *et al.*, 2007).

Face à la complexité de gestion des apprentissages adaptatif et génératif, maintes propositions sont formulées.

Selon Kang et Snell (2007), la littérature fait apparaître trois leviers de gestion de cette tension. La première consiste à utiliser la forme ambidextre structurelle où les deux types d'apprentissage sont stimulés dans des unités séparées. La deuxième consiste à appliquer la forme ambidextre contextuelle qui se traduit par une gestion simultanée des deux formes d'apprentissage. La dernière solution est l'équilibre ponctuel qui se résume en un cycle temporel constitué d'une longue période d'exploitation suivie d'une courte période d'exploration.

Gupta *et al.* (2006), de leur part, estiment que la gestion équilibrée de l'apprentissage adaptatif et l'apprentissage génératif peut être réalisée moyennant :

- la maîtrise du processus d'allocation des ressources entre les deux formes d'apprentissage ;
- l'utilisation des formes ambidextres qui permettent la coexistence de ces deux formes d'apprentissage ;
- l'équilibre ponctuel permettant de valoriser l'une de ces deux formes par rapport à l'autre en fonction des besoins de l'organisation.

En se situant dans la perspective de la gestion du capital intellectuel, Kang et Snell (2007) suggèrent d'instaurer un système de ressources humaines permettant de gérer la tension entre apprentissage adaptatif et apprentissage génératif en déterminant la combinaison convenable des différentes composantes du capital intellectuel (humain, structurel et relationnel) à utiliser pour chacune de ces deux formes d'apprentissage.

Outre cette problématique centrale des recherches portant sur l'apprentissage organisationnel, la notion de changement est aussi importante dans ce champ de recherche.

2.2. Création de connaissances et contraintes associées

La création de connaissances, phase cruciale de l'apprentissage organisationnel, constitue une source de pouvoir et permet d'avoir un sentiment d'efficacité et de confiance. Ce phénomène résulte d'un processus complexe constitué par la combinaison de plusieurs éléments comme : la communication, le consensus et l'aspect social (Galhoun et Starbuck, 2003).

L'analyse de la littérature fait apparaître plusieurs modèles permettant d'éclairer le processus de création de connaissances. Entre autres, et incontestablement l'un des travaux de référence dans ce domaine, est le modèle de conversion des connaissances (Nonaka *et al.*, 2000 ; Nonaka, 1994).

2.2.1. Modèle de création de connaissances

Selon Nonaka (1994), les connaissances organisationnelles sont le processus par lequel une organisation favorise les échanges et l'interaction entre ses membres de façon à développer les connaissances créées par les individus. L'auteur ajoute que la création de connaissances peut être aussi générée dans le cadre d'interactions inter-organisationnelles. Les individus sont considérés comme l'élément central dans le processus de création de connaissances organisationnelles. Le modèle de conversion de connaissances met en avant la manière dont les connaissances sont créées. Pour Nonaka *et al.* (2000), la création des connaissances est un processus qui se compose des trois piliers suivants : le processus de conversion des connaissances, le contexte et les ressources.

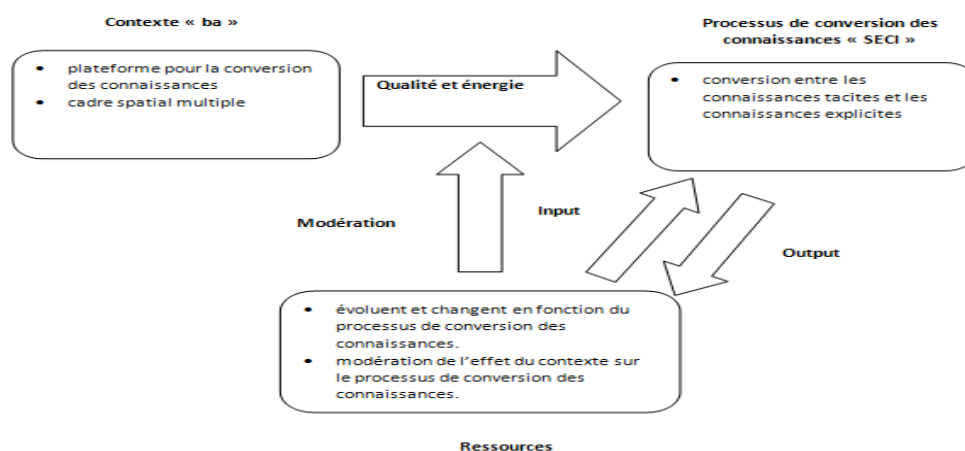


Figure 6 : les trois éléments du processus de création des connaissances (Source : adapté de Nonaka *et al.*, 2000)

Le processus de conversion des connaissances s'inspire essentiellement de la pratique japonaise en matière de management (Nonaka, 1994). Dans leur description du modèle de conversion des connaissances, Nonaka *et al.* (2000) distinguent quatre principaux processus :

- **la socialisation** se traduit par la conversion de l'expérience en connaissances tacites moyennant le partage des nouvelles connaissances lors des réunions formelles ou informelles ou par l'intermédiaire du contact avec la clientèle ;
- **l'externalisation** constitue la transformation des connaissances tacites en connaissances explicites ce qui facilite leur partage entre les personnes concernées. La création d'un concept dans le cadre du développement d'un nouveau produit ou la création d'un cercle de contrôle qualité sont des outils favorisant l'externalisation des connaissances ;
- **la combinaison** sert à diffuser les connaissances explicites collectées à partir des différentes sources vers l'ensemble des individus de l'organisation. Ceci se réalise en formalisant les informations collectées puis en les diffusant au moyen d'outils tel le système d'information ;
- **l'internalisation** est liée à la transformation des connaissances explicites en connaissances tacites. L'internalisation est la phase d'acquisition d'un savoir-faire par les individus moyennant les différents programmes de formation et d'expérimentation réalisés au sein de l'organisation.

Les différents modes de conversion des connaissances du modèle SECI (Socialisation Externalisation Combinaison Internalisation), participent à la création des connaissances de manière indépendante ou par la combinaison de plusieurs modes de conversion (Nonaka, 1994). Le fonctionnement du processus de conversion de connaissances SECI est lié à la présence d'un deuxième élément qui est le contexte (ba) que nous présentons dans ce qui suit.

Le contexte de création des connaissances décrit un espace commun où les connaissances sont partagées et utilisées par les individus. La notion de contexte se rapproche de celle de communauté de pratiques. Cependant, ces deux notions se distinguent par la nature des connaissances créées : dans le contexte (ba), l'interaction entre les individus engendre la création de nouvelles connaissances tandis que dans les communautés de pratiques les individus apprennent à partir de celles déjà acquises. Nonaka *et al.* (2000) identifient quatre

types de contextes en fonction du type d'interaction et de la nature des moyens de communication :

- **le contexte original** est le cadre spatial où les individus se rencontrent face à face. C'est un cadre d'échange d'émotions, de pensées, d'expériences, etc. Il contribue essentiellement au développement de la socialisation des connaissances ;
- **le contexte du dialogue** décrit les interactions collectives et directes ; c'est un espace où les individus sont sélectionnés en fonction de connaissances spécifiques. Cette plateforme permet d'externaliser les connaissances tacites ;
- **le contexte collectif et virtuel** est un espace de combinaison de connaissances mobilisant les technologies de communication (mail, réseaux, base de données). Cette combinaison est propice à la diffusion des connaissances explicites entre les individus de l'organisation ;
- **le contexte individuel et virtuel** permet de développer l'internalisation des connaissances moyennant les rapports ou l'utilisation de programmes de simulation.

Après avoir présenté les deux premiers piliers de leur modèle (les processus de conversion de connaissances et le contexte), Nonaka *et al.* (2000) procèdent à l'analyse de la connaissance en tant qu'une ressource détenue par la firme et qui représente l'*input* du processus de création des connaissances organisationnelles.

Les ressources nécessaires à la création de connaissances sont au nombre de quatre :

- **les ressources expérimentales** sont composées par les connaissances tacites (compétences, savoir-faire, émotions, confiance, amour, etc.) acquises grâce au partage d'expérience au sein de l'organisation (entre les membres de l'organisation) ou entre l'organisation et son environnement externe (clients, fournisseurs) ;
- **les ressources conceptuelles** représentent les connaissances explicites qui sont plus tangibles et plus faciles à saisir par rapport aux ressources expérimentales. Les concepts des produits, les slogans et le design sont des exemples de ressources conceptuelles ;
- **les ressources routinières** sont l'ensemble des connaissances de nature tacites qui sont enracinées dans les actions et les pratiques quotidiennes de l'organisation. Le savoir-faire lié aux tâches quotidiennes et la culture organisationnelle font partie de cette catégorie de ressources ;

- **les ressources systémiques** constituent la catégorie de connaissances la plus visible et la plus facile à transférer. Les manuels, les licences et les brevets constituent des exemples de ce type de ressources.

Ainsi, après avoir présenté le modèle de création de connaissances, présentons-nous des exemples de contraintes à ce processus.

2.2.2. Exemples des contraintes à la création de connaissances

Galhoun et Starbuck (2003) identifient trois types de contraintes à la création de connaissances :

- **la création de connaissances « elle-même »** : quand une idée donnée est acceptée et considérée comme une vérité absolue, toute autre idée alternative est rejetée. Par conséquent, la connaissance constitue une barrière à la création de nouvelles connaissances ;
- **les capacités limitées et la culture** : sur le plan individuel, les êtres humains ont une capacité limitée en matière de raisonnement mental, d'expérience, d'absorption, de compréhension, etc. Sur le plan collectif (organisation, profession, société), des cultures spécifiques se développent ce qui conduit au rejet de certaines connaissances et rend ineffectif le processus de création de connaissances ;
- **la construction du consensus** : les connaissances ne peuvent exister que lorsqu'il y a un certain niveau de consensus. Par exemple, la création de connaissances dans le domaine de la recherche exige un niveau minimum de consensus entre les scientifiques sur certaines croyances et perceptions.

Dans ce contexte plus spécifique, une étude centrée sur les barrières au management des connaissances dans le contexte universitaire en Inde, identifie trois contraintes spécifiques : le manque de support institutionnel, les tâches administratives accordées aux universitaires et un contexte social qui ne valorise pas la recherche (Vashisth *et al.*, 2010).

En plus des deux thématiques que nous venons de présenter, nous constatons que la notion de changement occupe aussi un rôle central dans les travaux de recherche dédiés à l'apprentissage organisationnel.

2.3. L'apprentissage organisationnel comme phénomène associé au changement

Selon Vera et Crossan (2003), l'apprentissage organisationnel peut être défini comme étant un changement au niveau de la pensée et de l'action des individus concernés et intégrés au sein d'une organisation.

Kloot (1997) considère que le concept d'apprentissage organisationnel est fortement associé à la notion de changement. Elle conçoit ce phénomène comme un processus formé de deux phases principales : la détection des problèmes et la recherche de solutions convenables pour les résoudre. La première phase est une forme de diagnostic permettant de détecter les problèmes relatifs à l'environnement interne de l'organisation, aux changements de l'environnement externe ou aux problèmes liés à la mauvaise adaptation de l'organisation à son environnement. La seconde phase consiste à rechercher des solutions adéquates pour résoudre les problèmes auxquels l'organisation est confrontée. Selon Koenig (2006), l'apprentissage organisationnel est un phénomène collectif pour le développement de compétences permettant d'introduire des changements au sein d'une organisation et de modifier sa manière de traiter les problèmes. En pratique, le caractère intangible de l'apprentissage le rend difficile à percevoir. Néanmoins, il peut être constaté soit par des changements cognitifs individuels soit par des changements comportementaux au niveau individuel ou organisationnel (Gieskes et Heijden, 2004).

En effet, Fiol et Lyles (1985) estiment que les changements qui se produisent au sein d'une organisation comme réponse à une crise ou à un problème donné sont une forme d'adaptation et se distinguent de la notion d'apprentissage organisationnel. Les auteurs ajoutent que même si les notions d'apprentissage et d'adaptation sont utilisées dans certains cas pour expliquer l'interaction de l'entreprise avec son environnement (le changement), ces termes ne sont pas souvent utilisés dans le même sens : l'apprentissage représente le développement de connaissances et l'association entre les actions antérieures et les actions futures tandis que l'adaptation constitue la capacité d'introduire des ajustements incrémentaux comme réponse aux changements auxquels fait face l'organisation.

En se penchant sur l'interaction entre l'apprentissage et le changement, Fiol et Lyles (1985) déterminent quatre situations qui révèlent une certaine indépendance des niveaux d'apprentissage et de changement :

- le changement et l'apprentissage ne sont pas prisés dans les situations économiques caractérisées par la stabilité comme dans le cas d'une industrie se trouvant en phase de maturité ;
- dans certaines situations, notamment dans le cas d'une crise ou d'une fusion, l'entreprise subit un niveau élevé de changement sans qu'il soit accompagné d'un apprentissage organisationnel ;
- un environnement économique instable exige de maintenir un niveau d'apprentissage élevé pour soutenir l'innovation avec un niveau de changement modéré ;
- dans un environnement caractérisé par une instabilité modérée, la capacité d'apprentissage et de changement doit être importante afin que la firme survive.

Le modèle informationnel développé par Huber (1991) s'inscrit dans cette perspective de changement. L'apprentissage organisationnel se traduit par une transformation des comportements, conséquence d'un processus informationnel. Son modèle comprend quatre dimensions principales (sous-processus) à savoir : l'acquisition, la distribution et l'interprétation d'information ainsi que la mémorisation.

L'acquisition des connaissances est le processus par lequel l'organisation parvient à obtenir les informations relatives à son activité en se référant à plusieurs sources (enquêtes sur la clientèle, journaux, analyse de la performance, analyse concurrentielle...). Ce processus est réparti en cinq sous-processus différents qui peuvent se substituer les uns aux autres : apprentissage congénital, apprentissage expérimental, apprentissage de l'expérience d'autrui, apprentissage par la greffe et la recherche.

- **apprentissage congénital** : il résulte des différentes connaissances initiales qui aboutissent à la naissance de l'organisation ;
- **apprentissage expérimental** : le démarrage de l'activité de l'organisation et le développement de son expérience lui permettent d'une manière intentionnelle ou non intentionnelle de développer l'apprentissage expérimental ;

- **apprentissage lié à l'expérience des autres (par observation) :** cette forme d'acquisition des connaissances résulte de l'imitation des pratiques administratives, des technologies ou des stratégies qui ont été déjà mises en place par les autres organisations ;
- **apprentissage par la greffe :** il se traduit par l'acquisition de connaissances non disponibles par le recrutement de profils disposant d'un savoir-faire spécifique ou par l'acquisition d'une autre organisation ;
- **la recherche :** l'analyse et la surveillance des différents changements de l'environnement, la recherche de nature réactive (trouver des solutions pour des problèmes donnés) ou proactive (recherche des opportunités) et le suivi de la performance représentent des techniques de recherche pour l'acquisition de connaissances.

La distribution des connaissances est cruciale pour l'apprentissage organisationnel. Ce processus est marqué par l'échange des informations entre individus ou unités de l'organisation de façon à valoriser l'apprentissage. Le défi auquel fait face la distribution des connaissances est la manière dont les informations sont transmises au bon endroit et au bon moment. Le transfert des employés entre unités peut être une solution pour ce problème. Un système efficace pour la diffusion des connaissances au sein d'une organisation permet non seulement de générer de nouvelles connaissances mais aussi de produire de nouvelles interprétations.

L'interprétation des connaissances consiste à donner du sens aux informations déjà acquises et distribuées dans l'organisation. Un débat animé porte sur la nécessité d'une interprétation commune ou diversifiée entre ces unités. Quel est le processus d'interprétation (compréhension standardisée ou variée) le plus bénéfique pour l'apprentissage organisationnel ? L'interprétation des connaissances est influencée par différents facteurs :

- **le schéma cognitif et l'encadrement de l'information.** Le schéma cognitif est lié à la structure mentale et aux croyances des individus. Ces deux facteurs influencent largement l'interprétation des informations récentes. La manière d'encadrer les nouvelles informations (faire un cadrage unique) affecte aussi l'interprétation des connaissances. La distribution de connaissances non uniformément encadrées induit des interprétations diversifiées ;

- **les moyens de communication** : la nature du moyen de communication a aussi un impact important sur l'interprétation des informations et notamment pour ce qui est des indices transmis par les médias et par la vitesse de circulation de l'information et de son retour ;
- **la masse d'information échangée** : les organisations doivent faire attention à la quantité d'information échangée et notamment à son abondance. Dans le cas où l'information distribuée dépasse la capacité d'interprétation des individus ou unités, le processus d'interprétation peut être handicapé ;
- **le désapprentissage « *unlearning* »** : le désapprentissage est un terme utilisé pour désigner le rejet de connaissances ou de certains comportements. Parmi les effets les plus importants de ce phénomène sur l'apprentissage organisationnel l'instauration d'un nouveau processus d'interprétation des connaissances et la rupture avec l'ancien.

La mémorisation correspond à la mise en place d'une mémoire organisationnel permettant le stockage des informations par la documentation (règles et procédures), les employés (composante humaine) ou aussi par l'intermédiaire de systèmes informatisés (système expert). L'utilité de l'acquisition, la distribution et l'interprétation des connaissances dépendent fortement de la phase de mémorisation. La rotation du personnel (ou leur départ), la distribution et l'interprétation des connaissances, les méthodes de stockage et de localisation et d'extraction des informations, représentent des facteurs déterminants dans la performance d'une mémoire organisationnelle. Ce système de mémorisation, qu'il soit humain ou informatisé, est décisif pour les décisions futures.

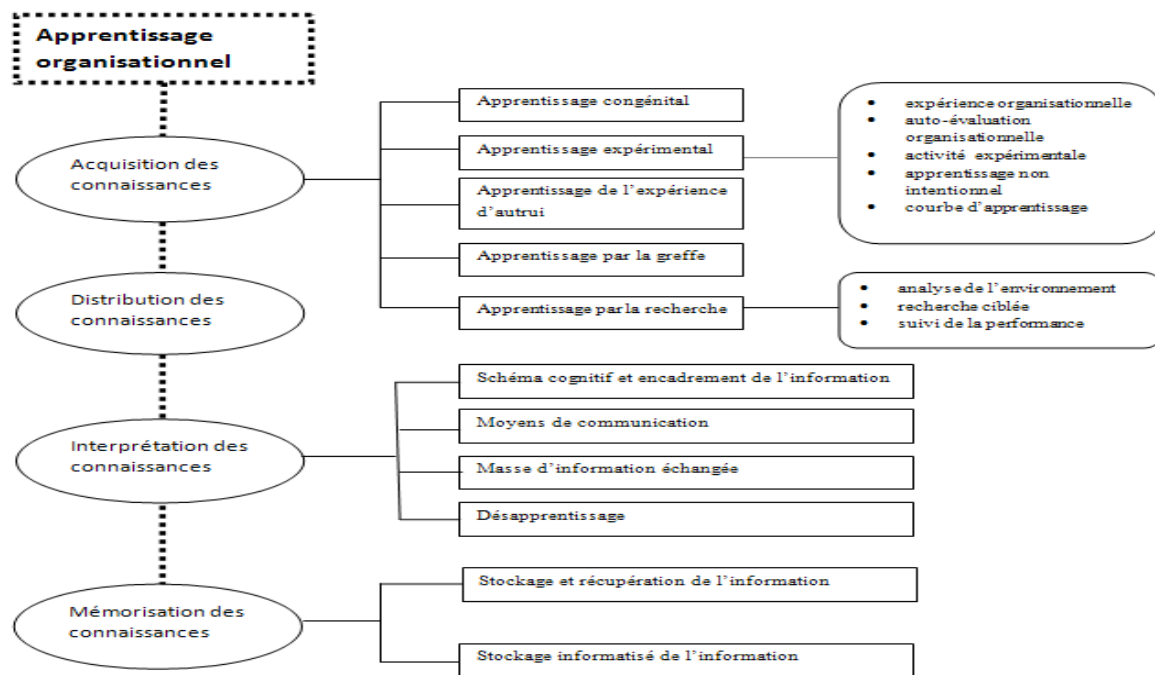


Figure 7. Les composantes et les processus associés à l'apprentissage organisationnel.
Source (Huber, 1991)

Rappelons que dans son modèle, Huber (1991) ne distingue pas les notions de connaissance et d'information ; il emploie ces deux termes dans le même sens. Inversement, d'autres auteurs font la différence entre ces notions : la connaissance dépend d'un contexte spatial et temporel tandis que l'information est indépendante de ce contexte (Nonaka *et al.*, 2000).

2.4. Problématiques d'apprentissage organisationnel dans les réseaux de franchise

La littérature relative à l'apprentissage organisationnel dans le contexte des réseaux de franchise accorde une grande place à la gestion équilibrée de la tension entre apprentissage génératif et adaptatif, l'internationalisation et le management des réseaux.

D'après Sorenson et Sørensen (2001), le milieu de la franchise se caractérise par une tension entre l'apprentissage génératif et l'apprentissage adaptatif : d'une part, les managers de succursale tendent à exploiter les routines existantes et travaillent d'une façon standardisée dans le but d'aboutir à l'efficacité du travail. Cependant, ils se trouvent déconnectés des changements qui les entourent. D'autre part, les franchisés privilégient le développement de nouvelles routines pour s'adapter au marché local mais ils font alors face au manque d'efficacité dans l'usage des technologies disponibles. Les auteurs considèrent que l'apprentissage adaptatif est plus bénéfique au réseau que l'apprentissage génératif dans un

environnement homogène. C'est la raison pour laquelle la contribution des franchisés à la performance du réseau est peu importante dans ce type d'environnement. Par contre, dans un environnement hétérogène, l'apport des franchisés à la performance organisationnelle augmente puisqu'ils sont les mieux placés pour s'adapter à la demande locale. En s'appuyant sur ces résultats, Sorenson et Sørensen (2001) suggèrent que la répartition optimale entre les unités franchisées et les succursales doit être faite en fonction du niveau d'homogénéité de l'environnement : plus l'environnement est homogène plus le développement de succursales doit être privilégié et réciproquement.

Wang et Altinay (2008) privilégient l'équilibre de l'apprentissage génératif et adaptatif pour le management d'un réseau international. Plus précisément, les auteurs se sont intéressés au rôle de l'apprentissage organisationnel dans le processus de sélection des franchisés dans un marché étranger. Deux étapes principales sont distinguées : l'identification du franchisé potentiel pour le marché étranger et sa validation par le siège. Wang et Altinay (2008) affirment que la première étape du processus de sélection (identification) repose sur l'apprentissage génératif tandis que la seconde étape (décision de sélection) se base plutôt sur l'apprentissage adaptatif. Ils ajoutent qu'une gestion équilibrée des deux formes d'apprentissage affecte positivement la performance du réseau.

D'autres travaux ont montré une étroite relation entre l'apprentissage organisationnel et la stratégie d'internationalisation. Dunning, *et al.* (2007) démontrent que les franchiseurs adoptant une stratégie d'internationalisation par l'implantation de filiales sont plutôt orientés vers l'apprentissage génératif. Plus concrètement, pour aborder un nouveau marché, le franchiseur choisit d'investir dans de nouvelles implantations pour maintenir le contrôle de son réseau ce qui lui permet de favoriser la remontée de nouvelles connaissances. De sa part, Fladmoe-Lindquist (1996) considère la capacité d'apprentissage organisationnel comme l'un des deux principaux facteurs expliquant l'évolution des réseaux de franchise à l'international. Il distingue quatre types de franchiseurs internationaux :

- **les franchiseurs contraints** dont la croissance à l'international est limitée à une zone géographique bien déterminée ;
- **les franchiseurs intégrés** qui commencent leur expansion internationale dès la phase de démarrage de leur activité ;
- **les franchiseurs conventionnés** s'internationalisent suite à une sollicitation d'un partenaire étranger (franchisé potentiel) ;

- **les franchiseurs universels** opèrent sur plusieurs marchés étrangers et possèdent une importante expérience à l'international.

Cette classification repose sur deux critères : la capacité de gestion des opérations internationales (administration et management du risque) et la capacité d'apprentissage. Ainsi en fonction de ces deux critères, les franchiseurs contraints se caractérisent par des capacités managériales et d'apprentissage limitées. Les franchiseurs intégrés ont une faible capacité managériale mais une forte capacité d'apprentissage. De leur côté, les franchiseurs conventionnés sont dotés d'une importante capacité managériale tandis que leur capacité d'apprentissage est faible. Enfin, les franchiseurs universels ont de fortes capacités managériales et d'apprentissage (Fladmoe-Lindquist, 1996).

Hossain et Wang (2008) utilisent l'apprentissage organisationnel pour expliquer l'impact de l'expérience cumulée du franchiseur sur le management du réseau. Les auteurs concluent que cette expérience qui se traduit par l'ensemble des connaissances et compétences acquises par le franchiseur dans son activité, affecte positivement la durée du contrat de franchise et la qualité des formations accordées aux franchisés. Toutefois, le niveau d'assistance offert, le montant des redevances et l'expansion du réseau sont négativement affectés par l'expérience cumulée du franchiseur.

De leur côté, Cochet et Garg (2008) associent l'apprentissage organisationnel à l'efficience contractuelle. Les auteurs montrent que l'apprentissage organisationnel permet au franchiseur d'ajuster et d'améliorer les clauses du contrat de franchise.

Ces différents travaux nous permettent de constater le grand intérêt accordé à l'apprentissage organisationnel dans la franchise. Même si ces travaux sont nombreux, plusieurs pistes restent à explorer. Lyles et Easterby-Smith (2003) proposent d'étudier les méthodes d'évaluation de l'apprentissage organisationnel et l'impact de ce dernier sur la performance.

Afin de clore cette section, nous tentons dans le paragraphe suivant de réconcilier les concepts d'apprentissage et de management des connaissances.

3. Management des connaissances et apprentissage organisationnel : quelles différences ?

La distinction entre apprentissage organisationnel et management de connaissances est délicate à cause de l'existence de plusieurs similarités et complémentarités entre les deux concepts.

Selon Vera et Crossan (2003), une grande confusion caractérise la frontière entre le management de connaissances et l'apprentissage organisationnel ; dans certains travaux, ils sont utilisés indifféremment. Les auteurs ajoutent que malgré leur forte association, ils sont rarement discutés dans la même étude.

Le modèle développé par Huber (1991) s'inscrit dans ce champ de confusion : ce modèle a été développé à l'origine pour décrire le processus d'apprentissage organisationnel. Cependant, dans certains cas, ce modèle est mis en œuvre dans une perspective de management de connaissances. C'est le cas de l'étude de Padron *et al.* (2010). Inversement le modèle de conversion de connaissances de Nonaka (1994) est utilisé pour expliquer le processus d'apprentissage organisationnel : c'est le cas de l'étude de Bollecker (2002).

Argote (2005) définit l'apprentissage organisationnel comme le processus par lequel une organisation parvient à traduire son expérience en un ensemble de connaissances tandis que le management des connaissances forme le processus de gestion des connaissances déjà acquises grâce à l'apprentissage. L'auteur ajoute que la compréhension du processus d'apprentissage organisationnel permet d'améliorer les pratiques de management des connaissances dans les entreprises.

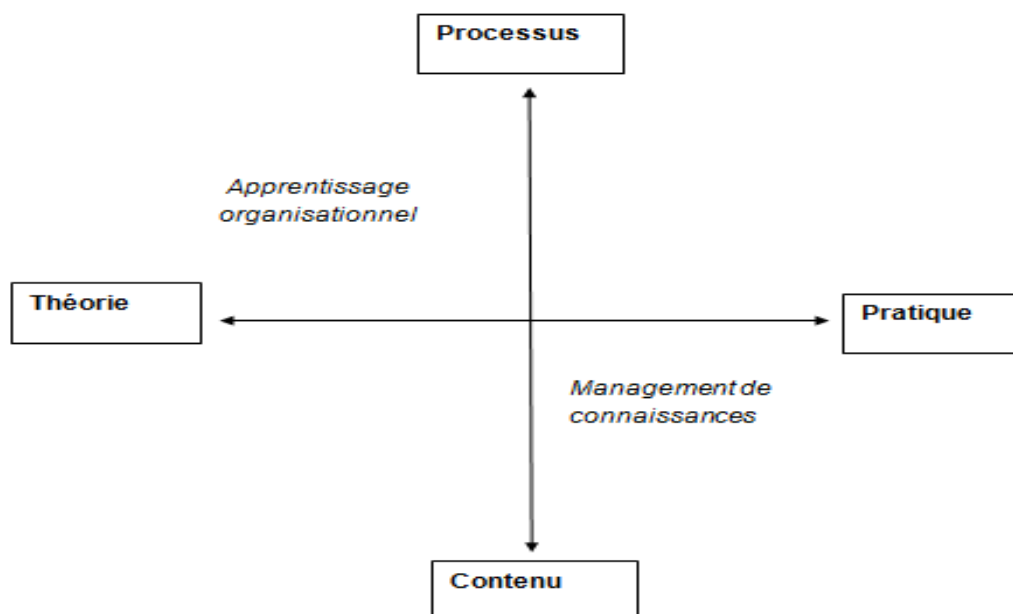


Figure 8. Distinction entre apprentissage organisationnel et management de connaissances (adapté du travail de Easterby-Smith et Lyles, 2003 ; p.3)

Easterby-Smith et Lyles (2003) différencient les concepts d'apprentissage organisationnel du management des connaissances en se référant à deux dichotomies : le niveau pratique/théorique du concept et la connaissance comme contenu possédé par l'organisation ou comme résultat d'un processus. Ainsi, l'apprentissage organisationnel est-il classé comme un phénomène théorique dont l'objet central est le processus de production de connaissances (acquisition et création de connaissances). Tandis que le management des connaissances est un phénomène pratique qui s'intéresse à la distribution et l'exploitation des connaissances de l'organisation afin de soutenir sa performance. Les auteurs ajoutent que la thématique de l'apprentissage organisationnel est plus ancienne que celles du management des connaissances.

Le management des connaissances et l'apprentissage organisationnel sont donc considérés comme deux notions complémentaires (Gunsell *et al.*, 2011 ; Spender, 2008). Selon Spender (2008), les connaissances disponibles dans une organisation sont produites par le processus d'apprentissage organisationnel tandis que leur exploitation (stockage et utilisation) se fait moyennant le processus de management de connaissances. L'auteur signale aussi que la littérature portant sur l'apprentissage organisationnel met l'accent sur le phénomène de changement tandis que les recherches en management de connaissances s'intéressent plutôt à l'identification, la collecte, la distribution et l'appropriation des connaissances.

Tout bien considéré, il nous semble que la principale différence entre le processus d'apprentissage organisationnel et le processus de management de connaissances se traduit comme suit : le premier est associé à la production des connaissances, tandis que le second est associé à l'exploitation des connaissances déjà produites. En somme, cette synthèse de la littérature nous permet de présenter l'apprentissage organisationnel comme une étape cruciale du processus de management des connaissances.

Une fois examinés le management de connaissances et l'apprentissage organisationnel ainsi que l'interaction entre ces concepts, nous examinons maintenant le troisième concept associé à la notion de connaissances : l'innovation organisationnelle.

Section 3. L'innovation levier de compétitivité et de réussite : cas des réseaux de franchise

Pour la firme, l'innovation est déterminante pour l'acquisition d'un avantage compétitif (de Jong et Vermeulen, 2006 ; Cardinal, 2001). Yu *et al.* (2013) la décrivent comme une condition pour la survie de l'organisation. Anselmsson et Johansson (2009) affirment que la capacité d'innovation est positivement liée à la croissance de la part de marché.

L'innovation est susceptible de procurer plusieurs avantages à la firme : répondre aux nouveaux besoins des clients, élargir la gamme des produits et services offerts, améliorer la qualité et la fiabilité des produits offerts, conquérir de nouveaux marchés, réduire les coûts, entre autres (Tomala et Sénéchal, 2003).

Dans les réseaux de franchise, le management de l'innovation est un enjeu important : il permet de suivre les changements de l'environnement, en particulier les tendances des consommateurs, par le renouvellement du concept tout en assurant la protection de l'identité du franchiseur (Allix-Desfautaux *et al.*, 2014).

Après avoir défini l'innovation et présenté ses principales formes, nous examinons la littérature qui lui est dédiée et, en particulier, la place accordée à cette notion dans les domaines du management des connaissances et de l'apprentissage organisationnel. Enfin, nous mettons en exergue le rôle de l'innovation dans les réseaux de franchise.

1. L'innovation et ses principales formes

L'examen de la littérature révèle une grande diversité de typologies d'innovation (Allix-Desfautaux *et al.*, 2014), ce qui explique une certaine diversité des définitions. Cependant, les principes fondamentaux font consensus.

1.1. Définition de l'innovation

En se référant aux travaux de Schumpeter, Alcouffe *et al.* (2003) voient en l'invention et l'innovation deux concepts fortement associés mais pas similaires : l'invention renvoie à la découverte alors que l'innovation signifie que la découverte est exploitée.

Selon Dasgupta et Gupta (2009) l'innovation est l'introduction réussie d'un nouveau produit ou service, d'une nouvelle méthode ou aussi de nouvelles pratiques et techniques. Les auteurs la qualifient comme un processus d'apprentissage transformant les meilleures idées en nouvelles formes de création de valeur pour l'organisation et ses différentes parties prenantes. Jiménez et Valle (2011) présentent l'innovation comme l'adoption d'une nouvelle idée ou action au sein d'une organisation. D'après Plessis (2007), l'innovation est associée à la création des nouvelles connaissances ou idées. L'auteur considère que l'innovation devient de plus en plus complexe vu le changement rapide de la demande et les difficultés liées à la gestion de la masse importante de connaissances disponibles qui sont à l'origine des innovations.

Selon ce qui précède, nous constatons que la définition de l'innovation se base sur deux principaux éléments : la transformation d'une idée en nouveau produit, service ou processus et sa commercialisation (ou mise en œuvre) avec succès. Au cas où la nouvelle idée ne serait pas transformée en un produit ou service avec succès, on ne peut pas parler d'innovation ; on en reste au stade de l'invention. Selon Schilling et Thérin (2006), la plupart des idées innovantes ne dépassent pas le stade de l'invention, c'est-à-dire que ces idées ne sont pas techniquement réalisables ou même si elles le sont, elles ne génèrent pas de résultat commercial.

D'après Damanpour (1991), l'innovation englobe le développement des nouveaux produits ou services, d'une nouvelle technologie ou processus de production, une nouvelle structure,

programme ou système administratif. Abernathy et Clark (1985) présentent l'innovation comme étant la combinaison des trois activités principales : l'acquisition, le transfert et l'utilisation d'informations.

Bien que l'innovation diffère considérablement d'une firme à une autre et d'un secteur à un autre, il est toujours possible de trouver une définition consensuelle : « *Une innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures... Pour qu'il y ait innovation, il faut au minimum que le produit, le procédé, la méthode de commercialisation ou la méthode d'organisation soit nouveau (ou sensiblement amélioré) pour la firme. Cette notion englobe les produits, les procédés et les méthodes que les firmes sont les premières à mettre au point et ceux qu'elles ont importés d'autres firmes ou organisations* » (Manuel d'Oslo, 2005, p.54).

L'introduction de la perspective du consommateur dans la définition de l'innovation constitue un élément qui reste peu étudié ; Anselmsson et Johansson (2009) suggèrent de tenir compte du point de vue des consommateurs dans la conceptualisation de l'innovation. Ces derniers sont les mieux placés pour qualifier d'innovant ou non un produit ou un service. Le consommateur joue un rôle fondamental dans le processus d'innovation dans la mesure où il en constitue la cible et aussi par son retour d'information sur le produit / service concerné, notamment dans la phase de conception (Tomala et Sénéchal, 2003).

1.2. Typologies d'innovations

Au-delà de la définition du concept d'innovation, nous constatons l'existence de plusieurs typologies d'innovations organisationnelles. Damanpour (1991) en distingue deux : radicale / incrémentale, et technique (*i.e.* produit et processuelle) / administrative.

La première typologie se base sur le niveau de changement introduit par l'innovation :

- **l'innovation radicale** est liée à l'introduction d'un changement fondamental (révolutionnaire) ; elle est par conséquent suivie d'un niveau élevé d'incertitude (Popadiuk et Choo, 2006). Pour Plessis (2007), l'innovation radicale constitue une rupture avec les pratiques existantes (produits, services, technologies appliquées) ; elle

est toujours accompagnée d'un niveau de risque élevé à cause des difficultés de commercialisation des nouveaux produits ou services. Ce type d'innovation s'insère généralement dans le cadre d'une stratégie de long terme. De leur part, Chandy et Tellis (1998) définissent l'innovation radicale au moyen de deux critères : la capacité de la firme à introduire un nouveau produit possédants des caractéristiques technologiques différentes de celles des produits existants et la capacité de la firme à introduire un produit qui répond mieux aux exigences de la clientèle. Les auteurs ajoutent que ce type d'innovation est fortement lié à la volonté de cannibalisation, c'est-à-dire à la volonté de remplacer les produits existants ;

- **l'innovation incrémentale** implique l'introduction de changements minimes qui ne touchent pas la totalité du procédé (Popadiuk et Choo, 2006). Ce type d'innovation est qualifié par Gallouj et Gallouj (2009, p.111) comme « *un processus d'apprentissage de l'innovation radicale* ».

La deuxième typologie s'intéresse à l'objet et la nature de l'innovation :

- **l'innovation technique** affecte directement les produits, les services, les technologies ou aussi les processus de production, en d'autres termes il s'agit ici des innovations produit et processuelle (Damanpour, 1991) ; L'innovation produit permet répondre à la demande (Shu *et al.*, 2012 ; Utterback et Abernathy, 1975) tandis que l'innovation processuelle est relative aux méthodes de production (Shu *et al.*, 2012 ; Utterback et Abernathy, 1975).
- **l'innovation administrative** est liée à l'activité de management et touche directement la structure organisationnelle (Damanpour, 1991).

À ces deux typologies, s'ajoute une troisième plus spécifique. L'examen du marché de l'automobile américain et son évolution a permis à Abernathy et Clark (1985) de discerner quatre types d'innovation en fonction de l'impact de ces dernières sur les capacités technologiques et productives de la firme, d'une part, et sur le marché et les consommateurs, d'autre part. Ces formes d'innovation constituent un processus qui accompagne l'évolution de l'industrie :

- **l'innovation architecturale** représente une rupture avec la situation existante en termes de technologie/production et de marché/consommateur. Il s'agit dans ce cas de l'utilisation des nouvelles technologies pour la création de nouvelles industries

(ouvertures de nouveaux marchés et nouvelles perspectives d'usages pour les consommateurs) ;

- **la création de nouvelles niches** repose essentiellement sur l'emploi des technologies et de compétences existantes pour la création de nouveaux marchés ou niches ;
- **l'innovation régulière** est décrite comme une innovation « invisible » qui implique la consolidation des technologies et compétences existantes et leur utilisation dans le marché actuel. Ce type d'innovation est généralement associé à un effet positif sur les coûts de production, la fiabilité et la performance ;
- **l'innovation révolutionnaire** consiste en l'introduction de nouvelles technologies et techniques de production. Elles correspondent à une rupture avec les technologies et les pratiques existantes. Elle est toutefois orientée vers la satisfaction de marchés existants.

La mesure de l'innovation et la proposition d'une typologie claire sont deux éléments qui ont suscité un grand intérêt des chercheurs et des experts en innovation. A cette fin, un guide théorique et pratique a été développé par l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) en partenariat avec la Commission Européenne : il s'agit du manuel d'Oslo, guide qui sert de référence pour de nombreuses enquêtes relatives à l'innovation.

La première édition du manuel d'Oslo est parue en 1992 avec comme principal objectif d'étudier l'innovation technologique de produit et de procédé dans le domaine manufacturier. Cette première version a été révisée par la suite en deux temps. Une première révision en 1997 a permis d'étendre le champ d'application du manuel au domaine des services. Une seconde révision faite en 2005 a permis d'élargir le champ aux nouvelles formes d'innovation non technologiques à savoir commerciales et organisationnelles.

Le manuel d'Oslo distingue quatre types d'innovation : produit (bien/services), processuelle (de procédé), commerciale et organisationnelle (Tableau 9). Cette classification a une grande utilité dans la mesure de l'innovation. Même si cette typologie semble proposer une description détaillée de ces formes d'innovation, il n'est pas toujours évident de les distinguer. A cette fin, ce référentiel fournit des éléments précisions. À titre d'exemple, l'introduction d'un nouveau procédé peut s'accompagner de l'utilisation de nouvelles méthodes organisationnelle (le travail de groupe par exemple). Dans ce cas, il s'avère difficile de classer cette innovation (innovation processuelle ou innovation organisationnelle). Selon le manuel d'Oslo, trois situations sont envisageables :

- l'innovation est principalement liée au développement des nouvelles méthodes de production et d'approvisionnement dans le but de réduire les coûts ou d'améliorer la qualité. Dans ce cas, il s'agit d'une innovation processuelle ;
- l'innovation est principalement liée au développement ou l'amélioration des procédures et des routines de travail ; il s'agit alors d'une innovation organisationnelle ;
- l'innovation est destinée à la fois au développement des méthodes de production et d'approvisionnement et au développement des méthodes organisationnelle, dans ce cas il s'agit d'une innovation processuelle et d'organisation.

Les objectifs et les effets de l'innovation¹⁰ sont aussi considérés comme des critères importants pour caractériser une innovation.

Il est aussi à noter que l'objet de l'innovation diffère d'un secteur à un autre : selon Elenurm et Oper (2009), le domaine de la production focalise essentiellement l'attention sur le développement de nouveaux produits/services. Celui des services financiers se caractérise par les innovations relatives aux outils d'information et de communication. Pour le domaine de la distribution, les innovations concernent particulièrement les techniques de réduction de coûts.

¹⁰ Une liste détaillée est fournie en annexe 5

Innovation produit	Développement d'un produit qui diffère sensiblement des produits antérieurs au niveau de ses caractéristiques ou de son usage. L'innovation produit concerne aussi les éventuelles améliorations des biens/services existants. Exemples : la première introduction des micro-processeurs, l'appareil photo numérique
Innovation processuelle	Introduction d'une méthode de production, de distribution ou de soutien pour les activités auxiliaires (achat, comptabilité), nouvelle ou sensiblement améliorée. Elle se traduit par des changements significatifs au niveau des techniques, matériels ou logiciels. Exemples : machines automatisées, conception assistée par ordinateur, système de traçabilité par code à barres.
Innovation commerciale	La mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation se traduit par des changements significatifs au niveau de la conception, du conditionnement, du placement (circuit de vente), de la promotion ou de la tarification d'un produit. Ce type d'innovation a pour objet de satisfaire les besoins du consommateur, d'augmenter les ventes, d'ouvrir de nouveaux marchés, etc. Exemples : le recours à la franchise comme méthode de commercialisation, le recours à une méthode originale pour la promotion d'un produit
Innovation organisationnelle	Mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle concernant le lieu de travail et les relations externes de la firme. Ce type d'innovation permet à l'organisation de réduire ses coûts en matière d'administration et d'approvisionnement. Elle permet en outre d'assurer des conditions de travail satisfaisantes. Exemples : mise en place de nouvelles pratiques pour améliorer l'apprentissage et le partage du savoir au sein de la firme, introduction d'un système de production

Tableau 9. Les principales catégories d'innovation selon le manuel d'Oslo (2005)

Selon le manuel d'Oslo, il faut faire la distinction entre l'innovation et certains types de changement : à titre d'exemple, le simple remplacement ou l'extension d'un équipement, le changement découlant uniquement de la variation du prix des facteurs, les modifications saisonnières régulières ne sont pas considérées comme des innovations.

En partant des différentes définitions et des typologies proposées en particulier par Jiménez et Valle (2011) et Damanpour (1991), nous pouvons présenter l'innovation comme l'implantation réussie d'un nouveau produit (bien/service), processus ou méthode administrative. C'est aussi l'amélioration des produits, processus et méthodes administratives existants.

Ainsi, repérons-nous trois formes d'innovation : produit, processuelle et administrative. Chacune d'elles est caractérisée par la rupture (innovation radicale) ou la continuité (innovation incrémentale) avec l'environnement interne et externe de la firme.

Après avoir présenté le concept d'innovation et ses principales typologies, nous examinons maintenant les recherches associés à cette notion.

2. La recherche en innovation

Les débats sur la recherche en matière d'innovation montrent à quel point ce domaine est diversifié. Pour éclairer ce champ, nous tentons tout d'abord de recenser les principaux axes de recherche du domaine puis nous nous attardons sur l'examen des travaux associant l'innovation aux concepts de management des connaissances et d'apprentissage organisationnel.

2.1. Une vue d'ensemble du champ

La recherche en matière d'innovation fait intervenir plusieurs disciplines dont les plus importantes sont la sociologie, la gestion et l'économie. De surcroît, le nombre de travaux est en croissance depuis les années 1950¹¹ (Fagerberg *et al.*, 2012). Selon Cohendet *et al.* (2014), le management de l'innovation a connu une évolution remarquable depuis la moitié des années 1980 : on est passé d'un modèle linéaire basé sur l'information et qualifié de fermé à un modèle interactif basé sur la connaissance et qualifié d'ouvert.

Les principales questions du champ portent sur les raisons qui poussent les firmes à innover, les déterminants et les freins à l'innovation, la structure organisationnelle d'une firme et les différents mécanismes utilisés pour la faciliter, la nature du savoir et la manière dont il est produit et diffusé, l'évolution du processus d'innovation dans une industrie, une région ou un pays (Manuel d'Oslo, 2005).

La question portant sur les déterminants et les freins à l'innovation est centrale. En essayant de répondre à cette question Damanpour (1991) identifie plusieurs facteurs positivement associés à l'innovation : la spécialisation, la différenciation fonctionnelle, le professionnalisme, les attitudes managériales envers le changement, les connaissances techniques, la capacité administrative, le surplus de ressources et, enfin, la communication interne et externe. L'auteur conclut que la centralisation est négativement liée à l'innovation,

¹¹ Voir annexe 6 pour l'évolution des travaux réalisés en matière d'innovation.

tandis que la formalisation, l'expérience managériale et la structure hiérarchique n'ont aucun effet significatif.

Nooteboom (1994) conclut que la motivation, les connaissances tacites, les compétences, la communication informelle et la structure flexible sont les facteurs les plus déterminants de la capacité d'innovation des petites firmes.

Certes, l'innovation est un véritable moteur de réussite et de performance, mais pour y parvenir, la firme doit surmonter certains obstacles comme la demande insuffisante, le manque de compétences nécessaires (personnel non qualifié), les problèmes de financement, l'absence d'infrastructure convenable, les facteurs juridiques (réglementation et fiscalité)¹² (Manuel d'Oslo, 2005).

Fagerberg *et al.* (2012) identifient trois axes de recherche principaux en matière d'innovation :

- **l'innovation organisationnelle** : les principales thématiques de cet axe de recherche sont associées à l'organisation, la firme, le management, les secteurs et les industries d'innovation. Selon le manuel d'Oslo (2005), les ouvrages traitant de ce domaine soulignent les structures organisationnelles, le processus d'apprentissage et l'adaptation aux évolutions technologiques et de l'environnement. C'est d'ailleurs l'axe de recherche dans lequel s'inscrit cette thèse. D'après Fagerberg *et al.* (2012), les travaux de référence sont ceux de Rogers (1962) sur la diffusion de l'innovation, de Nelson et Winter (1982) relatifs à la théorie évolutionniste et l'étude de Cohen et Levinthal (1990) qui s'est intéressée à la capacité absorptive. Les travaux mettant en évidence l'association entre l'innovation d'une part et le management des connaissances d'autre part (Vaccaro *et al.*, 2010 ; Plessis, 2007 ; Liao, 2006) et l'apprentissage organisationnel (Alegre et Chiva, 2008) s'inscrivent aussi dans cette perspective. Ces deux dernières thématiques seront approfondies dans le paragraphe suivante ;
- **la recherche et développement (R&D)** : cette voie de recherche focalise sur les dimensions économiques de l'innovation. Selon Schilling et Thérin (2006), la fonction de R&D est la première source d'innovation dans les entreprises. Pour Fagerberg *et al.* (2012), cet axe est marqué par trois travaux de référence : la théorie de l'évolution

¹² Les facteurs qui entravent l'innovation sont détaillés dans l'annexe 7.

économique (Schumpeter, 1934), l'innovation industrielle (Freeman et Soete, 1974) et l'étude de l'avantage concurrentiel des nations (Porter, 1990).

- **les systèmes d'innovation** : cet axe de recherche s'inscrit dans le cadre de l'approche systémique et porte essentiellement sur l'analyse du système national (ou régional) d'innovation. Les travaux de Nelson (1993) et de Lundvall (1992) portant sur le système national d'innovation et de Freeman (1987) sur les politiques technologiques et la performance économique, sont les travaux pionniers de cet axe (Fagerberg *et al.*, 2012).

Les deux premiers axes ont émergé dans le contexte nord-américain et le dernier en Europe. Une classification plus détaillée des principales contributions de ces trois axes est proposée en annexe 9.

2.2. L'innovation entre les perspectives de management de connaissances et d'apprentissage organisationnel

La forte association entre l'innovation et les notions de savoir ou de connaissance rend l'étude du phénomène d'innovation assez répandue dans les domaines du management des connaissances et de l'apprentissage organisationnel. Ainsi, essayons-nous d'identifier les principaux travaux associés à ces concepts.

2.2.1. L'innovation dans le cadre du management de connaissances

Le développement de la théorie basée sur les connaissances contribue incontestablement à l'explication de l'innovation organisationnelle (Elenurm et Oper, 2009 ; Grant, 1996). La littérature associe intimement connaissance et innovation ; ainsi Cohendet *et al.* (2014, p. 121) la décrivent-ils comme « *un processeur de connaissances* ». Ils ajoutent que l'innovation est constituée d'une combinaison de connaissances provenant de sources diverses. D'autres auteurs qualifient l'innovation comme un processus d'acquisition, de diffusion et d'utilisation des nouvelles connaissances (Liao 2006 ; Calantone *et al.* 2002). La réussite de l'innovation dépend de la mise en place d'un système efficace de management des connaissances (Gunsel *et al.*, 2011 ; Cantner *et al.*, 2011 ; Dasgupta et Gupta, 2009 ; Popadiuk et Choo, 2006 ; Darroch et McNaughton, 2002). En combinant l'approche humaine (basée sur le capital humain) et l'approche technique (basée sur le système d'information), Gloet et Terziovski (2004) concluent que les pratiques de management des connaissances, en particulier les

pratiques associées aux technologies de l'information et aux ressources humaines, sont déterminantes pour l'innovation. Une étude réalisée dans le secteur des services montre que l'introduction de nouveaux services (innovation radicale) est liée à une gestion collective des connaissances tacites tandis que l'amélioration des services existants (innovation incrémentale) est favorisée par le management des connaissances explicites (Leiponen, 2006).

Darroch et McNaughton (2002) identifient une contribution positive de l'acquisition de connaissances à l'innovation. D'autres travaux confirment le rôle positif de l'utilisation des connaissances dans l'innovation (Gunsel *et al.*, 2011 ; Zhang *et al.*, 2009). En s'intéressant à la phase de diffusion de connaissances qui englobe le partage, l'échange et le transfert de connaissances, nous constatons que la littérature fournit de nombreux résultats quant au rôle positif de la diffusion de connaissances sur l'innovation.

Dans le manuel d'Oslo, la diffusion de connaissances est décrite comme étant au cœur de l'innovation. Le transfert de connaissances est un élément déterminant pour l'innovation (Weidenfeld *et al.* 2010). La diffusion de connaissances renforce la capacité marketing de la firme et, par conséquent, soutient le développement des nouveaux produits (Verona, 1999). Selon Shu *et al.* (2012), l'échange de connaissances influence positivement la combinaison de connaissances. Les auteurs montrent que la diffusion de connaissances joue un rôle positif et indirect dans l'innovation produit et processuelle. En effet, les auteurs de l'étude relèvent un rôle de médiation de la variable combinaison des connaissances dans la relation entre l'échange de connaissances d'une part et l'innovation produit et processuelle d'autre part. Dans une étude similaire, Liao (2006) observe des relations positives entre l'organisation apprenante, le partage de connaissances et l'innovation dans des firmes appartenant au secteur informatique à Taiwan.

Selon Vaccaro *et al.* (2010) le transfert des connaissances est déterminant pour l'innovation et plus particulièrement les outils de gestion des connaissances, notamment les technologies de l'information et de la communication. Selon la même logique, Paraponaris et Simoni (2006) considèrent que la diffusion de connaissances est une pratique cruciale pour l'innovation.

D'après Plessis (2007), le management des connaissances permet de développer un environnement propice à l'innovation. En effet, le partage et la conversion des connaissances tacites demeurent deux fonctions principales du management des connaissances favorisant l'innovation. Les outils de management des connaissances permettent aussi de gérer les connaissances explicites et de les recombinaison de façon à favoriser l'innovation.

Dans leur étude portant sur les domaines de la finance et de l'assurance, Yu *et al.* (2013) concluent que le partage et le transfert de connaissances affectent positivement la capacité des individus à innover. De même Liao (2006) conclut que la diffusion de connaissances a un effet positif sur l'innovation. Dans la même mouvance, l'étude de Slavković et Babić (2013) montre que la diffusion de connaissances joue un rôle positif dans les innovations administratives et processuelles.

Les résultats sur la contribution des différentes phases du processus de management des connaissances à l'innovation montrent que l'interaction entre ces deux phénomènes est indiscutable. Qu'en est-il de la relation apprentissage organisationnel / innovation ?

2.2.2. L'innovation dans le cadre de l'apprentissage organisationnel

L'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) et la Commission Européenne décrivent l'innovation comme « *un processus dynamique dans lequel le savoir s'accumule par le biais de l'apprentissage et des interactions* » (Manuel d'Oslo, 2005, p.39).

Gieskes et Van der Heijden (2004) considèrent que les analyses de la relation apprentissage organisationnel / innovation peuvent être classées en deux courants principaux. Un premier décrit le processus d'innovation comme le résultat d'un processus d'apprentissage contrôlable et prédictible. Selon le second, le développement des nouveaux produits constitue en lui-même un processus d'apprentissage.

Alegre et Chiva (2008) montrent que l'innovation produit est fortement liée à l'apprentissage organisationnel. Ils suggèrent de développer les études sur l'interaction entre l'apprentissage organisationnel et l'innovation en mettant en relief le rôle joué par les différents modes d'apprentissage comme l'apprentissage génératif et l'apprentissage adaptatif. Dans un même ordre d'idée, Jiménez et Valle (2011) affirment que l'apprentissage organisationnel et plus précisément l'acquisition, la distribution, l'interprétation et la mémorisation des connaissances organisationnelles affectent positivement l'innovation.

Cantner *et al.* (2011) présentent l'innovation comme étant la création des nouvelles connaissances à partir de la combinaison des connaissances déjà existantes. Le résultat de leur étude d'entreprises allemandes, montre que la création des connaissances, phase critique du management des connaissances (selon leur vision), est décisive pour le soutien des

innovations relatives à l'introduction de nouveaux produits ou celles relatives à l'exploration de nouveaux marchés.

Ben Mahmoud *et al.* (2007) constatent quant à eux le rôle de l'apprentissage génératif dans l'innovation radicale et le rôle de l'apprentissage adaptatif dans l'innovation incrémentale.

Les résultats de l'étude réalisée par Jiménez et Valle (2011) montrent que le processus d'apprentissage organisationnel influence positivement la capacité de l'entreprise à innover en permettant la transformation des connaissances individuelles en connaissances organisationnelles.

Les résultats de l'étude de Li *et al.* (2010) montrent que l'apprentissage adaptatif et l'apprentissage génératif ont un effet de (U inversé) sur l'innovation : ces deux types d'apprentissage affectent positivement l'activité de développement des nouveaux produits jusqu'à un certain niveau où l'effet s'inverse et devient négatif.

De leur part, Slavković et Babić (2013) affirment un rôle positif de la création de connaissances dans les innovations administrative et processuelle.

Le rôle déterminant de l'apprentissage, en particulier de la production de connaissances, dans l'innovation fait consensus, cependant l'intensité de cette relation dépend de la forme d'apprentissage. En effet, McGrath (2001) établit que l'apprentissage génératif et l'apprentissage adaptatif contribuent différemment au processus d'innovation.

Il est aussi à noter que certains travaux révèlent un effet réciproque de l'innovation sur l'apprentissage organisationnel : Dasgupta et Gupta (2009) affirment que l'apprentissage organisationnel peut être généré à partir de nouvelles connaissances acquises grâce au développement de nouveaux produits et services même dans le cas d'échec de l'innovation.

Après avoir démontré le rôle déterminant du management des connaissances et de l'apprentissage organisationnel dans l'innovation, nous nous intéressons dans le paragraphe suivant à la place accordée à l'innovation organisationnelle dans les réseaux de franchise.

3. La franchise entre répllication du savoir-faire existant et innovation

Le concept de franchise repose sur une pratique essentielle à savoir la répllication d'un procédé existant ; c'est la raison d'être de la franchise. L'accès au savoir-faire du franchiseur constitue l'élément le plus important qui incite les franchisés à rejoindre un réseau.

Toutefois, la franchise ne se limite pas à la diffusion de pratiques existantes, elle est aussi un contexte favorable à l'innovation ; c'est un élément important pour maintenir les franchisés dans le réseau (Nègre, 2008) ou pour attirer de nouveaux franchisés (Falbe *et al.*, 1999).

Nous analysons dans le paragraphe suivant ces deux éléments en essayant de montrer leur complémentarité. Nous commençons par la présentation de la répllication des connaissances puis nous focalisons l'attention sur l'innovation et ses différentes sources dans les réseaux de franchise.

3.1. La répllication des connaissances : une condition nécessaire pour réussir l'innovation dans les réseaux de franchise ?

Selon Winter et Szulanski (2001), la stratégie de répllication est la reproduction d'un même procédé (*e.g.* connaissances, savoir-faire, technique, expertise) dans des unités nouvellement créées et le maintien de ce procédé en état opérationnel. La franchise peut être décrite comme une forme de répllication : les meilleures pratiques développées par le franchiseur sont réutilisées par les franchisés (English et Baker, 2006).

L'amélioration de la capacité de diffusion des bonnes pratiques dans les réseaux de franchise peut être réalisée selon Fernandez *et al.* (2010) par la mise en place de dispositifs de partage des informations, l'élaboration d'une plateforme de communication entre les franchisés et / ou l'instauration d'un observatoire des initiatives (un lieu de dialogue entre les partenaires).

Winter et Szulanski (2001) indiquent que la réussite d'une stratégie de répllication repose sur deux principaux éléments :

- **identification du modèle à répliquer « *arrow core* »** : dans le cadre de la phase exploratoire du processus de réplification, l'animateur identifie les différentes caractéristiques et attributs relatifs au procédé. Le procédé à répliquer est composé de l'ensemble des connaissances acquises grâce à l'expertise de la firme (apprentissage par l'expérience). Cet actif intangible est constitué de différents éléments : procédures, routines, techniques de commercialisation ou de production, compétences du personnel, choix des nouveaux sites ;
- **la mise en place d'un modèle pilote « *template* »** : suite à l'opération précédente, la firme passe à la phase d'exploitation dans laquelle s'effectuent l'adaptation et la validation du procédé dans le but de le reproduire dans les nouvelles unités.

La réplification est un élément déterminant de la capacité d'innovation d'un réseau de franchise. En effet, Szulanski et Jensen (2008) indiquent que la réussite d'une stratégie d'innovation passe tout d'abord par la maîtrise de l'opération de réplification (la reproduction parfaite des connaissances existantes). Pour cette raison, les auteurs suggèrent d'accorder plus d'attention à l'opération de réplification et à la reproduction parfaite du procédé original dans les différentes unités du réseau.

Nous en venons maintenant à l'examen de l'innovation et de ses principales sources dans les réseaux de franchise.

3.2. La franchise terrain favorable pour l'innovation

La franchise forme un contexte intéressant pour l'analyse de phénomènes organisationnels comme la diffusion des innovations et le transfert des connaissances (Dant *et al.*, 2011).

Selon Watson et Stanworth (2006), l'innovation dans les réseaux de franchise peut prendre deux formes principales : l'innovation technique qui se traduit par le développement de nouveaux produits ou processus et l'innovation administrative comme la politique de recrutement, l'allocation des ressources ou la structure organisationnelle.

La structure de réseau constitue en elle-même un avantage pour développer les innovations car elle assure l'accès à une grande masse de ressources (Dyer et Nobeoka, 2000 ; Powell *et al.*, 1996). Schilling et Thérin (2006) considèrent que les réseaux collaboratifs représentent un terrain favorable à l'innovation dans la mesure où elles permettent de combiner plusieurs ressources et capacités individuelles et organisationnelles.

La gestion de l'innovation est difficile et n'est pas sans risques : l'encouragement des innovations d'un côté et la protection de l'image de marque de l'autre côté sont des défis majeurs auxquels les réseaux de franchise sont confrontés (Lewin, 1999 ; Falbe *et al.*, 1999). Szulanski et Jensen (2008) présentent quatre scénarios qui peuvent être générés par l'innovation : (1) l'échec immédiat de la tentative d'innovation, (2) la perte d'argent et de temps pour reproduire un procédé qui existe déjà, (3) l'introduction d'un nouveau procédé qui ne sera pas efficace sur le long terme et (4) la réussite de l'innovation.

L'analyse faite par Lewin (1999) montre que le processus d'innovation au sein des réseaux de franchise fait appel à trois éléments principaux : le service de recherche et développement (R&D), le service marketing et les franchisés. Selon l'auteur, les propositions émanant des franchisés ne peuvent être validées et développées qu'après avoir été examinées par le service dédié à la R&D et le service marketing. En outre, le développement et la diffusion des nouvelles idées par le service marketing requiert dans certains cas l'avis des franchisés qui s'avère parfois déterminant pour la réussite du nouveau produit ou service. Ces éléments révèlent deux sources principales d'innovation : le franchiseur et les franchisés.

3.2.1. Rôle du franchiseur dans l'innovation

Lewin (1999) affirme le rôle déterminant du franchiseur dans le développement des innovations à partir des services de R&D et marketing.

La mixité du réseau (combinaison de franchisés de succursales) est avantageuse pour le franchiseur notamment en matière de diffusion des innovations et des nouvelles idées : la mise en pratique du savoir détenu par le franchiseur passe par son exploitation dans une ou plusieurs succursales appelées aussi points pilotes (Fernandez *et al.* 2010 ; Gillis et Combs, 2009 ; Bürkle et Posselt, 2008).

L'unité pilote est d'un intérêt stratégique pour le réseau de franchise : elle est une vitrine pour la commercialisation de la franchise (test et validation du concept à franchiser). De plus, l'unité pilote sert de laboratoire permanent qui participe à l'amélioration continue du savoir-faire du réseau dans de nombreux domaines : commercial, marketing, technique, financier, économique (Kahn, 2009).

Le cas McDonald's illustre la grande attention accordée à la gestion de l'innovation par le franchiseur. Gubman et Russell (2006) identifient trois éléments de la structure organisationnelle de ce réseau destinés à encourager l'innovation :

- **le centre d'innovation** est le lieu où se fait la collecte des idées et des propositions émanant de tous les membres du réseau. Outre cette fonction, ce centre assure aussi le rôle d'expérimentation : il est le point de départ pour tester les nouveaux produits (menu), les nouveaux systèmes de travail ou méthodes de préparation (changement de la cuisine) ;
- **le service de conseil** est une équipe formée de membres appartenant à l'organisation (employés, franchisés) ou aussi d'extérieurs comme des fournisseurs. Sa mission principale est d'étudier les préférences des consommateurs et leurs évolutions pour définir les besoins futurs de l'organisation en matière de nouveaux produits / services ;
- **le processus stratégique d'innovation** est un système qui cherche à accélérer l'introduction des innovations sur le marché (ajustement d'un menu par exemple).

Bref, il paraît évident que le franchiseur est un acteur central du processus d'innovation. Nous passons maintenant à l'examen du rôle du second acteur, le franchisé.

3.2.2. Rôle des franchisés dans l'innovation

La franchise est une structure organisationnelle dans laquelle les franchisés jouent un rôle important dans l'innovation (Bürkle et Posselt, 2008 ; Cox et Masson, 2007 ; Sorenson et Sørensen, 2001). L'autonomie dont ils bénéficient les rend plus impliqués dans le processus d'innovation. En effet, selon Lumpkin *et al.*, (2009) l'autonomie constitue un facteur déterminant dans l'innovation.

D'après Cumberland et Githens (2012), l'interaction des franchisés avec les clients et leur implication directe dans l'activité leur permet d'accumuler une masse importante de connaissances tacites et augmente leur créativité. Nègre (2008) relève que dans le réseau McDonald's une grande partie des innovations vient des franchisés.

Cumberland et Githens (2012) ajoutent que le dépassement des différentes barrières auxquelles fait face le transfert de connaissances tacites, facilite l'innovation. Les franchisés participent au processus d'innovation en partageant leur avis avec le franchiseur sur les nouvelles idées à développer dans le réseau (Cliquet, 2002).

Selon Lewin (1999), les franchisés sont plus dynamiques que les gérants de succursales en matière de proposition de nouvelles idées. Même dans les réseaux de franchise où le niveau de standardisation est élevé, les franchisés prennent toujours des initiatives pour améliorer leurs activités : ceci est dû à une certaine tolérance des franchiseurs envers leurs franchisés qui ne se conforment pas toujours aux procédures.

En observant des réseaux appartenant au domaine de la restauration, Lewin (1999) constate que les initiatives prises par les franchisés sont de deux types :

- des initiatives sous la forme de légers ajustements en matière de services et de produits offerts sans l'accord préliminaire du franchiseur (abandon ou changement d'un menu) ;
- des initiatives sous la forme de changements importants du concept (changement du design du point de vente). Dans ce cas, les franchisés sollicitent le franchiseur pour valider ces propositions.

Il apparaît donc que le franchiseur et les franchisés sont deux acteurs importants du processus d'innovation : le franchiseur peut mettre en place un laboratoire d'expérimentation (le point de vente pilote) pour le développement et l'amélioration du savoir-faire. Les franchisés, de leur part, contribuent à l'amélioration du savoir-faire grâce aux remontées d'informations¹³. Il ne faut cependant pas perdre de vue l'apport des acteurs extérieurs comme les fournisseurs ou les clients.

Dans la littérature, l'innovation apparaît comme un phénomène organisationnel positivement liée au management de connaissances et à l'apprentissage organisationnel. Dans le domaine particulier de la franchise, le rôle central de l'innovation dans la pérennité et la réussite du réseau poussent le franchiseur et les franchisés à lui accorder une grande attention.

¹³ L'annexe 8 présente un schéma des interactions qui aboutissent à l'amélioration du savoir-faire dans un réseau de franchise.

Dans ce chapitre, nous nous sommes efforcés de tracer les frontières entre le management des connaissances, l'apprentissage organisationnel et l'innovation, tous articulés autour de la notion de connaissance organisationnelle. Nous avons insisté sur la place occupée par ces trois concepts dans les réseaux de franchise.

Le concept de management des connaissances est relativement récent, les premiers travaux qui y sont consacrés ont été réalisés au milieu des années 1990. Ce concept peut être défini comme un processus de stockage, diffusion, interprétation et utilisation des connaissances. L'étude du champ de recherche relatif au management des connaissances révèle une dominance de la dimension technique : elle s'intéresse essentiellement aux problématiques liées au rôle de la diffusion des connaissances dans la performance organisationnelle et à la problématique du rôle du système d'information dans le management de connaissances (Easterby-Smith et Lyles, 2003). L'analyse des freins au management des connaissances nous a permis d'identifier deux types de contraintes : les contraintes relatives à la mise en place d'un système de management de connaissances comme l'ambiguïté des connaissances, la fuite du savoir-faire, le manque de compétence et les contraintes de diffusion de connaissances telles que la capacité absorptive limitée du destinataire, l'ambiguïté causale, la relation conflictuelle entre la source et le destinataire ou la culture organisationnelle qui défavorise le partage de connaissances. À la fin de cette section, nous constatons l'intérêt croissant porté à cette notion dans la recherche sur la franchise et les problématiques centrales : les outils de diffusion de connaissances (Windsperger et Gorovaia, 2010 ; Darr *et al.*, 1995), la conversion des connaissances (Lindblom et Tikkanen, 2010) et les facteurs affectant le management efficace des connaissances (Paswan et Wittmann, 2009).

Dans la deuxième section, notre intérêt s'est porté sur le concept d'apprentissage organisationnel, sur le processus de création de connaissances (Spender, 2008, Easterby-Smith et Lyles, 2003). Les recherches sur l'apprentissage organisationnel portent sur une multitude de thématiques dont la gestion équilibrée de l'apprentissage adaptatif et de l'apprentissage génératif, les contraintes associées à la création de connaissances, la relation de l'apprentissage organisationnel avec le phénomène de changement et la place accordée à l'apprentissage organisationnel dans les réseaux de franchise. En clarifiant la confusion entre le management des connaissances et l'apprentissage organisationnel, nous faisons apparaître la complémentarité des deux concepts : l'apprentissage organisationnel est le processus de production de connaissances (création et acquisition) tandis que le management de

connaissances est le processus de stockage, d'interprétation, de diffusion et d'utilisation des connaissances déjà produites.

La dernière section de ce chapitre est consacrée à l'étude du phénomène d'innovation. L'innovation est l'implémentation réussie d'un nouveau produit (bien/service), processus ou méthode administrative. C'est aussi l'amélioration des produits, processus et méthodes administratives existantes. Cette définition, donne l'occasion de distinguer trois types d'innovation : produit, processuelle et administrative. L'innovation est liée aux processus de management des connaissances d'apprentissage organisationnel. À la fin de cette dernière section, nous confirmons que l'innovation est décisive pour la réussite du réseau de franchise : en plus de son rôle dans la compétitivité, l'innovation maintient les franchisés dans le réseau (Nègre, 2008) et en attire de nouveaux (Falbe *et al.*, 1999) ainsi que des nouveaux clients (Wu *et al.*, 2009). En définitive nous pouvons conclure que les franchisés comme le franchiseur ont un rôle déterminant dans le processus d'innovation.

L'analyse conjointe des trois concepts management des connaissances, apprentissage organisationnel et innovation présente l'intérêt de tracer les relations de complémentarité entre ces phénomènes qui gravitent autour de la notion de connaissance. Une fois clarifiés ces trois concepts, nous en venons maintenant à la question des outils servant à maîtriser l'exploitation des connaissances organisationnelles dans les réseaux de franchise en vue de favoriser l'innovation. C'est l'objet du chapitre suivant.

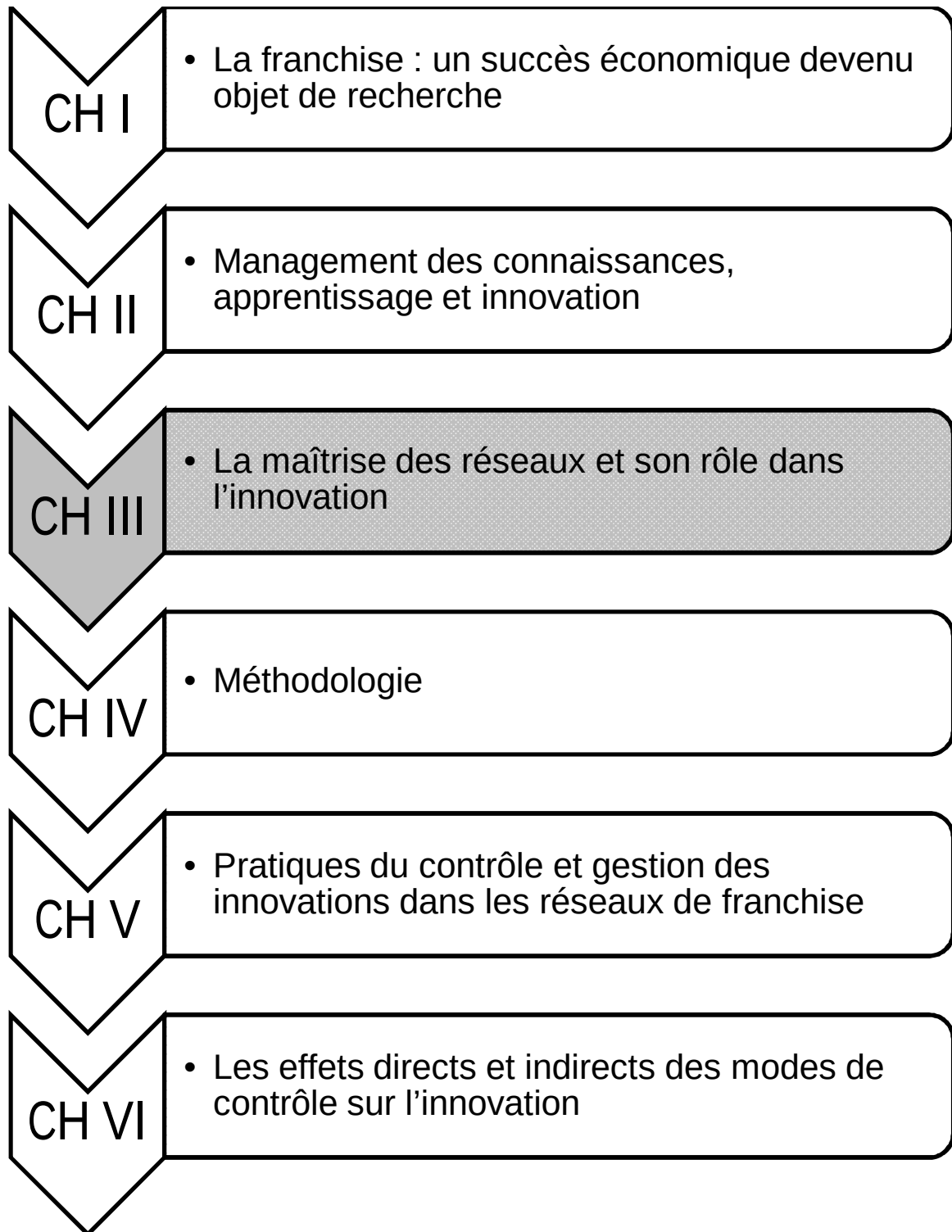


Figure 9. Processus de recherche

Chapitre III. La maîtrise du réseau et son rôle dans l'innovation

Le domaine du contrôle est lié à une multitude de théories, ce qui induit différentes perspectives d'analyse (Macintosh et Quattrone, 2010). Selon cette même logique, Bollecker et Azan (2008) affirment que le domaine du contrôle de gestion se trouve à l'intersection de plusieurs disciplines telles que la comptabilité, l'audit, la sociologie, l'économie. Cette ouverture rend les débats théoriques dans ce domaine plus riches et contribue au développement du métier des contrôleurs. Bollecker et Azan (2008) remarquent aussi que les cadres conceptuels empruntés dans le domaine du contrôle de gestion appartiennent principalement à six disciplines : la sociologie (analyse stratégique), la gestion (théorie de l'apprentissage), la psychologie (théorie de la communication), la philosophie (matérialisme) et les sciences de l'ingénieur (théorie des systèmes). Malgré cette richesse, il n'existe pas de théorie qui peut faire office de repère commun dans ce champ de recherche (Malmi, 2010 ; Malmi et Granlund, 2009; Burns et Scapens, 2000, Bouquin, 1986).

Le système de contrôle est un élément central du management des organisations (Langevin et Mendoza, 2014) comme l'illustre le cas de la franchise. Bien que les franchisés constituent des entités juridiquement indépendantes, ils sont soumis au système de contrôle développé par le franchiseur pour la mise en place de sa stratégie dans l'ensemble du réseau et pour protéger son image de marque.

La fonction du système de contrôle ne se limite pas à la mise en œuvre de la stratégie ; il doit aussi contribuer au management des connaissances, à l'apprentissage organisationnel et à l'innovation (Adler et Chen, 2011 ; Mundy 2010 ; Davila *et al.*, 2009 ; Poskela et Martinsuo,

2009 ; Dambrin et Lôning, 2008 ; Turner et Makhija, 2006 ; Bollecker, 2002 ; Kloot 1997 ; Simons, 1995).

Afin de clarifier la notion de contrôle et son application aux réseaux de franchise, trois sections sont développées. Une première pour analyser le champ du contrôle et une deuxième examine la place accordée au système de contrôle dans le système de franchise. Enfin, en nous appuyant sur la revue de la littérature et plus particulièrement sur le débat portant sur le rôle du système de contrôle dans l'innovation, le management des connaissances et l'apprentissage organisationnel, nous développons dans la dernière section nos hypothèses de recherche.

Section 1. Le contrôle : délimitation du concept, principales approches et caractéristiques

Selon Das et Teng (1996), les recherches traitant du contrôle se caractérisent par la multitude des travaux, approches et terminologies (leviers, modes, systèmes, mécanismes... de contrôle). La proposition d'un cadre théorique généralement admis pour le contrôle demeure encore un enjeu important. Le débat reste ouvert même si quelques propositions sont formulées comme « les leviers de contrôle » de Simons (1995). Selon l'auteur une théorie du contrôle peut être évaluée en fonction des critères suivants (Simons, 1995, p.11) :

- le niveau d'importance des variables intégrées dans la théorie ;
- la clarté des liens entre les variables relatives au système de contrôle et celles relatives à la mise en place de la stratégie ;
- la fiabilité et la validité du modèle.

En dépit de ses efforts, le travail de Simons (1998) ne fait pas suffisamment consensus pour être qualifié de théorie du contrôle. Les critiques adressées à cette approche portent sur le manque de clarté des définitions des principaux concepts, notamment, les contrôles interactif et diagnostic ainsi que les systèmes de croyances et de barrières (Tessier et Otley, 2012).

Les *Performance Management Systems* de Ferreira et Otley (2009) constituent un cadre d'analyse probablement plus conforme aux pratiques du contrôle de gestion mais il est focalisé sur le seul contrôle par la performance alors qu'il existe une diversité de moyens de contrôle comme le relève Chiapello (1996) dans sa synthèse.

Aussi, commençons-nous cette première section par la définition du concept de contrôle. Ensuite nous proposons une classification des modèles de contrôle en nous basant sur la notion d'apprentissage. Enfin, nous présentons les principaux attributs des mécanismes de contrôle à savoir les caractères dynamique et interactif.

1. Délimitations du concept de contrôle

Plusieurs définitions du contrôle sont proposées ; certaines d'entre elles induisent des confusions avec des concepts associés telle la coordination. Pour clarifier ce concept, nous présentons en premier lieu l'objet et les principes du contrôle puis nous positionnons le contrôle par rapport au contrôle de gestion et à la coordination.

1.1. Objets et principes du contrôle

D'après Macintosh et Quattrone (2010), le contrôle est composé de termes contradictoires : rôle et contre rôle. Ces deux termes suggèrent un équilibre entre le rôle des membres d'une organisation et le suivi de la conformité de ce rôle pour permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs.

L'incompatibilité des objectifs des membres de l'organisation avec les objectifs de celle-ci semble être un des problèmes majeurs des organisations (Merchant, 1982 ; Ouchi, 1979). Dans ces conditions, la fonction principale du contrôle réside dans l'orientation des membres de l'organisation vers la mise en œuvre de la stratégie (Merchant, 1982). D'après Merchant (1982), le contrôle parfait n'existe pas, mais un bon système de contrôle doit minimiser le décalage entre les actions et les objectifs de l'organisation.

Henri (2006) considère que le système de contrôle est essentiellement basé sur l'information. Il est composé par l'ensemble des procédures de suivi, systèmes de planning et de reporting.

Ouchi (1979) distingue les mécanismes formels, constitués par les contrôles comportemental et par les résultats, des mécanismes informels ou contrôle social. Le contrôle comportemental se base sur l'autorité hiérarchique et se traduit par l'ensemble des règles et procédures qui spécifient les actions des employés et limitent leurs comportements. Le contrôle par les résultats est constitué par les mécanismes permettant de mesurer et sanctionner l'atteinte des résultats désirés. Le contrôle social est défini comme l'ensemble des pratiques de socialisation permettant de partager l'ensemble des valeurs au sein d'une organisation (Turner et Makhija 2006).

Kirsch (2004) propose trois définitions du contrôle : la première met en relation le contrôle avec la stratégie, la deuxième se base sur la relation contrôleur / contrôlé et la troisième présente le contrôle comme un système de mesure, évaluation, récompenses et relations.

Selon la première définition, le système de contrôle est un moyen de régir les relations entre les différentes parties prenantes d'une organisation et permet également de les mettre en cohérence avec la stratégie de l'organisation. Selon la deuxième, le système de contrôle concerne une relation entre deux personnes : une première assurant le contrôle et une autre le subissant. Dans ce cas, le contrôle est exercé au moyen de mécanismes tels les incitations financières, les règles, les procédures, le travail en équipe ou les pratiques de socialisation. Selon la dernière, le système de contrôle est présenté comme la combinaison des éléments décrits dans le tableau suivant :

La mesure	Cette étape consiste en la spécification des objectifs attendus
L'évaluation	Il s'agit d'apprécier le niveau de performance atteint pour les tâches accomplies et de favoriser les échanges d'information.
Le système de récompenses	Il s'agit des mécanismes formels et informels qui incitent les membres de l'organisation à la réalisation des objectifs.
Le rôle et les relations	il s'agit des relations de type hiérarchique comme la relation entre le contrôleur et les contrôlés ou les relations de type clanique comme les relations entre des groupes d'individus.

Tableau 10. la décomposition d'un système de contrôle (Source : Kirsch, 2004).

Chiapello (1996) considère le contrôle comme « *une influence créatrice d'ordre* » qui désigne toute source qui oriente les comportements au sein d'une organisation soit de façon intentionnelle (moyens mis en place par les managers) soit de façon non intentionnelle (culture de l'entreprise, conscience professionnelle des personnels). Selon cette approche, le contrôle est constitué par l'interaction de différentes forces d'influence.

Enfin, selon Dambrin et Lônia (2008), le contrôle est basé sur l'engagement de l'employé et sur l'alignement de ses intérêts avec ceux de la firme permettant d'assurer la performance de la firme en matière de productivité, d'innovation et de qualité.

La notion de contrôle organisationnel est également utilisée dans le cadre de formes organisationnelles complexes (réseaux d'entreprises, coopération inter-firmes, multinationale)

en mobilisant des mécanismes qui dépassent les outils classiques du contrôle de gestion (Goullet, 2011 ; La Villarmois *et al.* 2008, Kloot, 1997 ; Bouquin, 1986).

Il ressort de ces différentes définitions que l'objet principal du contrôle est d'assurer la convergence des intérêts des employés avec les objectifs de l'organisation ; autrement dit, il s'agit d'orienter les actions des membres de l'organisation vers la mise en œuvre de la stratégie. Ultérieurement, nous retiendrons la classification de mécanismes de contrôle initialement proposée par Ouchi (1979) : contrôle comportemental, par les résultats et social. Si cette classification peut être discutée et enrichie, elle présente l'intérêt d'être fréquemment mobilisée ce qui fournit des fondements robustes pour une étude exploratoire.

Dans le paragraphe suivant, les points de divergence et de convergence avec les concepts de contrôle de gestion et de coordination sont développés.

1.2. Contrôle et concepts associés

Selon les études, les concepts de contrôle, contrôle de gestion et coordination sont utilisés indifféremment ou de manière plus spécifique.

1.2.1. Contrôle de gestion

La comptabilité, le contrôle de gestion et l'audit sont considérés comme faisant partie d'une même discipline (Chtioui et Soulerot, 2006). Dans ce champ, le contrôle de gestion occupe une place importante ; en effet cette étude bibliométrique montre que les documents les plus cités dans la revue *Comptabilité, Contrôle, Audit* (CCA) sont des ouvrages dédiés au contrôle de gestion.

Selon Bouquin (1986), les premiers outils de contrôle de gestion apparaissent au début du 20^{ème} siècle dans les grandes entreprises telles que *Du Pont de Nemours* et *General Motors*. De nombreuses années après la mise en place des premiers outils, la définition de ce concept n'est pas encore satisfaisante (Bouquin, 1986).

Plusieurs définitions du contrôle de gestion ont été proposées ; la plus mobilisée est celle d'Anthony (1988, p.10) : « *C'est le processus par lequel les managers influencent les autres membres de l'organisation à la mise en place de la stratégie de l'organisation* ». Cette définition met en relief l'interaction entre le contrôle et la stratégie d'une part et, d'autre part, elle décrit le contrôle en tant que processus. Pour Anthony (1988), le contrôle de gestion

intervient dans l'élaboration de la stratégie de la firme. Le processus de contrôle de gestion se décompose en sous-processus qui suivent la progression suivante : la programmation, la préparation, la réalisation et l'évaluation.

Simons (1995, p.5) définit le système de contrôle de gestion en se référant à ses aspects formels et informationnels : « *Management control systems are the formal, information-based routines and procedures managers use to maintain or alter patterns in organizational activities* ».

Selon Bouquin (1986), un système de contrôle de gestion donne l'opportunité aux managers de comprendre l'avenir grâce à la diffusion d'informations pertinentes, à la planification et au rapprochement du réel avec les prévisions (contrôle budgétaire, tableau de bord). Le contrôle de gestion permet aussi aux managers de maîtriser les actions des collaborateurs et partenaires grâce à la spécification des tâches et à la détermination des ressources nécessaires pour les accomplir.

Pour Kloot (1997), le contrôle de gestion a pour principal objectif la maîtrise de l'activité de l'organisation ; il est un élément déterminant du contrôle organisationnel.

Les expressions « système de contrôle » et « contrôle de gestion » sont parfois utilisées dans le même sens, notamment, en matière d'orientation des comportements des individus pour la mise en oeuvre de la stratégie. Cela n'empêche pas de remarquer l'existence de plusieurs dissemblances entre ces deux notions : tout d'abord, le contrôle de gestion est un système mis en place de façon intentionnelle tandis que le système de contrôle englobe toutes les forces d'influence indépendamment de leur caractère intentionnel ou non (Chiapello, 1996). Ensuite, les recherches en matière de contrôle organisationnel, dépassent souvent la simple mission du contrôleur de gestion (les pratiques opérationnelles) pour englober tous les aspects du contrôle relatifs aux différentes fonctions de l'entreprise (Lorino, 2008).

Conformément à ce qui précède, il paraît évident que le contrôle de gestion est inclus dans le système de contrôle. Dans sa présentation des diverses tâches liées à la fonction de contrôleur de gestion, Bollecker (2002) distingue trois courants de recherche basés sur :

- **la conversion et la diffusion de l'information** : les adeptes de ce courant considèrent que la mission du contrôleur de gestion consiste essentiellement en la mise en place de mécanismes de contrôle de gestion, la communication et la diffusion d'informations, la surveillance des activités et la formation ;

- **la gestion de la décentralisation** : les auteurs qui s'inscrivent dans cette voie considèrent que la fonction principale du contrôleur de gestion est de nature opérationnelle et prévisionnelle. Le contrôleur de gestion est décisif dans l'assistance et les conseils fournis au décideur ;
- **la coordination** : le contrôleur de gestion est un médiateur entre les différents responsables de l'entreprise. Il a pour mission de développer la communication au sein de l'organisation et de conseiller la direction générale.

Ce dernier concept de coordination est examiné plus en détail dans le paragraphe suivant.

1.2.2. Coordination

Malone et Crowston (1994, p.90) définissent la coordination comme « *la gestion de la dépendance entre les activités* ». Weppe (2009), quant à lui, identifie deux principaux courants de recherche qui traitent de la coordination : le courant de la contingence qui considère la coordination comme une structure hiérarchique au sein de l'organisation et un courant émergent qui décrit la coordination comme l'aboutissement d'un processus d'interaction entre les membres de l'organisation dans les situations de travail. En partant de ces deux courants de recherche, il définit la coordination comme « *la gestion des activités interdépendantes orientées vers un objectif commun* » (Weppe, 2009, p.124). Anthony (1988) présente la coordination comme un travail effectué de manière harmonieuse par plusieurs groupes de l'organisation.

D'un point de vue théorique, la coordination consiste à mettre en place un processus informationnel pour gérer le travail caractérisé par un environnement incertain et une forte interdépendance des tâches. D'un point de vue pratique, la coordination peut être décrite comme un processus temporaire et contextuel constitué par un ensemble des régulations et d'actions interdépendantes permettant de valoriser la performance collective (Faraj et Xiao, 2006).

D'après ces définitions, nous constatons que la coordination est le processus par lequel une organisation parvient à gérer l'interdépendance entre activités. L'adoption d'une pratique de coordination nécessite l'usage de mécanismes de contrôle. En effet, Weppe (2009) distingue la coordination explicite liée à la résolution des problèmes de la coordination tacite qui est liée à la planification des actions et à l'organisation des situations de travail. Plusieurs mécanismes de contrôle sont utilisés à cette fin comme l'ajustement mutuel, la planification,

les règles, les routines, le séquençage de la production, les groupes de résolution de problèmes, etc. Pour Liang et *al.* (2008) l'utilisation des technologies de l'information et plus précisément de la technologie multi-agent comme mécanisme de contrôle est une architecture de coordination efficace entre les différents intervenants d'un réseau d'entreprises. Selon Anthony (1988), le contrôle de gestion facilite la coordination au sein de l'organisation.

De leur côté, Faraj et Xiao (2006) discernent deux types de coordination. La coordination d'expertise est basée sur des mécanismes de contrôle formels (communication et décisions hiérarchiques) assurant le partage des connaissances et des compétences entre les différents membres de l'organisation. La coordination dialogique est fondée sur des mécanismes de contrôle informels ; elle est utilisée pour répondre aux événements occasionnels et incertains.

Toutes réflexions faites, la coordination semble fortement associée au concept de contrôle : il s'agit d'une pratique qui repose essentiellement sur des outils de contrôle pour la gestion de tâches interdépendantes.

Après avoir présenté l'objet du système de contrôle et positionné ce dernier par rapport aux concepts associés de contrôle de gestion et de coordination, nous tentons dans la partie suivante de structurer les recherches en contrôle en proposant une classification basée sur la notion d'apprentissage organisationnel.

2. Proposition d'une classification des recherches en contrôle

La revue de la littérature révèle une grande diversité de classifications et de mécanismes de contrôle. En s'appuyant sur la théorie de la contingence, Chiapello (1996) présente une classification des modes de contrôle. Il s'agit de « *faire le lien entre des situations organisationnelles particulières et certains modes de contrôle selon le principe d'une adaptation des modes de contrôle aux cas de figure rencontrés* » (Chiapello, 1996, p.62).

Auteur	Typologie des modes de contrôle	Facteurs de contingence
Perrow (1967. 1970)	- Planification - ajustement mutuel	- variété des tâches (plus ou moins grand nombre de situations). - caractère analysable ou non de la tâche. - caractéristiques des outputs (qualité, innovation, fiabilité, etc). - caractéristiques des objectifs (croissance, stabilité, risques. focalisation ou non sur le profit).
Merchant (1982) Ouchi (1977)	- contrôle des outputs - contrôle des comportements - contrôle rituel (Ouchi, 1977) - contrôle personnel (Merchant, 1982)	- capacité de mesurer les résultats. - connaissance du processus de transformation.
Hofstede (1981)	Non cybernétique - contrôle politique - contrôle par jugement - contrôle intuitif Cybernétique - contrôle par essais-erreurs - contrôle par expert - contrôle routinier	- ambiguïté des objectifs. - caractère mesurable des outputs. - connaissance du processus de transformation. - répétitivité de l'activité.
Ouchi (1980)	- marché - bureaucratie - clan	- ambiguïté de la transaction.
Karpik(1989)	- marché/prix - marché/jugement	- incertitude sur la qualité du bien a priori.
Burns et Stalker (1961)	- structure mécaniste - structure organique	- instabilité de l'environnement (taux de changement dans la technologie et le marché).
Child(1984)	- contrôle personnalisé centralisé - contrôle bureaucratique - contrôle des outputs - contrôle culturel	- intensité de la demande pour les produits (tension compétitive). - position des employés sur le marché du travail (plus ou moins forte). - expertise et qualification du personnel. - variabilité de l'environnement (imprévisibilité). - complexité de la technologie. - caractère mesurable des outputs. - connaissance des processus de transformation. - taille de réorganisation.
Mintzberg (1982. 1990)	- structure simple - bureaucratie mécaniste - structure décisionnelle - bureaucratie professionnelle - adhocratie - organisation missionnaire - organisation politique	- âge de l'organisation. - taille de l'organisation. - complexité des tâches. - instabilité de l'environnement. - types d'output attendus (standard ou innovant).

Tableau 11. Typologie de contrôles (source : Chiapello, 1996, p.63)

La synthèse élaborée par Chiapello (1996) illustre la variété des typologies de mécanismes de contrôle. Il importe toutefois de relever que cette typologie fait apparaître des proximités entre modes de contrôle et structures organisationnelles. Malgré la diversité des travaux mentionnés dans le tableau ci-dessus, le rôle du contrôle dans le processus d'apprentissage n'apparaît pas. La fonction classique du contrôle qui consiste à influencer les comportements des individus pour ordonner l'organisation semble mise en avant.

Suite au travail pionnier de Simons (1995), *leviers de contrôle*, le regard porté sur les fonctions des mécanismes de contrôle a évolué ; les mécanismes de contrôle ne sont plus considérés comme ayant pour seule mission d'orienter les comportements mais ils doivent aussi stimuler l'apprentissage organisationnel et l'innovation. Une nouvelle approche basée sur le rôle des mécanismes de contrôle dans l'apprentissage et l'innovation a vu le jour et s'est développée avec le concept d'interactivité.

Selon Davila *et al.* (2009), l'approche traditionnelle qui considère le contrôle comme un simple outil de management permettant l'atteinte des objectifs organisationnels est mis en cause par les travaux empiriques récents qui lui attribuent un rôle significatif dans l'entrepreneuriat et l'innovation. Nous ne prétendons pas que, dans le cadre de l'approche classique, le rôle du contrôle dans l'apprentissage a été ignoré mais celui-ci a sans aucun doute été négligé.

Ces deux approches sont détaillées *infra* en mettant l'accent sur les travaux d'Ouchi (1979 ; 1980) et de Merchant (1982) pour l'approche classique et ceux de Simons (1995) pour l'approche basée sur l'apprentissage.

2.1. L'approche classique des mécanismes de contrôle

Les outils de contrôle peuvent être classés en mécanismes de contrôle comportemental, par les résultats et social (Vazquez, 2008 ; Turner et Makhija, 2006 ; Merchant, 1982 ; Ouchi, 1977). Le contrôle comportemental repose sur l'autorité hiérarchique et se traduit par l'ensemble des règles et procédures qui spécifient les actions des employés et limitent leurs comportements. Le contrôle par les résultats est constitué par les mécanismes permettant de mesurer et sanctionner l'atteinte des résultats désirés. Le contrôle social est défini comme l'ensemble des

pratiques de socialisation permettant de partager l'ensemble des valeurs d'une organisation (Turner et Makhija, 2006).

Le paragraphe qui suit fournit une description détaillée des mécanismes de contrôle selon l'approche classique en mettant l'accent sur le modèle basé sur les transactions proposé par Ouchi et le modèle basé sur le retour d'information proposé par Merchant

2.1.1. Le modèle basé sur les transactions

Ouchi (1979 ; 1980) suggère une typologie de contrôle basée sur la théorie des coûts de transaction. En effet, l'auteur identifie trois modes de contrôle en fonction des échanges organisationnels (transactions) :

- **le contrôle par le marché** se traduit par des relations contractuelles caractérisées par l'incertitude, la rationalité limitée et l'opportunisme (Ouchi, 1980). Dans un travail antérieur, Ouchi (1979) stipule que le prix constitue un mécanisme important dans le cadre de ce type de contrôle ; il traduit la rémunération des individus en fonction de leur contribution au sein de l'organisation ;
- **le contrôle bureaucratique** fonctionne par l'intermédiaire de la surveillance hiérarchique et l'évaluation de la performance. Selon Ouchi (1980) le système bureaucratique est plus favorable que celui du marché puisqu'il permet d'instaurer la confiance entre les parties de l'échange ;
- **le contrôle clanique (social)** correspond à un ensemble de mécanismes sociaux qui peuvent remplacer le système bureaucratique dans les situations où le suivi et la surveillance deviennent de plus en plus difficiles. Le contrôle clanique n'exige pas l'application formelle de procédures d'évaluation et d'audit. Ouchi (1980) ajoute que ce type de contrôle représente un véritable appui pour l'apprentissage organisationnel. Le contrôle social permet d'éviter des coûts élevés relatifs à la surveillance et au suivi du personnel (Ouchi, 1979).

Après avoir décrit ces trois mécanismes de contrôle organisationnel, Ouchi (1979) s'est focalisé sur leur opérationnalisation. L'auteur identifie deux techniques : la première consiste à mettre en place un système de recrutement qui permet de sélectionner avec précision les individus ayant la motivation et les compétences qui répondent au besoin de l'organisation. La seconde implique la mise en place d'un système de formation et de suivi qui oriente le comportement du personnel vers les attentes et les valeurs de l'organisation.

Selon l'auteur, l'application du système de contrôle par le marché n'exige pas des critères de sélection bien déterminés, dans ce cas les objectifs des individus sont considérés comme conformes à l'objectif de l'organisation qui est la maximisation des profits. A l'inverse, le système bureaucratique exige que l'organisation soit sélective dans le recrutement du personnel et impose la mise en place d'un système d'évaluation des comportements et des résultats. Dans le cas où l'organisation ne parvient pas à trouver les profils adéquats, elle peut recourir à un système partiellement sélectif qui sera appuyé par des programmes de formation aux compétences et aux valeurs ; ce système est appliqué dans le cadre du contrôle clanique.

Le choix des mécanismes de contrôle idoines se fait soit en se basant sur les caractéristiques des objectifs (ou résultats) soit en se basant les caractéristique de l'échange.

Choix basé sur les caractéristiques des objectifs ou des résultats

Ouchi (1977) caractérise les situations par le croisement de deux dimensions : la disponibilité de mesures des résultats et la connaissance du processus de transformation (la manière dont les *inputs* génèrent des résultats). Ces deux dimensions induisent les modalités de choix du mode de contrôle convenable.

		Connaissance du processus de transformation	
Possibilité de mesurer les outputs		Parfait	Médiocre
	Elevé	Contrôle des comportements et/ou des outputs	Contrôle des outputs
	Faible	Contrôle des comportements	Contrôle rituel

Figure 10.Choix des modes de contrôle selon Ouchi (1977)

D'après cette figure, le contrôle par les résultats est associé à l'aptitude à mesurer les résultats alors que le contrôle comportemental est associé à la maîtrise du processus de transformation. Pour ce qui du contrôle rituel (social), il est associé aux situations plus complexes dans lesquelles les résultats ne sont pas mesurables et le processus de transformation n'est pas connu.

Dans des travaux plus récents, Ouchi propose de nouveaux critères pour le choix des mécanismes de contrôle.

Choix basé sur les caractéristiques de l'échange

L'approche basée sur les caractéristiques de l'échange s'inspire de travaux économiques. En effet, Ouchi (1979 ; 1980) propose une analyse fondée sur les coûts de transaction pour le choix du mode de contrôle. Cette analyse permet de choisir entre trois modes de contrôle : marché, bureaucratie et clan.

Type de contrôle	Critères sociaux	Critères informationnels
Contrôle par le marché	• réciprocité	Prix
Contrôle bureaucratique	• réciprocité • autorité légitime	Règles
Contrôle clanique	• réciprocité • autorité légitime • valeurs et croyances communes	Traditions

Tableau 12 : Choix des modes de contrôle (Ouchi, 1979)

En premier lieu, Ouchi (1979) décrit le critère social comme étant le niveau minimal d'entente entre les membres de l'organisation permettant l'application d'un mode de contrôle déterminé. Cette entente est composée de trois éléments :

- dans le cadre d'une transaction donnée, **la norme de réciprocité** sert à protéger les parties concernées de toute tentation d'opportunisme. Tout acte d'opportunisme est sanctionné, non seulement par la victime, mais aussi par tous les intervenants dans la dite transaction. La norme de réciprocité est nécessaire pour le fonctionnement des différents types de contrôle mais elle n'est pas suffisante pour constituer un contrôle bureaucratique ou clanique ;
- **l'autorité légitime** implique le respect de la hiérarchie supérieure et l'acceptation du suivi et de la surveillance de l'exécution des tâches au sein de l'organisation. Cet élément est nécessaire pour la mise en place d'un contrôle bureaucratique ;
- le partage des **valeurs et croyances** se traduit par un accord social entre les membres de l'organisation qui permet, en plus de l'autorité légitime et des normes de réciprocité, une bonne application du contrôle clanique.

En second lieu, Ouchi (1979) voit dans les critères informationnels le fondement du système de contrôle de l'organisation. Le contrôle des activités par le mécanisme du prix se traduit, notamment, par le système comptable. Dans les situations complexes, le mécanisme des prix devient peu efficace ce qui conduit au passage du contrôle par le marché au contrôle bureaucratique par l'élaboration d'un ensemble de règles explicites qui, en plus de

l'acceptation de l'autorité légitime, permettent de maîtriser l'ensemble des activités de l'organisation. Dans le cadre du contrôle clanique la notion de tradition ou de culture organisationnelle appuie l'accès à l'information en formant ce qu'on appelle le système d'information clanique.

Le modèle d'Ouchi a inspiré de nombreux travaux en matière de contrôle tels ceux de Merchant (1982) qui met en exergue la notion de retour d'information produite par le système de contrôle.

2.1.2. Le modèle basé sur le retour d'information

Merchant (1982) suggère deux solutions pour élaborer un système de contrôle. La première consiste à éliminer les problèmes constituant la raison principale de la mise en place d'un système de contrôle en recourant, par exemple, à l'automatisation. Cela supprime le problème de conflit d'intérêts susceptible d'apparaître entre les individus et l'organisation. La seconde solution consiste à combiner différents types de contrôle à savoir : **le contrôle des actions spécifiques (contrôle comportemental), le contrôle des résultats et le contrôle personnel (contrôle social).**

La mise en œuvre de ces trois mécanismes passe par l'utilisation des outils présentés dans le tableau suivant :

Outils de contrôle comportemental	Outils de contrôle par les résultats	Outils de contrôle social
Limitation des actions : -outils physiques tel que les agents de sécurité -outils administratifs tel que la séparation des tâches Responsabilisation des actions : -règles de travail -procédures -code de conduite Outils de pré-action : -supervision directe -examen du budget -autorisation	Imputation des résultats : -budget -gestion par objectifs -standards	Amélioration des capacités : -sélection -formation -évaluation Soutenir la communication : -clarifier les attentes -faciliter l'accès aux informations Faciliter l'autocontrôle : -groupe de travail -partage des objectifs

Tableau 13. Classification des outils de contrôle (adapté de Merchant, 1982, p.45)

Selon la même logique qu'Ouchi (1977), Merchant (1982) avance deux critères à partir desquels se fait le choix du mécanisme de contrôle : la capacité à mesurer les résultats et la connaissance des actions spécifiques souhaitables.

		Possibilité de mesurer les résultats	
		Elevé	Faible
Connaissance des actions spécifiques	Excellente	Contrôle des actions spécifiques et/ou des résultats	Contrôle des actions spécifiques
	Faible	Contrôle des résultats	Contrôle personnel

Figure 11.Choix des modes de contrôle selon Merchant (1982)

Selon Merchant (1982), l'absence de mesures adéquates des résultats et la méconnaissance des actions souhaitables engendre la situation la plus délicate dans la mise en place d'un système de contrôle, c'est l'exemple des laboratoires de recherche. Dans ce cas l'auteur suggère de recourir au contrôle personnel.

Dans le cas où l'organisation se trouve en mesure d'identifier les résultats attendus et de spécifier les actions désirées, la combinaison du contrôle par les résultats et du contrôle des actions spécifiques représente le meilleur choix.

Dans la situation où un seul critère est vérifié, c'est-à-dire lorsque l'organisation se trouve seulement capable de définir les actions souhaitables ou de définir les résultats attendus, le contrôle des actions spécifiques sera le mode convenable dans le premier cas et le contrôle par les résultats sera le choix privilégié dans le second cas.

En plus de deux principaux critères présentés ci-dessus, Merchant (1982) ajoute que la mise en place d'un système de contrôle doit aussi prendre en compte trois autres éléments : le besoin en matière de contrôle, le niveau de contrôle requis et les coûts du contrôle (évaluation du coût monétaire pour la mise en place d'un dispositif de contrôle par rapport aux conséquences de l'absence de contrôle).

Les typologies de Merchant et d'Ouchi présentent de nombreuses ressemblances. Toutefois, le travail de Merchant (1982) se distingue par l'intérêt accordé à la notion de mesure des résultats et au retour d'information (*feedback*). Le retour d'information généré par un système

de contrôle est un élément essentiel de l'apprentissage. Merchant (1982) décrit deux situations : une première situation dans laquelle l'analyse et la comparaison des résultats mesurés induisent des corrections sur les tâches. Dans la seconde situation, l'apprentissage est généré grâce à la compréhension de la relation entre les entrants et les résultats d'une tâche donnée. En d'autres termes, c'est la compréhension du processus de transformation. Comme dans le premier cas ceci peut se faire suite à l'analyse et à la comparaison des résultats mesurés.

Tout bien considéré, les deux modèles examinés présentent plusieurs similarités. D'un côté, la classification des mécanismes de contrôle est proche dans les deux travaux : le contrôle personnel correspond au contrôle clanique, le contrôle comportemental correspond au contrôle bureaucratique et le contrôle par les résultats correspond au contrôle de marché. D'un autre côté, les critères de choix des mécanismes de contrôle proposés par Merchant (1982) sont proches de ceux proposés par Ouchi (1977) même si le critère « connaissance du processus de transformation » est remplacé par la « connaissance des actions spécifiques » (Chiapello, 1996).

Les modèles classiques du contrôle sont focalisés sur la fonction d'exécution plus que sur celle d'exploration. Pour cette raison ces modèles ont peu d'utilité dans l'analyse du rôle du système de contrôle dans l'innovation (Davila *et al.*, 2009).

Finalement, même si la relation apprentissage / contrôle est évoquée dans ces deux réflexions, les explications sont limitées et plusieurs points restent peu clairs comme la manière dont le système de contrôle affecte la gestion de connaissances et l'innovation. Les mécanismes de contrôle assurent-ils le même rôle dans l'apprentissage et l'innovation ? Pour cette raison, nous nous penchons sur les propositions formulées dans le cadre de nouvelles approches du contrôle.

2.2. Une approche révisée des mécanismes de contrôle

La réalisation des objectifs est la principale fonction attribuée au système de contrôle de gestion selon l'approche classique (Davila *et al.*, 2009 ; Simons, 1995; Anthony, 1988; Merchant, 1982; Ouchi, 1979). Les mutations et les changements économiques, notamment le passage d'une économie basée sur l'industrie à une économie qui repose sur le savoir, ont fait que la vision du système de contrôle évolue et s'étend vers de nouvelles fonctions telles que la création de connaissances et l'innovation (Simons, 1995). Les leviers de contrôle s'inscrivent dans cette perspective; le contrôle est décrit comme la combinaison de quatre systèmes ou leviers de contrôle :

- **le système de croyance** consiste à orienter le personnel pour adopter les valeurs de l'organisation et favoriser la recherche de nouvelles idées. Pour Mundy (2010), tout système de contrôle qui fournit de l'information sur les valeurs de l'organisation peut être considéré comme un système de croyance ;
- **le système des barrières** vise à minimiser les risques en délimitant le champ de recherche d'opportunités. Tout système de contrôle qui impose un minimum de standardisation ou qui fournit un guide pour les comportements peut être considéré comme un système de barrières (Mundy, 2010) ;
- **le système de diagnostic** a pour rôle de motiver, de suivre, d'induire des mesures correctives et d'évaluer la performance. Le système de diagnostic englobe toutes les fonctions qui sont généralement décrites comme étant celles du contrôle de gestion (selon la vision classique) : système de budget, mise en place d'objectifs, suivi du budget, système de calcul de coûts, gestion des ressources humaines, *benchmarking* et suivi des projets (Simons, 1995) ;
- **le système interactif** favorise l'apprentissage organisationnel, la créativité et, dès lors, l'émergence de nouvelles stratégies dans les situations caractérisées par un niveau élevé d'incertitude. Les réunions entre managers et subordonnés en sont la forme la plus connue (Simons, 1995). Bisbe et Malagueño (2009) voient dans les systèmes de budget et de mesure de performance (tableau de bord) ainsi que dans la gestion de projet des pratiques caractéristiques du système de contrôle interactif.

À ces quatre principaux éléments vient s'ajouter le contrôle interne qui n'est pas souvent cité dans le cadre de cette approche mais dont le rôle n'est pas négligeable puisqu'il assure le bon fonctionnement des différents systèmes de contrôle en permettant la sauvegarde des informations et des données importantes. Il permet aussi de spécifier les procédures. Le contrôle interne est périodiquement évalué par les auditeurs internes ou externes (Simons, 1995).

Ces systèmes de contrôle inter-réagissent autour d'un élément commun, la stratégie de l'organisation. Selon Simons (1995), le concept de stratégie est le plus souvent utilisé dans le sens de planification. Dans d'autres cas, la stratégie est perçue comme un choix de positionnement sur un marché donné (compétitivité par le prix ou compétitivité par la qualité). La stratégie peut aussi être conçue comme la culture organisationnelle qui oriente les comportements individuels.

Le choix des leviers de contrôle dépend de la stratégie à mettre en place (Simons, 1995). Une forte dépendance existe entre les leviers de contrôle (Mundy, 2010) ce qui génère des tensions dynamiques. Par exemple, l'interaction entre les systèmes de croyance et de barrières se traduit par une tension dynamique entre les sanctions et le choix de l'engagement (Simons, 1995). D'après Mundy (2010), le choix équilibré de l'usage des systèmes de contrôle se fait en fonction des besoins de l'organisation en matière d'innovation et d'apprentissage.

Cette analyse du système de contrôle interactif révèle son rôle essentiel dans l'apprentissage et dans l'élaboration des nouvelles stratégies. Dans les situations caractérisées par un niveau élevé d'incertitude, les managers optent pour un usage interactif du contrôle dans le but de clarifier leurs visions et de prendre des décisions concernant les orientations stratégiques de l'entreprise. Le contrôle interactif se traduit par le recours au dialogue et à la discussion avec les subordonnés et leur intégration dans le processus de décision stratégique. Cette interaction entre les managers seniors et leurs subordonnés génère un apprentissage organisationnel qui facilite l'émergence et le déploiement de nouvelles stratégies.

Le travail de Simon (1995) portant sur les leviers du contrôle, et plus particulièrement le concept de système de contrôle interactif, constitue une contribution importante dans le développement d'un cadre conceptuel permettant d'étudier l'impact du système de contrôle sur l'innovation (Davila *et al.*, 2009). Toutefois, cette grille des leviers de contrôle est controversée pour l'imprécision des définitions de ses principaux concepts tels le contrôle

interactif, le contrôle diagnostic, les systèmes de croyances et de barrières (Tessier et Otley, 2012).

Pour Tessier et Otley (2012), les contrôles diagnostic et interactif ainsi que les systèmes de croyances et de barrières ne représentent pas des systèmes de contrôle mais plutôt une description de leurs usages.

Suite à l'analyse des principales représentations du contrôle, il s'avère que l'attention accordée à l'apprentissage et à l'innovation s'est développée. Alors que cette fonction est considérée comme secondaire dans le cadre de l'approche classique, elle est au centre des approches nouvelles.

Dans le paragraphe suivant, nous examinons les principales caractéristiques d'un système de contrôle à savoir son dynamisme et sa substituabilité.

3. Caractéristiques d'un système de contrôle

La revue de littérature nous permet de déterminer deux principales caractéristiques d'un système de contrôle : leur dynamique et leurs relations de complémentarité / substituabilité. Ces deux points font l'objet des paragraphes qui suivent.

3.1. La dynamique des mécanismes de contrôle

Le caractère évolutif des mécanismes de contrôle constitue un élément important dans l'explication de la diversité des typologies de contrôle proposées dans la littérature.

Selon Bouquin (1986), le contrôle est un concept évolutif : il évolue en fonction de l'environnement économique, des rapports sociaux, des technologies et des modes d'organisation. C'est la raison pour laquelle, il n'existe pas un modèle universel de contrôle.

En analysant le rôle du système de contrôle dans l'équilibre standardisation / adaptation, Cox et Masson (2007) pensent que le contrôle utilisé dans les réseaux de franchise change en fonction d'éléments comme le secteur d'activité, la maturité du système de franchise et la forme de franchise (simple ou multiple).

L'étude de Kirsch (2004) portant sur le rôle du contrôle dans les projets liés aux technologies d'information et de communication montre la nature dynamique du système de contrôle. En effet d'après l'auteur les mécanismes de contrôle utilisés changent en fonction de la phase du projet étudié : la première phase du projet (l'étude de faisabilité) est associée au contrôle collectif constitué par des mécanismes informels. Ensuite, dans la phase de développement, les managers ont recours au contrôle technique basé essentiellement sur des mécanismes formels. Enfin, un contrôle collaboratif fondé sur une combinaison de mécanismes formels et informels est mobilisé dans la phase d'implémentation.

Dans la même perspective, Mundy (2010) conclut que l'usage des différents systèmes de contrôle se fait en fonction de la phase de développement de projet : dans la première phase de projet, les systèmes de contrôle sont utilisés de manière flexible (permettant de favoriser les échanges et la créativité) tandis que dans les phases les plus avancées, le système de contrôle est utilisé de façon corrective et moins flexible, dans le but d'assurer l'atteinte des objectifs.

Dans leur étude portant sur le contrôle des réseaux de franchise, Gouillet et Meyssonier (2011) concluent que le niveau d'usage des leviers de contrôle évolue en fonction du cycle de vie de la relation franchiseur / franchisé : dans la première phase de cette relation (avant exploitation), le franchiseur met l'accent sur le contrôle des opérations. Dans la deuxième phase (début d'exploitation), ce même type de contrôle continue à être prédominant. Dans la troisième phase (maturité d'exploitation), le niveau d'usage du contrôle des opérations décroît tandis que le niveau d'usage du contrôle de gestion de l'efficacité et social augmente. Dans la dernière phase de la relation (prolongement de l'exploitation), le contrôle social devient prédominant.

Dans leur étude visant à analyser le changement du système de gestion comptable, Burns et Scapens (2000) identifient trois processus :

- **le processus de changement formels / informels** : les changements formels surviennent suite à l'introduction de nouvelles règles au sein de l'organisation par les détenteurs du pouvoir tandis que les changements informels se produisent d'une manière inconsciente. Ils sont complémentaires puisque la réussite d'un changement formel doit toujours être accompagné par un changement cognitif (changement informel) ;
- **processus de changement révolutionnaire / évolutionnaire** : le changement révolutionnaire se caractérise par une rupture fondamentale avec les routines et les institutions existantes tandis que le processus évolutionnaire se caractérise par un changement plus modéré. C'est en quelque sorte le développement et l'adaptation des routines existantes ;
- **processus de changement régressif / progressif** : les changements régressifs permettent de renforcer les comportements « cérémoniaux » dont la logique est de distinguer l'individu du pouvoir relatif à une structure donnée. Le changement progressif soutient les comportements « instrumentaux » dont le principe est de renforcer les relations et de privilégier les meilleures ressources disponibles en matière de technologie et de connaissances.

D'après cette analyse, l'aspect dynamique (contingent) et évolutif apparaît comme un caractère fondamental du système de contrôle qui est constitué par l'ensemble des règles et routines institutionnalisées et directement liées aux changements caractérisant le système de gestion comptable.

Après avoir examiné le caractère dynamique du système de contrôle, nous nous penchons dans le paragraphe suivant sur la nature de la relation entre les différents modes de contrôle.

3.2. La complémentarité des mécanismes de contrôle

Plusieurs auteurs estiment que les mécanismes de contrôle sont complémentaires. Selon Ouchi (1979), les différentes formes de contrôle ne sont pas appliquées d'une façon isolée. La plupart du temps, on insiste sur un type de contrôle sans pour autant négliger les autres. Kirsch (2004) achève son étude par le constat que les modes de contrôle formels et informels sont plutôt complémentaires que substituables. Turner et Makhija (2006) confirment aussi cette idée et mettent l'accent sur le caractère combinatoire des modes de contrôle. De même, Goullet et Meyssonier (2011) concluent que les modes de contrôle dans les réseaux de franchise sont caractérisés par la diversité et la complémentarité ; ainsi, les auteurs énoncent-ils que le contrôle de conformité des opérations, le contrôle de gestion centré sur l'efficacité et le contrôle social s'exercent conjointement.

L'étude de Tiwana (2010) prouve que les mécanismes de contrôle sociaux sont complémentaires aux mécanismes comportementaux. Cependant la substituabilité caractérise la relation entre les mécanismes de contrôle par les résultats et les mécanismes de contrôle social. Pour Henri (2006), les différentes formes de système de contrôle, notamment les systèmes interactif et de diagnostic, peuvent être utilisées aussi bien d'une manière substituable que d'une manière complémentaire.

De sa part, Vazquez (2008) analyse le niveau d'usage de trois types de contrôle (contrôle sur les résultats, comportemental et social) dans un réseau de franchise en fonction des facteurs comme l'incertitude des résultats, les coûts d'évaluation des résultats et des comportements, la capacité de mesurer les résultats et la connaissance du processus de transformation. Il conclut que les trois formes de contrôle peuvent être utilisées de manière substituable. Selon cette même logique Abernethy et Brownell (1997) indiquent que les diverses formes de contrôle (comptable, comportemental et personnel) sont utilisées au sein de l'organisation de façon séparée. Selon les auteurs, l'usage du contrôle personnel dans les situations caractérisées par un haut niveau d'incertitude est plus avantageux en termes de contribution à la performance organisationnelle. Par contre, dans le cas des activités caractérisées par un faible niveau d'incertitude, le contrôle basé sur les indicateurs comptables devient la forme la plus bénéfique en termes de performance organisationnelle.

Selon ce qui précède, nous pouvons retenir que les divers mécanismes de contrôle forment un dispositif dynamique et flexible : le système de contrôle mis en place peut changer d'une situation à l'autre en fonction de la phase du projet ou de la structure d'une organisation. De même, l'utilisation des différents mécanismes de contrôle peut se faire de manière complémentaire ou substituable.

Après avoir présenté le concept de contrôle et ses caractéristiques, nous examinons maintenant la place accordée au contrôle dans les réseaux de franchise.

Section 2 : La place du contrôle dans le système de franchise

La franchise est une coopération par laquelle le franchiseur et les franchisés partagent une partie de leurs ressources (*e.g.* image de marque, pratiques commerciales, connaissances) tout en préservant l'autonomie des deux parties (Azevedo, 2009). Cette forme de coopération offre une autonomie aux franchisés, notamment sur le plan juridique ; cependant, cette autonomie est limitée car les franchisés sont économiquement liés au franchiseur et cette relation impose un contrôle pour assurer le respect des normes et procédures relatives au concept. En effet, le franchiseur fournit une assistance managériale pour les franchisés qui de leur côté doivent se conformer aux directives du franchiseur (Norton, 1988).

L'usage du système de contrôle dans le management des réseaux de franchise constitue une piste de recherche qui n'aurait pas reçu assez d'attention (Mellewigt *et al.*, 2011 ; Meira *et al.*, 2009), notamment en France (Goullet et Meyssonier, 2011).

Dans cette section, nous mettons l'accent sur la fonction du système de contrôle dans les réseaux de franchise. Nous commençons par la présentation de la nature de relation entre le franchiseur et les franchisés et son implication sur le management du réseau. Ensuite, nous examinons les principaux travaux consacrés au contrôle des réseaux de franchise. Enfin, nous nous efforçons d'identifier les principaux outils mobilisés.

1. La franchise entre contrôle et autonomie : impacts sur le management du réseau

La relation de franchise avec notamment la présence de deux entités juridiquement indépendantes qui ont des objectifs communs mais aussi conflictuels, rend le management des réseaux de franchise difficile (Lawrence et Kaufmann, 2011). Pour Altinay et Wang (2006), la tension principale dans un réseau de franchise résulte de la volonté du franchiseur de maintenir le contrôle et l'uniformité, d'un côté, et la volonté des franchisés d'avoir plus d'indépendance et d'innover, de l'autre côté.

Selon Dant et Nasr (1998), l'élaboration d'un système de contrôle au sein d'un réseau de franchise est une tâche très délicate : il faut toujours prendre en considération le besoin d'autonomie des franchisés, celle-ci étant une motivation fondamentale pour laquelle le franchisé rejoint un réseau. L'autonomie juridique des franchisés implique une perte de contrôle de la part du franchiseur et donc la réussite du réseau exige la compensation de cette perte de contrôle par la mise en œuvre de mécanismes spécifiques (Cochet *et al.*, 2008). L'excès d'autonomie engendre la perte d'identité de l'enseigne franchisée ainsi que la dégradation de l'image de marque. Tandis que le contrôle excessif des franchisés par le franchiseur engendre des dysfonctionnements : dépenses élevées, conflits, démotivation et insatisfaction des franchisés (Cox et Masson, 2007). Trouver le bon équilibre entre le contrôle et l'autonomie dans la relation de franchise est un véritable défi pour le franchiseur, en particulier lors de développement internationaux (Paik et Choi, 2007).

Les mécanismes de contrôle sont utilisés pour renforcer la coordination entre le franchiseur et les franchisés. Dans ce cadre, Gultinan *et al.* (1980) discernent trois situations de coordination : dans la première, la coordination est conçue comme volontaire. L'autorité du franchiseur est perçue par les franchisés comme légitime en raison des clauses contractuelles signées volontairement par les franchisés et aussi en raison de l'expertise du franchiseur, expertise que les franchisés ne peuvent acquérir ailleurs. Dans la deuxième situation, l'autorité du franchiseur n'est pas acceptée par les franchisés. Pour cette raison, la coordination se fait au moyen d'un contrôle social qui se traduit par une participation des franchisés aux décisions qui concernent le réseau. Dans la dernière situation, le franchiseur est confronté à un rejet de son autorité par les franchisés. Dans ce cas, la coordination se

manifeste à travers une seconde forme de contrôle permettant de faire converger les objectifs des franchisés avec l'intérêt du réseau, soit en convainquant les franchisés de suivre les directives, soit au travers d'un système de sanction.

La dispersion géographique rend le contrôle plus difficile, même avec l'évolution des technologies de communication (Fernandez *et al.*, 2010). Selon Campbell *et al.* (2009), quand une chaîne évolue dans un marché dispersé, le siège se trouve confronté à deux contraintes principales : l'augmentation des coûts d'agence (conflits et comportements opportunistes) qui réduit la capacité du siège à surveiller les unités de la chaîne et la recherche de managers ayant un profil adapté à la gestion des centres. Dans ce cas, la franchise est considérée par l'auteur comme la forme organisationnelle la plus adéquate pour un contrôle efficace du réseau.

Le développement du réseau de franchise complique la tâche de contrôle : l'augmentation de la taille engendre des difficultés à maintenir le contrôle, ce qui peut être évité en favorisant la décentralisation (Ramezan, 2011). Il est aussi à noter que l'établissement d'un tel système peut coûter très cher au franchiseur (Paik et Choi, 2007).

Dans ces conditions, il apparaît que le système de contrôle est déterminant pour le management des réseaux de franchise. Pour clarifier cette problématique du contrôle des franchisés, nous analysons *infra* les principaux axes de recherche.

2. Les principales thématiques de recherche associées au contrôle des réseaux de franchise

L'analyse du champ de recherche dédié à la franchise permet d'identifier quatre thématiques de recherche en relation avec la notion de contrôle : le management des réseaux mixtes, la minimisation des comportements d'opportunistes, l'internationalisation et l'arbitrage entre pratiques de standardisation et d'adaptation. Ces différents axes de recherche sont détaillés *infra*.

2.1. Système de contrôle et réseaux mixtes

Les réseaux mixtes demeurent la forme la plus répandue de franchise (Bürkle et Posselt, 2008 ; Cliquet, 2002 ; Bradach, 1997). Dans ce cas, l'organisation se trouve dans une situation de dualité (franchises / succursales) induisant des mesures spécifiques de contrôle pour chaque forme d'unité.

Un exemple de management de réseau mixte est développé par Bradach (1997) : la fonction de contrôle des succursales est assurée par les managers qui recourent aux mécanismes bureaucratiques. Quant au contrôle des unités franchisées, il est réalisé par des animateurs de réseau (conseillers de franchise). Dans ce dernier cas, le système de contrôle se caractérise par la combinaison de mécanismes sociaux et de marché. La tâche des animateurs repose essentiellement sur l'audit et la persuasion des franchisés à l'adoption des nouveaux programmes lancés par le franchiseur. Malgré l'usage de différentes méthodes de management pour les deux types d'unités, une forte relation de complémentarité existe entre le management des deux types de structures. En effet, la réussite des succursales est souvent exploitée par les managers comme un modèle pilote pour inciter les franchisés à appliquer les programmes de la chaîne (Bradach, 1997).

Le choix des mécanismes de contrôle doit aussi se faire en fonction des aspirations des franchisés et des responsables de succursales : Mellewigt *et al.* (2011) montrent que ce choix a un effet considérable sur leur satisfaction: Le contrôle par les résultats affecte positivement la satisfaction des franchisés expérimentés et n'a aucun effet sur la satisfaction des autres franchisés. De l'autre côté, le contrôle par les résultats augmente la satisfaction des managers non expérimentés et a un effet négligeable sur les autres. Pour ce qui est du contrôle comportemental, il n'a aucun effet sur le niveau de satisfaction des franchisés (expérimentés et inexpérimentés) par contre ce type de contrôle influence positivement la satisfaction des managers expérimentés et non expérimentés.

Selon Bradach (1997), plusieurs solutions peuvent faciliter le contrôle des réseaux mixtes, notamment le recours à la multi-franchise ou la mise en place de plans de carrière au sein de la chaîne. La première solution permet d'exercer un contrôle plus efficient en termes de ressources. La seconde solution se base sur l'encouragement du personnel du franchiseur à s'intégrer dans la franchise (franchisé, animateur de réseau, gérants des unités franchisées).

Cette dernière alternative facilite la coordination entre les différentes parties qui partagent la même culture organisationnelle et facilite l'atteinte des objectifs de l'organisation.

La notion de contrôle est aussi fortement mobilisée dans les travaux portant sur les comportements opportunistes. Cette question est l'objet du paragraphe suivant.

2.2. Système de contrôle et opportunisme

Les comportements opportunistes se développent principalement à cause des conflits entre le franchiseur et ses franchisés ; il s'agit d'un des principaux défis auxquels fait face la franchise (Vincent, 2006), ces conflits ayant un effet fâcheux sur la performance du réseau (Lusch, 1976). Outre sa conflictualité, cette relation est aussi caractérisée par sa complexité (Chiou *et al.*, 2004).

Selon Davies *et al.* (2009), la relation de franchise connaît plusieurs phases caractérisées par une succession de conflits et de moments de stabilité et de confiance. Au début de la relation de franchise, les franchisés suivent généralement à la lettre les directives de leur franchiseur. Suite à l'apprentissage du métier et à l'acquisition des compétences nécessaires à l'exercice de l'activité, les franchisés changent d'attitude : ils commencent à rejeter le contrôle exercé par le franchiseur car ils estiment injustes les clauses du contrat et considèrent que leur succès est le fruit de leurs propres efforts. Selon les mêmes auteurs, les conflits apparaissent aussi quand l'autonomie des franchisés et leurs ambitions sont menacées par la stratégie de contrôle du franchiseur. Les différends se traduisent principalement par la mise en cause du montant des royalties à payer au franchiseur (Knight, 1986 ; Oxenfeldt et Thompson, 1969).

Vincent (2006) estime que l'ouverture de nouveaux points de vente par le franchiseur dans le cadre d'une stratégie de croissance peut nuire aux franchisés et constitue un autre motif de désaccord. Pour faire face aux conséquences indésirables, le franchiseur doit développer une politique efficace de gestion de ces conflits d'intérêts (Vincent, 2006). Selon l'auteur, la prévention et la flexibilité, être juste et honnête, agir au bon moment, le respect mutuel et la participation des franchisés au processus décisionnel sont les principaux éléments d'une politique efficace de gestion des conflits.

Dant et Nasr (1998) énumèrent trois niveaux de divergence des objectifs des franchisés et ceux du franchiseur. Tout d'abord, au niveau des priorités, le franchiseur accorde plus d'intérêt à la protection de la marque alors que le franchisé accorde plus d'intérêt à la

réalisation de profits. Ensuite, pour ce qui est de la perspective temporelle, le franchiseur privilégie plus souvent le long terme inversement aux franchisés. Enfin, au niveau de la nature des revenus, le franchiseur privilégie la maximisation du chiffre d'affaires compte tenu de son mode de rémunération tandis que les franchisés insistent sur la maximisation du profit.

Jambulingam et Nevin (1999) fournissent trois exemples de comportement opportunistes : la réduction de la qualité de service au niveau de l'unité franchisée, la négligence de l'intérêt du réseau et l'appartenance à plusieurs réseaux.

L'asymétrie d'information est l'une des causes de ces comportements. D'après Dant et Nasr (1998), plusieurs raisons poussent les franchisés à la dissimulation des informations relatives à leurs activités. Dans certains cas, des informations sur les comportements de la clientèle sont cachées de peur de montrer la dégradation de la qualité de service. Dans d'autres cas, les franchisés conservent leur connaissance du marché local pour se protéger des éventuels comportements opportunistes du franchiseur qui pourrait acquérir leur unité. Les franchisés estiment que leur pouvoir dans le réseau dépend de ces informations. L'absence de système d'incitation est une autre raison qui explique les réticences des franchisés à divulguer les informations qu'ils détiennent.

Ainsi, le système de contrôle a-t-il un rôle important dans l'alignement des intérêts des franchisés et du franchiseur et, par conséquent, dans la minimisation des sources de conflits (Boulay, 2010 ; Jambulingam et Nevin, 1999 ; Dant et Nasr, 1998). Boulay (2010) évoque deux formes de contrôle :

- **personnel** effectué par l'intermédiaire des animateurs de réseau dans le but de surveiller et inciter les franchisés à se conformer à la stratégie du franchiseur ;
- **impersonnel** avec la mise en place de mécanismes qui orientent et permettent de surveiller le comportement des franchisés. Le contrat, le système d'information et le développement des normes relationnelles sont les principaux éléments de cette forme de contrôle.

Après l'analyse de ces mécanismes, Boulay (2010) conclut que le contrat et le système d'information sont les mécanismes les plus efficaces dans les réseaux de franchise. Il ajoute que ces mécanismes peuvent être utilisés de façon séparée ou simultanée.

Le système de contrôle permet aussi de limiter les comportements déviants en garantissant le développement de la confiance entre le franchiseur et les franchisés. Pour Dahlstrom et

Nygaard (1995), la franchise est une forme d'alliance basée sur la confiance : le franchiseur fait confiance à ses partenaires pour maintenir une bonne qualité des produits / services et protéger l'image de marque. Les franchisés, de leur part, font confiance au franchiseur en matière de développement et de bon fonctionnement de l'activité. Les procédures et le système de prise de décision adoptés par le franchiseur ont pour but de développer la confiance avec les franchisés (Dahlstrom et Nygaard, 1995). El Akremi *et al.* (2010) confirment aussi le rôle déterminant du contrôle social dans la réduction des comportements opportunistes des franchisés.

Le problème majeur auquel est confronté le franchiseur dans l'implantation d'un système de contrôle est que le franchisé se considère comme un entrepreneur indépendant ; pour cette raison, il pourrait se comporter de manière opportuniste s'il percevait un contrôle trop strict du franchiseur. En effet, un tel contrôle le démotiverait (Oxenfeldt et Thompson, 1969) et induirait plus conflits.

L'étude de Jambulingam et Nevin (1999) confirme le fait que la sélection des franchisés est un moyen efficace pour limiter leur opportunisme. Des attributs de la perception des franchisés envers l'activité, en particulier l'innovation et le niveau d'engagement, limitent les comportements opportunistes et favorisent les comportements coopératifs.

En observant différents mécanismes de contrôle utilisés dans les réseaux de franchise, Verbieren *et al.* (2008) notent que le contrôle ne doit pas seulement être étudié dans la perspective du franchiseur ; les franchisés développent aussi leurs propres mécanismes de contrôle afin d'éviter l'opportunisme du franchiseur. Un système de contrôle efficace doit donc protéger les intérêts des deux parties. Selon Dahlstrom et Nygaard (1999) le travail coopératif ainsi que la formalisation des règles et procédures sont les deux principaux mécanismes qui contribuent à réduire les comportements opportunistes du franchiseur.

La thématique de l'internationalisation des réseaux accorde une grande place aux systèmes de contrôle.

2.3. Système de contrôle et internationalisation des réseaux de franchise

L'accès aux marchés étrangers demeure un défi important. La franchise est un vecteur d'internationalisation ; Fladmoe-Lindquist et Jacque (1995) estiment que cette forme

d'organisation peut relever d'un choix stratégique d'internationalisation. Dans le secteur hôtelier, la franchise est reconnue comme une stratégie de développement et d'expansion à part entière (Gannon et Johnson, 1997). Le système de contrôle est loin d'être négligeable dans les réseaux de franchise internationaux (Doherty et Alexander, 2006). Gannon et Johnson (1997) concluent que le contrôle social est privilégié dans le secteur des chaînes hôtelières internationales, indépendamment du mode d'internationalisation (franchise, succursale, contrat de gérance). Ce contrôle social dans les franchises hôtelières se traduit par les conseils de la direction de la chaîne aux franchisés, l'encouragement des franchisés dans la participation aux programmes de formation et de développement ou, aussi, dans l'invitation des franchisés à visiter le siège pour concrétiser le dialogue et leur relation avec le franchiseur (Gannon et Johnson, 1997). Cette mobilisation du contrôle social dans les franchises internationales confirme les propos de Verbieren *et al.* (2008) selon lesquels ce type de franchisé bénéficie de plus d'autonomie que les franchisés locaux.

Dans une étude similaire menée dans le secteur de la distribution, Doherty et Alexander (2006) distinguent cinq outils de contrôle utilisés par le franchiseur : le contrat, les supports offerts par le franchiseur, la sélection des franchisés, le développement d'une relation fondée sur la communication et la confiance et le recours aux formes organisationnelles telles que le *master franchise* ou l'*area development franchising*¹⁴. Bien que la forme contractuelle soit considérée comme un élément fondamental de contrôle pour faire face aux comportements opportunistes dans une relation d'agence, Doherty et Alexander (2006) constatent que l'application du contrat en tant que mécanisme de contrôle des franchisés internationaux est limitée. Ils considèrent que le contrat représente une simple formalité. Les auteurs relèvent aussi que les mécanismes de contrôle sont choisis en fonction de la valeur perçue de l'image de marque du franchiseur, le stade de développement du système de franchise et de sa taille. Le rôle de la sélection des franchisés est aussi souligné par Wang et Altinay (2008).

De leur part, Fladmoe-Lindquist et Jacque (1995) décrivent la franchise comme une méthode d'auto-surveillance des franchisés qui minimise les coûts de surveillance, réduit le hasard moral. Dans le secteur des services, ces mêmes auteurs remarquent que les distances culturelles et géographiques ainsi que les mesures de contrôle des changes instaurées par certains gouvernements influencent positivement le choix de la franchise comme mode

¹⁴ Selon Grünhagen et Mittelstaedt (2005), l'*area development franchising* est une forme de franchise multiple dans laquelle les franchisés s'engagent à ouvrir un certain nombre de magasins pendant une période déterminée.

d'internationalisation. Dahlstrom et Nygaard (1995) attirent l'attention du franchiseur sur la législation du pays d'accueil qui peut affecter de manière significative la performance des franchisés. Selon la même perspective, Aliouche et Schlentrich (2011) suggèrent d'accorder une grande attention à la protection intellectuelle. Les auteurs mobilisent l'exemple de la Chine, marché économique attractif dans lequel la protection de la propriété intellectuelle est complexe.

Si la franchise ouvre la voie à la conquête de marchés internationaux, la réussite d'une telle opération est néanmoins conditionnée par la gestion des tensions entre adaptation et standardisation (Wang et Altinay, 2008) ; le franchiseur doit tenir compte des spécificités locales tout en garantissant la standardisation des éléments fondamentaux de son procédé. Le dispositif de contrôle doit contribuer à assurer l'équilibre entre les pratiques d'uniformisation et d'adaptation : c'est l'objet du paragraphe suivant.

2.4. Système de contrôle et arbitrage entre standardisation et adaptation

La question de la gestion de la tension standardisation / adaptation est largement discutée dans le champ de recherche dédié à la franchise.

Trouver l'équilibre entre la standardisation et l'adaptation permet au franchiseur d'assurer la protection de son image de marque sans démotiver les franchisés par un contrôle excessif (Paik et Choi, 2007). Gérer le besoin d'autonomie des franchisés d'un côté et le besoin de standardisation nécessaire au réseau de l'autre, demeure un défi important auquel fait face le franchiseur (Davies *et al.*, 2009).

Selon Pizanti et Lerner (2003), la réussite d'une expansion internationale d'un réseau de franchise dépend d'une part de l'efficacité des pratiques de standardisation (contrôle des unités franchisées) et d'autre part de l'efficacité des pratiques d'adaptation (autonomie des franchisés). Pour gérer la tension standardisation / adaptation, Pizanti et Lerner (2003) proposent de centraliser le système de gestion et de distribution au niveau du réseau (formation, qualité, décision stratégiques) et de déléguer le pouvoir aux franchisés au niveau de leur unités afin qu'ils soient plus proches du besoin et des goûts de la clientèle.

L'observation des réseaux de franchise permet à Cox et Masson (2007) d'identifier différentes démarches d'incitation des franchisés à se conformer aux règles d'uniformité dans les

situations de standardisation ou pour les inciter à innover dans les situations d'adaptation. Afin d'assurer la standardisation du concept, les franchiseurs ont recours à plusieurs alternatives comme les discussions et le dialogue avec les franchisés, les avertissements et les pénalités et, enfin, dans les cas extrêmes, la résiliation du contrat de franchise. Dans les situations d'adaptation, les franchiseurs utilisent la compétition entre leurs franchisés (organisation de concours avec des récompenses) comme moyen pour inciter ces derniers à innover et à proposer de nouvelles idées pour le développement du concept.

Selon Azevedo (2009), l'orientation du réseau de franchise vers la standardisation ou vers l'innovation influence le niveau de délégation de pouvoir aux franchisés : l'augmentation du risque de dégradation de l'image de marque ou l'augmentation de la valeur de la marque impose une diminution de l'autonomie accordée aux franchisés (pouvoir de décision minimal). Par contre, dans le cas d'une orientation vers l'innovation, l'autorité réelle des franchisés augmente (plus de pouvoir de décision).

En plus des différents outils de contrôle (formels et informels) exploités pour gérer l'équilibre entre la standardisation et l'adaptation, la structure du réseau est aussi une autre alternative permettant d'atteindre cet objectif. En effet, Verbieren *et al.* (2008) réalisent que l'architecture mixte des réseaux de franchise semble la meilleure forme permettant de gérer les besoins de standardisation et d'adaptation.

Après avoir discuté de la problématique du contrôle dans le contexte de la franchise, nous détaillons dans le paragraphe suivant les principaux outils mobilisés par le franchiseur.

3. Les outils de contrôle du réseau de franchise

La littérature révèle une grande diversité des outils utilisés pour contrôler les réseaux. Dans cette partie nous débutons par une présentation générale des dispositifs de contrôle déployés dans les coopérations inter-firmes avant de mettre en relief les outils spécifiques aux réseaux de franchise.

3.1. Les dispositifs de contrôle des coopérations inter-firmes

Selon Chua et Mahama (2007), les principaux défis des coopérations inter-firmes se résument à la façon dont les relations sont contrôlées. Dumoulin et Gbaka (1997) ajoutent que les

formes traditionnelles de contrôle (logique comptable et financière) ne sont souvent pas efficaces ; cela justifie l'attention grandissante accordée par les chercheurs à cette question. Cegarra (2005) voit dans le manque de confiance et le contrôle les deux principaux obstacles rencontrés par les coopérations inter-firmes.

Le système de contrôle est décrit comme un élément déterminant dans la survie des alliances (Cruz *et al.*, 2011 ; Chua et Mahama, 2007). Selon Meira *et al.* (2009), le contrôle fait l'objet de nombreuses analyses dans le cadre des coopérations inter-firmes dont une grande partie consacrées au cas des chaînes logistiques et aux contrats d'externalisation. D'après Liang *et al.* (2006), les entreprises virtuelles (réseau d'industriels assimilable à une *supply chain*) souffrent de l'absence de système de contrôle efficace permettant de résoudre les problèmes de production et logistiques susceptibles d'apparaître entre les partenaires. Les auteurs reconnaissent deux principales architectures de contrôle :

- **hiérarchique** : ce système peu flexible ne facilite pas la communication entre les intervenants ;
- **distribué** : la coordination horizontale entre les membres du réseau devient inefficace quand le réseau s'élargit.

En mobilisant la théorie de l'agence, Dumoulin et Gbaka (1997) identifient deux principales configuration de contrôle en fonction de type du réseau étudié : dans les réseaux dynamiques, la firme pivot privilégie un contrôle très formalisé (forte contractualisation). Par contre, dans les réseaux stables, la firme pivot met l'accent sur le contrôle informel fondé sur la confiance et le relationnel.

Grandori et Soda (1995) décrivent plusieurs formes de coopération inter-firmes caractérisées par des formes particulières de contrôle :

- **le réseau social** est un arrangement informel des parties concernées. Cette structure se forme généralement grâce au développement de relations personnelles entre divers entrepreneurs ou dirigeants d'entreprise. Le contrôle de ce type de réseau repose sur la communication, les décisions collectives, les pratiques de socialisation et la confiance. Cette structure est basée essentiellement sur le contrôle social ;
- **le réseau bureaucratique** est fondé sur un arrangement contractuel. Son architecture peut aussi bien être symétrique (fortement centralisée) qu'asymétrique (faiblement centralisée). La coordination se fait par l'intermédiaire d'une combinaison de

mécanismes tels que les systèmes d'information, les systèmes d'incitation, la hiérarchie et la formation. Dans ce cas, le contrôle comportemental est prépondérant ;

- **le réseau exclusif** est basé sur des droits de propriété exclusifs. Le système de gestion des ressources humaines, le contrôle de la performance et le système d'information sont les principaux mécanismes mobilisés. Dans cette troisième configuration, le contrôle se fait principalement par les résultats.

Les descriptions de ces trois structures révèlent les outils du contrôle des coopérations inter-firmes :

- **communication, décision et négociation** interviennent avant et après la formation de la relation de coopération entre les parties du réseau. Ces mécanismes sont toujours présents et sont les moins coûteux. Ces éléments sont nécessaires pour clarifier les termes avant de nouer la coopération et assurer la continuité de la relation de coopération ;
- la **coordination sociale** régule les relations entre les parties du réseau. La réputation et les normes relationnelles sont centrales ;
- la **distribution des rôles et responsabilités** assurent la bonne exécution de l'activité du réseau, notamment en matière de production ;
- la **structure centrale** ou pivot coordonne les entités constitutives du réseau ;
- la **hiérarchie** est très utile dans les structures organisationnelles complexes. L'autorité joue un rôle complémentaire des autres mécanismes dans la réussite de la coopération ;
- le **planning est une forme de** contrôle par les résultats. Il est efficace, notamment, quand les comportements des partenaires ne peuvent pas être directement observés ; C'est l'exemple des chaînes de restauration rapide où les tâches sont synchronisées et programmées ;
- le **système d'incitation** contribue à l'alignement des objectifs des partenaires, notamment dans les situations où la mesure de la performance est difficile ;
- le **système de sélection des partenaires** obéit à certains critères en rapport principalement avec le comportement coopératif attendu du futur partenaire ;
- le **système d'information** occupe une place centrale dans les relations d'intégration verticales (au sein de la firme) et horizontales (entre les firmes). Cet outil facilite la

communication entre les parties de la coopération et réduit les coûts de cette opération ;

- le **support public** contribue à la réussite de certaines coopérations, en particulier celles liées aux activités innovatrices (pôles technologiques), dont le succès nécessite le support et l'intervention de l'Etat, notamment en matière d'infrastructure ;
- la **confiance** permet d'aligner les objectifs et de réduire le risque de désaccords entre partenaires. Ce mécanisme de coordination est parfois perçu comme une caractéristique de la relation inter-firmes plutôt qu'un réel mécanisme de coordination.

Après avoir présenté les principaux outils de contrôle mis en œuvre dans le cadre des coopérations inter-firmes, il convient de s'attarder sur les singularités du contrôle des réseaux de franchise.

3.2. Les dispositifs spécifiques aux réseaux de franchise

La littérature fournit l'opportunité de recensement les mécanismes de contrôle appliqués dans les réseaux de franchise. D'après Boulay (2010), la compréhension du fonctionnement des différents mécanismes de contrôle contribue à optimiser le système de contrôle, en tant que combinaison de mécanismes, mis en place dans le réseau.

Outils de contrôle	Usages
Système d'information	- reporting, échange des données et évaluation de la performance (Goullet, 2011 ; Cox et Masson, 2007 ; Dant et Nasr, 1998) ; - suivi à distance et alignement du comportement des franchisés en rendant leur travail plus transparent (Boulay, 2010).
Contrat de franchise	- contrôler le comportement des franchisés (Cochet et Garg, 2008) ; - définition des responsabilités des parties, la fixation du niveau de service requis et les pénalités en cas de non respect des clauses contractuelles et, enfin, la protection des parties contractantes (Boulay, 2010) ; - les clauses contractuelles ne sont utilisées que dans les cas extrêmes (Doherty et Alexander, 2006).
Animateur de réseau	- vérifier le respect des normes d'hygiène, des méthodes de vente utilisées et la qualité des produits/services offerts (Cox et Masson, 2007 ; Bradach, 1997) ; - transférer le savoir-faire (Goullet et Meyssonier, 2011) ; - faire des audits financiers (Bradach, 1997) ; - échanges et socialisation entre les membres du réseau (Gueye, 2009).
Client mystère	vérifier la bonne application des procédures (Cox et Masson, 2007).
Approvisionnement	la sélection des fournisseurs constitue un outil de protection de l'image de marque du franchiseur. La maîtrise des sources d'approvisionnement permet aussi au franchiseur de renforcer son pouvoir d'achat (Paik et Choi, 2007).
Audit	vérifier la conformité avec les pratiques d'uniformité du réseau (Paik et Choi, 2007).
Sélection des franchisés	- obtenir les résultats désirés par le franchiseur (Jambulingam et Nevin, 1999) ; - assurer un comportement coopératif des futurs franchisés (Goullet, 2011 ; Grandori et Soda, 1995) ; - assurer la pérennité de la relation entre les partenaires (Bardy, 2006).
Formation	participer au transfert de la culture organisationnelle vers les franchisés et par conséquent influence leur comportement (Paik et Choi, 2007).

Tableau 14. Fonction des outils de contrôle dans les réseaux de franchise

Outils de contrôle	Usages
Communication directe	• maintenir une relation durable entre les partenaires (Titus, 2012 ; Doherty et Alexander, 2006 ; Chiou <i>et al.</i>, 2004) ; • valoriser l'image de marque et attraction de nouveaux franchisés (Perrigot <i>et al.</i>, 2011) ; • permettre le transfert d'informations utiles pour convaincre les franchisés d'adopter la politique du réseau (Chiou <i>et al.</i>, 2004 ; Guiltinan <i>et al.</i>, 1980) ; • partager et transférer les connaissances (Titus, 2012 ; Chiou <i>et al.</i>, 2004).
Enquête de satisfaction clients	• évaluer la qualité de service offerte par les franchisés (Dant et Nasr, 1998).
Contrôle de gestion (contrôle des indicateurs d'activité, pilotage de performance, <i>benchmarking</i>)	• gérer l'efficacité de l'exploitation (Goullet et Meyssonier, 2011).
Confiance et normes implicites basées sur la réciprocité et le relationnel	• établir une relation durable entre le franchiseur et les franchisés (Doherty et Alexander, 2006) ; • minimiser les conflits d'intérêts entre le franchiseur et les franchisés (Chiou <i>et al.</i>, 2004) ; • éviter les comportements opportunistes et assurer la conformité des pratiques des franchisés avec la politique du franchiseur (Davies <i>et al.</i>, 2009 ; Gueye, 2009, Cochet <i>et al.</i>, 2008) ; • combler les incomplétudes contractuelles et maintenir une relation durable (Davies <i>et al.</i>, 2009).
Gestion de carrière	• encourager les employés du franchiseur à devenir franchisés, animateurs de réseau, gérants de point de vente dans le cadre d'une politique de socialisation (Bradach, 1997).
Réunions et conventions	• socialiser la relation entre les membres du réseau (Goullet et Meyssonier, 2011).
Participation au processus décisionnel	• développer une relation durable avec les franchisés (Titus, 2012 ; Guiltinan <i>et al.</i>, 1980)
Architecture du réseau	• la mixité du réseau permet de convaincre les franchisés d'adopter les nouvelles idées en utilisant l'expérience des succursales (Bradach, 1997). • renforcer le contrôle dans le cadre de l'internationalisation par l'utilisation de <i>master franchise</i> ou <i>area developement franchise</i> (Doherty et Alexander, 2006).

Tableau 14 (suite). Fonction des outils de contrôle dans les réseaux de franchise

À première vue, nous constatons la variété des outils utilisés pour contrôler les réseaux (Tableau 14). Par rapport aux dispositifs de contrôle des coopérations inter-firmes, le franchiseur mobilise des outils similaires (système d'information, sélection, communication, normes relationnelles et confiance) et d'autres plus spécifiques comme les animateurs réseau, les clients mystères, le contrat de franchise. Les mécanismes mentionnés dans le dernier tableau sont combinés pour bâtir le système de contrôle.

Les outils décrits dans le tableau 14 peuvent être regroupés selon les trois catégories principales retenues : mécanismes de contrôle comportemental, par les résultats et social. Cette typologie est fréquemment utilisée dans les travaux portant sur le contrôle des réseaux de franchise (El Akremi *et al.*, 2010 ; Vazquez, 2008).

Le choix des mécanismes de contrôle peut être fait en fonction du besoin de l'organisation en matière d'innovation et d'apprentissage (Mundy, 2010). Ce choix constitue une mission d'autant plus primordiale du management des réseaux de franchise qu'il influence la capacité d'innovation. Ce dernier point constitue l'élément central de ce travail de recherche et le point de départ de la formulation de nos hypothèses.

Section 3. Nature de la relation contrôle / innovation : hypothèses

À titre de rappel, la littérature confirme l'importance accordée aux connaissances organisationnelles dans les réseaux de franchise. Ceci est confirmé par les nombreuses observations de phénomènes est pratiques de management des connaissances, apprentissage organisationnel et innovation dans cette forme organisationnelle. Nous avons aussi examiné les caractéristiques des systèmes de contrôle et de leurs usages dans les réseaux de franchise. Cependant, les mécanismes permettant d'optimiser la gestion des innovations dans les réseaux de franchise restent obscurs. Il nous paraît nécessaire d'explorer les pistes envisageant le système de contrôle comme un élément déterminant dans le management des connaissances (Flaherty et Pappas, 2012 ; Ditillo, 2012 ; Turner et Makhija, 2006), l'apprentissage organisationnel (Batac et Carassus, 2008 ; Henri, 2006 ; Simons, 1995) et l'innovation (Davila, 2000 ; Cardinal, 2001 ; Bisbe et Otley, 2004 ; Henri, 2006 ; Li *et al.*, 2010).

Ainsi, l'objet de cette section est-il d'explorer la fonction du système de contrôle dans l'innovation des réseaux de franchise en se référant à deux perspectives : le management des connaissances et l'apprentissage organisationnel. Plus spécifiquement, nous nous intéressons à l'éventuel rôle de médiation de la diffusion de connaissances et de la création de connaissances dans la relation contrôle/innovation. Autrement dit, c'est en favorisant la création et la diffusion de connaissances que le contrôle contribuerait à l'innovation.

Nous développons nos hypothèses en revenant successivement sur les interactions contrôle/innovation, puis sur les interactions entre le système de contrôle et la diffusion de des connaissances, d'une part, et la création de connaissances, d'autre part.

1. Contrôle et innovation : une relation controversée

Dans leur synthèse de la recherche en contrôle de gestion, Bollecker et Azan (2008) constatent qu'une grande attention est accordée par les chercheurs à la relation contrôle / innovation. D'ailleurs, Davila *et al.* (2009) ont proposé un cadre théorique à cette relation.

Au sein d'une organisation, l'innovation et le contrôle peuvent être considérés comme deux phénomènes antithétiques. D'une part, l'innovation favorise le changement et ouvre des nouvelles perspectives pour la firme. D'autre part, le contrôle limite les actions au sein de la firme (Kuratko *et al.*, 2014). À première vue, cela laisse penser que le contrôle est un frein à l'innovation ; cependant, l'examen de la littérature montre qu'une grande partie des travaux affirment le rôle positif du contrôle dans l'innovation.

L'innovation est la combinaison d'un ensemble de savoir-faire qui résultent de l'interaction entre les différentes activités appartenant à des niveaux différents de l'organisation (niveaux opérationnels et niveaux stratégiques). Grâce à son rôle médiateur entre ses différents niveaux, le contrôle occupe une place importante dans le développement des innovations (Solle et Rouby, 2003). Même si la flexibilité et l'autonomie sont déterminantes, la mise en place d'un système de contrôle est aussi importante pour le management et la réussite de l'innovation, notamment, en matière de suivi du processus d'innovation et de garantie de sa compatibilité avec les objectifs de l'organisation (Freije et Enkel, 2007). Ainsi, la structure organisationnelle et le dispositif de contrôle sont-ils déterminants pour le développement de nouvelles idées et leur mise en pratique (Schilling et Thérin, 2006) voire même stimulent-ils la créativité et l'innovation (Adler et Chen, 2011).

D'autres études de l'interaction contrôle / innovation fournissent des résultats plus nuancés (Ylinen et Gullkvist, 2014 ; Kuecher, 2013; Poskela et Martinsuo, 2009). Dans sa méta-analyse portant sur les déterminants de l'innovation, Damanpour (1991) montre que la centralisation entrave l'innovation tandis que la formalisation n'a pas d'effet significatif. L'effet des mécanismes de contrôle sur l'innovation dépend de plusieurs facteurs comme la nature de l'industrie ; dans le secteur manufacturier, la standardisation peut être bénéfique pour l'innovation tandis que dans le secteur des services ce mécanisme entrave l'innovation. L'effet du système de contrôle sur l'innovation diffère aussi en fonction de la nature des organisations. En effet, dans les organisations publiques, le contrôle externe induit un niveau

élevé de centralisation et de formalisation et par conséquent, il réduit la créativité et l'innovation ce qui n'est pas le cas dans les organisations privées.

Nous présentons *infra* une synthèse des travaux relatifs à l'interaction entre le système de contrôle et l'innovation.

Objet de l'étude	Auteur	Acception du contrôle	Principaux résultats
le rôle du contrôle dans l'activité de recherche et développement	Abernethy et Brownell (1997)	• contrôle comptable (calculs de coûts) • contrôle comportemental (procédure) • contrôle personnel (pratiques de socialisation)	• lorsque le degré d'incertitude est élevé, le contrôle personnel joue un rôle positif dans l'activité de recherche et développement, tandis que le contrôle comportemental joue le rôle contraire • quand le niveau d'incertitude est faible, le contrôle comptable contribue positivement dans l'activité de recherche et développement
le rôle du système de contrôle dans la conception des nouveaux produits	Davila (2000)	• système de comptabilité • système d'information	• le système de contrôle occupe une place importante dans la phase de conception des nouveaux produits en particulier pour la réduction du niveau d'incertitude
le rôle du contrôle dans l'innovation des entreprises pharmaceutiques	Cardinal (2001)	• contrôle sur les ressources humaines (<i>input control</i>) • contrôle comportemental • contrôle par les résultats	• le contrôle sur les ressources humaines, le contrôle comportemental et le contrôle des résultats favorisent l'innovation radicale • le contrôle sur les ressources humaines et le contrôle des résultats favorisent l'innovation incrémentale
examiner l'effet du contrôle formel sur le développement des nouveaux produits	Bonner <i>et al.</i> (2002)	• contrôle comportemental • contrôle par les résultats	• le contrôle comportemental entrave le développement des nouveaux produits • absence d'effet significatif du contrôle par les résultats sur le développement des nouveaux produits
l'impact de l'usage interactif des mécanismes de contrôle formels sur l'innovation produit	Bisbe et Otley (2004)	• système de croyance • système de barrière • système de mesure et de retour d'information	• l'usage interactif des différents mécanismes de contrôle favorise l'innovation produit dans les firmes caractérisées par une faible capacité d'innovation. Cet effet devient négatif dans le cas des firmes caractérisées par une grande capacité d'innovation
le rôle du contrôle dans la flexibilité et l'efficacité au sein d'une chaîne de restauration.	Ahrens et Chapman (2004)	• contrôle habilitant (<i>enabling control</i>) • contrôle coercitif (<i>coercive control</i>)	• l'usage du contrôle habilitant (décentralisé) permet d'équilibrer la gestion de l'efficacité et la flexibilité. C'est aussi un facteur déterminant pour le façonnage de l'innovation
étudier l'effet du planning et du contrôle sur les innovations produits	Salomo <i>et al.</i> (2007)	• contrôle comportemental • contrôle par les résultats	• les mécanismes de contrôle comportemental et par les résultats affectent positivement le développement des innovations produits.
l'efficacité du système de contrôle des innovations	Freije et Enkel (2007)	• dispositif de contrôle basé sur la flexibilité et l'autonomie (favorise la créativité) • dispositif de contrôle basé sur le suivi, la réduction du risque et l'efficacité (favorise l'exploitation efficiente des ressources)	• le système de contrôle permet d'encadrer le processus d'innovation • l'efficacité du système de contrôle dépend du niveau de complexité de l'environnement organisationnel (marché et technologie) : - dans le cas d'un environnement caractérisé par une dynamique élevée, les mécanismes de contrôle qui favorisent la créativité sont souhaités ; - dans le cas d'un environnement caractérisé par une dynamique faible, les mécanismes de contrôle qui favorisent l'exploitation efficiente des ressources sont préférés ; - dans le cas d'un environnement caractérisé par une dynamique modérée, il est conseillé d'équilibrer entre les deux formes de contrôle décrites dans les situations précédentes.

Tableau 15. Synthèse de littérature sur l'interaction entre le contrôle et l'innovation

Objet de l'étude	Auteur	Acception du contrôle	Principaux résultats
le rôle du contrôle dans la phase d'étude de faisabilité de l'innovation produit	Poskela et Martinsuo (2009)	• contrôle des ressources humaines. • formalisation • contrôle par les résultats • autres mécanismes telle la communication informelle	• le contrôle des ressources humaines et la motivation intrinsèque sont positivement associés avec l'activité de développement des nouveaux produits dans sa première phase • le contrôle par les résultats et la formalisation n'ont pas d'effet significatif sur l'activité de développement des nouveaux produits dans sa première phase. Lorsque le niveau d'incertitude technologique est élevé, cet effet devient négatif
l'impact du choix des mécanismes de contrôle interactifs sur l'innovation produit	Bisbe et Malagueño (2009)	• système budgétaire • système de mesure de performance • système de gestion des projets	• le choix des mécanismes de contrôle interactifs qui sont compatibles avec le mode de gestion des innovations affecte positivement l'innovation produit
expliquer la manière dont le système de contrôle influence le développement de l'innovation.	Revellino et Mouritsen (2009)	• budget • vision stratégique • évaluation de la satisfaction • système de réalisation des objectifs de productivité	• le système de contrôle est déterminant pour le développement des innovations • le système de contrôle doit être structuré en fonction des caractéristiques de la phase d'innovation en question
analyser l'effet de la combinaison des différents mécanismes de contrôle sur l'innovation produit dans les entreprises de hautes technologies	Rijsdijk et Ende (2011)	• contrôle comportemental • contrôle par les résultats • contrôle social	• le contrôle comportemental n'a aucun effet significatif sur l'innovation produit • les contrôles par les résultats et social affectent positivement le développement des nouveaux produits • l'interaction entre les mécanismes de contrôle par les résultats et social n'a aucun effet significatif sur l'innovation produit • l'interaction entre les mécanismes de contrôle comportemental et social n'a aucun effet significatif sur l'innovation produit • l'interaction entre les mécanismes de contrôle comportemental et par les résultats n'a aucun effet significatif sur l'innovation produit
le rôle du contrôle dans la créativité et l'innovation	Busco <i>et al.</i> (2012)	• contrôle informel (social) • contrôle formel (par les résultats)	• le travail collaboratif et spécialement les groupes de travail forment un mécanisme de contrôle informel qui favorise la créativité et l'innovation • la gestion équilibrée des mécanismes de contrôle formels et informels facilite l'innovation
examiner l'effet médiateur de la capacité d'innovation dans la relation contrôle/performance	Ylinen et Gullkvist (2014)	• contrôle mécaniste ou contrôle formel constitué par les règles, les procédures, les routines. • contrôle organique ou informel basé sur la coopération et la communication.	• le contrôle organique favorise les innovations exploratoires • le contrôle mécanistique n'a pas d'effet significatif sur les innovations d'exploitation
analyser les facteurs déterminants pour la réussite de l'innovation	Kuratko <i>et al.</i> , (2014)	• culture organisationnelle, • structure organisationnelle, • politique organisationnelle, • procédures.	• la réussite de l'innovation dépend de la comptabilité des outils de contrôle avec la stratégie d'innovation

Tableau 15 (suite). Synthèse de littérature sur l'interaction entre le contrôle et l'innovation

Trois points principaux se dégagent de l'analyse de cette littérature.

Tout d'abord, nous observons que la plus grande partie de ces travaux se sont focalisés sur l'étude des liens directs entre les différents mécanismes de contrôle et l'innovation sans accorder un grand intérêt aux liens indirects.

Ensuite, nous constatons qu'une place centrale est accordée à l'innovation produit. Les effets sur les autres formes d'innovation, à savoir les innovations processuelle et administrative, sont donc peu étudiés. Enfin, relativement aux résultats de ces recherches, la plupart décrivent un effet positif des mécanismes de contrôle sur l'innovation ou une forme particulière d'innovation dans certains cas. A titre d'exemple, Davila (2000) considère que le système de contrôle occupe une place importante dans la phase de conception des nouveaux produits.

Cardinal (2001) montre que les contrôles comportemental, par les résultats et sur les ressources humaines affectent positivement l'innovation radicale. Tandis que l'innovation incrémentale est affectée positivement par les contrôles par les résultats et sur les ressources humaines. De leur part Revellino et Mouritsen (2009) mettent l'accent sur le rôle déterminant du système de contrôle dans le développement des innovations.

D'autres auteurs obtiennent des résultats contraires comme Abernethy et Brownell (1997) qui relatent un effet négatif des mécanismes de contrôle comportemental dans l'activité de R&D, principale source d'innovation. Poskela et Martinsuo (2009) concluent que le contrôle par les résultats et la formalisation affectent négativement l'activité de développement des nouveaux produits lorsque le niveau d'incertitude technologique est élevé bien qu'ils ont déjà montré un effet positif du contrôle des ressources humaines et la motivation intrinsèque sur l'activité de développement des nouveaux produits.

En somme, il semble que la grande partie de la littérature soutient le rôle positif du contrôle dans l'innovation. Ainsi, formulons-nous l'hypothèse suivante :

Hypothèse I : Le système de contrôle affecte directement et positivement l'innovation.

En tenant compte des typologies de moyens de contrôle et d'innovation retenues, cette hypothèse centrale est divisée en sous-hypothèses :

HI.1a, HI.1b, HI.1c, HI.2a, HI.2b, HI.2c, HI.3a, HI.3b et HI.3c : les contrôles comportemental (1), par les résultats (2), et social (3) affectent directement et positivement les différentes formes d'innovation administrative (a), processuelle (b) et produit (c).

La nature de la relation est toutefois peu étudiée par la littérature, celle-ci étant souvent considérée comme directe. S'il existe un lien entre le contrôle et la diffusion / la création de connaissances, qui ont elles aussi un impact favorable sur l'innovation, cela laisserait présager l'existence d'un effet médiateur.

Nous proposons d'analyser l'effet médiateur de la diffusion de connaissances dans la relation contrôle / innovation dans un premier temps puis nous nous penchons sur l'effet médiateur de la création des connaissances. Pour y parvenir, nous observons tout d'abord le rôle du contrôle dans la diffusion des connaissances et dans la création de connaissances.

2. Le rôle du système de contrôle dans la diffusion des connaissances

Le processus de management des connaissances constitue une piste intéressante pour étudier l'interaction entre le contrôle et l'innovation (Davila *et al.*, 2009). La littérature nous permet d'observer le rôle déterminant de plusieurs outils de contrôle dans la diffusion des connaissances. Darroch et McNaughton (2002) considèrent que les procédures écrites facilitent la diffusion des connaissances. D'après Cumberland et Githens (2012), plusieurs mécanismes sont exploitables pour partager et transférer des connaissances au sein des réseaux de franchise : la formation, les procédures, l'animateur de réseau, les portails internet, la communication verbales, les démonstrations, les échanges entre collègues ou avec les partenaires. Windsperger et Gorovaia (2010) distinguent deux catégories d'outils de transfert des connaissances : les outils riches en matière d'information (formation, conférence, téléphones et visites) et les plus pauvres (fax, e-mail, intranet, internet). Selon la même logique Paswan et Wittmann (2009) présentent les outils utilisés en fonction de leur caractère tacite ou explicite. Le système d'information, le manuel des procédures, les communications électroniques contribuent au transfert de connaissances explicites. Pour les connaissances tacites qui résultent généralement de l'expérience, le processus de transfert est plus complexe ; la formation est alors un outil efficace.

Quant à Turner et Makhija (2006), ils distinguent les contributions des mécanismes de contrôle comportemental, par les résultats et social :

- le contrôle par les résultats est le mieux adapté à la phase d'interprétation des connaissances. Il permet en outre, d'utiliser les connaissances d'une manière originale ;
- le contrôle social favorise le transfert des connaissances entre les membres de l'organisation ; il est aussi très utile lors de la phase d'interprétation et d'usage des connaissances.
- le contrôle comportemental donne la possibilité d'utiliser avec précision les connaissances organisationnelles.

Filius *et al.* (2000) énumèrent plusieurs outils susceptibles de faciliter le management des connaissances : la communication formelle et informelle, la culture organisationnelle, le

système de planning, les systèmes d'évaluation et qualité, la diversité des profils dans les équipes de travail. Tous ces éléments contribuent au contrôle.

En se limitant à la phase de diffusion de connaissances, de multiples travaux ont mis l'accent sur le rôle significatif du système de contrôle. Selon Bouquin (1986), la diffusion des informations pertinentes constitue une des fonctions principales du système de contrôle. Moilanen (2007) considère que le système de *reporting* est indispensable au transfert de connaissances entre la maison mère et ses filiales. Les résultats de l'étude réalisée par Koza et Dant (2007) prouvent que la relation basée sur la coopération entre membres d'une organisation ainsi que la mise en place d'un contrôle relationnel forment deux éléments déterminants pour favoriser le partage d'informations. Ils détaillent le rôle de la communication en dissociant la communication bilatérale de la communication unilatérale. La première est caractérisée par l'interaction alors que la seconde désigne la transmission de l'information d'un acteur à un autre.

D'après Flaherty et Pappas (2012), la masse de connaissances disponible au sein d'une organisation est affectée par le système de contrôle. Les résultats de leur étude montrent que les mécanismes de contrôle affectent significativement la diffusion des connaissances entre les membres de l'organisation. L'autocontrôle influence positivement la diffusion et le partage de connaissances. Le contrôle comportemental affecte négativement la diffusion des connaissances. Le contrôle par les résultats a un rôle modérateur dans la diffusion des connaissances dans le cas de sa combinaison avec les autres formes de contrôle : il réduit l'effet négatif du contrôle comportemental sur la diffusion des connaissances et réduit aussi l'effet positif de l'autocontrôle sur la diffusion des connaissances.

Dans son étude consacrée au rôle du contrôle organisationnel dans le transfert des connaissances organisationnelles, Ditillo (2012) conclut que :

- le contrôle par les actions (contrôle comportemental) facilite la diffusion des connaissances processuelles et des connaissances liées aux opportunités ;
- le contrôle des résultats favorise la diffusion des informations sur les résultats désirés ;
- le contrôle personnel (social) est déterminant dans la diffusion des connaissances technologiques.

De même, le contrôle par les résultats joue un rôle essentiel dans la diffusion des informations au sein d'une organisation : il permet de générer un retour d'informations de type formel

comme les informations fournies aux managers sur leur performance par rapport aux objectifs fixés et de type informel comme les informations qui résultent des échanges entre les managers et les autres membres de l'organisation (Langevin et Mendoza, 2014).

Il existerait donc une forte association entre le système de contrôle et la diffusion de connaissances, phase cruciale du processus de management de connaissances, qui est, à son tour, fortement liée à l'innovation (Yu *et al.*, 2013 ; Vaccaro *et al.*, 2010 ; Liao, 2006).

Aussi, formulons-nous l'hypothèse suivante :

Hypothèse II : La diffusion de connaissances joue un rôle de médiation partielle ou totale dans la relation entre le système de contrôle et l'innovation dans les réseaux de franchise.

En tenant compte des typologies de moyens de contrôle et d'innovation retenues, cette hypothèse centrale est divisée en sous-hypothèses :

HII.1a, HII.1b, HII.1c, HII.2a, HII.2b, HII.2c, HII.3a, HII.3b et HII.3c : la diffusion de connaissances joue un rôle médiateur dans les relations entre les contrôles comportemental (1), par les résultats (2), et social (3) et les différentes formes d'innovation administrative (a), processuelle (b) et produit (c).

3. Le rôle du système de contrôle dans la création de connaissances

Le rôle crucial du système de contrôle dans la stimulation de l'apprentissage organisationnel est indiscutable (Adler et Chen, 2011 ; Mundy, 2010 ; Bollecker, 2002 ; Kloot, 1997 ; Simons, 1995). Les résultats des études réalisées dans cette direction sont multiples : le recours à la comparaison des résultats permet de développer l'apprentissage au sein de la firme (Merchant, 1982). Le système de contrôle interactif stimule l'apprentissage (Simons, 1995). Les actions de correction demeurent une source importante pour l'apprentissage (Bollecker, 2002). Les différents mécanismes de contrôle sont déterminants dans l'apprentissage organisationnel, essentiellement, dans la production et la mobilisation des connaissances (La Villarmois *et al.*, 2008). L'étude réalisée par Linderman *et al.* (2010) prouve que la culture organisationnelle, les technologies de l'information et les formations sont des éléments déterminants dans le système de création des connaissances. De leur part,

Paraponaris et Simoni (2006) soutiennent un effet positif des outils de contrôle de gestion sur la production des connaissances.

En prenant appui sur la conception « penrosienne » qui décrit l'organisation comme un milieu d'interaction entre les connaissances explicites et tacites, Arena et Solle (2008) décrivent l'évolution de la fonction du contrôle de gestion dans le temps : elle est passée d'une fonction technique basée sur la maîtrise de l'outil comptable à une fonction d'apprentissage qui accorde plus d'intérêt aux dimensions cognitives et sociales de l'entreprise. Les auteurs suggèrent d'approfondir les recherches sur l'interaction entre apprentissage et contrôle. Adler et Chen (2011) notent que le système de contrôle interactif facilite l'apprentissage organisationnel et la créativité par la facilitation des discussions et des dialogues entre les membres de l'organisation.

L'interaction entre le contrôle et l'apprentissage apparaît aussi dans l'usage interactif du système de contrôle. Pour qu'un système de contrôle soit générateur d'apprentissage organisationnel, Simons (1995) prévoit cinq conditions :

- **anticipation des changements :** l'analyse des informations disponibles dans l'organisation permet aux managers et aux autres participants au processus de contrôle de concevoir les prévisions nécessaires pour comprendre les évolutions de leur environnement ;
- **simplicité des informations :** les données utilisées dans le cadre du système de contrôle interactif doivent être claires et compréhensibles par les managers ;
- **intervention des managers appartenant aux différents niveaux hiérarchiques :** afin d'élargir le champ de la recherche et la diversité des nouvelles idées, le système de contrôle interactif doit réunir le plus grand nombre d'intervenants appartenant à tous les niveaux hiérarchiques ;
- **mise en place d'un plan d'action :** cette phase consiste à la prise des décisions nécessaires pour l'adaptation aux changements prévus. L'adaptation peut prendre la forme d'un ensemble d'actions permettant de faire face aux menaces ou de saisir une opportunité ;
- **disponibilité des informations liées aux incertitudes stratégiques :** avant d'implanter un système de contrôle interactif, les managers doivent être informés des incertitudes stratégiques de leur industrie. Une fois cette condition réalisée, plusieurs

formes de contrôle interactif peuvent être établies tel que le management de projet ou le système financier.

Selon Bollecker (2002) les actions de correction induites par les contrôleurs de gestion sont une source importante d'apprentissage organisationnel. Par exemple, la correction des erreurs humaines ou matérielles aboutit à un apprentissage en boucle simple.

En se basant sur le modèle de conversion des connaissances de Nonaka et Takeuchi (1997), Bollecker (2002) analyse l'apprentissage organisationnel en mettant en relation les différentes étapes de la phase de suivi de réalisation avec celles liées au processus de conversion des connaissances.

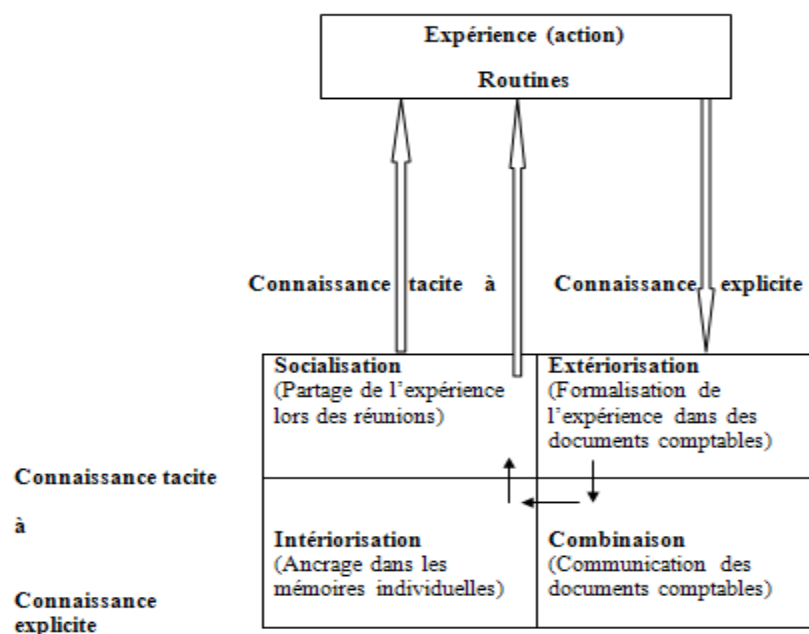


Figure 12. Les modes de conversion des connaissances adaptés à la phase de suivi des réalisations. Source (Bollecker, 2002).

Ce modèle fait apparaître quatre zones d'interaction entre les étapes du processus de conversion des connaissances et celles du suivi des réalisations. En plus de ces zones, l'auteur introduit l'action de correction ou de modification des routines. Elle est désignée comme étant la « *cristallisation de l'apprentissage organisationnel* » (Bollecker, 2002, p.114). Ces zones sont décrites de la manière suivante :

- **l'interaction entre les étapes d'intériorisation et de mémorisation** se réalise par l'analyse des documents de suivi lors des réunions périodiques ;
- **l'interaction entre les étapes de socialisation et de partage de l'expérience** se traduit par les discussions des résultats des centres de responsabilité lors des réunions ;
- **l'interaction entre les étapes d'extériorisation et de formation de l'expérience** induit la transformation des connaissances tacites en connaissances explicites par la mise en place de documents de suivi tel que les tableaux de bord et les comptes d'exploitation mensuels ;
- **l'interaction entre les étapes de combinaison et de communication des documents comptables** se fait par le partage des documents de suivi (tableaux de bord et *reporting*) entre les responsables hiérarchiques ;

Ainsi, selon Bollecker (2002), la conversion des connaissances est-elle fortement liée à l'étape de socialisation, phase cruciale pour l'apprentissage organisationnel. Parmi les principales activités associées à cette phase, Bollecker (2002) évoque la fonction de traduction qui facilite à la fois les actions de correction des écarts et la compréhension des informations par les participants aux réunions.

Dans leur étude de cas portant sur une collectivité locale, Batac et Carassus (2008) examinent l'interaction entre le système de contrôle et l'apprentissage. Deux types de dispositifs de contrôle sont distingués (interne et externe) et deux types d'apprentissage (adaptatif et génératif). Le processus d'apprentissage présenté par les auteurs comprend trois phases : la production, la diffusion et la mobilisation des connaissances. Il apparaît que l'interaction entre le système du contrôle et l'apprentissage organisationnel dépend du mode de contrôle utilisé :

- le contrôle interne favorise l'apprentissage moyennant le contrôle de gestion, le contrôle politique, le contrôle juridique, le contrôle budgétaire et le contrôle opérationnel ;
- le contrôle externe stimule l'apprentissage organisationnel par l'intermédiaire du contrôle réalisé par le préfet et de l'audit externe ;
- d'autres modes de contrôle favorisent partiellement le processus d'apprentissage (seulement les phases de production et diffusion) comme le contrôle comptable du côté du système de contrôle interne et le contrôle par le comptable public du côté du système de contrôle externe ;

- le contrôle interne est une barrière face à l'apprentissage lors de l'utilisation du contrôle bureaucratique ou aussi le contrôle culturel.

Les modes de contrôle qui sont décrits comme stimulateurs d'apprentissage sont classés par Batac et Carassus (2008) en :

- système de contrôle stimulant l'apprentissage adaptatif comme le rôle du contrôle budgétaire dans la modification du budget ou aussi le rôle du comptable public dans la modification des procédures de comptabilisation ;
- système de contrôle stimulant l'apprentissage génératif comme le rôle du contrôle politique dans l'adaptation des politiques en fonction des besoins des citoyens.

La littérature confirme la forte liaison entre le système de contrôle et la création de connaissances, phase décisive de l'apprentissage organisationnel, qui est, à son tour, fortement associée à l'innovation (Cantner *et al.*, 2011 ; Ben Mahmoud *et al.*, 2007 ; Popadiuk et Choo, 2006). De ce fait, nous formulons l'hypothèse suivante :

Hypothèse III : La création de connaissances joue un rôle de médiation partielle ou totale dans la relation entre le système de contrôle et l'innovation dans les réseaux de franchise.

En tenant compte des typologies de moyens de contrôle et d'innovation retenues, cette hypothèse centrale est divisée en sous-hypothèses :

HIII.1a, HIII.1b, HIII.1c, HIII.2a, HIII.2b, HIII.2c, HIII.3a, HIII.3b et HIII.3c : la création de connaissances joue un rôle médiateur dans les relations entre les contrôles comportemental (1), par les résultats (2), et social (3) et les différentes formes d'innovation administrative (a), processuelle (b) et produit (c).

Dans ce chapitre, la notion de contrôle a été précisée ainsi que son rôle dans l'innovation au sein des réseaux de franchise.

La première section propose une classification des travaux les plus importants et rappelle les principales caractéristiques d'un système de contrôle. L'examen des différentes définitions du concept de contrôle montre que son rôle central consiste à orienter des actions des membres d'une organisation pour la mise en place de la stratégie. Malgré la richesse du concept, l'acception d'Ouchi (1979), le contrôle en tant que combinaison de contrôle comportemental, par les résultats et social, est largement mobilisée ; nous l'avons donc retenue. L'examen des travaux de référence en matière de contrôle, nous a permis de distinguer deux approches principales : une approche classique selon laquelle le système de contrôle est considéré comme moyen pour orienter les comportements des individus et une approche moderne selon laquelle le système de contrôle est considéré comme stimulant l'apprentissage et l'innovation en plus de sa fonction classique. À la fin de cette section, nous avons pu déduire que le système de contrôle est un dispositif dynamique et évolutif. Pour une même situation de contrôle, plusieurs mécanismes peuvent être mis en œuvre de manière complémentaire ou substituable.

Dans la deuxième section, nous avons souligné la place accordée au contrôle dans les réseaux de franchise. Il apparaît tout d'abord que la relation d'interdépendance entre le franchiseur et les franchisés rend le management des réseaux complexe. Le franchiseur doit mettre en place un dispositif de contrôle pour assurer la protection de l'image de marque de son réseau sans affecter le besoin d'autonomie des franchisés. Cette question a mobilisé de nombreux chercheurs ; quatre thématiques dominantes se dégagent : les réseaux mixtes, l'opportunisme, l'internationalisation et la gestion des tensions entre standardisation et adaptation.

Enfin, la dernière section de ce chapitre est consacrée à la discussion sur l'interaction entre le système de contrôle et l'innovation. L'analyse de la littérature montre que d'une part le contrôle a un effet positif sur l'innovation. D'autre part, cette relation peut être expliquée par la diffusion et la création de connaissances. En prenant appui sur ces deux pistes de recherche nous avons détaillé nos hypothèses qui seront testées dans le dernier chapitre.

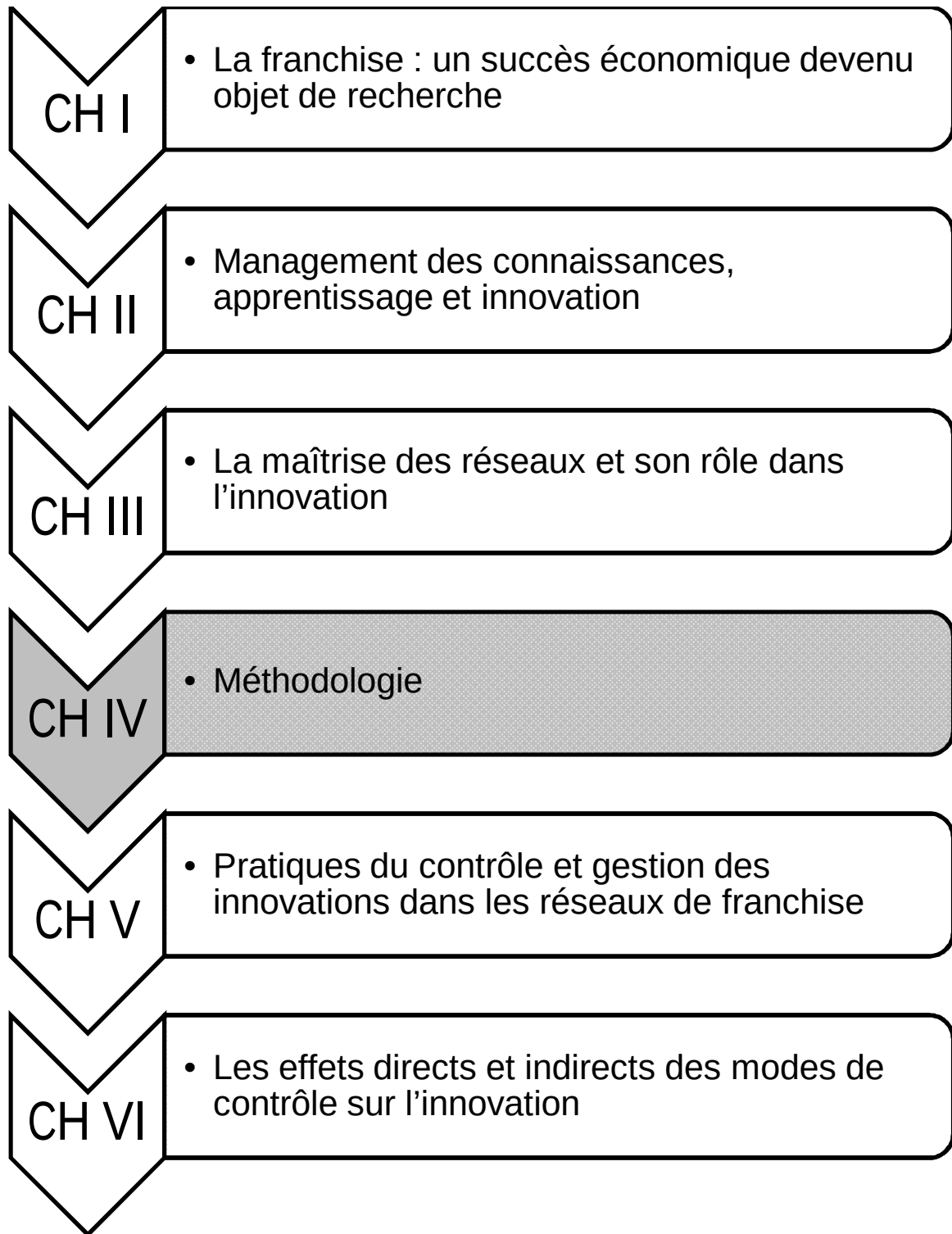


Figure 13. Processus de recherche

Chapitre IV. Méthodologie

Selon Thietart (2014), le management est une pratique qui touche les différents niveaux de l'organisation tels que l'administration, la gestion des ressources humaines, le pilotage, le développement, la prise de décisions. Cet aspect multifonctionnel fait que les questions abordées dans ce champ de recherche sont multiples et varient en fonction de plusieurs éléments comme la thématique (étudier un contenu ou analyser un processus), la finalité (décrire, expliquer et prédire) et l'approche méthodologique (quantitative ou qualitative).

Au début de chaque projet de recherche, une grande attention doit être accordée au choix de l'approche méthodologique à utiliser. Ce choix est indispensable pour éclairer la manière avec laquelle la partie empirique sera abordée en termes de collecte et d'analyse de données (Baumard et Ibert, 2014). Selon ces auteurs les approches qualitatives et quantitatives sont complémentaires et leur combinaison permet de bénéficier des avantages de l'une et de l'autre.

L'objet du présent chapitre est de présenter la méthodologie mise en œuvre. Cette recherche repose sur la combinaison des approches qualitative et quantitative ce qui permet une meilleure compréhension et explication du sujet étudié, le contrôle et innovation dans les réseaux de franchise.

Dans le cadre de la phase exploratoire, nous avons adopté une approche qualitative afin de comprendre les pratiques de contrôle, de gestion de connaissances et d'innovation dans les réseaux de franchise. Cette démarche consiste en trois étapes principales : la réalisation d'entretiens semi-directifs avec des responsables de réseaux de franchise (animateurs de

réseau) et des consultants (experts de la franchise), la codification des entretiens au moyen du logiciel NVivo 9 et l'analyse des données.

Dans le cadre de la phase confirmatoire, une étude quantitative nous a permis de tester le rôle médiateur de la diffusion et de la création de connaissances dans la relation contrôle / innovation. Les trois étapes principales de cette phase sont : l'élaboration du questionnaire, son administration et l'analyse des données.

A titre anecdotique, les contextes tunisiens et français devaient initialement être comparés. Cependant, la franchise en Tunisie étant encore à un stade embryonnaire, seul le contexte français a finalement été étudié.

Le contexte français présente l'intérêt d'être considéré comme une référence en matière de franchise. Selon la Fédération Française de Franchise, la France est le leader Européen en termes de nombre de réseaux (1 719 en 2013). Le système français est aussi fréquemment cité en exemple pour ce qui est de l'encadrement juridique par rapport aux autres membres de l'Union Européenne (Fernandez *et al.*, 2010).

Après avoir présenté dans une première section le protocole de l'étude qualitative (phase exploratoire), nous détaillerons dans une seconde section celui de l'étude quantitative (phase confirmatoire).

Section 1. Phase exploratoire

Selon Évrard *et al.* (2003), les recherches exploratoires ont pour finalité l'exploration d'un problème vague et l'acquisition d'une vision aussi complète que possible de ce problème (l'exploration) ou, aussi, la compréhension et l'analyse d'un phénomène ou d'un processus complexe. Ces recherches se caractérisent par des échantillons de faible taille, l'interaction entre l'observateur et l'observé, le rôle central de l'observateur dans l'interprétation et le recueil de données qualitatives.

Les recherches exploratoires se caractérisent par un mode de raisonnement de type inductif ou abductif.. La démarche inductive est un raisonnement qui permet de tirer des conclusions générales en vérifiant des relations portant sur des cas concrets, en d'autres termes, ce type de raisonnement permet de passer du particulier au général (Charreire-Petit et Durieux, 2014). En ce qui concerne la démarche abductive, il s'agit d'une méthode de raisonnement fondée sur la comparaison et l'analogie : on peut tirer des conclusions à partir de similitudes entre plusieurs éléments différents (Charreire-Petit et Durieux, 2014).

Cette enquête exploratoire a pour objectif de nous rapprocher du terrain et de faciliter la compréhension des pratiques de contrôle ainsi que des mécanismes de gestion des connaissances et d'innovation au sein des réseaux de franchise.

A cette fin, nous avons mobilisé une approche qualitative. Ce type de recherches occupe une place importante dans le domaine des science de gestion (Giordano, 2003²) et sont fréquemment utilisées dans les phases exploratoires avec comme objet la construction d'une théorie (Baumard et Ibert, 2014 ; Demers, 2003). Certes, ce type d'approche souffre de subjectivité et d'une généralisation limitée des résultats. Cependant, elle offre une grande flexibilité au chercheur et constitue une étape préalable à l'approche quantitative qui garantit un bon déroulement du projet de recherche (Baumard et Ibert, 2014).

L'approche qualitative utilisée dans ce travail est une analyse de contenu thématique. Selon Évrard *et al.* (2003), l'analyse de contenu a été développée essentiellement pour l'analyse de

la presse écrite et l'analyse des discours politiques aux États-Unis au début des années 1920. L'analyse de contenu se base essentiellement sur des techniques d'analyse lexicale (analyse du vocabulaire et du discours) et des techniques d'analyse thématique (Blanc *et al.*, 2014 ; Évrard *et al.*, 2003).

Dans notre cas, nous choisissons de travailler avec la méthode d'analyse thématique en utilisant le logiciel NVivo. Selon Blanc *et al.* (2014), c'est la méthode la plus adéquate pour l'étude des organisations (dans notre cas les réseaux de franchise). Les auteurs ajoutent que cette analyse se décompose en trois étapes principales : la collecte de données, la codification et l'analyse de données.

L'analyse thématique peut être déductive en identifiant préalablement les thématiques à analyser (les thèmes de la grille d'entretien) ou inductive, en dégagant les thématiques à analyser au fur et à mesure de la progression de l'analyse (Deschenaux, 2007). Dans notre cas, nous combinons les deux démarches. En effet, la démarche déductive est utilisée dans la définition des thèmes principaux appelés aussi nœuds parents (animation des réseaux de franchise, le management des connaissances dans les réseaux de franchise et l'innovation dans les réseaux de franchise). Tandis que la démarche inductive est utilisée pour la constitution des sous-thèmes aussi appelés nœuds enfants.

Il faut noter que l'analyse de contenu souffre de certaines limites comme l'attention accordée aux détails et aux données textuelles, elle ne capture que le contenu manifeste du texte et le manque d'homogénéité de certaines catégories ou nœuds (Blanc *et al.*, 2014).

Dans cette première phase de l'étude, des entretiens semi-directifs avec plusieurs acteurs du secteur de la franchise sont conduits et analysés. Ainsi, nous sommes-nous adressés à deux consultants et à des responsables, essentiellement des animateurs de réseau, de huit réseaux de franchise implantés en France. Les entretiens enregistrés et retranscrits ont été codifiés au moyen du logiciel NVivo et fait l'objet d'une analyse thématique.

Cette section décrit la procédure de recherche et plus particulièrement les caractéristiques des cas étudiés, la collecte de données, la technique de codification des données et l'analyse des données.

1. Collecte des données

Les données utilisées dans les recherches qualitatives peuvent être de nature qualitative (des mots) ou quantitative (des fréquences), les principales méthodes de collecte des données étant les entretiens, l'observation participante et l'analyse documentaire (Giordano, 2003).

Dans notre cas, les informations ont été collectées par des entretiens semi-directifs conduits avec des responsables de réseaux et deux consultants en franchise. Huit entretiens ont été réalisés en mars 2014 à l'occasion du salon Franchise Expo Paris et les deux autres, avec les consultants, en décembre 2011 lors du salon Tunis-MedFranchise. Le choix des entretiens comme méthode de collecte de données se justifie par le caractère exploratoire de cette première étape. En effet, selon Demers (2003), l'entretien constitue un outil privilégié dans les recherches préliminaires qui précèdent le recours à des méthodes plus « dures » comme le questionnaire.

Si des similitudes existent entre le questionnaire et les entretiens semi-directifs, l'entretien diffère par la nature ouverte des questions et par l'interaction entre le chercheur et le répondant. Dans certains cas, les échanges peuvent conduire à aborder des thématiques imprévues. De plus les entretiens sont susceptibles de générer des données beaucoup plus riches (Blanc *et al.*, 2014).

L'entretien semi-directif s'articule autour d'un ensemble de thèmes qui forment le guide d'entretien. Ce type d'entretien dure généralement entre 30 minutes et une heure (Évrard *et al.*, 2003). En se basant sur l'analyse des concepts clés de notre étude (réseaux de franchise, contrôle, innovation, management des connaissances et apprentissage organisationnel) nous avons développé une première grille d'entretien pour l'étude pilote réalisée auprès des consultants en 2011 :

Thème	Question principale
Contrôle du réseau	Quels sont les outils utilisés pour contrôler les réseaux de franchise ?
Innovation dans le réseau	Quelle est la place accordée à l'innovation dans les réseaux de franchise ? Quels sont les outils utilisés pour favoriser les différentes formes d'innovation ?
Diffusion des bonnes pratiques	Quels sont les moyens utilisés pour : - la diffusion des innovations dans le réseau ? - faire remonter les meilleures pratiques ? - favoriser les échanges de bonnes pratiques entre franchisés ?

Tableau 16. Grille d'entretien avec les consultants

La seconde grille, une évolution de la première, a été utilisée pour interroger les responsables de réseaux en 2014 :

Thème	Question principale
Présentation du réseau	Pouvez-vous nous décrire votre activité ?
Contrôle du réseau	Comment animez-vous votre réseau ? Quelle est la place accordée aux mécanismes de contrôle comportemental, par les résultats et social ?
Innovation dans le réseau	Pouvez-vous nous parler de l'innovation dans le cadre de votre activité ? Des exemples ?
Echange de connaissances et diffusion des bonnes pratiques	Quels sont les outils utilisés pour l'échange de connaissances ? Quels sont les outils utilisés pour la diffusion des bonnes pratiques ?

Tableau 17. Grille d'entretien avec les responsables des réseaux de franchise

Une fois les grilles élaborées, nous avons conduit et enregistré les entretiens. Leurs durées varient entre 9 et 36 minutes :

Réseaux/Groupe	Fonction de l'interviewé	Durée (en minutes)	Date
Feu vert	directeur régional+un franchisé	36	Mars 2014
Axeo services	animateur de réseau+directeur marketing	31	Mars 2014
Franprix	conseiller commercial	20	Mars 2014
Norauto France	directeur secteur	29	Mars 2014
Bosch car service	animateur de réseau	22	Mars 2014
Cash Converter	animateur de réseau	20	Mars 2014
Shiva	responsable de développement	17	Mars 2014
ADA	animateur de réseau	11	Mars 2014
<i>Franccounsel group</i> (Consultant A)	directeur d'un cabinet de consulting international en matière de franchise « <i>Franccounselgroup</i> » ¹⁵ .	9	Décembre 2011
Occasion franchise (Consultant B)	directeur d'un cabinet de consulting international en matière de franchise « <i>Occasion franchise</i> » ¹⁶ .	28	Décembre 2011

Tableau 18. Description des entretiens

¹⁵ www.francounselgroup.com

¹⁶ www.occasionfranchise.ca

Dans le cadre des études basée sur des entretiens, les échantillons sont généralement de taille réduite (Évrard *et al.*, 2003). Dans notre cas, l'échantillon est composé de 8 entretiens réalisés avec des responsables de réseaux et par deux entretiens réalisés avec des consultants de franchise. Par rapport à l'objet de cette phase exploratoire qui se résume dans la compréhension des pratiques de contrôle, de gestion de connaissances et d'innovation dans les réseaux de franchise, nous considérons que les informations collectées à ce stade sont suffisantes. Selon Demers (2003), les entretiens peuvent être arrêtés lorsque le chercheur estime qu'il a développé une bonne connaissance du phénomène étudié, atteint le point de saturation. Les entretiens ont été ensuite retranscrits (34 pages) pour constituer le corpus analysé.

2. Caractéristique des cas étudiés

Dans le cadre de cette phase exploratoire, huit enseignes appartenant à des réseaux de franchise implantés en France ont fait l'objet de notre étude.

Le tableau suivant présente une brève description des réseaux étudiés.

Réseau	Date de création	Secteur d'activité	Forme	Taille
Feu Vert	1972	Réparation automobile et vente d'accessoires	Réseau de franchise (mixte)	310 agences en France
Axeo Services	2006	Service à la personne, assistance et aide à domicile	Réseau de franchise (mixte)	150 agences en France.
Franprix	1958	Alimentation	Réseau de franchise (<i>trade name franchise</i>)	800 points de vente en France.
Norauto France	1970	Réparation automobile et vente d'accessoires	Réseau de franchise (mixte)	350 agences en France
Bosch Car Service	2000	Réparation automobile et vente d'accessoires	Réseau de franchise (<i>trade name franchise</i>)	400 agences en France
Cash Converter	1999	Achat et vente d'articles d'occasions	Réseau de franchise (mixte)	Plus de 100 points de vente en France
Shiva	2002	Ménage et services à domicile	Réseau de franchise (mixte)	83 agences en France
ADA	1984	Location de voiture	Réseau de franchise (mixte)	P 450 agences en France

Tableau 19. Présentation des réseaux étudiés

Nous constatons que la majorité des cas étudiés appartiennent aux secteurs des services et du commerce, certains réseaux comme Feu Vert et Norauto ayant une activité mixte. Une grande

partie des enseignes étudiées (Feu Vert, Norauto, Bosch Car Service et ADA) appartiennent ou ont un lien avec le secteur automobile.

En ce qui concerne la forme organisationnelle, la plupart des cas étudiés sont des réseaux de franchise mixtes (franchise/succursale) et plus précisément des *business format franchise*. Les réseaux Franprix et Bosch Car Service constituent une forme particulière de franchise qui accorde plus d'autonomie aux franchisés qui sont quasiment assimilables à des indépendants : il s'agit de *trade name franchise*.

L'ancienneté moyenne des réseaux étudiés est de 27 années alors que leurs tailles sont comprises entre 83 agences pour le réseau Shiva et plus que 800 pour le réseau Franprix.

Une fois présentées la procédure de constitution du corpus et les principales caractéristiques de notre échantillon, nous décrivons dans le paragraphe suivant les modalités de l'analyse de contenu.

3. Codification

La codification est un processus composé de deux étapes principales : (1) le découpage du corpus (texte ou discours) en unités d'analyses et (2) l'intégration de ces dernières dans des catégories bien définies (Blanc *et al.*, 2014).

Le découpage du corpus en unités d'analyse est décrit comme une phase de déstructuration ou de décontextualisation (Deschenaux, 2007). Les unités d'analyse (nœuds) peuvent être constituées par des portions de phrases, des phrases entières ou un groupe de phrases se rapportant au même thème (Blanc *et al.*, 2014). La nature des unités d'analyse utilisées dépend du type d'analyse de contenu utilisée : par exemple, dans le cadre des analyses de contenu lexicales, les mots constituent l'unité d'analyse. Tandis que dans les analyses de contenu thématiques, les unités d'analyse sont constituées par des portions de phrase, des phrases ou des groupes de phrases (Blanc *et al.*, 2014).

La catégorisation correspond à ce que Deschenaux (2007) appelle « restructuration » ou « recontextualisation ». Selon Blanc *et al.* (2014), les catégories constituent un regroupement d'unités d'analyse qui ont des significations proches ou des caractéristiques communes. La forme de ces catégories diffère en fonction de l'unité de codage choisie ; ils citent l'exemple

des catégories sous la forme de concept qui sont constituées par des mots ayant des significations proche ou les catégories sous forme de thématique qui sont constituées par des mots, groupes de mots, phrases ou paragraphes. La définition des catégories peut être faite d'une manière déductive ou inductive. Dans le premier cas, les catégories sont identifiées *a priori* (avant le codage) en se référant aux résultats des travaux de recherches antérieurs ou à l'expérience du chercheur. Dans le second cas, les catégories sont définies *a posteriori*, durant le processus de codage (Blanc *et al.*, 2014). La fiabilité du codage peut être vérifiée à partir de certains critères comme la stabilité, la précision et la reproductibilité. Le premier se traduit par la reproduction des mêmes résultats lors de la répétition du codage par le même codeur. Le deuxième consiste à comparer le résultat du codage avec certaines normes fixées *a priori*. Le troisième se définit par la reproduction des mêmes résultats lors de la répétition du codage par des personnes différentes.

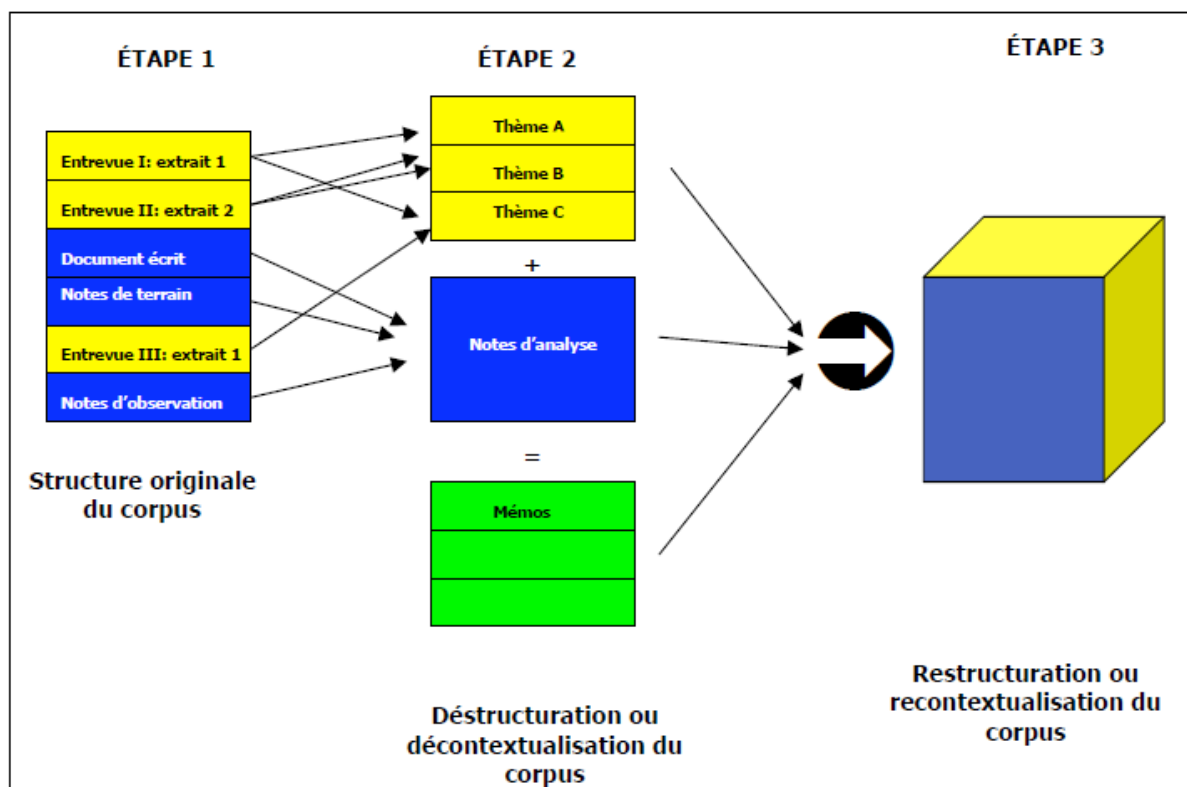


Figure 14. Principes de déstructuration et restructuration d'un corpus. Source : Deschenaux (2007)

Enfin, la phase de codage peut être soumise à une seconde déstructuration pour approfondir l'analyse : il s'agit ici de la codification du corpus restructuré (Deschenaux, 2007).

Dans la présente étude, la codification nous a permis d'obtenir trois thèmes principaux (nœuds parents) dont la catégorisation est faite de manière déductive (*a priori*).

Nœuds hiérarchiques			
	Nom	Sources	Références
+	Animation des réseaux de franchise	10	48
+	Innovation dans les réseaux de franchise	10	31
+	Le management des connaissances dans les réseaux de franchise	9	38

Figure 15. Principaux thèmes issus de l'étape de codage (Sortie Nvivo)

Par la suite, nous avons continué la catégorisation en suivant une démarche inductive, c'est-à-dire que l'identification des nœuds a été faite pendant le processus de codage, *a posteriori*, ce qui nous a permis d'identifier deux niveaux de sous-thèmes (nœuds enfants).

Nœuds hiérarchiques			
	Nom	Sources	Références
-	Animation du réseau	10	48
-	Fonctionnement du dispositif de contrôle	8	62
-	Animateur réseau	8	25
	Animation commerciale	3	3
	Assistance et accompagnement	2	4
	Autres	2	2
	Communication, Conseils et Relationnel	5	10
	Diffusion de l'information	2	2
	Client mystère	3	3
-	Contrôle de gestion	5	14
	Benchmarking	2	3
	Reporting	1	3
	Tableau de bord	2	4
	Contrôle qualité	1	1
	Culture organisationnelle et politique de socialisation	2	3
	Formation	7	11
-	Forme contractuelle	5	6
	Contrat	2	2
	Convention	3	4
	Homogénéisation du réseau	2	3
	Procédure et audit	7	10
	Réunions	6	14
	Sélection	5	7
	Système information	6	10

Figure 16. Sous-thèmes issus de l'étape de codage *a posteriori* (sortie NVivo)

4. L'analyse des données qualitatives

Le traitement de données a pour objectif principal « de rechercher les significations, de comprendre des processus, dans des situations uniques et / ou fortement contextualisées » (Giordano, 2003, p.16). Selon Blanc *et al.* (2014, p.559), il s'agit de « *faire des inférences à partir des caractéristiques du message qui sont apparues à la suite du codage des données* ».

Les techniques d'analyses utilisées dans ce cadre peuvent être de nature quantitative et / ou qualitative (Blanc *et al.*, 2014) :

- **L'analyse de contenu quantitative** se base sur le calcul de fréquences des catégories afin d'évaluer leur importance (comptage des unités d'analyse) ou sur des méthodes statistiques comme l'analyse factorielle ;
- **L'analyse de contenu qualitative** repose sur les analyses du texte, du discours ou sur le jugement d'experts. Elle permet principalement d'évaluer l'importance (la valeur) du thème dans le texte au lieu de le mesurer.

Section 2. Phase confirmatoire

Selon Évrard *et al.* (2003), les recherches causales et les recherches explicatives, confirmatoires et prédictives font partie de la même famille ; elles ont pour objectif principal l'identification d'une éventuelle association entre deux ou plusieurs variables. Ce type de recherche se caractérise par la diversité des techniques mises en œuvre (*e.g.* régression, analyse de variance, modèles à équations structurelles), chacune d'elles répondant à des objectifs spécifiques (expliquer, prédire ou examiner la causalité).

La visée principale de cette phase est de tester les hypothèses développées à l'issue de la revue de la littérature. Cette phase confirmatoire est une extension de l'étude exploratoire réalisée dans le sens où l'étude qualitative fournit des illustrations des concepts (innovation, contrôle...) et suggère des relations.

A cette fin, nous avons mobilisé une approche quantitative, plus objective que l'approche qualitative, bien que moins flexible (Baumard et Ibert, 2014).

Après avoir présenté notre outil de mesure, le mode de collecte sera détaillé. Ensuite, l'existence de biais sera testée. Enfin, les choix de méthodes d'analyse seront justifiés.

1. Collecte de données

Afin de collecter les données requises pour la phase confirmatoire de cette thèse, un questionnaire a été élaboré puis administré à des franchisés appartenant à des réseaux implantés en France. Nous décrivons l'instrument de mesure avant de présenter la méthode d'administration du questionnaire.

1.1. Instrument de mesure

Les concepts mobilisés ont fait l'objet d'études empiriques antérieures ; les mesures retenues ont été adaptées, la principale modification étant la traduction de l'anglais au français. Une grande attention a été portée à la clarté des termes, à la simplicité des formulations et au temps nécessaire pour répondre au questionnaire (estimé à 15 minutes). L'instrument de mesure compte 33 items permettant de mesurer les huit variables de notre modèle et 10 items pour caractériser le répondant et son réseau.

Variables Latentes	Échelle (Variables manifestes)	Référence
Contrôle social (CS)	Veillez indiquer votre niveau d'accord avec les propositions suivantes (Likert à 7 points allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord ») : CS1 : Mon franchiseur (employeur) encourage les échanges entre les différents membres du réseau CS2 : Ma connaissance du métier me permettrait de travailler dans n'importe quel point de vente (agence) de mon réseau CS3 : Les relations entre les différents membres de mon réseau sont basées sur le respect CS4 : Mon franchiseur (employeur) encourage les discussions sur les méthodes de travail entre les différents membres du réseau CS5 : Je suis capable de m'auto-évaluer dans le cadre de mon travail	Ramaswami (1996)
Contrôle par les résultats (CR)	Veillez indiquer votre niveau d'accord avec les propositions suivantes (Likert à 7 points allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord ») : CR1 : Mes objectifs de performance sont parfaitement définis CR2 : Mon franchiseur (employeur) assure un suivi de la réalisation de mes objectifs CR3 : Si les objectifs ne sont pas atteints, je dois fournir des explications détaillées à mon franchiseur (employeur) CR4 : Mon franchiseur (employeur) m'envoie d'une façon régulière un rapport d'évaluation de ma performance CR5 : Mon revenu augmente en fonction de la réalisation des objectifs	Ramaswami (1996)
Contrôle comportemental (CC)	Quelle est la fréquence d'usage des pratiques suivantes dans votre point de vente (ou agence) ? (Likert à 7 points allant de « Jamais » à « Fréquemment ») CC1 : Application des procédures CC2 : Audit externe pour l'évaluation de la situation financière CC3 : Audit interne pour l'évaluation de la qualité CC4 : Audit externe pour l'évaluation de la qualité	Kober <i>et al.</i> (2007)

Tableau 20. Echelles de mesure des types de contrôle

Le contrôle par les comportements est appréhendé au travers de l'application des procédures et l'utilisation de différents types d'audit par le franchiseur. Cette échelle est adaptée de l'étude de Kober *et al.* (2007) portant sur le rôle du contrôle dans la stratégie.

Le contrôle par les résultats est mesuré en se basant sur cinq éléments : les échanges avec le franchiseur concernant la définition des objectifs, le suivi de performance, les justifications d'écarts, le retour d'information et le système de récompense en fonction de la réalisation des objectifs. Le contrôle social inclut les échanges avec d'autres membres du réseau et le recours à l'auto-évaluation.

Ces deux dernières échelles sont adaptées du travail de Ramaswami (1996) portant sur le rôle du système de contrôle dans le marketing.

Variables latentes	Échelle (Variables manifestes)	Référence
Innovation administrative (INA)	Par rapport à vos concurrents, quelle importance votre réseau accorde-t-il aux domaines suivants (Likert à 7 points allant de « Moins important que nos concurrents » à « Plus importants que nos concurrents ») : INA1 : La nouveauté des méthodes administratives INA2 : Efforts pour le développement des nouvelles méthodes administratives INA3 : Rythme de changement au niveau des méthodes administratives	Jiménez et Valle (2011)
Innovation processuelle (INPS)	Par rapport à vos concurrents, quelle importance votre réseau accorde-t-il aux domaines suivants (Likert à 7 points allant de « Moins important que nos concurrents » à « Plus importants que nos concurrents ») : INPS1 : La nouveauté des pratiques de travail INPS2 : Efforts pour le développement des nouvelles pratiques de travail INPS3 : Rythme de changement au niveau des pratiques de travail	Jiménez et Valle (2011)
Innovation produits (INP)	Par rapport à vos concurrents, quelle importance votre réseau accorde-t-il aux domaines suivants (Likert à 7 points allant de « Moins important que nos concurrents » à « Plus importants que nos concurrents ») : INP1 : La nouveauté de produits/services INP2 : Efforts pour le développement de nouveaux produits/services INP3 : Rythme de changement en matière de produits/services	Jiménez et Valle (2011)

Tableau 21. Echelles de mesure des types d'innovation

La nouveauté, l'effort de développement et le rythme de changement sont évalués par comparaison avec la concurrence permettent de mesurer l'innovation. Il est fait référence aux méthodes administratives, aux pratiques de travail et aux produits/services pour dissocier les innovations administratives, processuelles et produits/service.

Variables latentes	Échelle (Variables manifestes)	Référence
Diffusion des connaissances (KNdif)	Veillez indiquer votre niveau d'accord avec les propositions suivantes (Likert à 7 points allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord »): KNdif1 : Dans notre réseau, nous utilisons des outils afin de partager les meilleures pratiques KNdif2 : Au sein de notre réseau, nous avons des responsables dont la mission principale est de faciliter les échanges entre les différentes parties (franchisés, franchiseur, managers et employés) KNdif3 : Au sein de notre réseau, nous avons des responsables dont la mission principale est de recevoir les propositions formulées par les franchisés (les managers) KNdif4 : Au sein de notre réseau, nous avons des responsables dont la mission principale est de diffuser l'information	Jiménez et Valle (2011)
Création des connaissances (KNcre)	Veillez indiquer votre niveau d'accord avec les propositions suivantes (Likert à 7 points allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord »): KNcre1 : La performance de mon point de vente (agence) est régulièrement évaluée KNcre2 : Les problèmes, les échecs et les risques sont discutés d'une manière ouverte au sein de mon réseau KNcre3 : Dans le cadre de mon réseau, les nouvelles idées et les nouvelles pistes sont utilisées pour améliorer nos techniques et méthodes de travail KNcre 4 : J'attribue les tâches à mes employés en fonction de leur savoir faire et de leur disponibilité KNcre5 : Mon franchiseur (employeur) encourage le développement de nouvelles idées KNcre6 : Il existe dans mon réseau des groupes de travail qui nous permettent de discuter et d'échanger nos expériences	Filius <i>et al.</i> (2000)

Tableau 22. Echelles de mesure des variables médiatrices

La diffusion des connaissances est appréciée par l'existence d'échanges de bonnes pratiques et des moyens mobilisés pour les diffuser. Ces mesures sont développées en se basant sur le travail de Jiménez et Valle (2011).

Enfin, la création de connaissances est évaluée à partir des pratiques favorisant l'émergence des nouvelles connaissances au sein du réseau comme les groupes de travail, l'évaluation de la performance et l'ouverture du franchiseur aux nouvelles idées proposées. L'étude de Filius *et al.* (2000) constitue la source de cette dernière échelle.

Après avoir élaboré le questionnaire, celui-ci a fait l'objet d'une validation par des membres de l'équipe de recherche et pré-testé en l'administrant en face-à-face à des franchisés et à des managers de succursales. Cette étape nous a permis de réviser certains items et termes pour les rendre plus clairs et simples. Une fois le questionnaire validé, nous avons procédé à son administration.

1.2. Administration du questionnaire

Le questionnaire a été administré en face-à-face (version papier) et par voie électronique (version en ligne).

Pour le mode d'administration en face-à-face, un questionnaire sous forme d'un livret en papier a été administré pour des points de vente appartenant aux réseaux de franchise de la région de Lille et identifiés grâce à l'annuaire de franchise publié par la fédération française de franchise et le site internet d'AC-Franchise. Les adresses des franchisés (locales ou électroniques) sont identifiées soit par le moteur de recherche « les pages jaunes » ou aussi par le site web du réseau. Cette phase a été réalisée sur deux grands centres commerciaux établis à Lille. Nous avons bénéficié du soutien des responsables d'un centre commercial (responsables de sécurité) ce qui nous a beaucoup facilité la tâche d'administration du questionnaire.

Dans ce cadre, il y a eu deux types de répondants : des responsables (des managers) de points de vente intégrés et des franchisés pour les points de vente en franchise. Le nombre de questionnaires administrés par cette voie directe est de 70 questionnaires tandis que le nombre des questionnaires retournés est de 40 soit un taux de retour de presque 57%.

Pour le mode d'administration par courrier électronique, nous avons envoyés 5 100 questionnaires en version en ligne par l'intermédiaire de l'application « *Google Drive* » aux responsables des points de vente appartenant à des réseaux de franchise implantés en France (identifiés de la même manière que le mode direct). Dans ce cadre, nous avons eu le retour de 75 réponses relatives à plusieurs types de répondants : des franchisés, des managers, des responsables de groupements d'intérêts économiques, des indépendants. Dans ce cas nous avons gardé seulement les réponses des deux premiers types de répondants, soit 66 réponses ce qui fait un taux de retour de presque 1.5%. Ce taux de retour faible représente une des faiblesses des enquêtes conduites par internet et en particulier par courrier électronique (Shih et Fan, 2009 ; Kent and Brandal, 2003). Il peut être justifié par l'absence d'une relance du questionnaire pour les personnes qui n'ont pas répondu.

Il est aussi intéressant de noter à ce propos que dans le cadre des enquêtes réalisées (en face-à-face et par e-mail), les points de vente contactés ont été choisis d'une manière aléatoire à partir de la liste des réseaux de franchise disponible dans l'annuaire de franchise et le site

d'Ac-Franchise (notre population cible est constituée de l'ensemble des points de ventes appartenant à cette liste des réseaux).

L'administration du questionnaire s'est faite pendant la période allant d'août à novembre 2013. Après avoir enlevé les observations non valides (neuf observations) et remplacé les données manquantes par la médiane pour les variables métriques (28 valeurs) et par le mode pour les variables nominales (sept valeurs), nous obtenons un échantillon final de 106 observations.

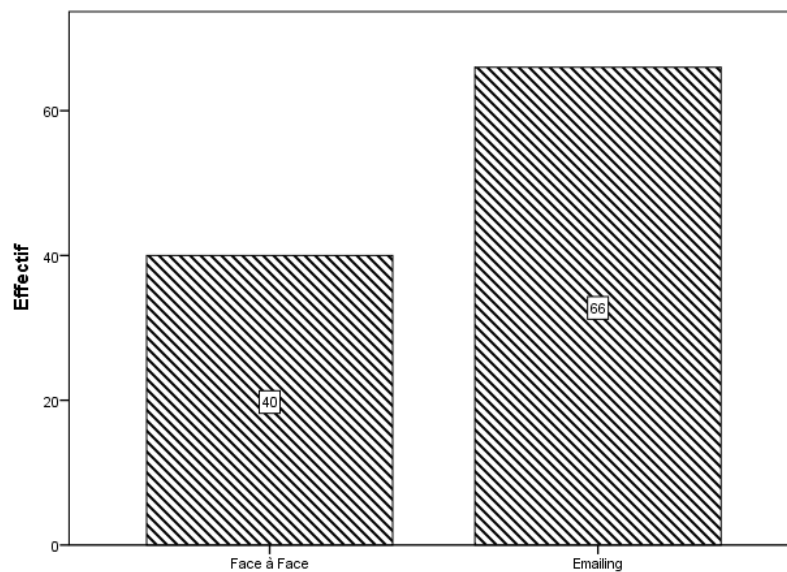


Figure 17. Réponses par modes d'envoi du questionnaire

Les réponses générées par le face-à-face représentent presque 38% de la totalité des réponses valides tandis que celles obtenues par E-mailing est de 66%.

2. Caractéristiques et représentativité de l'échantillon

Dans ce paragraphe, nous examinons les différents réseaux étudiés en se référant aux statistiques descriptifs (médiane, moyenne, pourcentage) puis nous analysons la représentativité de notre échantillon en se basant sur le test de Student et le test de *Mann Whitney*.

2.1. Statistiques descriptives

Les caractéristiques de notre échantillon en termes de forme organisationnelle, sexe et niveau d'étude du répondant et le secteur sont représentées par les graphes ci-dessous :

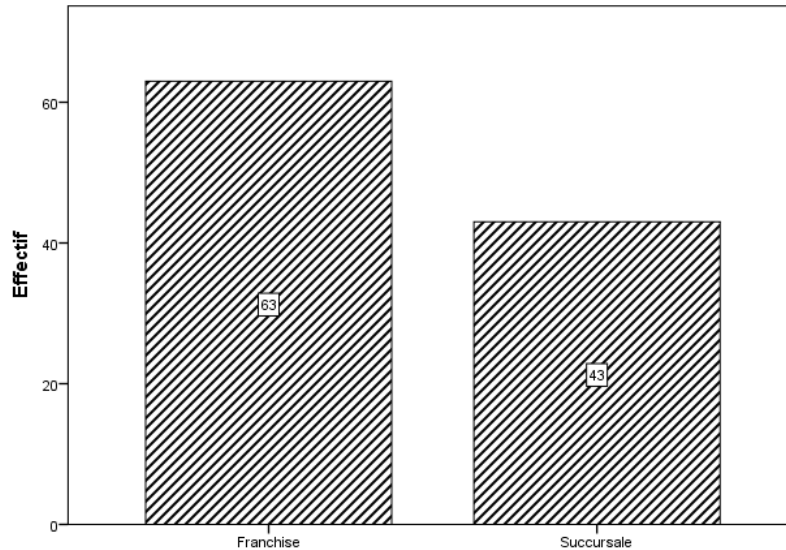


Figure 18. Forme organisationnelle

L'échantillon final est réparti en 59.4% d'unités franchisées et 40.6% de succursales. Ces chiffres montrent la prépondérance de la franchise comme forme de développement des réseaux mixtes implantés en France.

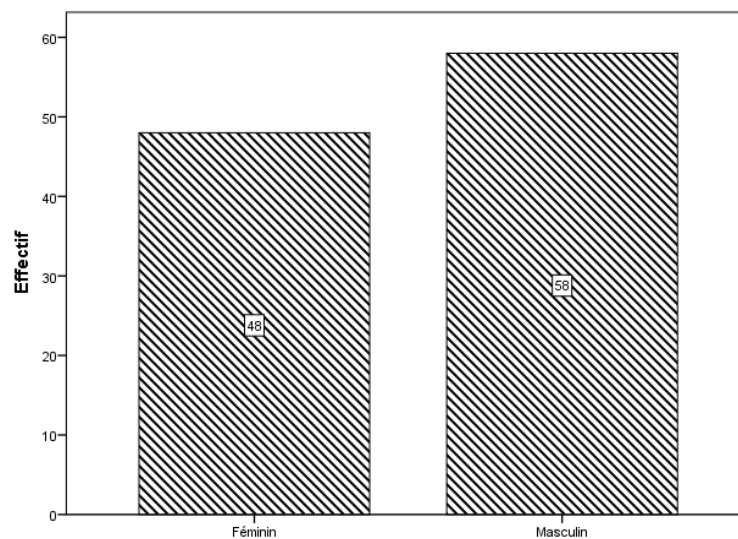


Figure 19. Sexe des répondants

Les répondants sont presque à 45% des femmes ; l'âge moyen est de 41 ans. Selon ces chiffres, nous pouvons conclure que les réseaux mixtes sont un débouché important pour les femmes ce qui confirme le rôle social de la franchise.

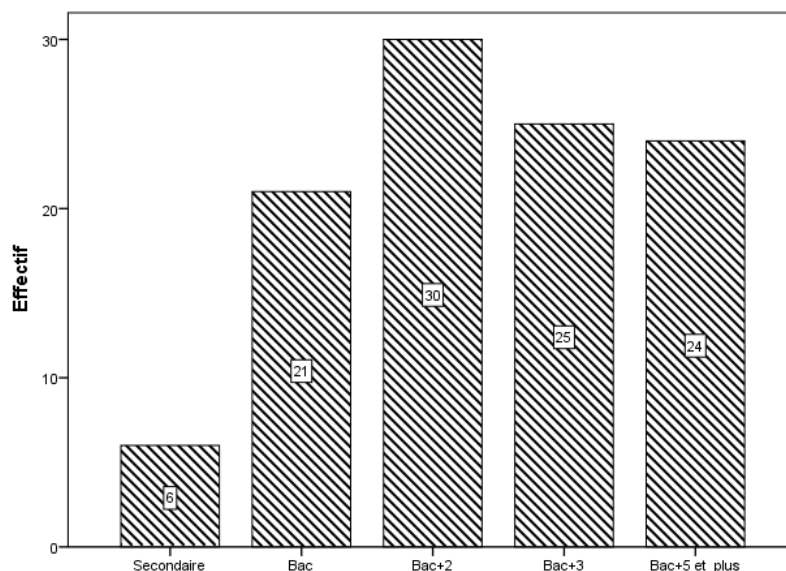


Figure 20. Niveau d'éducation des répondants

En observant la Figure 20, nous remarquons que presque 74.5% de nos répondants ont un niveau Bac+2 ou supérieur.

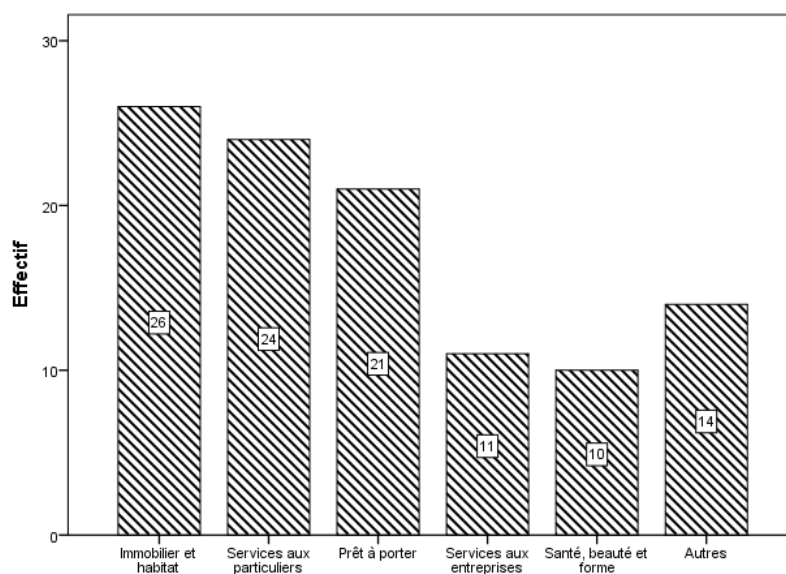


Figure 21. Secteurs d'activité

La figure ci-dessus indique la répartition des différentes unités étudiées en fonction de leur secteur d'appartenance. L'immobilier et l'habitat, le service aux particuliers et le prêt à porter sont les secteurs les mieux représentés dans notre étude. La majorité des réseaux étudiés appartient au secteur des services (57.5%) sans tenir compte des domaines « santé, beauté et forme » et « autres » qui sont des domaines mixtes (service/distribution).

2.2. Représentativité de l'échantillon

Les questionnaires ont été administrés en format papier et par voie électronique. En ce qui concerne le premier mode d'administration, 70 questionnaires ont été distribués directement dans des points de vente ; le nombre de retour est de 40. Pour le second mode d'administration, 5 100 messages électroniques avec un lien vers le questionnaire ont été envoyés ; le nombre de réponses valides est de 66. Il convient donc, d'examiner le biais de non réponse puis de s'assurer que la méthode d'administration n'induit pas de biais.

2.2.1. Mode d'administration du questionnaire

En ce qui concerne les méthodes de collecte, les réponses ont été comparées, pour les 33 items utilisés, au moyen des tests de Student de comparaison de moyenne et de Mann-Whitney. Au seuil de 1%, des différences n'apparaissent que pour cinq items (CS4, CR1, CR2, CR3 et KNcre6) avec le premier et six items (CS1, CS4, CR1, CR2, CR3 et KNcre6) avec le second.

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t sur l'égalité de moyennes		Test de Mann Whitney (Sig. bilatérale)
		F	Sig.	Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	
CC_1	Variances égales Variances inégales	0,761	0,385	0,217	0,446 0,465	0,161
CC_2	Variances égales Variances inégales	0,000	0,997	-0,673	0,087 0,084	0,092
CC_3	Variances égales Variances inégales	0,121	0,729	-0,134	0,679 0,679	0,695
CC_4	Variances égales Variances inégales	0,053	0,819	-0,739	0,044* 0,043*	0,049*
CS_1	Variances égales Variances inégales	1,218	0,272	-0,665	0,029* 0,032*	0,009**
CS_2	Variances égales Variances inégales	3,170	0,078	-0,082	0,686 0,713	0,777
CS_3	Variances égales Variances inégales	0,467	0,496	0,295	0,202 0,161	0,344
CS_4	Variances égales Variances inégales	7,631	0,007**	-0,820	0,004** 0,009**	0,010**
CS_5	Variances égales Variances inégales	0,111	0,739	0,172	0,400 0,402	0,348
CR_1	Variances égales Variances inégales	3,646	0,059	0,867	0,000** 0,000**	0,000**
CR_2	Variances égales Variances inégales	1,718	0,193	1,148	0,002** 0,002**	0,001**
CR_3	Variances égales Variances inégales	0,058	0,810	2,106	0,000** 0,000**	0,000**
CR_4	Variances égales Variances inégales	5,940	0,017*	0,503	0,246 0,226	0,346
INA_1	Variances égales Variances inégales	0,086	0,769	-0,329	0,271 0,279	0,294
INA_2	Variances égales Variances inégales	0,006	0,940	-0,298	0,317 0,313	0,251
INA_3	Variances égales Variances inégales	0,006	0,938	-0,117	0,703 0,830	0,771

* pour signification inférieure à 5% et ** pour signification inférieure à 1% dans ce tableau et les tableaux suivants.

Tableau 23. Comparaison entre les modes d'administration du questionnaire

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité de moyennes		Test Mann Whitney (Sig. bilatérale)
		F	Sig.	Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	
INPS_1	Variances égales Variances inégales	0,638	0,426	-0,065	0,818 0,825	0,870
INPS_2	Variances égales Variances inégales	0,015	0,904	-0,252	0,396 0,405	0,374
INPS_3	Variances égales Variances inégales	0,008	0,929	-0,039	0,896 0,896	0,912
INP_1	Variances égales Variances inégales	0,127	0,722	0,420	0,098 0,087	0,125
INP_2	Variances égales Variances inégales	5,020	0,027	0,511	0,050* 0,033*	0,091
INP_3	Variances égales Variances inégales	1,183	0,279	0,386	0,216 0,206	0,209
KNcre_1	Variances égales Variances inégales	4,961	0,028	0,624	0,042* 0,028*	0,074
KNcre_2	Variances égales Variances inégales	0,580	0,448	0,048	0,862 0,864	0,686
KNcre_3	Variances égales Variances inégales	0,057	0,812	-0,007	0,983 0,983	0,927
KNcre_4	Variances égales Variances inégales	0,499	0,481	0,119	0,740 0,734	0,852
KNcre_5	Variances égales Variances inégales	0,459	0,500	0,205	0,452 0,439	0,474
KNcre_6	Variances égales Variances inégales	7,859	0,006	-1,208	0,001** 0,002**	0,001**
KNdif_1	Variances égales Variances inégales	0,335	0,564	-0,011	0,966 0,966	0,949
KNdif_2	Variances égales Variances inégales	2,515	0,116	-0,430	0,238 0,260	0,410
KNdif_3	Variances égales Variances inégales	0,045	0,832	-0,130	0,724 0,729	0,821
KNdif_4	Variances égales Variances inégales	3,095	0,081	-0,071	0,822 0,830	0,768

Tableau 23 (suite). Comparaison entre les modes d'administration du questionnaire

2.2.2. Biais de non-retour

Les taux de retour de l'administration en format papier est de 57% tandis que celui de l'administration en ligne est de 1,47%. Le faibles taux de réponse pour l'administration en ligne est comparable à celui observé dans d'autres travaux (Kent et Brandal, 2003). Les faibles taux de réponse posent la question de l'existence d'un biais de non réponse. Henri (2006) recommande de comparer les réponses des premiers questionnaires retournés aux

derniers, les derniers répondants étant susceptibles d'avoir des comportements proches des personnes n'ayant pas répondu.

Les résultats des tests de Student de comparaison de moyenne et de Mann-Whitney repris dans les tableaux 24 et 25 montrent que, quel que soit le mode d'administration, la comparaison des premières réponses aux dernières révèle l'absence de différences significatives au seuil de 1%.

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité de moyennes		Test Mann Whitney (Sig. bilatérale)
		F	Sig.	Différence moyenne	Sig. (bilatérale)	
CC_1	Variances égales Variances inégales	0,509	0,480	0,350	0,485 0,485	0,406
CC_2	Variances égales Variances inégales	0,012	0,914	-0,300	0,620 0,620	0,540
CC_3	Variances égales Variances inégales	0,620	0,436	-0,450	0,383 0,383	0,264
CC_4	Variances égales Variances inégales	0,088	0,768	0,150	0,794 0,794	0,836
CS_1	Variances égales Variances inégales	1,107	0,299	0,400	0,420 0,420	0,421
CS_2	Variances égales Variances inégales	3,313	0,077	0,400	0,312 0,315	0,640
CS_3	Variances égales Variances inégales	0,576	0,452	-0,150	0,587 0,587	0,444
CS_4	Variances égales Variances inégales	3,857	0,057	0,750	0,166 0,168	0,345
CS_5	Variances égales Variances inégales	0,259	0,614	-0,350	0,286 0,286	0,260
CR_1	Variances égales Variances inégales	0,561	0,459	-0,400	0,194 0,195	0,229
CR_2	Variances égales Variances inégales	5,905	0,020	0,700	0,208 0,210	0,433
CR_3	Variances égales Variances inégales	0,027	0,870	0,400	0,547 0,547	0,550
CR_4	Variances égales Variances inégales	1,142	0,292	0,000	1,000 1,000	0,869
CR_5	Variances égales Variances inégales	1,139	0,293	0,550	0,365 0,366	0,586
INA_1	Variances égales Variances inégales	0,000	1,000	0,500	0,309 0,309	0,467
INA_2	Variances égales Variances inégales	0,070	0,793	0,400	0,390 0,390	0,493
INA_3	Variances égales Variances inégales	0,033	0,857	0,250	0,608 0,608	0,835

Tableau 24. Comparaison entre premiers et derniers répondants (questionnaire administré en face-à-face)

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité de moyennes		Test Mann Whitney (Sig, bilatérale)
		F	Sig,	Différence moyenne	Sig, (bilatérale)	
INPS_1	Variances égales Variances inégales	0,033	0,856	0,900	0,063 0,063	0,075
INPS_2	Variances égales Variances inégales	0,522	0,474	0,750	0,126 0,126	0,188
INPS_3	Variances égales Variances inégales	0,005	0,943	0,450	0,344 0,344	0,530
INP_1	Variances égales Variances inégales	3,726	0,061	0,550	0,128 0,128	0,165
INP_2	Variances égales Variances inégales	0,006	0,939	0,150	0,639 0,639	0,522
INP_3	Variances égales Variances inégales	0,047	0,830	0,700	0,132 0,133	0,200
KNcre_1	Variances égales Variances inégales	2,113	0,154	-0,100	0,796 0,797	0,866
KNcre_2	Variances égales Variances inégales	0,090	0,765	0,050	0,913 0,913	0,649
KNcre_3	Variances égales Variances inégales	0,303	0,585	0,350	0,494 0,494	0,396
KNcre_4	Variances égales Variances inégales	0,096	0,758	-0,050	0,926 0,926	0,989
KNcre_5	Variances égales Variances inégales	0,818	0,371	0,300	0,457 0,457	0,419
KNcre_6	Variances égales Variances inégales	0,181	0,673	0,550	0,394 0,394	0,365
KNdif_1	Variances égales Variances inégales	1,658	0,206	0,150	0,723 0,723	0,955
KNdif_2	Variances égales Variances inégales	0,293	0,592	0,550	0,393 0,393	0,414
KNdif_3	Variances égales Variances inégales	0,175	0,678	0,700	0,254 0,254	0,209
KNdif_4	Variances égales Variances inégales	6,936	0,012	0,700	0,211 0,212	0,441

Tableau 24(suite). Comparaison entre premiers et derniers répondants (questionnaire administré en face-à-face

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité de moyennes		Test Mann Whitney (Sig, bilatérale)
		F	Sig,	Différence moyenne	Sig, (bilatérale)	
CC_1	Variances égales Variances inégales	0,509	0,480	0,350	0,485 0,485	0,348
CC_2	Variances égales Variances inégales	0,012	0,914	-0,300	0,620 0,620	0,026*
CC_3	Variances égales Variances inégales	0,620	0,436	-0,450	0,383 0,383	0,201
CC_4	Variances égales Variances inégales	0,088	0,768	0,150	0,794 0,794	0,512
CS_1	Variances égales Variances inégales	1,107	0,299	0,400	0,420 0,420	0,794
CS_2	Variances égales Variances inégales	3,313	0,077	0,400	0,312 0,315	0,633
CS_3	Variances égales Variances inégales	0,576	0,452	-0,150	0,587 0,587	0,609
CS_4	Variances égales Variances inégales	3,857	0,057	0,750	0,166 0,168	0,239
CS_5	Variances égales Variances inégales	0,259	0,614	-0,350	0,286 0,286	0,592
CR_1	Variances égales Variances inégales	0,561	0,459	-0,400	0,194 0,195	0,410
CR_2	Variances égales Variances inégales	5,905	0,020	0,700	0,208 0,210	0,389
CR_3	Variances égales Variances inégales	0,027	0,870	0,400	0,547 0,547	0,548
CR_4	Variances égales Variances inégales	1,142	0,292	0,000	1,000 1,000	0,974
CR_5	Variances égales Variances inégales	1,139	0,293	0,550	0,365 0,366	0,587
INA_1	Variances égales Variances inégales	0,000	1,000	0,500	0,309 0,309	0,808
INA_2	Variances égales Variances inégales	0,070	0,793	0,400	0,390 0,390	0,984
INA_3	Variances égales Variances inégales	0,033	0,857	0,250	0,608 0,608	0,698

Tableau 25. Comparaison entre premiers et derniers répondants (questionnaire administré par e-mail

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité de moyennes		Test Mann Whitney (Sig, bilatérale)
		F	Sig,	Différence moyenne	Sig, (bilatérale)	
INPS_1	Variances égales Variances inégales	0,033	0,856	0,900	0,063 0,063	0,183
INPS_2	Variances égales Variances inégales	0,522	0,474	0,750	0,126 0,126	0,833
INPS_3	Variances égales Variances inégales	0,005	0,943	0,450	0,344 0,344	0,166
INP_1	Variances égales Variances inégales	3,726	0,061	0,550	0,128 0,128	0,296
INP_2	Variances égales Variances inégales	0,006	0,939	0,150	0,639 0,639	0,199
INP_3	Variances égales Variances inégales	0,047	0,830	0,700	0,132 0,133	0,383
KNcre_1	Variances égales Variances inégales	2,113	0,154	-0,100	0,796 0,797	0,210
KNcre_2	Variances égales Variances inégales	0,090	0,765	0,050	0,913 0,913	0,483
KNcre_3	Variances égales Variances inégales	0,303	0,585	0,350	0,494 0,494	1,000
KNcre_4	Variances égales Variances inégales	0,096	0,758	-0,050	0,926 0,926	0,727
KNcre_5	Variances égales Variances inégales	0,818	0,371	0,300	0,457 0,457	0,590
KNcre_6	Variances égales Variances inégales	0,181	0,673	0,550	0,394 0,394	0,078
KNdif_1	Variances égales Variances inégales	1,658	0,206	0,150	0,723 0,723	0,042*
KNdif_2	Variances égales Variances inégales	0,293	0,592	0,550	0,393 0,393	0,715
KNdif_3	Variances égales Variances inégales	0,175	0,678	0,700	0,254 0,254	0,891
KNdif_4	Variances égales Variances inégales	6,936	0,012	0,700	0,211 0,212	0,563

Tableau 25 (suite). Comparaison entre premiers et derniers répondants (questionnaire administré par e-mail

En résumé, nous pouvons considérer que les résultats des tests montrent un faible taux de biais lié au mode d'administration du questionnaire. En outre, nous constatons l'absence de biais de non-retour. Ces éléments nous conduisent à conclure que notre échantillon est représentatif.

2.3. Autres analyses exploratoires

Diverses analyses complémentaires ont été menées afin de déceler l'effet de caractéristiques des répondants sur les variables étudiées.

2.3.1. Caractéristiques individuelles des répondants

Tout d'abord, la comparaison entre les répondants de sexe masculin et féminin moyennant le test de Student et le test de Mann Whitney (Tableau 26) montre l'existence des différences significatives au seuil de 1% pour les seuls items CR2 et CR3.

Les mêmes tests montrent l'existence d'une différence (au seuil de 1%) entre les franchisés et les managers pour le seul item CR3 sur les 33 items étudiés (Tableau 27).

Enfin, l'examen de différences expliquées par le niveau d'études au moyen du test de Kruskal-Wallis, montre l'existence de différences (au seuil de 1%) pour le seul item INP2 (Tableau 28).

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité de moyennes		Test Mann Whitney (Sig, bilatérale)
		F	Sig,	Différence moyenne	Sig, (bilatérale)	
CC_1	Variances égales Variances inégales	0,140	0,710	-0,255	0,358 0,354	0,338
CC_2	Variances égales Variances inégales	0,484	0,488	-0,156	0,686 0,684	0,638
CC_3	Variances égales Variances inégales	0,205	0,652	-0,259	0,412 0,419	0,221
CC_4	Variances égales Variances inégales	0,136	0,714	0,346	0,337 0,336	0,300
CS_1	Variances égales Variances inégales	0,155	0,694	0,026	0,931 0,932	0,946
CS_2	Variances égales Variances inégales	2,982	0,087	0,047	0,810 0,810	0,973
CS_3	Variances égales Variances inégales	1,544	0,217	-0,503	0,024* 0,020*	0,023*
CS_4	Variances égales Variances inégales	1,638	0,204	-0,369	0,192 0,182	0,253
CS_5	Variances égales Variances inégales	0,022	0,882	-0,318	0,109 0,111	0,071
CR_1	Variances égales Variances inégales	0,211	0,647	-0,506	0,037* 0,036*	0,030*
CR_2	Variances égales Variances inégales	10,645	0,001	-1,139	0,002** 0,001**	0,005**
CR_3	Variances égales Variances inégales	0,985	0,323	-1,597	0,000** 0,000**	0,000**
CR_4	Variances égales Variances inégales	1,416	0,237	-0,968	0,020* 0,019*	0,019*
CR_5	Variances égales Variances inégales	4,727	0,032	0,445	0,214 0,226	0,439
INA_1	Variances égales Variances inégales	0,005	0,943	-0,258	0,376 0,376	0,351
INA_2	Variances égales Variances inégales	0,162	0,688	-0,254	0,382 0,378	0,475
INA_3	Variances égales Variances inégales	0,393	0,532	-0,361	0,226 0,223	0,262

Tableau 26. Comparaison au niveau du sexe des répondants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité de moyennes		Test Mann Whitney (Sig, bilatérale)
		F	Sig,	Différence moyenne	Sig, (bilatérale)	
INPS_1	Variances égales Variances inégales	1,931	0,168	-0,208 -0,208	0,451 0,442	0,787
INPS_2	Variances égales Variances inégales	5,234	0,024	-0,177 -0,177	0,540 0,528	0,990
INPS_3	Variances égales Variances inégales	1,235	0,269	-0,580 -0,580	0,041* 0,037*	0,062
INP_1	Variances égales Variances inégales	0,255	0,614	-0,440 -0,440	0,075 0,070	0,127
INP_2	Variances égales Variances inégales	0,340	0,561	-0,239 -0,239	0,349 0,340	0,515
INP_3	Variances égales Variances inégales	2,180	0,143	-0,706 -0,706	0,019* 0,017*	0,035*
KNcre_1	Variances égales Variances inégales	4,227	0,042	-0,649 -0,649	0,029* 0,025*	0,057
KNcre_2	Variances égales Variances inégales	0,004	0,947	-0,047 -0,047	0,861 0,861	0,879
KNcre_3	Variances égales Variances inégales	3,237	0,075	-0,586 -0,586	0,052 0,047	0,037*
KNcre_4	Variances égales Variances inégales	0,641	0,425	-0,333 -0,333	0,339 0,332	0,411
KNcre_5	Variances égales Variances inégales	1,640	0,203	-0,461 -0,461	0,080 0,077	0,056
KNcre_6	Variances égales Variances inégales	0,258	0,612	-0,186 -0,186	0,601 0,600	0,583
KNdif_1	Variances égales Variances inégales	0,970	0,327	-0,406 -0,406	0,113 0,109	0,110
KNdif_2	Variances égales Variances inégales	0,024	0,878	-0,341 -0,341	0,336 0,334	0,294
KNdif_3	Variances égales Variances inégales	0,376	0,541	-0,568 -0,568	0,113 0,110	0,119
KNdif_4	Variances égales Variances inégales	2,885	0,092	-0,703 -0,703	0,021* 0,018*	0,017*

Tableau 26 (suite). Comparaison au niveau du sexe des répondants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité de moyennes		Test Mann Whitney (Sig, bilatérale)
		F	Sig,	Différence moyenne	Sig, (bilatérale)	
CC_1	Variances égales	0,175	0,676	-0,426	0,128	0,062
	Variances inégales			-0,426	0,125	
CC_2	Variances égales	1,734	0,191	0,325	0,405	0,421
	Variances inégales			0,325	0,393	
CC_3	Variances égales	0,435	0,511	0,584	0,066	0,096
	Variances inégales			0,584	0,074	
CC_4	Variances égales	0,015	0,902	0,730	0,044*	0,053
	Variances inégales			0,730	0,045*	
CS_1	Variances égales	2,823	0,096	-0,279	0,358	0,516
	Variances inégales			-0,279	0,340	
CS_2	Variances égales	0,323	0,571	-0,059	0,767	0,740
	Variances inégales			-0,059	0,764	
CS_3	Variances égales	0,008	0,927	-0,075	0,744	0,587
	Variances inégales			-0,075	0,744	
CS_4	Variances égales	3,659	0,059	0,103	0,719	0,655
	Variances inégales			0,103	0,735	
CS_5	Variances égales	0,262	0,610	-0,066	0,745	0,770
	Variances inégales			-0,066	0,743	
CR_1	Variances égales	3,096	0,081	-0,493	0,045*	0,049*
	Variances inégales			-0,493	0,038*	
CR_2	Variances égales	0,527	0,469	-0,561	0,140	0,044*
	Variances inégales			-0,561	0,146	
CR_3	Variances égales	2,610	0,109	-2,167	0,000**	0,000**
	Variances inégales			-2,167	0,000**	
CR_4	Variances égales	4,534	0,036	-0,797	0,061	0,089
	Variances inégales			-0,797	0,054	
CR_5	Variances égales	0,396	0,531	-0,200	0,584	0,719
	Variances inégales			-0,200	0,577	
INA_1	Variances égales	0,134	0,715	0,096	0,746	0,807
	Variances inégales			0,096	0,748	
INA_2	Variances égales	0,024	0,877	0,182	0,538	0,530
	Variances inégales			0,182	0,536	
INA_3	Variances égales	0,245	0,622	0,079	0,795	0,882
	Variances inégales			0,079	0,797	

Tableau 27. Comparaison au niveau du statut des répondants (franchisés et managers)

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité de moyennes		Test Mann Whitney (Sig, bilatérale)
		F	Sig,	Différence moyenne	Sig, (bilatérale)	
INPS_1	Variances égales	1,213	0,273	-0,055	0,844	0,772
	Variances inégales			-0,055	0,849	
INPS_2	Variances égales	0,025	0,874	0,183	0,533	0,508
	Variances inégales			0,183	0,537	
INPS_3	Variances égales	0,168	0,683	-0,019	0,947	0,961
	Variances inégales			-0,019	0,948	
INP_1	Variances égales	0,044	0,835	-0,338	0,180	0,232
	Variances inégales			-0,338	0,171	
INP_2	Variances égales	3,423	0,067	-0,590	0,021*	0,026*
	Variances inégales			-0,590	0,015*	
INP_3	Variances égales	0,596	0,442	-0,336	0,275	0,279
	Variances inégales			-0,336	0,270	
KNcre_1	Variances égales	2,885	0,092	-0,689	0,022*	0,021*
	Variances inégales			-0,689	0,018*	
KNcre_2	Variances égales	0,336	0,564	-0,311	0,249	0,161
	Variances inégales			-0,311	0,247	
KNcre_3	Variances égales	1,461	0,229	-0,383	0,212	0,210
	Variances inégales			-0,383	0,200	
KNcre_4	Variances égales	0,095	0,758	-0,255	0,471	0,487
	Variances inégales			-0,255	0,466	
KNcre_5	Variances égales	0,189	0,665	0,148	0,582	0,602
	Variances inégales			0,148	0,587	
KNcre_6	Variances égales	0,013	0,910	0,322	0,372	0,230
	Variances inégales			0,322	0,373	
KNdif_1	Variances égales	0,708	0,402	-0,423	0,103	0,115
	Variances inégales			-0,423	0,092	
KNdif_2	Variances égales	0,381	0,538	0,179	0,619	0,671
	Variances inégales			0,179	0,623	
KNdif_3	Variances égales	0,093	0,761	0,125	0,732	0,641
	Variances inégales			0,125	0,730	
KNdif_4	Variances égales	0,192	0,662	0,100	0,749	0,779
	Variances inégales			0,100	0,752	

Tableau 27 (suite). Comparaison au niveau du statut des répondants (franchisés et managers)

Items	Khi-deux	ddl	Signification asymptotique
CC1	6,278	4	0,179
CC2	4,183	4	0,382
CC3	3,918	4	0,417
CC4	4,062	4	0,398
CS1	6,227	4	0,183
CS2	1,323	4	0,857
CS3	9,390	4	0,052
CS4	0,457	4	3,637
CS5	0,242	4	5,472
CR1	0,064	4	8,901
CR2	0,035	4	10,369
CR3	0,082	4	8,288
CR4	0,415	4	3,935
CR5	2,999	4	0,558
INA1	8,520	4	0,074
INA2	8,478	4	0,076
INA3	8,784	4	0,067
INPS1	3,707	4	0,447
INPS2	5,040	4	0,283
INPS3	9,851	4	0,043*
INP1	6,674	4	0,154
INP2	13,892	4	0,008**
INP3	10,264	4	0,036*
KNcre1	7,842	4	0,098
KNcre2	7,217	4	0,125
KNcre3	10,438	4	0,034*
KNcre4	4,710	4	0,318
KNcre5	9,419	4	0,051
KNdif1	7,162	4	0,128
KNdif2	11,907	4	0,018*
KNdif3	11,056	4	0,026*
KNdif4	11,698	4	0,020*

Tableau 28. Comparaison entre le niveau d'études des répondants

2.3.2. Différences sectorielles

La dernière analyse (Tableau 29), menée au moyen du test de Kruskal-Wallis, montre l'existence de différences significatives (au seuil de 1%) entre les secteurs étudiés pour trois items : CR2, CR3 et INP3.

Items	Khi-deux	ddl	Signification asymptotique
CC1	11,802	5	0,038*
CC2	5,556	5	0,352
CC3	6,746	5	0,240
CC4	6,417	5	0,268
CS1	7,389	5	0,193
CS2	1,534	5	0,909
CS3	1,953	5	0,856
CS4	6,241	5	0,283
CS5	6,250	5	0,283
CR1	14,310	5	0,014*
CR2	19,195	5	0,002**
CR3	28,409	5	0,000**
CR4	8,785	5	0,118
CR5	3,335	5	0,648
INA1	4,521	5	0,477
INA2	3,841	5	0,573
INA3	4,501	5	0,480
INPS1	7,492	5	0,187
INPS2	6,142	5	0,293
INPS3	13,065	5	0,023*
INP1	8,763	5	0,119
INP2	7,065	5	0,216
INP3	18,392	5	0,002**
KNcre1	14,717	5	0,012*
KNcre2	8,363	5	0,137
KNcre3	12,650	5	0,027*
KNcre4	11,079	5	0,050*
KNcre5	13,216	5	0,021*
KNdif1	8,967	5	0,110
KNdif2	2,780	5	0,734
KNdif3	5,442	5	0,364
KNdif4	4,533	5	0,476

Tableau 29. Comparaison entre les secteurs

Au terme de cette partie, nous signalons que l'analyse des différences au niveau des caractéristiques individuelles des répondants et des caractéristiques sectorielles, nous conduisent à observer des différences importantes pour l'item CR3 (Si les objectifs ne sont pas atteints, je dois fournir des explications détaillées à mon franchiseur). Cette pratique semble être différente selon qu'il s'agit d'homme / femme, franchisé / managers, le type de formation et le secteur d'activité. Ce point mériterait d'être approfondi.

3. Analyse de données

Après avoir motivé le choix de PLS pour estimer les paramètres de nos modèles à équations structurelles, les modalités de test de l'effet de médiation seront détaillées.

3.1. Partial Least Square (PLS)

La méthode *Partial Least Square* (PLS) a été introduite par Wold (1973). Elle appartient aux modèles à équations structurelles et à variables latentes ; elle se base sur le principe des régressions simples et multiples (Jakobowicz, 2007).

Selon Henseler *et al.* (2009), cette méthode est de plus en plus privilégiée dans de nombreux domaines tels le management stratégique, le management des systèmes d'informations, le marketing ou les théories des organisations. Les auteurs énumèrent cinq avantages de l'approche PLS :

- estimer les paramètres de modèles à variables latentes ;
- analyser des échantillon de petite taille ;
- estimer des modèles complexes constitués de plusieurs variables latentes et manifestes ;
- être moins exigeante sur les hypothèses de distributions des données (normalité) et du terme d'erreur ;
- permettre d'analyser les modèles de nature réflexive (*reflective*) ou formative.

Même si cette méthode est généralement mobilisée dans les premiers stades de recherche (phase exploratoire), elle peut aussi être appliquée pour la confirmation de la théorie (Fernandes, 2012).

Dans le but de distinguer l'approche PLS de Lisrel, Fernandes (2012) établit une comparaison des deux approches:

Critères	PLS	Lisrel
Modèles statistiques	- moindres carrés partiels - succession de régressions simples ou multiples	- maximum de vraisemblance - analyse des structures des covariances
Distribution des données	-pas de conditions	-normalité des données
Taille de l'échantillon	-peut être faible -Recommandations minimales : de 30 à 100 observations	-élevée -recommandations minimales : de 200 à 800 observations
Nombre d'indicateurs par construit/ Complexité du modèle	-peut être élevé : par exemple 100 construits et 1000 indicateurs	-peu élevé et dépend de la taille de l'échantillon
Approche conceptuelle/ Finalité	-peut être utilisé dans un cadre exploratoire -une méthode prédictive et de construction de la théorie	-cadre confirmatoire -obligation de se baser sur un modèle théorique

Tableau 30. Comparaison entre PLS et Lisrel. Adapté de Fernandes (2012, p.113)

Le recours à la méthode PLS dans le cadre de cette recherche se justifie par la taille modérée de notre échantillon et l'aspect prédictif/confirmatoire de notre étude. Le logiciel Smart PLS (version 2) a été utilisé.

3.2. L'effet de médiation

L'analyse de l'effet de médiation permet de répondre à la question : pourquoi ou comment un effet se produit (Baron et Kenny 1986, p. 1176) ? Dans notre cas, identifier des effets de médiation permettra de comprendre comment le contrôle peut-il induire l'innovation ? Pour reprendre l'image de Rascle et Irachabal (2001, p. 98), il s'agit d'entrer dans la « boîte noire » de la relation contrôle / innovation. En effet, même si les études antérieures montrent majoritairement un rôle positif du contrôle sur l'innovation, le « comment » de cette relation est passé sous silence.

Notons que l'évidence, la trivialité, du « comment » de l'effet négatif du contrôle sur l'innovation le contrôle, en réduisant l'autonomie des acteurs, aurait un effet négatif sur l'innovation (Lumpkin *et al.*, 2009 ; Freije et Enkel, 2007) rend surprenant le résultat selon lequel le contrôle aurait un effet positif sur l'innovation.

La méthode adoptée pour l'analyse de l'effet de médiation est celle décrite par Baron et Kenny (1986) ; quatre étapes sont nécessaires pour vérifier l'existence ou pas de l'effet de médiation :

- analyse de la relation entre la variable explicative et la variable à expliquée ;
- analyse de la relation entre la variable explicative et la variable médiatrice ;
- analyse de la relation entre la variable médiatrice et la variable à expliquer ;
- analyse de la relation entre la variable explicative et la variable à expliquer en présence de la variable médiatrice.

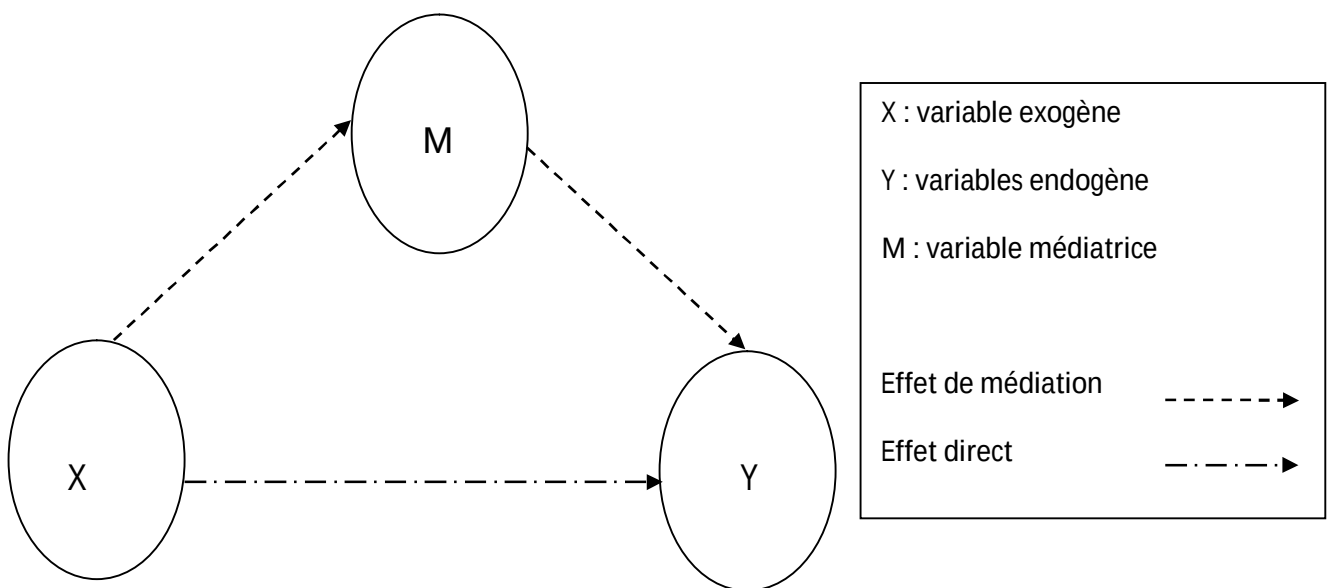


Figure 22. Effet de médiation

Dans le cas d'un modèle où X est la variable exogène ou explicative, Y la variable endogène ou expliquée et M la variable médiatrice, l'étude débute par l'analyse de l'effet direct de X sur Y. Dans le cas où la relation entre X et Y est significative, l'analyse de l'effet de médiation est ensuite menée en examinant l'effet direct de X sur M et de M sur Y. Deux situations se présentent, (1) En cas d'absence d'effet significatif entre X et M et/ou entre M et Y il n'y a pas d'effet médiateur, (2) En cas d'effet significatif entre X et M et entre M et Y, nous passons à l'étape suivante qui consiste à l'analyse de l'effet direct entre X et Y en tenant compte de M, alors deux situations se présentent :

- pas d'effet significatif de X sur Y : il y a médiation complète ;
- effet significatif de X sur Y : il y a médiation partielle.

Pour clore ce chapitre, nous rappelons brièvement les principaux éléments méthodologiques utilisés dans la présente thèse. Comme nous l'avons déjà mentionné, notre travail constitue une combinaison des approches qualitative et quantitative.

Dans le cadre de la phase exploratoire, nous avons adopté une démarche qualitative dont le but principal est de comprendre les pratiques de contrôle, de gestion des connaissances et d'innovation dans les réseaux de franchise. Dans cette optique, des entretiens semi-directifs ont été conduits principalement avec des responsables de réseaux de franchise et des consultants. Les huit réseaux de franchise étudiés dans cette phase appartiennent essentiellement aux secteurs des services et du commerce ; leur taille oscille entre 83 agence (réseau Shiva) et plus de 400 points de vente (réseau Franprix). Tous les entretiens ont été enregistrés. Suite à la retranscription des enregistrements, une analyse thématique a été menée au moyen d logiciel NVivo. Les résultats de cette analyse sont détaillés dans le chapitre suivant.

En ce qui concerne la phase confirmatoire, nous avons opté pour une démarche quantitative dont l'objectif principal est de tester les hypothèses formulées. Pour y parvenir, nous avons élaboré un questionnaire composé de 33 items en nous basant sur des travaux antérieurs. Le questionnaire a été administré auprès de franchisés et de responsables de succursales appartenant à des réseaux mixtes en face-à-face et par voie électronique, 106 réponses valides ont été obtenues. L'échantillon final est réparti en 59,4% d'unités franchisées et 40,6% de succursales. L'immobilier et l'habitat, le service aux particuliers et le prêt-à-porter sont les secteurs prépondérants dans notre étude. Dans le but de vérifier la représentativité de notre échantillon, nous avons testé les éventuelles dissemblances entre les deux modes d'administration du questionnaire, et entre les premières et dernières réponses pour chaque mode d'administration. Les tests révèlent un faible nombre de différences, ce qui démontre une bonne représentativité de notre échantillon. Enfin, compte tenu de la taille modérée de notre échantillon, la méthode PLS est utilisée pour tester nos hypothèses et analyser les effets de médiation. Les résultats de l'étude confirmatoire sont développés dans le dernier chapitre de la thèse.

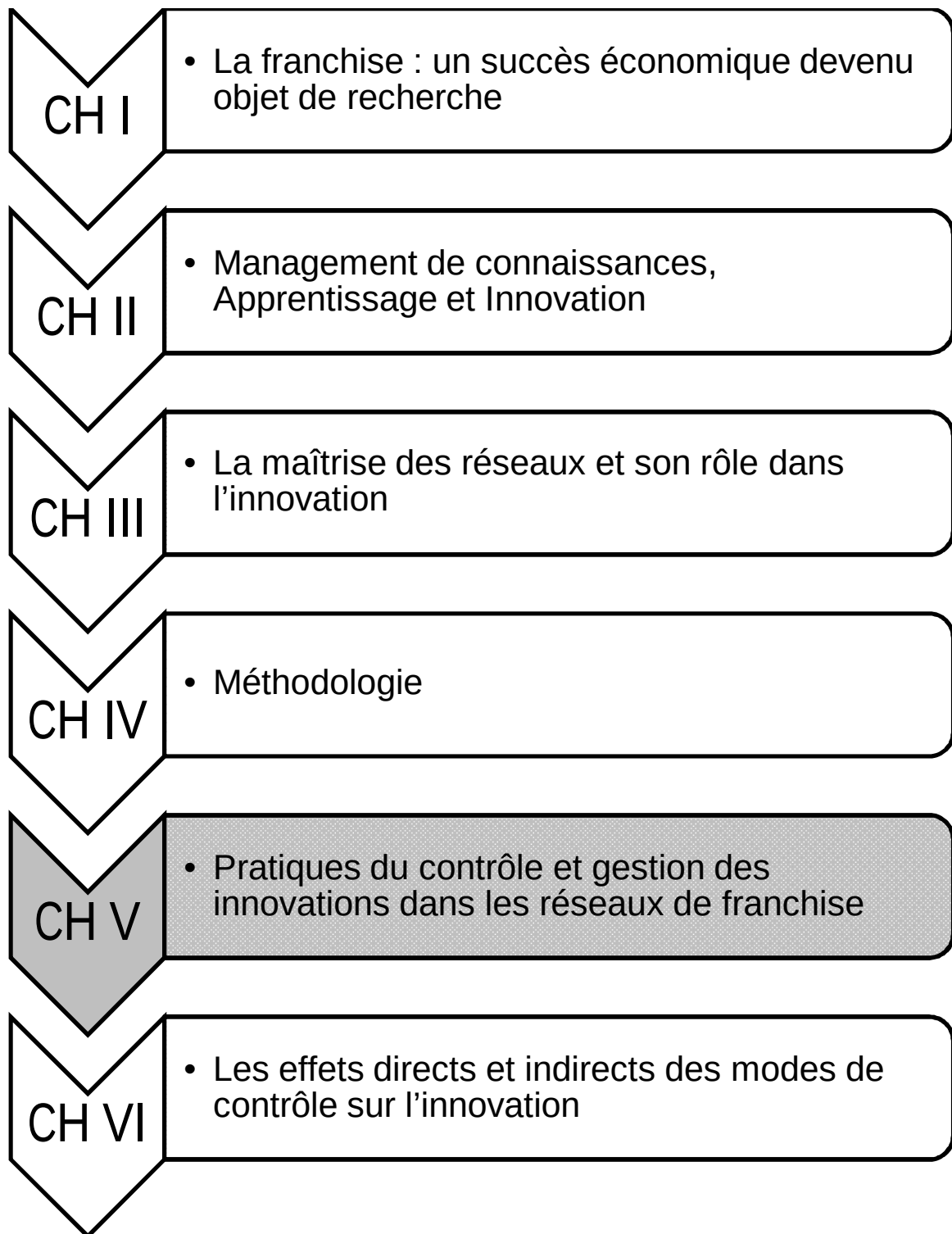


Figure 23. Processus de recherche

Chapitre V. Pratiques du contrôle et gestion des innovations dans les réseaux de franchise

Après avoir examiné au travers de la littérature le rôle du système de contrôle dans la création et la diffusion de connaissances ainsi que dans l'innovation, nous établissons maintenant un état des pratiques. Cette étude exploratoire a trois objectifs principaux : comprendre les pratiques de contrôle, le processus de gestion des connaissances et l'innovation dans les réseaux de franchise.

Comme mentionné dans le chapitre précédent, la phase exploratoire de cette thèse est réalisée au moyen d'une démarche qualitative. Trois thèmes principaux et six sous-thèmes ont été dégagés lors de la codification du corpus ;

- **l'animation des réseaux de franchise :**
 - généralités sur les outils de contrôle ;
 - fonctionnement du dispositif de contrôle ;
- **le management des connaissances :**
 - principaux flux d'échange de connaissances ;
 - dispositif de diffusion des connaissances ;
- **l'innovation :**
 - le management des innovations ;
 - principales caractéristiques des innovations.

Les thèmes principaux sont issus de la grille d'entretien tandis que la décomposition en sous-thèmes est faite de manière inductive, c'est-à-dire au fur et à mesure de l'analyse. Dans ce cadre, nous signalons que le premier thème principal est constitué de 48 unités d'analyse (phrases et groupes de phrase) issues des 10 entretiens (les huit entretiens avec les

responsables de réseaux et les deux entretiens avec les experts). Le deuxième thème principal est composé de 31 unités d'analyse issues des 10 entretiens. Enfin, le dernier thème est divisé en 38 unités d'analyse issues de neuf entretiens.

Ainsi, focalisons-nous l'attention dans les trois parties de ce chapitre sur l'analyse des différents thèmes dégagés. Ensuite, nous concluons ce chapitre en discutant les différents résultats de cette étude exploratoire.

Section 1. L'animation des réseaux de franchise

Le premier thème portant sur l'animation est décomposé en deux sous-thèmes : généralités sur les outils de contrôle des réseaux, codifié à partir de quatre unités d'analyse issues de deux sources (entretiens avec les experts), et fonctionnement du dispositif de contrôle, codifié en se basant sur 62 unités d'analyse issues de huit sources (entretiens avec les responsables de réseaux de franchise).

Nous commençons par l'analyse du premier sous-thème décrivant les différents mécanismes de contrôle généralement utilisés dans les réseaux. Cette analyse se base essentiellement sur les propos des experts. Ensuite, nous examinons plus en profondeur les outils exploités pour le contrôle des réseaux.

1. Généralités sur les outils de contrôle des réseaux de franchise

Les entretiens avec les deux experts se sont limités aux aspects généraux du contrôle des réseaux de franchise sans se restreindre à un contexte géographique particulier.

En évoquant la question du contrôle, Expert A cite plusieurs outils généralement utilisés : les représentants du franchiseur (animateur réseau), les courriers électroniques, les clients mystère, l'audit financier, l'analyse de l'approvisionnement comme l'analyse de la quantité de farine achetée pour en déduire le nombre de pains produits par le franchisé.

D'autres outils sont mentionnés par Expert B comme le système d'information, les réseaux sociaux, les sites internet et des outils plus spécifiques. Deux exemples sont évoqués :

« Au Canada, je connais un franchiseur dans le domaine des cafétérias qui suit l'activité des franchisés en temps réel. Il demande que le café soit refait chaque 20 minutes car dans leur menu, il offre un café frais. A cette fin, le franchiseur met en place un système de contrôle dans la machine à café pour vérifier si les franchisés appliquent les instructions ou non. Les systèmes de contrôle deviennent de plus en plus élaborés, comme dans le domaine de la boulangerie où le franchiseur peut contrôler les fours pour voir si les croissants sont refaits ou non chaque heure. Un autre exemple de système de contrôle très élaboré est appliqué dans les magasins alimentaires, comme chez Carrefour, où les réfrigérateurs sont contrôlés par le siège social, par satellite, ce qui lui permet de réagir rapidement en cas de problème ».

Cette liste n'est pas exhaustive, cependant il semble que la fonction d'animateur réseau est cruciale dans un réseau de franchise. Expert B précise :

« La première des choses dans l'établissement du contrôle est de mettre en place un représentant du franchiseur pour chaque magasin franchisé. C'est un représentant qui veille, au jour le jour, sur tous les problèmes du franchisé et qui veille à ce que le manuel opérationnel soit appliqué à la lettre. Il permet en outre d'installer plus activement le franchisé et permet aussi de l'orienter en cas de dérapage ».

D'un autre côté, il apparaît que le dispositif de contrôle des franchisés ne diffère pas de celui des succursales. Cependant, quand il s'agit de l'internationalisation les mécanismes changent :

« Ces différents outils de contrôle sont généralement utilisés de la même façon pour le contrôle des unités franchisées ou pour le contrôle des filiales, mais ils sont différents dans le cas des unités implantées à l'étranger » (Expert A).

Le dispositif du contrôle change aussi en fonction de l'activité :

« Parfois les outils dépendent du concept. Si c'est un concept de restauration, les commentaires des clients sont très importants soit au travers du site web du franchiseur soit au travers des réseaux sociaux. Il y a eu un cas à Montréal dans lequel un client d'une cafétéria est resté jusqu'à 20 minutes sans être servi alors que d'autres clients sont servis. Ce client a juste ouvert son PC, il s'est connecté à twitter et il a commenté sur la page du café ' C'est pas normal que j'attends jusqu'à 20 min mon café alors que d'autres passent avant moi '. Cinq minutes plus tard, le gérant du café reçoit un appel du siège social en Suède et le problème a été rapidement réglé. Même le client est revenu sur la page du franchiseur et l'a remercié. Les réseaux sociaux sont de plus en plus importants car si un client est mécontent, 100 000 personnes peuvent le savoir » (Expert B).

D'après la brève description du dispositif général du système de contrôle, nous pouvons conclure que ce dernier est constitué d'une combinaison de plusieurs outils qui changent d'un réseau à l'autre en fonction de l'activité ou en fonction de son caractère local ou international. Dans l'intention de mieux comprendre le fonctionnement de ces systèmes de contrôle dans les réseaux de franchise implantés en France, nous attardons dans le paragraphe suivant sur les cas des huit réseaux de franchise.

2. Le fonctionnement du dispositif de contrôle des réseaux

Après ce tour d'horizon des outils qui peuvent être mis en œuvre dans les réseaux de franchise, nous approfondissons maintenant notre analyse en nous intéressant à des architectures particulières et leurs utilisations dans les huit enseignes sur lesquelles porte notre étude.

Nous présentons *infra* (Tableau 31) une liste des mécanismes de contrôle identifiés dans les réseaux étudiés avant d'en approfondir le fonctionnement.

Réseau	ADA	Axeo Services	Bosh Car Services	Norauto	Cash Converters	Feu Vert	Franprix	Shiva
Outil de contrôle								
Animateur de réseau	X	X	X	X	X	X	X	X
Formation	X	X	X	X	X	X		X
Procédures et audit		X	X	X	X	X	X	X
Système d'information		X	X	X	X	X		X
Réunions	X	X		X	X	X		X
Sélection	X	X	X	X		X		
Contrôle de gestion		X	X	X	X	X		
Contrat					X	X	X	
Client mystère				X	X			X
Culture organisationnelle et politique de socialisation		X		X				
Techniques d'homogénéisation du réseau (standardisation)			X				X	
Contrôle qualité								X
Total	4	8	7	9	8	8	4	7

Tableau 31. Identification des mécanismes de contrôle utilisés dans les réseaux de franchise

L'analyse nous permet de déterminer les principales caractéristiques ainsi que l'utilité de ces outils de contrôle.

2.1. L'animateur de réseau

La fonction d'animateur de réseau est présente dans les huit réseaux étudiés même si le terme utilisé diffère d'un réseau à l'autre : directeur des franchisés (ADA), directeur de secteur (Norauto), directeur régional (Feu Vert), conseiller commercial (Franprix) ou responsable de développement régional (Shiva).

La présence systématique de la fonction démontre le rôle décisif de ce mécanisme, c'est aussi l'un des mécanismes les plus difficiles à mettre en place : « *Animer un réseau de franchise ce n'est pas quelque chose de simple* » (Responsable de développement, Shiva).

La fonction d'animation s'exerce généralement par des visites des unités franchisées. Les principales tâches des animateurs peuvent être résumées ainsi : accompagnement et assistance, communication, conseils et développement du relationnel, animation commerciale et diffusion de l'information.

En matière d'accompagnement et d'assistance, nous remarquons que l'animateur intervient à plusieurs niveaux qui dépendent de la nature de l'activité du réseau.

Par exemple, dans le réseau Axeo Services, la tâche d'accompagnement et d'assistance est répartie entre quatre animateurs :

« Pour l'animation, il y a quatre animateurs : un animateur spécialisé dans l'ouverture des points de ventes franchisés. Il prend en charge les opérations de transport et de logistique depuis le premier jour de la signature du contrat de franchise jusqu'à l'ouverture. Ensuite, il y a deux animateurs qui s'occupent des différentes agences en fonction des zones géographiques. Ensuite, un autre animateur spécialisé dans la dépendance pour les agences qui ont l'agrément qualité et dont le service est destiné aux publics sensibles comme les enfants de moins de trois ans et les personnes dépendantes... Lors d'une ouverture d'agence, je fais le suivi de la création et la constitution des sociétés, de toute la phase de démarrage... » (Animateur de réseau, Axeo Services).

Dans certains cas, la tâche d'assistance ne se limite pas seulement aux franchisés mais s'étend aussi à leurs employés :

« ... je fais une visite mensuelle sur chacun de mes centres. La visite dure entre une demi-journée et une journée. C'est un travail avec le franchisé et aussi avec son équipe. Ce que je découvre, moi aussi, c'est que le franchisé n'est pas forcément celui qui a le plus besoin des informations. C'est souvent son équipe. Donc c'est une visite mensuelle dans laquelle on détermine les points de travail (les axes de travail) ensemble avec mes conseils. On approche avec mon expérience, on détermine des axes de travail et tout au long de l'année on essaie de faire évoluer les choses... Dans un réseau de franchise chaque cas est très différent. D'ailleurs, le premier travail d'un animateur de réseau, c'est de déterminer quels sont les axes de travail, quels sont les points forts du centre. Il faut parfois appuyer les points forts et, d'un autre côté, travailler sur certains domaines » (Directeur de secteur, Norauto).

La communication, les conseils et le développement d'une relation durable avec les franchisés représente la deuxième fonction principale des animateurs réseaux.

Grâce aux visites sur place et aux appels téléphoniques, les animateurs de réseau communiquent directement avec les franchisés :

« J'anime mon réseau par le contact permanent avec mes franchisés par téléphone. J'écoute leurs questions par rapport à la pratique du métier, un problème informatique, etc. J'allais les voir aussi dans leurs magasins » (Animateur réseau, Cash Converters).

Le rôle des animateurs de réseau en tant que conseillers est observé dans le cadre du réseau de franchise indépendant Franprix dont les franchisés bénéficient d'une grande autonomie :

« Notre travail est surtout axé sur le conseil et la persuasion... Une fois, j'ai mis six mois pour convaincre un indépendant pour qu'il accorde plus d'attention à son rayon de légumes... Nous, comme conseillers, on est tous des hommes de terrain et grâce à cette expérience on essaye toujours d'apporter nos conseils aux indépendants » (Conseiller commercial, Franprix).

Le travail des animateurs ne se base pas seulement sur des protocoles formels, c'est aussi un travail basé sur la socialisation, la discussion et le développement d'une relation durable avec les franchisés :

« Quand je fais ma visite, je reste avec le franchisé tout le matin. Je discute avec le franchisé sur le / les points les plus intéressants sur lesquels on peut travailler. On déjeune ensemble

puis, l'après-midi, on travaille sur les points qu'on a évoqués le matin, en fonction du temps qu'on a » (Animateur de réseau, Cash Converters).

« En matière d'animation, on a des visites mensuelles. Ça nous permet de créer un lien avec nos franchisés ; on parle surtout des problèmes de CA, de personnel, implantation, etc. On est vraiment ouverts à toutes les discussions... On n'utilise pas de grilles d'analyse mais c'est surtout de l'expérience et la relation créée entre les franchisés et le chef de régions » (Directeur régional, Feu Vert).

La troisième fonction des animateurs consiste en **l'animation commerciale**.

Cette tâche constitue un élément important dans le métier des animateurs de réseaux :

« L'essentiel de notre travail c'est de répondre à l'instant t à une problématique donnée comme un problème commercial... » (Directeur de secteur, Norauto).

L'animation commerciale est plus nettement observée dans les réseaux semi-indépendants Bosch Car Service et Franprix dont l'activité essentielle repose sur le commerce et la distribution.

« On fait l'animation commerciale, on leur propose les différentes mises en place ; il y des présentoirs, nous leur rapportons de la promotion sur le lieu de vente. On a quatre opérations nationales de commerce ; on propose tous les deux mois, en ce moment par exemple on leur propose s'ils changent l'essuie-glace avant, on leur offre les essuie-glaces arrières » (Animateur de réseau, Bosch Car Service).

C'est aussi le cas du réseau Franprix :

« Nous sommes sur place avec la communication commerciale : nous avons un tract de quatre pages pour les petits magasins qui souhaitent faire de l'animation commerciale mais sans être chargés de marchandises. Nous avons aussi des tracts plus importants pour des magasins plus importants, la surface des magasins varie de 100 à 800 mètres carrés » (Conseiller commercial, Franprix).

La dernière tâche identifiée au niveau de la fonction d'animateur de réseau est **la diffusion d'informations** ; l'animateur de réseau a un rôle capital dans les échanges avec les membres du réseau.

« On a des informations à diffuser sur les gammes de produits, sur le prix de vente, sur les nouvelles prestations, etc. Ce sont vraiment des sujets importants. On profite des visites mensuelles pour évoquer ces sujets-là » (Directeur secteur, Norauto).

« Comme chef de région nous constituons l'ascenseur entre les franchisés et la centrale où on fait remonter les informations du terrain à la centrale et aussi descendre les informations de la centrale vers le terrain. La remontée des informations se fait par les visites traditionnellement mensuelles, ce qui n'est pas toujours évident à faire, et surtout par les appels téléphoniques. On est ouverts pour ça presque 24/24... » (Directeur régional, Feu Vert).

Dans certains cas, d'autres **tâches auxiliaires** peuvent être ajoutées comme l'audit ou la formation.

L'audit fait partie dans certains cas des tâches assignées aux animateurs du réseau :

« ...Il y a donc une visite obligatoire pour le business plan de l'année et une visite d'audit. L'audit est fait par l'animateur. Cette année, on vient de mettre en place une grille précise pour l'audit : concept, utilisation des outils, etc. » (Responsable de développement, Shiva).

De même, dans certains cas, ce sont les animateurs de réseau qui prennent en charge la formation des franchisés :

« Donc cette formation-là, c'est avant l'ouverture du centre ; et tout au long de la vie du centre, quand il y a des nouveaux programmes informatiques, des nouvelles prestations...C'est le directeur de secteur qui s'en charge » (Directeur de secteur, Norauto).

En résumé, nous constatons que le métier des animateurs de réseau consiste en plusieurs tâches déterminantes dans le management du réseau ce qui confirme sa place centrale dans le dispositif de contrôle.

2.2. La formation

Si la formation est parfois assurée par l'animateur réseau ; il ne s'agit que d'une petite partie. La formation apparaît comme un levier déterminant du contrôle des réseaux étudiés. Cet outil est utilisé dans sept des huit cas étudiés. Nous pouvons classer les formations offertes en

plusieurs catégories : formation en amont / en aval de l'ouverture des centres franchisés, formation théorique / pratique, formation fondamentale / spécifique.

En premier lieu, nous remarquons que les franchisés reçoivent deux types de formation : une formation qui précède l'ouverture de l'unité franchisée et une formation post-ouverture.

« ...des journées de formations continues avec des thématiques et bien évidemment juste après la signature des contrats, on a la formation dans l'agence à la fin de semaine » (Animateur de réseau, Axeo Services).

« Le franchisé est pris en charge dès le début, avant même de créer son entreprise ; il visite les centres franchisés... Donc cette formation-là, c'est avant l'ouverture du centre ; et tout au long de la vie du centre, quand il y a des nouveaux programmes informatiques, de nouvelles prestations... » (Directeur de secteur, Norauto).

En deuxième lieu, nous constatons que les formations offertes se répartissent en formations théoriques et pratiques :

« Les nouveaux recrutés passent par deux semaines de formation théorique puis par une formation pratique » (Animateur de réseau, Ada).

« ...tout ça c'est dit à la formation : on le dit lors de la formation au magasin, c'est redit aussi lors de la formation théorique... » (Animateur de réseau, Cash Converters).

En troisième lieu, nous pouvons distinguer les formations fondamentales des formations spécifiques. Les formations fondamentales sont généralement associées à l'exploitation quotidienne du centre (e.g. achats, ventes, management, outils informatiques) alors que les formations spécifiques sont relatives aux nouveautés en matières de produits, processus et pratiques organisationnelles ; c'est l'exemple de la formation à l'achat des métaux précieux (Cash Converters).

Après avoir présenté les différentes catégories de formation, nous analysons les modalités de formation (acteurs formés, formateurs, durée et lieu de formation).

Tout d'abord, la formation ne se limite pas seulement aux franchisés mais elle s'étend aussi à leurs employés :

« Après, les équipes du centre sont formées par les directeurs du secteur, par aussi une ou deux personnes du siège qui connaissent le magasin.... » (Directeur de secteur, Norauto).

Les formations sont aussi destinées aux employés des succursales :

« Pour le réseau des succursales, c'est le contraire, on a tout un budget pour les formations.... » (Directeur régional, Feu Vert).

Dans ce cadre, nous remarquons aussi que les franchisés sont dans certains cas plus difficile à convaincre que les employés des succursales pour suivre les formations ; ils ne sont pas toujours conscients de l'importance des formations pour la réussite de leurs activités.

Ensuite, les formations sont assurées par les animateurs de réseau ou par les employés du siège (franchiseur).

« Après, les équipes du centre sont formées par les directeurs du secteur, par aussi une ou deux personnes du siège qui connaissent le magasin mais c'est surtout par les directeurs de secteur puisque l'on connaît le métier. On est issus du terrain..., soit c'est le directeur de secteur qui s'en charge soit on a aussi des personnes qui sont dédiées à la formation à la vente. On a deux formateurs de vente au siège et on a deux experts atelier » (Directeur secteur, Norauto).

Dans d'autres cas, on a recours à des formateurs externes :

« on a fait des journées de formation sur la convention collective avec un intervenant extérieur, un avocat spécialisé en droit social, qui avait participé aux négociations de la convention collective. Donc il y a eu de la formation. » (Animateur du réseau, Axeo services).

Enfin, du côté de la durée des formations, nous constatons qu'elles oscillent entre deux semaines (ADA) et trois mois (Feu Vert).

Le lieu des formations varie aussi. Elles se déroulent le plus souvent au siège, dans les centres franchisés, les magasins pilote ou les écoles de formation. Dans certains cas, les franchiseurs recourent à la formation à distance, ou *e-learning*, pour éviter le déplacement des franchisés sur de longues distances et réduire les coûts.

Ainsi, les diverses formes de formation offertes dans les réseaux sont-elles destinées à tous les membres (franchisés, employés des franchisés, employés des succursales) et englobent toutes

les opérations liées à la bonne gestion de l'activité (*e.g.* ouverture du centre, exploitation, management, informatiques). Les animateurs de réseau, les employés du siège et les formateurs externes sont les principaux acteurs mobilisés.

2.3. Les procédures et l'audit

L'application des procédures et les audits sont deux pratiques fortement associées et présentes dans la majorité des cas étudiés (sept cas parmi huit). Les procédures sont mises en place afin de garantir l'uniformité du réseau, des méthodes de travail et de la qualité des services. Les procédures sont aussi envisagées comme un guide pratique pour certains franchisés :

« Grâce aux procédures, on sent qu'on est assisté, pour nous les franchisés. On est bien et c'est pour ça qu'on a choisi la franchise. On a moins de contraintes sur la partie achats du côté des procédures puisque tout est archivé » (Franchisé, Feu Vert).

Le système d'information est un moyen utile pour la diffusion des procédures dans l'ensemble du réseau :

« Les procédures et les méthodes de travail sont diffusées par intranet » (Directeur régional, Feu Vert).

L'audit permet de vérifier la bonne application des procédures et des méthodes de travail, c'est aussi un moyen de contrôle de la qualité :

« On fait aussi une fois par an, l'audit des magasins réalisé par les animateurs. Il concerne tout ce qui est procédures à respecter comme les méthodes d'achat, de vente, le règlement intérieur, etc. l'audit touche aussi les aspects propreté et respect du concept » (Animateur de réseau, Cash Converters).

Les audits concernent soit la totalité du réseau soit une partie et sont menés au moins une fois par an :

« L'audit se fait pour toutes les agences, au minimum une fois par an par les animateurs en fonction d'une grille. De plus, nous sommes en cours de certification... donc il faut vraiment que l'on respecte une charte très spécifique. Donc, il y a de l'audit au niveau de la certification aussi » (Animateur de réseau, Axeo Services).

« On fait aussi un audit via un prestataire et on étudie en interne les retours au siège. Tout le réseau n'est pas audité chaque année mais une grande moitié est auditée toutes les deux années. Ça nous permet de voir s'il n'y a pas de soucis au niveau des façades, de la propreté de l'atelier... » (Animateur de réseau, Bosch Car Services).

Selon ce qui précède, nous remarquons aussi que les opérations d'audit sont généralement pratiquées soit par les animateurs de réseau soit par des prestataires extérieurs. Dans certains cas, les résultats d'audits sont perçus comme une source d'apprentissage. Par exemple, dans du réseau Cash Converters, les résultats des audits sont archivés et exploités pour définir les plans d'actions.

Aussi pouvons-nous conclure que les procédures et l'audit sont indissociables : d'un côté, les procédures permettent d'assurer le respect des normes imposées par le franchiseur et l'uniformité du réseau. De l'autre côté, les différents types d'audit permettent de vérifier la bonne application de ces procédures.

2.4. Le système d'information

Le système d'information (système informatisé) est mentionné dans cinq des huit réseaux étudiés. Ces réseaux se servent d'intranet ou d'extranet pour faciliter les échanges avec leurs partenaires. Le système d'information est utilisé pour le suivi de la performance économique en fournissant des statistiques sur le chiffre d'affaires, les achats, les ventes, les stocks :

« J'ai des extractions globales sur la performance économique. Après si on rentre plus dans la gestion pure, sur les stocks ou des choses comme ça, j'ai des informations directes qui viennent de mon système... » (Directeur de secteur, Norauto).

Le système informatisé favorise aussi la diffusion des informations sur les opérations marketing, les calendriers de formation. C'est aussi un moyen de diffusion des procédures et des méthodes de travail, comme cela a été évoqué *supra* :

« Les procédures et les méthodes de travail sont diffusées par intranet » (Directeur régional, Feu Vert).

Dans le réseau Shiva, le système d'information permet au franchiseur de prendre en charge les tâches administratives des franchisés :

« Nos franchisés sont reliés avec le siège par un système informatisé. On a un système de front office et un système de back office qui nous permet de gérer toutes les opérations administratives des franchisés et du coup, le franchisé a très peu de salariés dans son agence » (Responsable du développement, Shiva).

En plus de son utilisation comme outil de contrôle du réseau par le franchiseur, le système d'information permet aussi aux franchisés de suivre quotidiennement son activité :

« A notre niveau, nous consultons tous les jours le chiffre d'affaires des magasins en journalier, en mensuel et en annuel avec, à chaque fois, les détails de ventes par types de produits, les ratios correspondants, combien on fait de vidanges, combien on a fait de pneus, etc. » (Franchisé, Feu Vert).

En résumé, le système d'information est un outil important pour le franchiseur, notamment en matière de pilotage de l'activité : il permet de disposer de tableaux de bord du réseau. De plus, le système d'information est un moyen utile pour la diffusion des nouveautés dans les domaines des procédures et méthodes de travail, des calendriers de formation, des opérations commerciales.

2.5. Les réunions

Les réunions représentent un mécanisme important du contrôle des réseaux. Dans la plupart des cas, les réunions aussi appelées commissions ou conventions sont faites au niveau régional. Cette pratique permet de réunir les membres du réseau (franchisés, responsables des centres franchisés, les animateurs du réseau, les experts) dans le but de suivre des formations, d'échanger sur l'activité du réseau, de communiquer la stratégie et les nouveautés de l'enseigne, d'identifier les bonnes pratiques :

« On se réunit ensemble et on compare les indicateurs et aussi les bonnes pratiques. Chacun donne son expérience. Puis, après, une fois par semestre on fait aussi une réunion des patrons régionaux mais cette fois c'est surtout basé sur la stratégie, la communication, la finance... On fait aussi des réunions de secteur où on va ressortir ce qui se passe bien dans les centres. L'objectif c'est surtout de prendre le meilleur de chaque centre pour faire adhérer l'intégralité de la région et ce qui marche bien dans une région peut être dupliqué dans d'autres régions. Sur nos réunions régionales, ce sont les franchisés qui se déplacent. Sur

certaines réunions de secteur, c'est le franchisé et les directeurs de magasins. Selon les thèmes qui sont abordés dans les réunions de secteur, quelques franchisés multi-franchises choisissent les personnes à emmener avec eux comme les directeurs de magasins, le responsable d'exploitation, le responsable franchise... » (Directeur régional, Feu Vert).

L'organisation des réunions revêt une importance toute particulière :

« Ces réunions sont généralement bien structurées, bien gérées et pilotées en termes de timing : il y a l'ordre du jour, il y a aussi des discussions, des échanges, des questions techniques... En général c'est à midi qu'on récupère. Ça nous permet de revenir après vis-à-vis de notre équipe avec des choses à mettre en place, des réponses, de la communication. On a une vraie communication sur toute l'année » (Franchisé, Feu Vert).

Dans certains cas, les réunions sont obligatoires :

« Les commissions régionales sont organisées par le siège une fois par trimestre avec un thème. Les franchisés ont l'obligation de participer sauf cas de force majeure » (Animateur réseau, Axeo Services).

Dans d'autres cas, elles sont volontaires :

« ...Après c'est du volontariat. Ils viennent ou ils ne viennent pas... » (Directeur secteur, Norauto).

Dans certains cas, les réunions sont organisées à un niveau plus restreint avec des objectifs plus précis :

« Nous avons créé il y a deux ans des comités de travail avec les franchisés sur toutes les questions. C'est très important car derrière ce sont les franchisés qui vont être nos porte-paroles vis-à-vis du reste du réseau... Nous avons quatre comités : communication, développement, exploitation et employés de maison. Chaque comité est composé de quatre franchisés, une personne issue d'une succursale et un spécialiste de la question pour le franchiseur. Ces comités constituent un outil très important pour l'animation. On y travaille sur tous les sujets. Tous les sujets sont abordés dans les comités, soit sur la base des demandes des franchisés, des succursales ou du franchiseur. Les comités se réunissent en fonction des personnes. Le mien se réunit au moins une fois par mois. Nous avons aussi une

réunion de l'ensemble des comités, au moins une fois par an. Elle est consacrée aux décisions et à la validation de tous ce qu'on a travaillé dans l'année » (Responsable du développement, Shiva).

En somme, les réunions ont un rôle important dans l'échange et la communication entre les membres du réseau. Elles permettent de discuter la stratégie, les problèmes ou les nouveautés ; c'est aussi une occasion pour diffuser les bonnes pratiques. Ces innovations se développent à deux niveaux : des réunions ouvertes à tous les membres et des réunions plus restreintes.

2.6. La sélection

Comme pour les mécanismes déjà présentés, la sélection est fréquemment utilisée (cinq cas sur huit).

Les critères de sélection varient d'un réseau à un autre, certains franchiseurs mettent l'accent sur les compétences managériales :

«On cherche tout d'abord des commerçants, des gens qui sont capables d'exploiter leur point de vente » (Animateur de réseau, Ada).

D'autres exigent des compétences techniques :

«Pour être Bosch Car Service, on fait attention à ce que les personnes aient un certain niveau de technicité» (Animateur de réseau, Bosch Car Service).

Dans d'autres cas, on met l'accent sur la capacité à intégrer le réseau :

« Pour les critères de sélection pour l'intégration du réseau, ce qui nous différencie c'est qu'il y a déjà une cohésion au niveau de l'état d'esprit entre tous les franchisés » (Animateur de réseau, Axeo Services).

La prise de contact avec les futurs partenaires se fait principalement par les salons, les réunions d'informations, internet et le bouche à oreille.

L'intégration du réseau de franchise se fait soit par des personnes qui viennent de l'extérieur du réseau soit par les personnes qui appartiennent aux réseaux (les employés des succursales) :

« Pour la sélection, il y a plusieurs voies : les réunions d'information qui se déroulent au siège social de la société destinées soit aux salariés des succursales soit aux personnes extérieurs qui veulent prendre des informations sur l'enseigne. En chiffre 95% des personnes viennent de l'extérieur » (Directeur de secteur, Norauto).

2.7. Le contrôle de gestion

Dans cinq des huit cas étudiés, le contrôle de gestion est explicitement cité comme mécanisme d'animation. Le *reporting*, l'utilisation des tableaux de bord et le *benchmarking* sont les principaux outils cités.

Le *reporting* permet de faire le bilan de l'activité des différents centres, ce qui permet aux responsables d'évaluer régulièrement la performance économique du réseau :

« Sur les performances économique, on fait un reporting soit hebdomadaire, souvent par quinzaine et forcément mensuel » (Directeur de secteur, Norauto).

Les tableaux de bord permettent d'analyser la performance des centres ou la performance globale du réseau en examinant les différents indicateurs économiques comme le chiffre d'affaires, les achats ou les stocks. Le service de contrôle de gestion, le service financier, le système d'information sont les principales sources d'information pour l'évaluation de la performance. Dans certains cas, la fonction contrôle de gestion est assurée par l'animateur de réseau :

« Le contrôle de gestion se fait par les tableaux de bord, c'est moi qui les prépare » (Animateur de réseau, Axeo Services).

Le *benchmarking* est aussi une autre pratique du contrôle de gestion présente dans les réseaux étudiés :

« Tout est piloté effectivement par des indicateurs. Ces indicateurs nous permettent de connaître les bonnes pratiques à un endroit bien déterminé et par la suite on les duplique dans les autres centres » (Directeur régional, Feu vert).

Dans le cas du réseau Norauto, plusieurs indicateurs sont exploités par l'animateur du réseau afin de comparer la performance des différents centres :

« Moi, j'extrais les résultats de mon secteur en fonction de plusieurs critères : les tickets de caisse, le montant des tickets, les évolutions des tickets, le panier, le CA ; puis après par famille de produits ou de prestations... Mon rôle est de faire des moyennes qu'ils puissent se comparer » (Directeur de secteur, Norauto).

2.8. Autres mécanismes

Par ailleurs, l'analyse de contenu nous a permis d'identifier d'autres mécanismes de contrôle qui sont mis en œuvre avec une fréquence moins élevée que les outils déjà cités. Il s'agit des visites mystères utilisées dans les réseaux Cash Converters et Shiva.

C'est le cas aussi de l'utilisation des contrats. En dépit de l'importance des contrats comme un mécanisme de contrôle, nous remarquons que nos interlocuteurs ont sous-estimé cet outil même si certains franchisés avouent la nécessiter de respecter les clauses contractuelles :

« Dans le contrat, on a des obligations de communication au niveau annuel. On est obligés d'engager un certain nombre de communications dans l'année, et on ne peut pas faire n'importe quoi car nous sommes responsable localement de l'enseigne » (Franchisé, Feu Vert).

Ensuite, nous remarquons un effort de développement d'une culture organisationnelle et d'une politique de socialisation dans certains réseaux :

« Ce qui nous différencie c'est qu'il y a déjà une cohésion au niveau de l'état d'esprit entre tous les franchisés. Il y a une cohésion du groupe importante et c'est un moteur dynamique de notre réseau » (Animateur du réseau, Axeo Services).

D'un autre côté, la gestion de carrière dans le réseau Norauto s'avère un exemple de la politique de socialisation :

« Tous les directeurs de secteur chez nous sont issus du réseau de succursales et ont au minimum 15 ans d'expérience à la tête de plusieurs points de ventes » (Directeur de secteur, Norauto).

Enfin, nous constatons la présence d'un contrôle qualité, au travers d'enquêtes sur la satisfaction des clients :

« De plus, on a mis en place depuis plus d'un an, un contrôle qualité qui est fait en trois niveau : enquête client tous les ans, service client avec des délais de réponse obligatoire et questionnaire qualité pour les clients qui travaillent avec nous pour la première fois » (Responsable de développement, Shiva).

Il existe donc une multitude de combinaisons d'outils de contrôle des réseaux. Ces mécanismes sont exploités d'une façon interactive et complémentaire, tel l'animateur réseau qui exploite différents outils.

L'architecture du dispositif de contrôle change d'un réseau à l'autre. Cependant, la fonction d'animateur de réseau, la formation, les procédures et l'audit, le système d'information, les réunions, la sélection, le contrôle de gestion sont présents dans la plus part des réseaux étudiés.

Nous passons maintenant à l'analyse du deuxième thème de cette étude exploratoire, la gestion des connaissances dans les réseaux.

Section 2. Le management des connaissances dans les réseaux

L'analyse du thème de la gestion des connaissances fait apparaître deux sous-thèmes principaux : les flux d'échange de connaissances constitué sur la base de 36 unités d'analyse issues de neuf sources d'entretiens et le dispositif de diffusion des connaissances composé de 31 unités issues de huit sources.

1. Les principaux flux d'échanges de connaissances

L'analyse thématique révèle l'existence de plusieurs flux de circulation des connaissances.

En premier lieu, nous remarquons l'existence d'importants échanges entre le franchiseur (représenté par les employés du siège) et les franchisés. Les connaissances sont transmises soit des franchisés vers le franchiseur ou inversement. Ainsi pouvons-nous distinguer diverses formes de connaissances remontant des centres franchisés vers le siège : informations, inquiétudes, critiques ou questions des franchisés.

« Maintenant les critiques nous viennent du terrain, tout ce qui vient du siège est toujours critiquable. Ça nous permet d'avoir une idée sur les points forts et les points faibles de nos magasins » (Conseiller commercial, Franprix).

« On remonte les informations qu'on a du terrain vers le siège. Il y a aussi les suggestions qui viennent du terrain » (Animateur réseau, ADA).

« Après il y a des remontés de la part des franchisés sous formes des inquiétudes, des questions » (Animateur réseau, Axeo Services)

Des connaissances sont diffusées du siège vers les franchisés, c'est l'exemple des informations portant sur les résultats des centres :

« Ces informations moi je les diffuse de plus en plus. C'est vrai que c'était un peu cloisonné depuis quelques années mais moi je diffuse les résultats mensuels des centres de mon secteur » (Directeur secteur, Norauto).

Les connaissances relatives aux procédures, méthodes de travail, calendriers des formations, opérations marketing, indicateurs de performances sont d'autres exemples de contenu de ces flux.

En deuxième lieu, les connaissances peuvent être échangées entre les employés du franchiseur (siège).

« ...nous avons des personnes au siège comme le contrôleur de gestion, directeur financier sur lesquelles on peut s'appuyer et leur demander des informations lorsqu'on sent un souci quelque part. Quand on voit que le stock est trop élevé, on peut aller plus aux détails ; on peut

aussi se faire accompagner par des spécialistes. A ce moment-là, on fait appel au siège » (Directeur secteur, Norauto).

En troisième lieu, nous remarquons des flux entre les centres franchisés et le réseau des succursales, c'est l'exemple des liens entre Norauto France et Norauto France Franchise.

En quatrième lieu, des échanges de connaissances sont constatés entre les franchisés. Ces échanges portent sur les problèmes rencontrés par certains franchisés. Les échanges peuvent aussi porter sur les bonnes pratiques :

« Quand certains d'eux connaissent des réussites, alors on incite les autres franchisés à appeler, à aller voir, à constater les process, les manières d'agir. Donc les autres se servent de ces recettes-là. Les échanges se font facilement, ils sont très solidaires » (Directeur de secteur, Norauto).

Enfin, nous remarquons aussi l'existence d'échanges entre le franchiseur (siège) et le réseau des succursales, même s'ils semblent moins importants en nombre :

« Nous recevons aussi des remontées de la part des succursales mais c'est toujours les indépendants qui constituent la source principale » (Conseiller commercial, Franprix).

En sommes, cinq flux d'échanges sont identifiés dans le cadre de cette étude : franchisés/employés du siège, employés du siège/employés du siège, franchisés/succursales, franchisés/franchisés et siège/succursales. Notons que le franchiseur est représenté par deux parties : les employés du siège et des succursales.

Une fois identifiés ces principaux flux d'échanges de connaissances, nous nous intéressons dans le paragraphe suivant aux mécanismes employés pour les encourager.

2. Le dispositif de diffusion des connaissances

L'analyse thématique permet d'identifier plusieurs outils mobilisés afin de diffuser et échanger des connaissances.

Le tableau suivant propose une vue d'ensemble du dispositif de diffusion des connaissances :

Mécanisme de diffusion des connaissances	Usages
Animateur de réseau	Diffusion de connaissances entre le siège et le terrain. « Comme chef de région nous constituons l'ascenseur entre les franchisés et la centrale ou on fait remonter les informations du terrain à la centrale et aussi descendre les informations de la centrale vers le terrain » (Directeur régional, Feu Vert). « Les bonnes pratiques viennent un peu du site. C'est nous qui faisons le lien entre le terrain et la maison-mère. On est 4 conseillers commerciaux et on a en moyenne 65 magasins indépendants. Notre travail à nous, c'est de transmettre les bonnes choses qu'on trouve dans un magasin et nous essayons de les appliqué dans les autres » (Conseiller commercial, Franprix).
Formation	Mise à jour des connaissances des membres des réseaux sur les nouvelles procédures ou méthodes de travail. « Tout ça c'est dit à la formation. On le dit lors de la formation au magasin, c'est redit aussi lors de la formation théorique » (Animateur de réseau, Cash Converters).
Système d'information (e.g. extranet, intranet, base de données en ligne)	Mise en ligne les données relatives à l'activité et faciliter l'accès aux informations pour l'ensemble des membres du réseau. « On met à la disposition de nos distributeurs, un extranet où ils trouvent toutes les informations réseau, les infos sur les opérations marketing du moment, le calendrier des formations » (Animateur de réseau, Bosh Car Services). « Tous nos chiffres, toute les procédures, les commandes, tout passe sur le système d'information. On a sur notre système intranet un calendrier avec les choses qui arrivent à des dates importantes » (Directeur régional, Feu Vert).
Chaîne Youtube	Echanger des informations au sein du réseau. « On a une chaîne Youtube dans laquelle on anime, on met des vidéos à disposition de nos garages... » (Animateur de réseau, Bosh Car Services).
Téléphone	Communiquer directement. « L'échanges entre les garages des différents régions se fait souvent par téléphone » (Animateur de réseau, Bosh car services).
Fax	Communiquer. « ...et de répondre à leurs questions par le système fax » (Directeur Marketing, Axeo services).
Réunions régionales	Partager des connaissances entre les membres du réseau. « Ça se fait trois ou quatre fois par an. Il y a des réunions régionales qui sont organisées. En gros, il y a un peu plus de six réunions régionales parce que les régions sont un peu larges puisque la France est divisée en six, ça fait de gros secteur d'autant que ce sont des chefs d'entreprise, ils ont besoin d'être dans leurs entreprises. Après c'est du volontariat, ils viennent ou ils ne viennent pas. A 95% ils sont présents puisqu'à cette occasion là on diffuse des informations importantes sur la vision, sur l'avenir de la société, sur les nouvelles prestations. Il y a des camarades de chez Bosh qui développent des produits pour nous, donc ce sont des moments importants dans l'année ou on réunit nos franchisés qui prennent du recul par rapport à leur quotidien » (Directeur secteur, Norauto).
Conférences, séminaires et salon	Partager des connaissances entre les membres du réseau. « ...après on a des séminaires de vente ou des événements comme ce salon qui nous permettent d'être ensemble et de pouvoir communiquer et de voir ce qui se fait ailleurs, et puis on rencontre souvent les mêmes problématiques » (Animateur de réseau, Bosh car services). « Les échanges entre les régions se font dans les conférences.... » (Directeur Marketing, Axeo services). « Les web conférences nous permet de se réunir avec nos franchisés qui sont dans leur bureau.... » (Directeur Marketing, Axeo services).

Tableau 32. Les outils de gestion des connaissances dans les réseaux de franchise

À première vue, nous constatons que les outils de diffusion de connaissances identifiés dans cette étude peuvent être classés en outils de communication directe (animateur de réseau, formation, téléphone, réunions, conférence, séminaires et salons) et des outils de communication indirecte (système d'information, radio, fax).

La plupart des médias identifiés comme outils de diffusion des connaissances (animateur de réseau, formation, système d'information, les réunions régionales) sont les mêmes que ceux mis en évidence dans le cadre du système de contrôle. Comme le suggère la littérature, le contrôle apparaît donc bien comme un vecteur privilégié de diffusion des connaissances.

Le paragraphe suivant approfondit la question de l'innovation.

Section 3. L'innovation dans le réseau

Grâce à l'analyse thématique, nous distinguons deux sous-thèmes à savoir : le management de l'innovation constitué par 34 unités d'analyse issues des 10 sources d'entretiens et les principales caractéristiques des innovations composé de 19 unités d'analyse issues de huit sources.

1. Le management de l'innovation dans les réseaux de franchise

Il est évident pour nos interlocuteurs que l'innovation est indispensable aux réseaux de franchise. Elle permet au franchiseur de développer sa part de marché en attirant une nouvelle clientèle pour ses succursales et ses franchisés. Elle permet en outre, l'attraction de nouveaux franchisés ce qui permet d'élargir le réseau.

« Sans innovation la franchise n'existe pas. Le franchiseur délègue la gestion de ses opérations pour se consacrer au développement de son entreprise et au développement de son produit qui constituent la raison d'être du franchiseur. Si le franchiseur n'innove pas son produit, il n'y a plus de raisons d'avoir des franchisés parce qu'il ne leur ajoute rien. Le franchiseur tente de rendre ses franchisés de plus en plus compétitifs et de fidéliser les clients avec de nouveaux produits... Le rôle du franchiseur est la création de nouveaux produits pour augmenter le chiffre d'affaires de son franchisé. Sans l'innovation, on ne peut pas créer de nouveaux services ou des produits et le franchisé ne peut pas attirer la clientèle » (Expert B).

En ce qui concerne la diffusion des innovations dans le réseau, nous pouvons remarquer que cette opération est toujours précédée par une étape de validation sur un site du franchiseur. En effet, les nouvelles idées, indépendamment de leurs sources, sont le plus souvent testées dans une unité pilote puis chez quelques franchisés. Une fois validées, ces innovations peuvent être diffusées dans le réseau.

« Le franchiseur ne diffuse pas une innovation directement dans le réseau parce qu'au cas où ça ne fonctionne pas ou s'il n'y a pas de réponse du marché, le franchiseur se trouve obligé de la récupérer. Pour cette raison, il y a toujours un magasin spécifique dans lequel le franchiseur va tester son innovation avec un échantillon de clients puis il va essayer le nouveau produit avec quatre / cinq franchisés qui sont d'accord pour faire les premiers tests. Ceci permet de voir si le nouveau produit fonctionne ou non avec la clientèle. Cette période d'essai permet au franchiseur de voir l'impact de cette innovation et au cas où cette innovation est positive, il peut la lancer dans l'ensemble du réseau » (Expert B).

Le processus de diffusion des innovations peut être décrit de la manière suivante :

« Ce type d'innovation est développé par la centrale. Ces projets sont travaillés dans la centrale pendant trois à six mois ; une fois que le projet est en phase finale, il est testé sur une vingtaine de succursales. Une fois que les succursales ont fait remonter les dysfonctionnements, on va intégrer une dizaine de franchisés pour voir comment ça fonctionne et faire évoluer aussi le système. Et une fois que c'est validé, on le diffuse dans l'ensemble des magasins » (Animateur réseau, Cash Converters).

Dans certains cas, la diffusion d'un nouveau produit, processus ou pratique administrative peut rencontrer des difficultés car l'innovation n'est pas toujours acceptée par les franchisés.

« Nous avons des personnes qui sont pro-réseau et d'autres qui ne le sont pas. Avant, on était moins sélectif pour le recrutement des franchisés mais aujourd'hui on est plus sélectif. On va chez les personnes pro-réseau et on leur explique que ça va leur faire gagner plus d'argent. Ils le font seul » (Responsable de développement , Shiva).

Afin de favoriser la diffusion des innovations dans le réseau, le franchiseur a recourt à des techniques d'incitation des franchisés :

« Notre rôle, c'est mettre en contact les uns avec les autres. Quand certains d'eux connaissent des réussites, alors on incite les autres franchisés à appeler, à aller les voir, à constater les process, les manières d'agir.... » (Directeur secteur, Norauto).

Dans d'autres cas, le franchiseur essaie de conseiller et de convaincre ses franchisés des bienfaits de l'innovation :

« ...on essaye de leur faire comprendre que pour travailler avec des acteurs comme les loueurs, l'aide et l'assistance, les assurances, il faudra la facturation centralisée. Et ce n'est qu'en ayant un logiciel de gestion centralisé qu'on peut y arriver » (Animateur de réseau, Bosh Car Services).

2. Caractéristiques des innovations dans les réseaux de franchise

L'innovation est un levier de compétitivité et de réussite des réseaux de franchise. Les stratégies mises en œuvre par le franchiseur vise à favoriser les différentes formes d'innovation.

Les deux experts s'accordent pour reconnaître le rôle du franchiseur, notamment au travers de son service de R&D.

« La R&D est le premier service à mettre en place dans un réseau de franchise... Les responsables R&D de McDonald's ont constaté qu'ils pouvaient rentabiliser plus leur concept en pénétrant le marché du petit déjeuner. A cette fin, ils ont introduit dans leurs unités du café conçu à partir d'un nouveau produit importé du Pérou » (Expert B).

« Dans la plupart des cas, les innovations viennent du côté de franchiseur grâce notamment à son service de R&D ».

Ceci n'empêche pas les franchisés de contribuer au développement des innovations :

« Il y a parfois des idées qui viennent du côté des franchisés. Dans ce cas, les idées sont testées par le franchiseur et, dans le cas où elles sont acceptées, elles seront partagées dans l'ensemble du réseau » (Expert A).

« ...mais il arrive parfois que le franchisé ait de nouvelles idées puisqu'il est souvent en contact avec les clients. Il entend les suggestions des clients. Dans ce cas, le franchisé doit obligatoirement rapporter ces idées au franchiseur qui, à son tour, va tester cette idée. Puis il va lancer ces nouvelles idées dans l'ensemble du réseau » (Expert B).

La contribution des franchisés à l'innovation est plus claire dans le cas des réseaux internationaux.

« Dans le cas des franchises internationales, le franchiseur accorde plus d'autonomie à ses franchisés pour adapter le produit ou le service. L'absence de la viande dans les franchises de McDonald's en inde, la vente de viande hallal dans les pays musulmans, etc » (Expert A).

Dans le cadre du tableau suivant, nous tentons de décrire les innovations développées dans les réseaux de franchise étudiés. Elles sont classées en trois catégories : innovations produit, processuelle et administrative. Leurs principales sources sont également identifiées.

Réseau	Innovation	Catégorie ¹⁷	Source
ADA	Utilisation des tablettes tactiles pour faire le constat des aller et retour relatif aux voitures louées.	INPS	Non identifiée
Axeo Services	Catalogues spécifiques pour les offres destinées aux particuliers et celles destinées aux professionnels.	INPS	Non identifiée
	Système pour facturer les fournitures pour les clients en respectant la législation en vigueur. Il s'agit du « service Pro ».	INA	Siège (Directeur marketing et communication)
	Système d'auto-diagnostic qui, à partir d'une grille, évalue (une note de 1 à 100) la performance des membres du réseau au niveau des opérations techniques, commerciales, ressources humaines, etc. Il s'agit de la « boussole ».	INA	Franchisé
	Nouvelles actions dans le cadre des campagnes marketing : attacher des ballons orange portant le nom de la société aux rétroviseurs des voitures, distribution de mandarines portant le nom de la société, mettre du parfum à côté de la porte d'entrée comme signature de la fin de l'intervention.	INPS	Franchisé
Bosh Car Services	Coupons électroniques pour les internautes.	INPS/ INA	Non identifiée
	Système de facturation centralisée	INA	Siège
Norauto	Pôle de travail Innovation permettant d'étudier les nouvelles idées émanant du terrain.	INPS	Non identifiée
	Equiper les centres avec une nouvelle machine à pneus ayant un excellent rapport qualité/prix.	INPS	Siège (Directeur du secteur) /fournisseur
	Utilisation d'une huile spéciale pour entretenir les rouages.	INPS	Franchisé
	Système de centralisation des comptabilités pour les franchisés multiples.	INA	Siège
	Groupes de travail pour l'amélioration continue du service clients.	INPS	Siège
	Informatisation des ateliers.	INPS/ INA	Siège
	Utilisation d'Ipad pour la saisie des données par les techniciens.	INA	Siège/ franchisé
Cash Converters	Adaptation des présentoirs de livres.	INPS	Siège
	Changement de l'agencement et adaptation du rayon luminaires.	INPS	Siège
	Modification de la présentation au rayon audio.	INPS	Franchisé
Feu Vert	Formation à distance « e-learning ».	INA	Siège
	Système de réservation électronique (e-réservation)	INPS	Siège
Franprix	Système de carte de fidélité.	INPS/ INA	Siège/Fran-chisé
	Nouveau concept Franprix	INPS/INA/ INP	Siège
	Agencement et amélioration de la présentation des produits	INPS	Franchisé
	Voiture électrique pour la livraison des produits aux clients.	INPS	Franchisé
	Vente de produits en vrac.	INP	Franchisé
Shiva	Changement au niveau de la communication de « <i>Shiva l'impeccable</i> » vers « <i>Shiva vous allez adorer rentrer chez vous</i> ».	INPS	Siège
	Entretien des résidences secondaires.	INP	Franchisé
	Procédure de récupération des impayés.	INA	Non identifiée

Tableau 33. Exemples des innovations développées dans les réseaux de franchise

¹⁷ INA. Pour administrative, INPS. pour processuelle et INP. pour produit.

En examinant les formes d'innovation dans les réseaux étudiés, nous constatons une nette domination des innovations processuelles et administratives par rapport aux innovations produit. Pour ce qui est des sources d'innovation, les propos des experts sont en partie confirmés puisque la majorité des innovations observées sont proposées par le siège (14 innovations sur 22 identifiées) mais le rôle des franchisés est loin d'être négligeable. Il est aussi à noter que la majorité des innovations identifiées sont de nature incrémentale. Parmi, les 27 innovations présentées *supra* 26 sont *a priori* de type incrémental tandis qu'une seule peut être décrite comme radicale, à savoir le développement d'un nouveau concept chez Franprix.

À la fin de ce chapitre, nous pouvons élaborer une synthèse des principaux résultats de notre étude exploratoire.

Le premier intérêt de cette étude est de fournir des illustrations des dispositifs de contrôle, des systèmes de management des connaissances et d'innovations dans le cas particulier des réseaux de franchise.

En examinant le premier thème, nous remarquons que les outils de contrôle identifiés dans cette étude sont conformes à ceux décrits dans la littérature : l'animateur de réseau (Cox et Masson, 2007 ; Bradach, 1997), la formation (Paik et Choi, 2007 ; Inkpen et Currall, 2004 ; Ouchi, 1979), les procédures et l'audit (Paik et Choi, 2007), le système d'information (Boulay, 2010 ; Cox et Masson, 2007 ; Dant et Nasr, 1998), la sélection (Bardy, 2006 ; Jambulingam et Nevin, 1999), le contrat (Boulay, 2010 ; Cochet et Garg, 2008), les visites mystères (Bradach, 1997), la politique de socialisation (Bradach, 1997), les techniques d'homogénéisation ou standardisation (Bürkle et Posselt, 2008 ; Cox et Masson, 2007), les réunions ou conventions (Goullet et Meyssonier, 2011), outils de contrôle de gestion comme le benchmarking, les tableaux de bord et le reporting (Goullet et Meyssonier, 2011). Le contrôle de la qualité qui est identifié dans cette étude comme outil de contrôle est moins cité dans la littérature.

En s'appuyant sur la typologie d'Ouchi (1979) adoptée dans ce travail, les différents outils de contrôle identifiés dans cette étude peuvent être classés en mécanismes de contrôle comportemental, par les résultats et social.

Mécanisme de contrôle	Outil de contrôle
Comportemental	animateur de réseau, formation, procédure et audit, système d'information, sélection, contrat, client mystère, techniques d'homogénéisation du réseau, contrôle qualité.
Par les résultats	système d'information, contrôle de gestion (benchmarking, tableau de bord et reporting), contrôle qualité.
Social	animateur de réseau, formation, réunions, sélection, culture organisationnelle et politique de socialisation.

Tableau 34. Classification des outils de contrôle identifiés dans l'étude exploratoire

La diversité et la complémentarité des mécanismes de contrôle observées dans le cadre de cette étude exploratoire confirment les propos de Goullet et Meyssonier (2011) sur la variété et la complémentarité des mécanismes de contrôle.

L'analyse du deuxième thème portant sur les flux d'échange des connaissances permet d'identifier deux sources principales de création de connaissance : le terrain (centres franchisés et succursales) et le siège (animateur de réseau, contrôleur de gestion, directeurs).

À l'inverse de Lindblom et Tikkanen (2010), nous avons identifié peu de flux d'échanges avec des sources externes au réseau comme les fournisseurs ou les clients.

En partant du constat que les outils de communication directe basés sur l'interaction interpersonnelles sont plus efficaces pour le transfert des connaissances tacites (Windsperger et Gorovaia, 2010 ; Rastogi, 2000) et que les outils de communication indirecte sont plus efficaces dans le transfert des connaissances explicites, nous pouvons classer les différents mécanismes de communication identifiés dans cette étude en mécanismes spécifiques à la diffusion des connaissances tacites et mécanismes spécifiques à la diffusion des connaissances explicites :

Outils de communication directe	Outils de communication indirecte
animateur de réseau Formation Téléphone Réunions régionales Conférences, séminaires et salons.	Le système d'information (internet, intranet, extranet, base de données) Fax

Tableau 35. Classification des mécanismes de diffusion des connaissances

En outre, cette analyse montre que plusieurs mécanismes identifiés (la fonction d'animateur de réseau, la formation, le système d'information, les réunions régionales...) sont utilisés à la fois pour la diffusion des connaissances et pour le contrôle

Usage Outil	Diffusion de connaissances	Contrôle
animateur de réseau	X	X
La formation	X	X
Le système d'information (e.g. extranet, intranet, base de données en ligne)	X	X
Chaine Youtube	X	
Téléphone	X	
Fax	X	
Les réunions régionales	X	X
Conférences, séminaires et salon	X	

Tableau 36. Comparaison entre les outils de diffusion de connaissances et de contrôle

Nous avons constaté une relation positive entre certains outils de contrôle et la création de connaissances tel l'audit chez Cash Converters.

Enfin l'analyse du troisième thème fournit de riches illustrations d'innovations et confirme la place de l'innovation dans les réseaux de franchise. En effet, elle permet au franchiseur d'accroître sa part du marché en attirant de nouveaux clients, rejoignant ainsi les conclusions de Wu *et al.* (2009), et le développement du réseau en attirant de nouveaux franchisés, confirmant les observations de Falbe *et al.* (1999).

Par ailleurs, cette étude exploratoire nous a permis d'identifier les principales sources d'innovation dans les réseaux de franchise : il s'agit du franchiseur et des franchisés. Ceci confirme les propos de Lewin (1999). Les sources d'innovation externes (*i.e.* fournisseurs, clients) n'ont été évoquées que dans un seul, le Directeur de secteur de Norauto qui mentionne son fournisseur Bosch comme source d'innovation. Une des explications concernant la faible importance accordée aux sources externes d'innovation peut être la confusion entre ces deux sources avec le rôle du franchiseur ou des franchisés. Par exemple, l'interaction entre les clients et les franchisés engendre une confusion dans la détermination de la source d'innovation ; ce sont alors les franchisés qui semblent considérés comme étant la principale source d'innovation, même si cette dernière est proposée par les clients. Il pourrait en être de même pour l'interaction entre les fournisseurs et le franchiseur.

En ce qui concerne la forme des innovations identifiées, nous constatons qu'elles sont majoritairement de nature processuelle et administrative. Ceci peut s'expliquer par la nature des réseaux étudiés qui appartiennent aux secteurs service et commercial. En effet, selon Elenurm et Oper (2009), les formes d'innovation diffèrent d'un secteur à l'autre. Par exemple, les innovations dans le domaine commercial sont principalement de type processuel. De plus, nous remarquons que la grande partie des innovations développées est de nature incrémentale.

En matière de processus de diffusion des innovations, notre analyse a révélé un rôle considérable des succursales dans le test et la validation des innovations avant leur diffusion dans l'ensemble du réseau. Nous rejoignons ainsi les conclusions de Fernandez *et al.* (2010), Gillis et Combs (2009) et Bürkle et Posselt (2008). Nous remarquons également que, dans certains cas, la diffusion des innovations dans l'ensemble du réseau fait face à une réaction négative des franchisés qui se traduit par le refus d'adoption du nouveau produit, processus ou pratique de travail. Dans ce cas, plusieurs techniques sont mises en place par le franchiseur comme : la sélection des futur franchisés sur la base d'un profil « pro-réseau », le conseil ou l'incitation en se basant sur des cas de réussite concrets.

L'étude quantitative présentée dans le chapitre suivant conforte ces résultats.

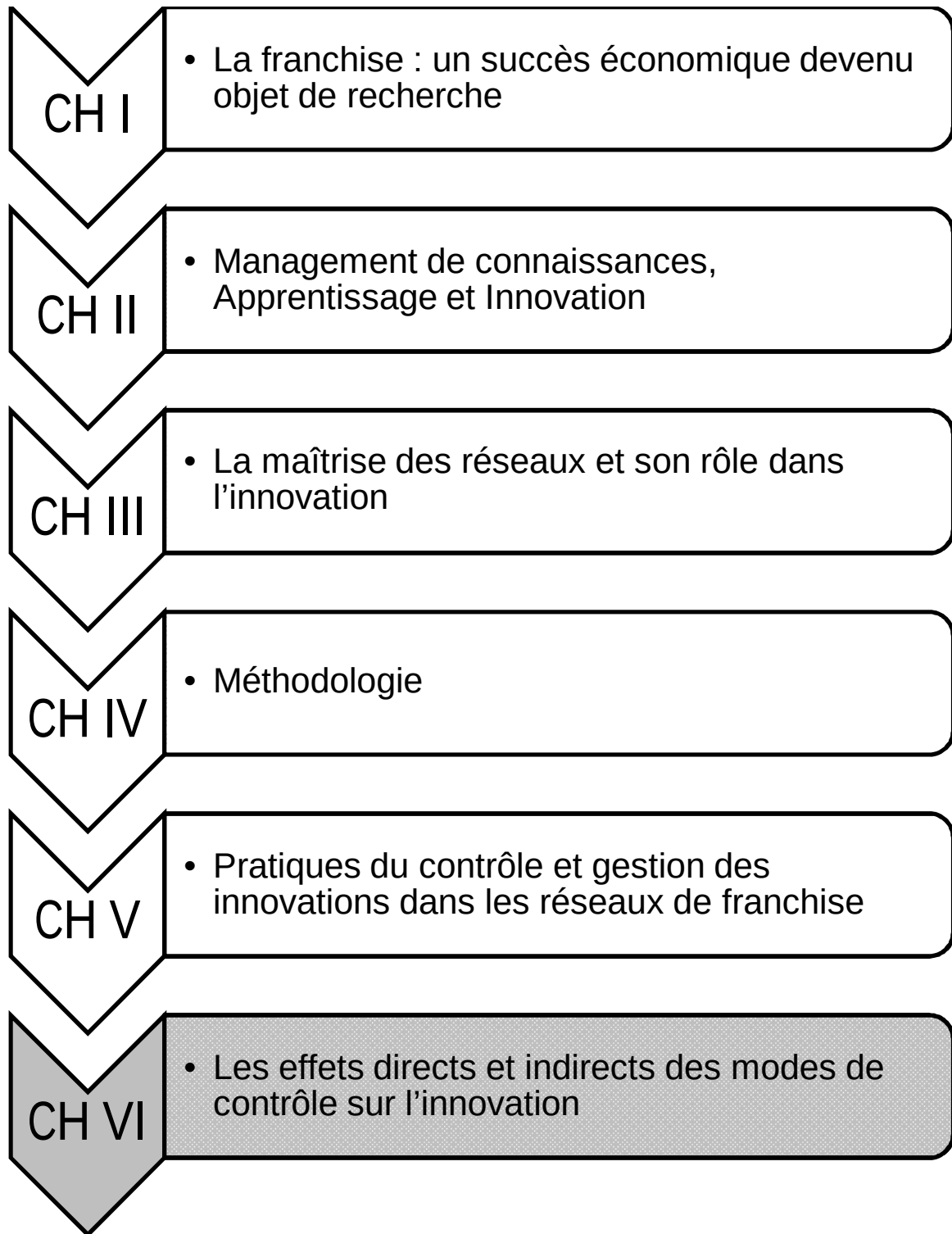


Figure 24. Processus de recherche

Chapitre VI. Les effets directs et indirects des modes de contrôle sur l'innovation

L'étude exploratoire fournit une première vue d'ensemble sur les pratiques de contrôle, de gestion des connaissances et d'innovation dans les réseaux de franchise. Afin d'approfondir l'analyse des interactions entre ces concepts, nous développons dans ce chapitre les résultats de notre étude confirmatoire dont l'objectif principal est de tester les hypothèses suivantes :

Hypothèse I : Le système de contrôle affecte directement et positivement l'innovation.

Hypothèse II : La diffusion de connaissances joue un rôle de médiation dans la relation entre le système de contrôle et l'innovation.

Hypothèse III : La création de connaissances joue un rôle de médiation dans la relation entre le système de contrôle et l'innovation.

Rappelons que chaque hypothèse centrale est testée à partir de neuf sous-hypothèses (combinaisons des trois mécanismes de contrôle et des trois types d'innovation) développées dans le troisième chapitre (voir feuillet mobile).

A cette fin, nous commençons ce chapitre par une analyse descriptive qui permet de caractériser les différentes variables mesurées. Ensuite, nous passons à l'analyse confirmatoire menée au moyen de la méthode PLS permettant de tester les différentes hypothèses. Enfin, nous discutons nos résultats par rapport à ceux des recherches antérieures.

Section 1. Analyse descriptive des construits

Les fréquences des différentes variables mesurées enrichissent et confirment les observations faites dans le cadre de l'étude qualitative ; elles permettent une analyse plus fine que les indicateurs de tendance centrale (moyenne) et de dispersion (écart-type, minimum et maximum).

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
CC_1	106	1	7	5,84	1,415
CC_2	106	1	7	3,52	1,963
CC_3	106	1	7	4,86	1,606
CC_4	106	1	7	4,08	1,837
CS_1	106	1	7	5,76	1,528
CS_2	106	1	7	6,15	1,003
CS_3	106	1	7	6,14	1,150
CS_4	106	1	7	5,74	1,443
CS_5	106	3	7	5,87	1,015
CR_1	106	2	7	5,66	1,249
CR_2	106	1	7	5,08	1,918
CR_3	106	1	7	3,69	2,265
CR_4	106	1	7	4,39	2,154
CR_5	106	1	7	5,16	1,832
KNcre_1	106	1	7	5,31	1,533
KNcre_2	106	1	7	5,75	1,360
KNcre_3	106	1	7	5,68	1,546
KNcre_4	106	1	7	5,15	1,777
KNcre_5	106	1	7	5,62	1,348
KNcre_6	106	1	7	5,38	1,812
KNdif_1	106	1	7	5,63	1,312
KNdif_2	106	1	7	5,29	1,810
KNdif_3	106	1	7	4,98	1,831
KNdif_4	106	1	7	5,59	1,572
INA_1	106	1	7	4,75	1,485
INA_2	106	1	7	4,74	1,482
INA_3	106	1	7	4,70	1,525
INP_1	106	1	7	5,61	1,269
INP_2	106	1	7	5,56	1,303
INP_3	106	1	7	5,01	1,552
INPS_1	106	1	7	4,99	1,404
INPS_2	106	1	7	5,13	1,474
INPS_3	106	1	7	4,85	1,459

Tableau 37. Statistiques descriptives des variables manifestes

1. Les modes de contrôle

Les contrôles comportemental, par les résultats et sociaux sont étudiés successivement.

1.1. Le contrôle comportemental

Sans surprise, l'application des procédures (CC1) occupe une place centrale dans le système de contrôle des réseaux de franchise ; 85% des répondants déclarent y être soumis de manière régulière (note supérieure à 4)¹⁸. Les audits qualité internes (CC3) et externes (CC4) sont également utilisés régulièrement dans respectivement 58% et 43% des cas. Par contre, l'usage de l'audit externe (CC2) pour l'évaluation de la performance financière est beaucoup moins fréquent : 46% des répondants y sont confrontés entre jamais et occasionnellement (réponse inférieure à 4).

	Jamais		Occasionnellement			Fréquemment	
	1	2	3	4	5	6	7
Application des procédures (CC1)	1,9	1,9	1,9	9,4	21,7	16	47,2
Audit externe pour l'évaluation de la situation financière (CC2)	22,6	15,1	8,5	22,6	13,2	8,5	9,4
Audit interne pour l'évaluation de la qualité (CC3)	4,7	1,9	12,3	22,6	18,9	21,7	17,9
Audit externe pour l'évaluation de la qualité (CC4)	13,2	8,5	13,2	21,7	18,9	14,2	10,4

Tableau 38. Fréquences relatives pour la variable contrôle comportemental

1.2. Le contrôle par les résultats

La grande partie des franchisés et managers (84%) considèrent que leurs objectifs de performance sont bien définis (CR1). Ceci confirme la place importante qu'occupe la fixation des objectifs dans le dispositif de contrôle des réseaux de franchise. Les répondants sont 70% à estimer comme importante la place accordée au suivi de la réalisation des objectifs (CR2) et

¹⁸ Dans la suite de cette section, les fréquences relatives évoquées sont toutes agrégées selon ce même principe sans que cela soit explicitement rappelé.

53% à subir une évaluation régulière de performance (CR4). D'un autre côté, nous remarquons que dans 53% des cas les échecs en matière de la réalisation des objectifs (CR3) ne doivent pas être justifiés.

	Pas du tout d'accord		Neutre			Tout à fait d'accord	
	1	2	3	4	5	6	7
Mes objectifs de performance sont parfaitement définis (CR1)	0	1.9	4.7	9.4	24.5	28.3	31.1
Mon franchiseur (employeur) assure un suivi de la réalisation de mes objectifs (CR2)	7.5	7.5	5.7	9.4	18.9	19.8	31.1
Si les objectifs ne sont pas atteints, je dois fournir des explications détaillées à mon franchiseur (employeur) (CR3)	26.4	12.3	14.2	7.5	10.4	11.3	17.9
Mon franchiseur (employeur) m'envoie d'une façon régulière un rapport d'évaluation de ma performance (CR4)	16	10.4	6.6	14.2	14.2	16	22.6
Mon revenu augmente en fonction de la réalisation des objectifs (CR5)	8.5	0.9	7.5	15.1	16	20.8	31.1

Tableau 39. Fréquences relatives pour la variable contrôle par les résultats

1.3. Le contrôle social

Pour 80% des répondants, le franchiseur encourage les échanges entre les membres du réseau (CS1). En ce qui concerne la qualité de ces relations, 91% des répondants affirment qu'elles sont bonnes relations (CS3). Ceci reflète la place importante du relationnel dans les réseaux de franchise. Ainsi, selon 83% des répondants le franchiseur encourage ces discussions entre membres du réseau (CS4) ; le franchiseur apparaît comme un facilitateur des échanges. Enfin, nous observons que 89% des répondants énoncent qu'ils sont capables de s'auto-évaluer dans leur travail (CS5). Il semble que le contrôle social encourage les franchisés à « s'autocontrôler » grâce à « l'auto-évaluation » ce qui peut s'avérer important dans un réseau de franchise notamment en l'absence des autres formes de contrôle (comportemental et par les résultats)

	Pas du tout d'accord		Neutre			Tout à fait d'accord	
	1	2	3	4	5	6	7
Mon franchiseur (employeur) encourage les échanges entre les différents membres du réseau (CS1)	1,9	3,8	2,8	11,3	13,2	21,7	45,3
Ma connaissance du métier me permettrait de travailler dans n'importe quel point de vente (agence) de mon réseau (CS2)	0,9	0	0	4,7	15,1	34,9	44,3
Les relations entre les différents membres de mon réseau sont basées sur le respect (CS3)	0,9	0,9	1,9	4,7	10,4	33	48,1
Mon franchiseur (employeur) encourage les discussions sur les méthodes de travail entre les différents membres du réseau (CS4)	1,9	3,8	0,9	10,4	17	27,4	38,7
Je suis capable de m'auto-évaluer dans le cadre de mon travail (CS5)	0	0	0,9	10,4	21,7	34,9	32,1

Tableau 40. Fréquences relatives pour la variable contrôle social

2. Les types d'innovation

Les innovations administrative, processuelle et produit sont étudiées successivement.

2.1. L'innovation administrative

Quel que soit l'item, environ 60% des répondants considèrent que leur réseau se positionne au-dessus de la concurrence. 57% se déclarent plus performants en matière de nouveauté des méthodes administratives (INA1), 60% considèrent qu'ils fournissent plus d'effort en matière de développement de nouvelles méthodes administratives (INA2) et 55% des répondants estiment que le rythme de changement de leurs méthodes administratives est plus important que celui des concurrents (INA3).

	Moins important(e) que nos concurrents		Similaire à nos concurrents			Plus important(e) que nos concurrents	
	1	2	3	4	5	6	7
La nouveauté des méthodes administratives (INA1)	2.8	5.7	6.6	28.3	25.5	17	14.2
Efforts pour le développement des nouvelles méthodes administratives (INA2)	3.8	4.7	7.5	23.6	32.1	15.1	13.2
Rythme de changement au niveau des méthodes administratives (INA3)	4.7	3.8	7.5	28.3	26.4	15.1	14.2

Tableau 41. Fréquences relatives pour la variable innovation administrative

2.2. L'innovation processuelle

Pour les innovations processuelles, la perception du positionnement relatif de leur réseau par les répondants est encore plus favorable que pour les innovations administratives en matière d'efforts pour le développement et de rythme de changement. En effet, les fréquences de franchisés ayant une appréciation favorable est comprise entre 60% pour le rythme de changement (INPS3) et 68% pour les efforts en matière de développement des procédés (INPS2). Pour le développement des nouveaux procédés (INPS1), les perceptions sont relativement similaires au développement des méthodes administratives.

	Moins important(e) que nos concurrents		Similaire à nos concurrents			Plus important(e) à nos concurrents	
	1	2	3	4	5	6	7
La nouveauté des pratiques de travail (INPS1)	1.9	3.8	6.6	21.7	28.3	22.6	15.1
Efforts pour le développement des nouvelles pratiques de travail (INPS2)	1.9	5.7	2.8	21.7	21.7	27.4	18.9
Rythme de changement au niveau des pratiques de travail (INPS3)	2.8	4.7	4.7	28.3	26.4	17.9	15.1

Tableau 42. Fréquences relatives pour la variable innovation processuelle

2.3. L'innovation produit

En ce qui concerne l'innovation produit, les évaluations sont encore plus favorables que pour les innovations administratives et processuelles. Ainsi, 84% des répondants se considèrent-ils comme plus performants en matière de nouveauté des produits/services que leurs concurrents (INP1) et 80% estiment qu'ils font plus d'efforts que leurs concurrents (INP2). Les réponses sont plus nuancées pour le rythme de changement avec 62% de répondants affirmant qu'il est important (INP3).

	Moins important(e) que nos concurrents		Similaire à nos concurrents		Plus important(e) que nos concurrents		
	1	2	3	4	5	6	7
La nouveauté de produits/services (INP1)	0.9	2.8	0	12.3	27.4	27.4	29.2
Efforts pour le développement de nouveaux produits/services (INP2)	1.9	1.9	0.9	15.1	17.9	38.7	23.6
Rythme de changement en matière de produits/services (INP3)	3.8	3.8	5.7	24.5	16	29.2	17

Tableau 43. Fréquences relatives pour la variable innovation produit

3. Les variables médiatrices

Nous passons maintenant à l'analyse des construits diffusion et création de connaissances.

3.1. La diffusion de connaissances

82% des répondants affirment utiliser des outils de partage des meilleures pratiques dans leurs réseaux (KNdif1). L'intérêt accordé à l'échange de connaissances est confirmé par la présence dans 70% des cas d'un responsable dont la mission principale est de faciliter ces échanges (KNdif2). Le franchiseur accorde plus particulièrement son attention aux propositions émergeant du terrain (franchisés ou managers). En effet, 63% des répondants déclarent qu'au

sein de leur réseau, ils ont des responsables dont la mission principale est de recevoir les propositions formulées par les franchisés ou les managers (KNdif3).

	Pas du tout d'accord		Neutre			Tout à fait d'accord	
	1	2	3	4	5	6	7
Dans notre réseau, nous utilisons des outils afin de partager les meilleures pratiques (KNdif1)	0.9	2.8	1.9	12.3	19.8	33	29.2
Au sein de notre réseau, nous avons des responsables dont la mission principale est de faciliter les échanges entre les différentes parties (franchisés, franchiseur, managers et employés) (KNdif2)	4.7	5.7	7.5	11.3	16	17.9	36.8
Au sein de notre réseau, nous avons des responsables dont la mission principale est de recevoir les propositions formulées par les franchisés (les managers) (KNdif3)	5.7	8.5	4.7	17.9	17	18.9	27.4
Au sein de notre réseau, nous avons des responsables dont la mission principale est de diffuser l'information (KNdif4)	3.8	1.9	3.8	12.3	16	24.5	37.7

Tableau 44. Fréquences relatives pour la variable diffusion de connaissances

3.2. La création de connaissances

Une grande partie des répondants (82%) reconnaît au franchiseur un rôle essentiel dans le développement des nouvelles idées (KNcre3). Dans 72% des cas, des groupes de travail leur permettent de discuter et de partager leurs expériences (KNcre6), échangeant qui s'effectue de manière ouverte au sein du réseau (KNcre4) pour 67% des répondants. Pour ce qui est de l'application des connaissances, 80% des répondants considèrent que les nouvelles idées sont utilisées au sein de leurs réseaux pour améliorer leurs techniques et méthodes de travail (KNcre5).

	Pas du tout d'accord		Neutre			Tout à fait d'accord	
	1	2	3	4	5	6	7
La performance de mon point de vente (agence) est régulièrement évaluée (KNcre1)	1,9	6,6	1,9	16	20,8	27,4	25,5
J'attribue les tâches à mes employés en fonction de leur savoir-faire et de leur disponibilité (KNcre2)	2,8	0	1,9	11,3	19,8	27,4	36,8
Mon franchiseur (employeur) encourage le développement de nouvelles idées (KNcre3)	2,8	3,8	2,8	8,5	17,0	25,5	39,6
Les problèmes, les échecs et les risques sont discutés d'une manière ouverte au sein de mon réseau (KNcre4)	3,8	7,5	8,5	13,2	12,3	26,4	28,3
Dans le cadre de mon réseau, les nouvelles idées et les nouvelles pistes sont utilisées pour améliorer nos techniques et méthodes de travail (KNcre5)	0,9	1,9	5,7	11,3	15,1	35,8	29,2
Il existe dans mon réseau des groupes de travail qui nous permettent de discuter et d'échanger nos expériences (KNcre6)	5,7	4,7	5,7	12,3	10,4	24,5	36,8

Tableau 45. Fréquences relatives pour la variable création de connaissances

Après avoir donné une vue d'ensemble des différentes échelles utilisées dans cette étude, nous passons maintenant à l'examen des hypothèses en utilisant la méthode PLS.

Section 2. Résultats de l'analyse PLS

L'application de la méthode PLS se fait principalement en deux temps : dans un premier temps, le modèle de mesure est examiné en s'intéressant à la fiabilité et la validité de différentes mesures. Dans un deuxième temps, le modèle structurel est analysé en s'intéressant aux relations entre les différentes variables latentes. Avant de tester les modèles de mesure et structurels, il convient de spécifier la nature du modèle (réflexive, formative ou mixte) ; c'est une étape cruciale dans l'application de la méthode PLS (Fernandes, 2012 ; Tenenhaus *et al.*, 2005).

1. Spécification du modèle

Les travaux empiriques sur lesquels nous nous sommes fondé pour l'élaboration de notre modèle (Jiménez et Valle, 2011 ; Kober *et al.*, 2007 ; Filius *et al.*, 2000 ; Ramaswami, 1996), montrent que les différents construits de notre étude sont de nature réflexive, c'est-à-dire que les variables manifestes reflètent leurs variables latentes.

« Dans le cadre du mode réflexif (aussi appelé mode A), les indicateurs sont créés dans la perspective de mesurer tous le même phénomène sous-jacent. Chaque variable manifeste reflète sa variable latente et lui est reliée par une simple régression. En d'autres termes, la variable latente existe théoriquement mais reste inobservable. Elle influence les indicateurs, expliquant leurs inter-corrélations. Les indicateurs réflexifs doivent avoir une cohérence interne » (Fernandes, 2012 ; p.105).

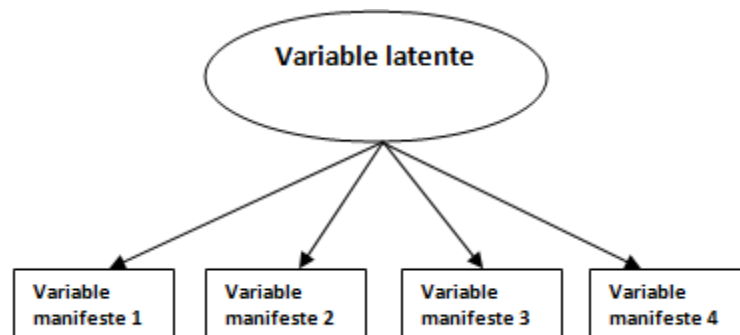


Figure 25. Mode réflexif

Avant d'examiner la fiabilité ainsi que les validités convergentes et discriminantes des différents construits, nous avons réalisé des analyses en composantes principales (ACP) sur les différents blocs (ensemble des variables manifestes d'un même construit) afin d'examiner leur unidimensionnalité, condition nécessaire pour vérifier la nature réflexive de notre modèle (Fernandes, 2012 ; Tenenhaus *et al.*, 2005). L'unidimensionnalité est vérifiée lorsque la première valeur propre est supérieure à 1 et la deuxième est inférieure à 1 ou largement inférieure à la première (Fernandes, 2012 ; Tenenhaus *et al.*, 2005).

Après avoir vérifié que les données sont factorisables au moyen de l'indice de KMO et du test de sphéricité de Bartlett (annexe 2), l'examen des valeurs propres (annexe 2) montre que sept des huit blocs étudiés (tous les blocs sauf le 2) génèrent chacun une seule composante ayant une valeur propre supérieure à 1 ; cela confirme l'unidimensionnalité de ces blocs. Le deuxième bloc génère deux composantes ayant des valeurs propres supérieures à 1. Cependant, nous remarquons que la première composante a une valeur propre (2,41) largement supérieure à la deuxième (1,01). Ainsi pouvons-nous confirmer que le bloc 2 est aussi unidimensionnel.

Après avoir validé le modèle de mesure, les hypothèses sont testées conformément au protocole décrit par Baron et Kenny (1986) afin de mettre en évidence l'éventuel effet médiateur des variables diffusion et création de connaissances.

2. Modèle de mesure

L'intensité des liaisons des items avec leurs variables latentes ont tout d'abord été vérifiées (Tableau 47). Avec une contribution de 0,260, il s'avère que seul l'item CR5 se situe en-dessous du seuil de 0,4 défini par Henseler *et al.* (2009). Ainsi cet item a-t-il été supprimé.

Variables latentes	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite	AVE (variance moyenne extraite)
Contrôle comportemental (CC)	0,70	0,81	0,53
Contrôle par les résultats (CR)	0,80	0,86	0,61
Contrôle social (CS)	0,72	0,81	0,50
Innovation administrative (INA)	0,98	0,98	0,96
Innovation processuelle (INPS)	0,94	0,96	0,89
Innovation produit (INP)	0,84	0,90	0,76
Diffusion des connaissances (KNdif)	0,81	0,87	0,65
Création des connaissances (KNcre)	0,80	0,85	0,50

Tableau 46. Qualité d'ajustement des construits

Ce tableau confirme la fiabilité des différents construits. En effet, un alpha de Cronbach supérieure à 0,70 reflète une bonne cohérence interne du construit (Évrard *et al.*, 2003). La fiabilité composite des différents construits est acceptable puisqu'elle dépasse le seuil de 0,70 établi par Henseler *et al.* (2009). Ensuite, l'examen de la variance moyenne extraite (AVE) des différentes variables latentes révèle que la validité convergente du modèle de mesure est satisfaisante. Selon Henseler *et al.* (2009) une AVE supérieure ou égale 0,50 indique une

validité convergente suffisante. Enfin, le tableau des contributions croisées (Tableau 47) confirme que les indicateurs sont plus corrélés avec leurs variables latentes qu'avec les autres variables (à l'exception d'un seul indicateur KNcre 1 qui peut être conservé avec méfiance¹⁹). La validité discriminante des mesures est démontrée.

	CC	CR	CS	INA	INPS	INP	KNdif	KNcre
CC_1	0,474	0,346	0,324	0,150	0,220	0,263	0,355	0,419
CC_2	0,789	0,338	0,381	0,439	0,348	0,266	0,505	0,415
CC_3	0,793	0,294	0,367	0,415	0,193	0,139	0,452	0,417
CC_4	0,813	0,199	0,406	0,342	0,181	0,067	0,440	0,438
CR_1	0,256	0,803	0,426	0,244	0,380	0,535	0,377	0,460
CR_2	0,459	0,848	0,521	0,406	0,317	0,415	0,559	0,490
CR_3	0,172	0,773	0,331	0,180	0,180	0,310	0,334	0,349
CR_4	0,346	0,669	0,293	0,258	0,233	0,327	0,344	0,357
CR_5	0,051	0,260	0,146	0,177	0,113	0,128	0,126	0,138
CS_1	0,333	0,298	0,808	0,490	0,364	0,320	0,551	0,591
CS_2	0,394	0,364	0,607	0,243	0,247	0,247	0,400	0,395
CS_3	0,179	0,388	0,630	0,246	0,205	0,327	0,331	0,409
CS_4	0,471	0,367	0,855	0,572	0,499	0,402	0,654	0,640
CS_5	0,321	0,445	0,496	0,307	0,309	0,327	0,452	0,378
INA_1	0,482	0,345	0,578	0,983	0,655	0,613	0,627	0,563
INA_2	0,460	0,345	0,552	0,982	0,639	0,600	0,600	0,525
INA_3	0,481	0,379	0,564	0,976	0,641	0,608	0,604	0,557
INPS_1	0,296	0,340	0,419	0,599	0,954	0,700	0,432	0,445
INPS_2	0,315	0,351	0,497	0,595	0,951	0,694	0,446	0,479
INPS_3	0,310	0,380	0,489	0,670	0,936	0,733	0,488	0,461
INP_1	0,178	0,449	0,458	0,539	0,642	0,895	0,446	0,487
INP_2	0,154	0,465	0,362	0,495	0,554	0,874	0,375	0,500
INP_3	0,298	0,479	0,415	0,583	0,756	0,847	0,458	0,430
KNdif_1	0,318	0,312	0,534	0,385	0,349	0,407	0,539	0,587
KNdif_2	0,581	0,490	0,643	0,592	0,375	0,401	0,889	0,673
KNdif_3	0,525	0,394	0,564	0,512	0,403	0,402	0,882	0,627
KNdif_4	0,485	0,475	0,583	0,498	0,444	0,398	0,868	0,643
KNcre_1	0,387	0,734	0,477	0,321	0,268	0,416	0,497	0,554
KNcre_2	0,414	0,200	0,207	0,103	0,117	0,191	0,297	0,508
KNcre_3	0,521	0,385	0,651	0,494	0,403	0,390	0,678	0,825
KNcre_4	0,333	0,443	0,571	0,507	0,518	0,517	0,581	0,772
KNcre_5	0,394	0,163	0,512	0,362	0,229	0,205	0,555	0,710
KNcre_6	0,416	0,398	0,557	0,489	0,456	0,533	0,673	0,840

Tableau 47. Les contributions croisées

Ces résultats mettent en évidence une bonne qualité de mesure des huit construits ce qui permet d'envisager l'examen des modèles structurels.

¹⁹ La suppression de KNcre1 réduit la valeur des indices de fiabilité et l'AVE.

3. Modèles structurels

Cette partie débute par l'analyse de l'effet direct en mettant en relation les mécanismes de contrôle comportemental, par les résultats et social et les innovations administratives, processuelle et produit.

À la lumière de ces premiers résultats, nous examinons ensuite l'effet de médiation des variables diffusion et création de connaissances dans les relations entre les différents types de contrôle et les différentes formes d'innovation.

3.1. Contrôle et innovation : étude des effets directs

Après avoir examiné la qualité d'ajustement du modèle de mesure, nous focalisons notre attention sur l'examen des coefficients structurels²⁰.

Le modèle M1 permet d'analyser les effets directs entre les variables exogènes (types de contrôle CC, CR, CS) et les variables endogènes (types d'innovation INA, INPS, INP).

Variables latentes	M1	
	R ²	Q ²
INA	0.38	0.36
INPS	0.27	0.24
INP	0.33	0.25

Tableau 48. Qualité d'ajustement du modèle structurel (M1)

Le modèle M1 permet d'expliquer respectivement 38%, 27% et 33% des variances totales des variables INA, INPS et INP ; ces valeurs sont acceptables. En effet, selon Fernandes (2012), la valeur du coefficient de détermination est considérée comme significative à partir de 10%. Par ailleurs, les valeurs toutes supérieures à 0 du Q² de Stone et Geisser (procédure de *blindfolding*) indiquent la pertinence prévisionnelle du modèle.

Les indicateurs d'ajustement du modèle M1 s'avérant acceptables, l'examen des coefficients structurels (*path coefficient*) permet de tester les hypothèses. Les estimations sont effectuées au moyen d'une procédure de « ré-échantillonnage » ou *bootstrapping* de 2 000 échantillons

²⁰ Des exemples de figures complètes pour les modèles analysés sont fournis dans l'annexe 4

avec remise. Cette technique permet de s'assurer que le modèle structurel est stable et permet d'obtenir des coefficients de régression significatifs (Fernandes, 2012).

	Innovation administrative (INA)	Innovation processuelle (INPS)	Innovation produit (INP)
Contrôle comportemental (CC)	0.25*(t=2.45) (m=0.27 ; sd=0.10)	0.08 (t= 0.82) (m=0.09 ; sd= 0.10)	-0.05 (t=0.57) (m=-0.04 ; sd=0.10)
Contrôle par les résultats (CR)	0.02 (t=0.27) (m=0.02 ; sd=0.10)	0.13 (t=1.36) (m=0.14 ; sd=0.10)	0.39** (t=4.17) (m=0.38 ; sd=0.09)
Contrôle social (CS)	0.43** (t=4.46) (m=0.42 ; sd=0.09)	0.38** (t=3.88) (m=0.38 ; sd=0.09)	0.29** (t=2.84) (m=0.30 ; sd=0.10)

* pour signification inférieure à 5% et ** pour signification inférieure à 1% dans ce tableau et les tableaux suivants.

Tableau 49. Calcul des coefficients structurels (M1)

En prenant appui sur l'analyse des coefficients structurels, nous tirons les conclusions suivantes. En premier lieu, le contrôle comportemental n'a d'effet significatif que sur l'innovation administrative. En deuxième lieu, le contrôle par les résultats a un effet significatif et positif sur l'innovation produit ; il n'y a pas d'effet pour les autres types d'innovation. En dernier lieu, nous constatons que le contrôle social est positivement lié aux trois types d'innovation.

HI.1a, HI.1b, HI.1c, HI.2a, HI.2b, HI.2c, HI.3a, HI.3b et HI.3c : les contrôles comportemental (1), par les résultats (2), et social (3) affectent positivement les innovations administrative (a), processuelle (b) et produit (c).

Encadré 1. Hypothèse I

Les sous-hypothèses **HI.1b, HI.1c, HI.2a et HI.2b** sont donc rejetées. Au surplus, en l'absence d'effet direct pour ces quatre relations, il ne peut y avoir d'effet de médiation ; les sous-hypothèses **HII.1b, HII.1c, HII.2a et HII.2b** d'un côté et les sous-hypothèses **HI.1b, HII.1c, HII.2a et HII.2b** sont donc rejetées. Pour les autres sous-hypothèses, il convient d'approfondir l'analyse pour tester l'existence et éventuellement caractériser l'effet de médiation (totale ou partielle) des variables diffusion des connaissances (KNdif) et création des connaissances (KNcre).

3.2. L'effet médiateur de la diffusion des connaissances

Les modèles M2, M3, M4, M5 et M6 fournissent une analyse de l'effet de médiation de la variable diffusion des connaissances (KNdif) dans les relations CC/INA, CR/INP, CS/INA, CS/INPS et CS/INP.

Il est à noter qu'à ce niveau, la variable création de connaissances, qui selon la littérature est déterminante pour l'innovation, est introduite dans les cinq modèles en tant que variable de contrôle.

	M2 (HII.1a) CC/INA		M3 (HII.2c) CR/INP		M4 (HII.3a) CS/INA		M5(HII.3b) CS/INPS		M6(HII.3c) CS/INP	
Variables latentes	R ²	Q ²	R ²	Q ²	R ²	Q ²	R ²	Q ²	R ²	Q ²
INA	0,43	0,42	0,41	0,40	0,44	0,42	0,41	0,40	0,41	0,40
INPS	0,30	0,26	0,30	0,26	0,30	0,26	0,30	0,26	0,30	0,26
INP	0,40	0,30	0,38	0,30	0,40	0,30	0,40	0,30	0,40	0,30
KNdif	0,36	0,20	0,28	0,18	0,52	0,33	0,52	0,33	0,52	0,33

Tableau 50. Qualité d'ajustement des modèles structurels

Dans le cas du modèle M2, les variances des variables INA, INPS, INP et KNdif sont respectivement expliquées à hauteur de 43%, 30%, 40% et 36%, valeurs considérées comme satisfaisantes. Pour les modèles M3 à M6, les valeurs du coefficient de détermination des variables endogènes sont aussi acceptables, la valeur la plus faible étant de 28%. De même, les valeurs toutes supérieures à 0 du Q² de Stone et Geisser indiquent la pertinence prévisionnelle des modèles.

Après vérification de la bonne qualité d'ajustement des cinq modèles structurels, nous examinons les coefficients structurels (*path coefficient*) afin de tester les effets de médiation.

Rappelons que l'absence de relation significative entre le contrôle comportemental et les innovations produit et processuelle (résultat du modèle M1) nous conduit à tester, pour ce mode de contrôle, uniquement l'effet médiateur de la diffusion des connaissances sur sa relation avec l'innovation administrative.

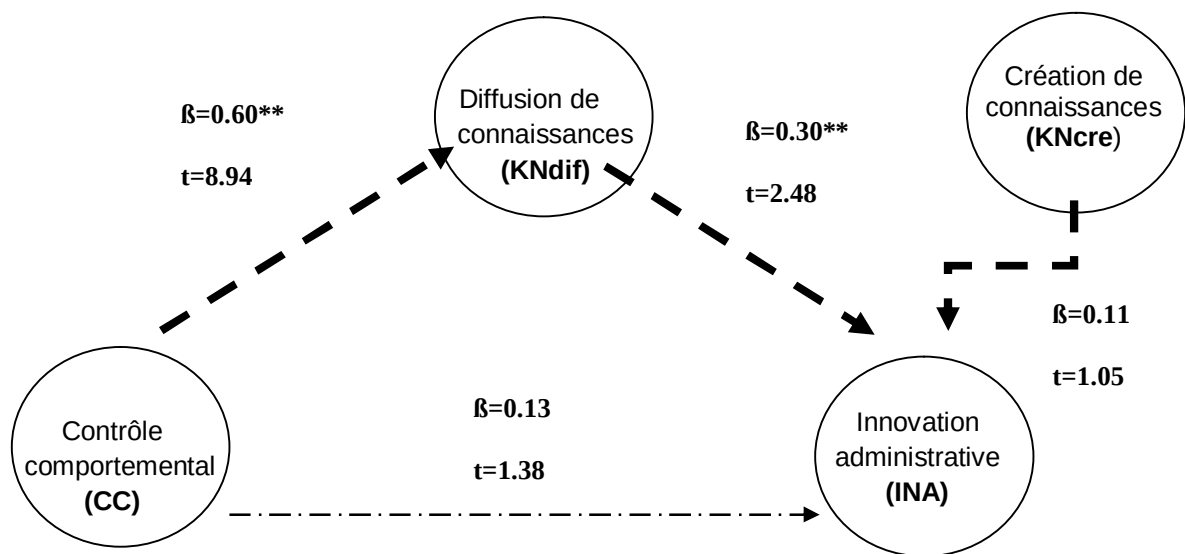


Figure 26. Effet indirect du contrôle comportemental sur l'innovation administrative (M2 – H11.1a)²¹

	Innovation administrative (INA)	Diffusion des connaissances (KNdif)
Contrôle comportemental (CC)	0.13 (t=1.38) (m=0.13 ; sd=0.09)	0.60** (t=8.94) (m=0.61 ; sd=0.06)
Diffusion des connaissances (KNdif)	0.30*(t=2.48) (m=0.28 ; sd=0.12)	–
Création des connaissances (KNcre)	0.11 (t=1.05) (m=0.13 ; sd=0.11)	

Tableau 51. Calcul des coefficients structurels (M2)

Nous remarquons l'existence d'un effet significatif de la variable exogène (CC) sur la variable médiatrice (KNdif) qui affecte à son tour significativement la variable endogène (INA)²². Quant à la relation directe entre (CC) et (INA) en présence de la variable médiatrice (KNdif), elle n'est plus significative. Ces résultats nous conduisent à ne pas rejeter la sous-hypothèse **H11.1a** qui stipule l'existence d'un effet médiateur de la diffusion des connaissances dans la relation entre le contrôle comportemental et l'innovation administrative. Il s'agit d'une médiation complète.

Ces résultats, ainsi que ceux relatifs aux quatre autres hypothèses testées, sont synthétisés dans le Tableau 52.

²¹β est le coefficient structurel et t la statistique de Student.

²²Pour tous les modèles (M1 à M6..., M6'), l'ensemble des valeurs obtenues pour les paramètres estimés est fourni en annexe 3.

Modèle	Relation contrôle/variable médiatrice	Relation variable médiatrice/ innovation	Relation contrôle/innovation en présence de la variable médiatrice	Relation variable de contrôle (création de connaissances)/variab le dépendante (type d'innovation)	Conclusion
Modèle 2 (M2) Contrôle comportemental (CC)/ innovation administrative (INA)	CC/KNdif 0.60** (t=8.94) (m=0.61 ; sd=0.06)	KNdif/INA 0.30*(t=2.48) (m=0.28 ; sd=0.12)	CC/INA 0.13 (t=1.38) (m=0.13 ; sd=0.09)	KNcre/INA 0.11 (t=1.05) (m=0.13 ; sd=0.11)	HII.1a n'est pas rejetée Médiation complète
Modèle 3 (M3) Contrôle par les résultats (CR)/ Innovation produit (INP)	CR/KNdif β=0.52** (t=6.19) (m=0.54 ; sd= 0.08)	KNdif/INP β=0.03 (t=0.28) (m=0.03; sd=0.13)	CR/INP β=0.28* (t=2.47) (m=0.26 ; sd= 0.11)	KNcre/INP 0.34* (t=2.41) (m=0.35 ; sd=0.14)	HII.2c est rejetée Absence de médiation
Modèle 4 (M4) Contrôle social (CS)/ Innovation administrative (INA)	CS/KNdif β=0.72** (t=14.75) (m=0.72; sd=0.04)	KNdif/INA β=0.29* (t=2.39) (m=0.27; sd=0.12)	CS/INA β=0.20 (t=1.67) (m=0.19; sd=0.11)	KNcre/INA 0.11 (t=0.98) (m=0.13 ; sd=0.11)	HII.3a n'est pas rejetée Médiation complète
Modèle 5 (M5) Contrôle social (CS)/ Innovation processuelle (INPS)	CS/KNdif β=0.72** (t=14.22) (m=0.72; sd=0.05)	KNdif/INPS β=0.13 (t=0.87) (m=0.11; sd=0.15)	CS/INPS β=0.21 (t=1.71) (m=0.21; sd=0.12)	KNcre/INPS 0.24 (t=1.54) (m=0.27 ; sd=0.16)	HII.3b est rejetée Absence de médiation
Modèle 6 (M6) Contrôle social (CS)/ Innovation produit (INP)	CS/KNdif β=0.72** (t=14.75) (m=0.73; sd=0.04)	KNdif/INP β=0.05 (t=0.37) (m=0.05; sd=0.13)	CS/INP β=0.03 (t=0.30) (m=0.03; sd=0.12)	KNcre/INP 0.33* (t=2.25) (m=0.35 ; sd=0.14)	HII.3c est rejetée Absence de médiation

Tableau 52.Synthèse des analyses des modèles structurels

En suivant la même démarche que celle adoptée pour le test de l'hypothèse **HII.1a** (modèle M2), l'analyse des coefficients structurels des modèles M3, M4, M5 et M6 (Tableau 52) nous conduit à détecter un effet de médiation complète dans la relation (CS/INA). La sous-hypothèse **HII.3a** n'est donc pas rejetée. Pour les autres sous-hypothèses (**HII.3b**, **HII.2c** et **HII.3c**), les résultats montrent l'absence d'un effet de médiation; ces sous-hypothèses sont donc rejetées.

En résumé, nous concluons que :

- les mécanismes de contrôle comportemental influence positivement et indirectement, au travers de la diffusion des connaissances, l'innovation administrative ;
- les mécanismes de contrôle par les résultats favorisent directement l'innovation produit ;
- le contrôle social induit l'innovation administrative de manière indirecte, toujours au travers de la diffusion de connaissances. Ce même mécanisme, stimule directement les innovations processuelle et produit.

	Innovation administrative (INA)	Innovation processuelle (INPS)	Innovation produit (INP)
Contrôle comportemental (CC)	Effet indirect (médiation complète)		
Contrôle par les résultats (CR)			Effet direct (pas de médiation)
Contrôle social (CS)	Effet indirect (médiation complète)	Effet direct (pas de médiation)	Effet direct (pas de médiation)

Tableau 53. Synthèses des résultats de l'effet de médiation de la diffusion des connaissances

En s'appuyant sur ces résultats, nous confirmons que les systèmes de contrôle influencent favorablement l'innovation. Une partie de cet effet positif s'explique par la médiation de la diffusion des connaissances. Notons toutefois que les effets directs observés suggèrent l'existence d'autres médiateurs.

Les résultats des tests des sous-hypothèses impliquent que la deuxième hypothèse principale (Hypothèse II) de notre étude est aussi partiellement vérifiée

3.3. L'effet médiateur de la création de connaissances

Comme dans le paragraphe précédent, nous débutons notre analyse par la vérification de la qualité d'ajustement des modèles structurels. Ensuite, nous examinons les modèles M2', M3',

M4', M5' et M6' pour analyser l'effet de médiation de la variable création de connaissances (KNcre) dans les relations CC/INA, CR/INP, CS/INA, CS/INPS et CS/INP.

La variable diffusion de connaissances, qui selon la littérature joue un rôle important dans l'innovation, est utilisée comme variable de contrôle.

Variables latentes	M2' (HIII.1a) CC/INA		M3'(HIII.2c) CR/INP		M4'(HIII.3a) CS/INA		M5'(HIII.3b) CS/INPS		M6'(HIII.3c) CS/INP	
	R ²	Q ²	R ²	Q ²	R ²	Q ²	R ²	Q ²	R ²	Q ²
INA	0,43	0,41	0,43	0,42	0,44	0,42	0,43	0,42	0,43	0,42
INPS	0,28	0,25	0,28	0,25	0,28	0,25	0,30	0,26	0,28	0,25
INP	0,35	0,27	0,38	0,30	0,38	0,30	0,35	0,27	0,38	0,30
KNcre	0,32	0,15	0,40	0,15	0,52	0,26	0,52	0,26	0,52	0,26

Tableau 54. Qualité d'ajustement des modèles structurels

Dans le modèle M2', les variances des variables INA, INPS, INP et KNcre sont expliquées à hauteur de 43%, 28%, 35% et 32%, valeurs considérées comme acceptables. Pour les variables endogènes des modèles M3' à M6' les valeurs du coefficient de détermination sont aussi satisfaisantes, la valeur la plus faible est de 28%. Par ailleurs, les valeurs du Q² de Stone et Geisser indiquent la pertinence prévisionnelle du modèle.

Les indicateurs d'ajustement des cinq modèles étant acceptables, nous examinons les coefficients structurels (*path coefficient*) afin de tester les sous-hypothèses **HIII.1a**, **HIII.2c**, **HIII.3a**, **HIII.3b** et **HIII.3c**.

Le tableau suivant présente un résumé des différentes hypothèses testées.

Modèle	Relation contrôle/variable médiatrice	Relation variable médiatrice/ innovation	Relation contrôle/innovation en présence de la variable médiatrice	Relation variable de contrôle (diffusion de connaissances)/variab le dépendante (type d'innovation)	Conclusion
Modèle 2 (M2') Contrôle comportemental (CC)/ innovation administrative (INA)	CC/KNcre $\beta=0.57^{**}$ (t=7.60) (m=0.58 ; sd=0.07)	KNcre/INA $\beta=0.05$ (t=0.47) (m=0.06 ; sd=0.12)	CC/INA $\beta=0.12$ (t=1.23) (m=0.13 ; sd=0.10)	KNdif/INA 0.33** (t=2.62) (m=0.32 ; sd=0.12)	Hypothèse HIII.1a est rejetée Absence de médiation
Modèle 3 (M3') Contrôle par les résultats (CR)/ Innovation produit (INP)	CR/KNcre $\beta=0.62^{**}$ (t=12.49) (m=0.63 ; sd= 0.05)	KNcre/INP $\beta=0.34^*$ (t=2.13) (m=0.35; sd=0.16)	CR/INP $\beta=0.24^*$ (t=2.02) (m=0.22 ; sd= 0.12)	KNdif/INP 0.05 (t=0.42) (m=0.05 ; sd=0.13)	Hypothèse HIII.2c non rejetée Médiation partielle
Modèle 4 (M4') Contrôle social (CS)/ Innovation administrative (INA)	CS/KNcre $\beta=0.72^{**}$ (t=15.41) (m=0.73; sd=0.04)	KNcre/INA $\beta=0.10$ (t=0.84) (m=0.10; sd=0.11)	CS/INA $\beta=0.20$ (t=1.75) (m=0.20; sd=0.11)	KNdif/INA 0.30* (t=2.45) (m=0.29 ; sd=0.12)	Hypothèse HIII.3a est rejetée Absence de médiation
Modèle 5 (M5') Contrôle social (CS)/ Innovation processuelle (INPS)	CS/KNcre $\beta=0.72^{**}$ (t=15.97) (m=0.73; sd=0.04)	KNcre/INPS $\beta=0.22$ (t=1.28) (m=0.22; sd=0.17)	CS/INPS $\beta=0.22$ (t=1.70) (m=0.21; sd=0.12)	KNdif/INPS 0.15 (t=1.02) (m=0.15 ; sd=0.15)	Hypothèse HIII.3b est rejetée Absence de médiation
Modèle 6 (M6') Contrôle social (CS)/ Innovation produit (INP)	CS/KNcre $\beta=0.72^{**}$ (t=15.57) (m=0.73; sd=0.04)	KNcre/INP $\beta=0.30^*$ (t=1.96) (m=0.31; sd=0.15)	CS/INP $\beta=0.04$ (t=0.37) (m=0.04; sd=0.12)	KNdif/INP 0.06 (t=0.46) (m=0.06 ; sd=0.12)	Hypothèse HIII.3c non rejetée Médiation complète

Tableau 55.Synthèse des modèles structurels

L'analyse des coefficients structurels des modèles M2', M3', M4', M5' et M6' (Tableau 55) permet, tout d'abord, d'observer un effet de médiation complète dans la relation (CS/INP). L'hypothèse **HIII.3c**, n'est donc pas rejetée. Ensuite, nous constatons l'existence d'un effet de médiation partielle de la variable création de connaissances dans la relation (CR/INP) ce qui fait que **HIII.2c** n'est pas rejetée. Pour les autres hypothèses (**HIII.1a**, **HIII.3a** et **HIII.3b**), les résultats montrent l'absence d'effet de médiation ; ces hypothèses sont donc rejetées.

En résumé, nous concluons que :

- le contrôle comportemental influence positivement et directement l'innovation administrative ;
- le contrôle par les résultats affecte positivement l'innovation produit d'une manière directe et aussi indirecte au travers de la création des connaissances ;
- le contrôle social affecte positivement et indirectement, au travers de la création des connaissances, l'innovation produit. Ce dernier mécanisme de contrôle induit les deux autres formes d'innovation (administrative et processuelle) de manière directe.

	Innovation administrative (INA)	Innovation processuelle (INPS)	Innovation produit (INP)
Contrôle comportemental (CC)	Effet direct (Pas de médiation)		
Contrôle par les résultats (CR)			Effet direct et indirect (Médiation partielle)
Contrôle social (CS)	Effet direct (Pas de médiation)	Effet direct (Pas de médiation)	Effet indirect (Médiation complète)

Tableau 56. Synthèses des résultats de l'effet de médiation de la création des connaissances

Ces derniers résultats confirment le rôle la création de connaissances dans l'explication d'une partie de l'effet positif du système de contrôle dans l'innovation.

Compte tenu de ces résultats nous concluons, d'une part, que notre troisième hypothèse centrale (Hypothèse III) est partiellement vérifiée.

D'autre part, la première hypothèse principale (Hypothèse I) de notre étude est aussi partiellement vérifiée. En effet, après avoir analysé l'ensemble des effets de médiation (diffusion et création de connaissances), nous remarquons la présence d'effets positifs et directs de mécanismes de contrôle sur des formes d'innovation.

Section 3. Discussion

Afin d'expliquer le rôle du système de contrôle dans l'innovation, nous avons mobilisé les paradigmes du management des connaissances et de l'apprentissage organisationnel. Concrètement, cela nous a conduit à examiner le rôle médiateur de la diffusion et de la création de connaissances dans l'interaction système de contrôle/innovation.

Nous constatons que le dispositif de contrôle stimule différentes formes d'innovation soit de manière directe et positive, soit de manière indirecte et positive par l'intermédiaire d'autres phénomènes, la diffusion et la création de connaissances. Dans d'autres cas (médiations partielles), nous avons constaté l'existence simultanée d'effets directs et indirects.

Les résultats portant sur la relation directe entre contrôle et innovation puis les résultats portant sur l'introduction de la variable diffusion de connaissances et ceux portant sur l'introduction de la création de connaissances dans la relation contrôle/innovation sont interprétés dans les paragraphes suivants.

1. Le rôle positif et direct du système de contrôle dans l'innovation

Nos résultats montrent l'existence d'effets positifs et directs des contrôles par les résultats et social successivement sur l'innovation produit et l'innovation processuelle.

En premier lieu, nous remarquons que le mécanisme de contrôle par les résultats est déterminant pour l'innovation produit. Ainsi le franchiseur doit-il accorder une attention à la mise en place des outils de contrôle par les résultats comme l'évaluation de la performance, le bechmarking, le reporting... pour encourager les innovations produits.

Ce résultat est controversé dans la littérature : en étudiant des projets de développement de nouveaux produits dans des entreprises de haute technologie, Rijdsdijk et Ende (2011) concluent que le contrôle par les résultats favorise le développement des nouveaux produits grâce notamment au rôle de ce mécanisme de contrôle dans le développement d'une vision claire des objectifs désirés. De plus, ce type de contrôle fournit un niveau d'autonomie qui permet aux membres de l'équipe projet d'avoir plus de pouvoir décisionnel ce qui se répercute positivement sur le développement des nouveaux produits (Rijdsdijk et Ende, 2011). Selon cette même logique, Cardinal (2001) montre que dans l'industrie pharmaceutique, le contrôle par les résultats joue un rôle positif dans le développement des nouveaux médicaments ou l'amélioration de ceux existants. De même, Salomo *et al.* (2007) affirment que le contrôle par les résultats a un effet positif sur le succès des innovations produits.

Toutefois, d'autres auteurs observent le contraire. Pour Sorenson et Sørensen (2001), la fixation des objectifs, outil principal du contrôle par les résultats, défavorise les innovations par les managers dans les réseaux de franchise. Selon les auteurs, ce mode de contrôle est plutôt utilisé pour la standardisation que pour le développement des innovations. De leur côté, Poskela et Martinsuo (2009) affirment l'absence d'effet significatif du contrôle par les résultats dans la première phase (phase d'étude de faisabilité) du développement des nouveaux produits ; cet effet devient négatif lorsque le niveau d'incertitude technologique est élevé. Dans la même veine, Bonner *et al.* (2002) montrent l'absence d'effet significatif du contrôle par les résultats sur la performance des projets de développement des nouveaux produits.

Ces contradictions confirment le caractère conflictuel des résultats relatifs à l'analyse du rôle de contrôle par les résultats dans le développement des nouveaux produits (Poskela et Martinsuo, 2009).

En deuxième lieu, nous constatons que le contrôle social affecte directement et positivement les innovations processuelle. Dans cette perspective, le franchiseur doit accorder une grande attention aux pratiques de socialisation, réunions, culture organisationnelle... dans le but d'assurer un environnement favorable au développement des innovations processuelles. Par rapport aux travaux antérieurs, nous remarquons l'absence des travaux traitant l'effet du contrôle social sur les innovations processuelles. Toutefois, ce résultat est cohérent et complémentaire avec le courant de recherche qui soutient le rôle positif des pratiques de socialisation dans l'innovation. Ylinen et Gullkvist (2014) montrent que le contrôle informel, forme très proche du contrôle social, basé sur la coopération et la communication encourage les innovations exploratoires. Busco *et al.* (2012) considèrent que les mécanismes de contrôle social sont déterminants pour la créativité et l'innovation. Abernethy et Brownell (1997) concluent que le contrôle social favorise les activités de recherche et développement, phase principale de l'innovation.

Nous signalons à ce niveau que l'absence d'effet de médiation des variables diffusion et création des connaissances dans les relations contrôle par les résultats / innovation produit et contrôle social / innovation processuel incite à rechercher d'autres médiateurs.

2. Le rôle positif et indirect du système de contrôle dans l'innovation

En plus de son rôle direct dans l'innovation, nos résultats montrent que le système contrôle stimule l'innovation d'une manière indirecte par l'intermédiaire de la diffusion et de la création de connaissances.

Nous commençons notre discussion par la mise en exergue des effets de médiation complète induits par la variable diffusion de connaissances dans les différentes relations entre les mécanismes de contrôle et les formes d'innovation puis nous présentons les effets de médiation de la création de connaissances.

2.1. La diffusion de connaissances, médiateur de la relation contrôle / innovation

Nos résultats prouvent que l'efficacité des outils de contrôle comportemental et social dans la stimulation des innovations administratives dépend de leur capacité à diffuser les connaissances entre les membres du réseau (franchiseur, franchisés, managers...). Ceci se traduit par une médiation complète de la diffusion de connaissances dans les relations contrôle comportemental / innovation administrative et contrôle social / innovation administrative.

A notre connaissance, l'effet indirect du système de contrôle sur l'innovation n'a pas été étudié auparavant ; il s'agit de la première étude produisant un tel résultat cohérent avec les travaux relatifs aux relations contrôle / diffusion de connaissances et diffusion de connaissances / innovation.

La littérature établit un rôle positif du contrôle comportemental dans la diffusion des connaissances (Ditillo, 2012 ; Darroch et McNaughton, 2002) même si ce résultat est contesté par Flaherty et Pappas (2012). Les résultats sont tous aussi convergents pour ce qui est du rôle positif du contrôle social dans la diffusion des connaissances (Ditillo 2012 ; Flaherty et Pappas 2012 ; Koza et Dant 2007 ; Turner et Makhija, 2006).

Quant à l'incidence favorable de la diffusion de connaissances sur l'innovation, elle est validée par de nombreuses études (Weidenfeld *et al.*, 2010 ; Vaccaro *et al.*, 2010 ; Liao 2006 ; Verona, 1999), celle de Slavković et Babić (2013) porte même plus spécifiquement sur l'innovation administrative.

Notre contribution est double en proposant une cohérence à ces trois courants de littérature et en entrant dans la « boîte noire » de la relation contrôle / innovation. Plus concrètement, nous pouvons donner l'exemple du rôle positif des connaissances diffusées par les procédures (**outil de contrôle comportemental**) ou dans le cadre des réunions (**outil de contrôle social**) sur le développement ou l'amélioration d'un système de facturation (**innovation administrative**).

2.2. La création de connaissances, médiateur de la relation contrôle/innovation

Les données collectées confirment le rôle de médiation complète de la création de connaissances dans la relation contrôle social / innovation produit ; la stimulation de l'innovation produit par le contrôle social provient essentiellement du rôle positif de ce dernier mécanisme dans la création de connaissances. Nous constatons également l'existence d'un effet de médiation partielle de la création de connaissances dans la relation contrôle par les résultats / innovation produit, c'est-à-dire qu'une partie de l'effet positif du contrôle par les résultats sur l'innovation produit s'explique par le rôle de ce dernier mécanisme dans la création de connaissances.

Comme c'est le cas pour le rôle médiateur de la diffusion de connaissances, les résultats de l'effet de médiation de la création de connaissances sont cohérents avec les travaux antérieurs portant sur le rôle du système de contrôle dans la création de connaissances et du rôle de cette dernière dans l'innovation.

En mettant l'accent sur le rôle positif des différents mécanismes de contrôle dans la création de connaissances, phase cruciale de l'apprentissage organisationnel, nous confirmons les résultats de nombreux travaux (Adler et Chen, 2011; Mundy 2010 ; La Villarmois *et al.*, 2008 ; Bollecker, 2002 ; Simons, 1995 ; Merchant, 1982).

Plusieurs auteurs ont mis en évidence le rôle positif de la création de connaissances sur l'innovation. Gieskes et Van der Heijden (2004) considère que l'innovation est le résultat du processus de création de connaissances. Dans le même ordre d'idées, Popadiuk et Choo (2006) montrent que l'innovation constitue le résultat généré par la combinaison de la création et de l'utilisation des connaissances. Plessis (2007) démontre le rôle déterminant de la création de connaissances dans l'innovation. Selon Jiménez et Valle (2011), la création de connaissances favorise l'innovation en permettant la conversion des connaissances individuelles en connaissances organisationnelles. Quant à Cantner *et al.* (2011), ils constatent que la création de connaissances est centrale pour le développement des innovations produits et la conquête de nouveaux marchés.

L'introduction de variable de contrôle dans les différents modèles analysés nous a permis de maîtriser l'effet direct des variables diffusion et création de connaissances sur les différents types d'innovations.

La comparaison entre les résultats de médiation des variables diffusion et création de connaissances montre que les deux variables se substituent l'une à l'autre dans l'explication de l'effet indirect du contrôle dans l'innovation : en effet, nous pouvons observer que dans les cas où la variable diffusion de connaissances joue un rôle de médiation dans les relations contrôle comportemental / innovation administrative et contrôle social / innovation administrative, il n'y a pas d'effet de médiation de la variable création de connaissances. La réciproque est également vraie. De ce fait, il semble que dans le cas d'une médiation complète et pour la même relation, il ne peut y avoir qu'un seul médiateur.

À la lumière de nos résultats, cette étude nous a permis à la fois d'affirmer le rôle positif du système de contrôle dans l'innovation en analysant les effets directs et de comprendre la manière avec laquelle le système de contrôle influence l'innovation par l'analyse des effets indirects. En effet, Revellino et Mouritsen (2009) énoncent que la question portant sur l'impact du système de contrôle dans l'innovation est largement abordée dans la littérature cependant la manière avec laquelle les mécanismes de contrôle affectent l'innovation restent inexplicables. Après avoir confirmé le courant théorique conférant un effet positif du contrôle sur l'innovation, la mobilisation des concepts de diffusion et de création de connaissances nous a permis de contribuer à l'explication de cette relation ; les différents mécanismes de contrôle stimulent différentes formes d'innovation en facilitant la diffusion et la création de connaissances.

Les résultats du test des hypothèses et des sous-hypothèses sont résumés dans le tableau suivant :

			Direct HI	Médiation KNdif HII	Médiation KNcre HIII
H X1a	CC	INA	rejetée	n'est pas rejetée (médiation complète)	rejetée
H X1b	CC	INPS	rejetée	Rejetée	rejetée
H X1c	CC	INP	rejetée	Rejetée	rejetée
H X2a	CR	INA	rejetée	Rejetée	rejetée
H X2b	CR	INPS	rejetée	Rejetée	rejetée
H X2c	CR	INP	n'est pas rejetée (effet direct)	Rejetée	n'est pas rejetée (médiation partielle)
H X3a	CS	INA	rejetée	n'est pas rejetée (médiation complète)	rejetée
H X3b	CS	INPS	n'est pas rejetée (effet direct)	Rejetée	rejetée
H X3c	CS	INP	rejetée	Rejetée	n'est pas rejetée (médiation complète)

Tableau 57. Résultats des tests d'hypothèse

La présence des effets directs dans nos résultats, poussent à approfondir les investigations afin d'identifier d'éventuels effets de médiation d'autres facteurs déterminantes telles que l'acquisition, le stockage, l'interprétation ou l'utilisation des connaissances.

Conclusion générale

Alors que la connaissance et l'innovation occupent une place importante dans les réseaux de franchise, notre thèse étudie le rôle du système de contrôle dans le management de l'innovation. Une première étude exploratoire fournit des illustrations des pratiques de contrôle, de management des connaissances et d'innovation et une seconde étude confirmatoire affine ces premiers résultats en révélant le rôle médiateur de la création et de la diffusion de connaissances dans la relation positive du contrôle sur les différentes formes d'innovation. Après un retour sur notre objet de recherche, notre problématique et nos résultats, nous développons les contributions et les limites de cette recherche.

Des réseaux fondés sur la connaissance et l'innovation

La franchise est une forme de coopération organisationnelle par laquelle un franchiseur offre un ensemble de services constitué essentiellement d'une licence de marque, un savoir-faire et une assistance au franchisé en contrepartie d'une rémunération sous la forme d'un droit d'entrée et de royalties (Kahn, 2009). Cette pratique organisationnelle s'est développée au début du vingtième siècle aux États-Unis (Le Tourneau, 1994) et en France suite à la conjoncture économique du début des années 1970 (Béthencourt, 2001).

Le réseau de franchise est principalement formé par une firme pivot, le franchiseur représenté, et les entreprises satellites, à savoir les franchisés et / ou les succursales. Cette forme organisationnelle a trois caractéristiques principales toutes liées au concept de connaissance. (1) Le réseau de franchise constitue une plateforme favorables aux échanges de ressources

intangibles (Watson et Stanworth, 2006 ; Watson *et al.*, 2005; Caves et Murphy, 1976), principalement des connaissances organisationnelles. (2) La structure mixte est la forme la plus répandue (Goullet et Meyssonier, 2011 ; Bürkle et Posselt, 2008; Cliquet, 2002 ; Bradach, 1997) ; l'association de succursales permettant de tester de nouvelles pratiques aux franchisés qui répliquent le modèle est un des facteurs clef de succès de cette forme d'organisation. (3) Enfin, ces réseaux ont une importante capacité de d'adaptation (Fernandez *et al.*, 2010), notamment grâce au rôle des franchisés dans l'adaptation du modèle aux spécificités locales des marchés par la mobilisation de leurs connaissances (Sorenson et Sørensen, 2001).

Ces constats suggèrent des liens, voire des recouvrements, entre les concepts de connaissance, d'apprentissage et d'innovation. Le management des connaissances est le processus d'exploitation des connaissances produites grâce à l'apprentissage organisationnel. Plus concrètement, c'est le processus de stockage, diffusion, interprétation et utilisation des connaissances au sein d'une organisation. Quant à l'apprentissage organisationnel, il désigne le processus de production de connaissances (Spender, 2008, Easterby-Smith et Lyles, 2003 ; Vera et Crossan, 2003). Enfin, l'innovation occupe une place importante dans la littérature en raison de son rôle déterminant dans la croissance économique (Schilling et Thérin, 2006) et dans l'acquisition d'un avantage compétitif (de Jong et Vermeulen, 2006 ; Cardinal, 2001). L'innovation désigne l'adoption ou l'amélioration réussie d'un produit (bien / service), processus ou méthode administrative. La littérature associe fréquemment l'innovation aux concepts de management des connaissances et d'apprentissage organisationnel ; le rôle déterminant de la diffusion et de la création de connaissances dans l'innovation est fréquemment évoqué (Slavković et Babić, 2013 ; Cantner *et al.*, 2011 ; Manuel d'Oslo, 2005).

L'innovation occupe une place singulière dans les réseaux de franchise. Si cette forme organisationnelle est basée sur la réplication des connaissances elle n'exclut pas l'innovation qui permet de maintenir l'avantage compétitif du réseau et d'attirer de nouveaux franchisés. Toutefois, l'innovation n'est pas toujours bénéfique ; elle n'est pas nécessairement conforme aux objectifs de l'organisation (Kuratko *et al.*, 2014). Le système de contrôle contribue à manager les innovations organisationnelles (Freije and Enkel, 2007; Schilling et Thérin, 2006; Solle and Rouby, 2003; Adler et Chen, 2011).

Le système de contrôle comme levier de management des innovations

La fonction principale du système de contrôle est l'orientation des membres de l'organisation vers la mise en œuvre de la stratégie (Anthony, 1988 ; Merchant, 1982). Toutefois, deux visions du contrôle sont habituellement distinguées ; une première, traditionnelle, qui focalise l'attention sur le rôle du contrôle dans l'atteinte des objectifs de l'organisation (Ouchi, 1979, 1980 ; Merchant, 1982) et une seconde, rénovée, met l'accent sur le rôle du contrôle dans l'entrepreneuriat et l'innovation (Simons, 1995 ; Davila *et al.*, 2009). Implicitement, la confrontation de ces deux approches suggère que les mécanismes de contrôle peuvent être utilisés de manière complémentaire (Kirsch, 2004) ou substituable (Vazquez, 2008).

Plus que les autres formes d'organisation, les réseaux de franchise sont confrontés au dilemme contrôle / autonomie : en effet, le franchiseur met en place des mécanismes de contrôle afin de maîtriser ses opérations et de protéger son image tout en garantissant l'autonomie et l'indépendance des franchisés. Ce dilemme est d'autant plus prégnant que l'autonomie est une des motivations du franchisé (Cochet *et al.*, 2008). A cette fin, les outils utilisés par les franchiseurs sont multiples tels l'animateur de réseau (Cox et Masson, 2007 ; Bradach, 1997), le système d'information (Goullet, 2011 ; Cox et Masson, 2007 ; Dant et Nasr, 1998), le contrat de franchise (Cochet et Garg, 2008), le client mystère (Cox et Masson, 2007), la formation (Paik et Choi, 2007), outils de contrôle de gestion comme le contrôle des indicateurs d'activité, pilotage de performance et le *benchmarking* (Goullet et Meyssonier, 2011).

Alors que le contrôle est habituellement associé à la réduction de l'autonomie qui aurait un impact négatif sur l'innovation (Kuratko *et al.*, 2014 ; Kuecher, 2013; Davila *et al.*, 2009), le rôle positif du contrôle dans l'innovation est majoritairement admis dans la littérature (Adler et Chen, 2011 ; Mundy 2010 ; Poskela et Martinsuo, 2009; Revellino et Mouritsen, 2009 ; Bisbe and Malagueño, 2009; Salomo *et al.*, 2007 ; Simons, 1995). Toutefois, le « comment » de cette relation reste confus. Les paradigmes du management des connaissances et de l'apprentissage organisationnel apportent une réponse à cette question. En effet, système de contrôle est associé à la création et à la diffusion de connaissances qui, à leurs tours, favorisent l'innovation.

Aussi, nos deux questions de recherche centrales sont-elles : **existe-t-il un impact positif des mécanismes de contrôle sur l'innovation au sein des réseaux de franchise ? Comment expliquer cet effet ?**

Afin de répondre à ces questions, nous avons mené deux études, la première exploratoire et la seconde confirmatoire.

Des mécanismes de contrôle riches

Les entretiens de responsables de réseaux de franchise et d'experts du domaine nous ont permis d'explorer les pratiques de contrôle ainsi que les modalités de gestion des connaissances et d'innovation. Les mécanismes de contrôle utilisés se révèlent particulièrement variés. Ils peuvent être classés en trois catégories principales : contrôle comportemental, par les résultats et social.

Mécanismes de contrôle comportemental	Mécanismes de contrôle par les résultats	Mécanismes de contrôle social
animateur de réseau formation, procédure et audit système d'information, sélection, contrat client mystère Techniques d'homogénéisation du réseau comme le manuel des procédures, contrôle qualité.	système d'information, outils de contrôle de gestion (le <i>reporting</i> , les tableaux de bord, et le benchmarking), contrôle qualité	animateur de réseau, formation réunions, sélection des franchisés, culture organisationnelle, politique de socialisation

Tableau 58. Mécanismes de contrôle des réseaux de franchise

Pour ce qui est de la gestion des connaissances, le franchiseur et les franchisés sont les principales sources de création des connaissances ; les sources externes sont très marginales. Quant aux mécanismes de diffusion de connaissances, ils sont multiples : l'animateur de réseau, les formations, le téléphone, les réunions régionales, les conférences, les séminaires, les salons, le système d'information (internet, intranet, extranet, base de données), le fax et le courrier électronique. En ce qui concerne les formes d'innovation, les innovations administratives et processuelles sont les plus répandues ; l'innovation produit est plus marginale. Comme pour les connaissances, les innovations sont essentiellement développées par le franchiseur et les franchisés.

Des contrôles favorables à l'innovation

Même si le système de contrôle a pour finalité de limiter le champ d'action, notre étude par questionnaire menée sur un échantillon de 106 responsables d'unité opérationnelle confirme que les mécanismes de contrôle ne constituent jamais un frein à l'innovation dans les réseaux de franchise. Plus particulièrement, de nombreux effets positifs directs et indirects sont identifiés.

Ainsi, en facilitant la diffusion des connaissances, le contrôle comportemental favorise-t-il l'innovation administrative. Une partie de l'effet positif du contrôle par les résultats sur l'innovation produit est expliqué par le rôle de ce mécanisme de contrôle dans la création de connaissances. Grâce à son rôle dans la diffusion des connaissances, le contrôle social stimule l'innovation administrative. De plus, ce contrôle social, favorise indirectement l'innovation produit à travers la création de connaissances. Enfin, le contrôle social affecte positivement les innovations processuelles.

	Innovation administrative	Innovation processuelle	Innovation produit
Contrôle comportemental	Effet indirect (médiation complète de la diffusion de connaissance)		
Contrôle par les résultats			Effet direct et indirect (médiation partielle de la création connaissances)
Contrôle social	Effet indirect (médiation complète de la diffusion de connaissances)	Effet direct	Effet indirect (médiation complète de la création de connaissances)

Tableau 59. Synthèse des résultats

Les apports

Nos apports sont de trois natures: théoriques, méthodologiques et pratiques ou managériaux.

Apport théorique

Pour ce qui est de la littérature relative à la franchise, ce travail explore une piste de recherche qui n'a suscité que peu d'attention à savoir la gestion des connaissances (Windsperger et Gorovaia, 2010 ; Darr *et al.* ; 1995) et, plus précisément, la mise en place d'outils facilitant la création et la diffusion de connaissances (Linderman *et al.*, 2010).

En ce qui concerne le processus d'innovation, la mobilisation des trois paradigmes management des connaissances, apprentissage organisationnel et innovation nous a permis de les positionner et de proposer une analyse plus fine du processus d'innovation.

Pour le chercheur en contrôle, nous nous inscrivons dans la suite d'une importante tradition de recherche : nos résultats confirment que le contrôle affecte positivement l'innovation. Nous n'avons constaté aucun effet négatif des mécanismes de contrôle sur les différentes formes d'innovation. Ainsi notre recherche constitue-t-elle une confirmation de résultats d'autres études dans le cas particulier des réseaux de franchise (Ylinen et Gullkvist, 2014 ; Busco *et al.*, 2012 ; Bisbe et Malagueño, 2009 ; Poskela et Martinsuo, 2009 ; Davila, 2009 ; Cardinal, 2001 ; Davila, 2000 ; Simons, 1995). À la différence des travaux antérieurs qui le plus souvent mettent l'accent sur l'innovation produit, nous avons aussi examiné les effets des mécanismes de contrôle sur les innovations administratives et processuelle.

Accessoirement, nos résultats contribuent également à la littérature relative à l'apprentissage organisationnel et au management des connaissances. Ils confirment les conclusions de Turner et Makhija (2006) et de Ditillo (2012) sur le rôle positif des mécanismes de contrôle dans la diffusion de connaissances. Nos résultats corroborent également ceux des études concernant l'effet du contrôle sur la création de connaissances d'Adler et Chen (2011), Mundy (2010), Paraponaris and Simoni (2006), Kloot (1997) et Simons (1995).

La contribution majeure de notre travail consiste en la mise en exergue de l'effet indirect du système de contrôle sur l'innovation. Ceci permet d'enrichir les résultats des travaux

antérieurs en fournissant une explication du lien entre contrôle et innovation ; c'est en favorisant la diffusion et la création des connaissances que certains mécanismes de contrôle favorisent l'innovation. Il s'agit d'une voie qui n'était pas, jusqu'à présent, explorée par la littérature.

Apports méthodologiques

Sur le plan méthodologique, la bonne qualité d'ajustement des mesures utilisées les rend exploitables dans d'autres études. Par ailleurs, l'étude de l'effet médiateur constitue une transition de l'analyse de modèles simples s'intéressant aux relations directes vers des modèles plus complexes (Rasle et Irachabal, 2001). Ce type d'analyse est encore peu développé dans le domaine de contrôle et constitue une piste pour expliquer les effets des mécanismes de contrôle ou leurs conditions de bonne utilisation.

Apports managériaux

Sur le plan pratique, trois points méritent l'attention des différents intervenants dans les réseaux de franchise, principalement le franchiseur et les franchisés.

Tout d'abord, la description des mécanismes de contrôle constitue une aide au franchiseur dans la mise en place de son dispositif de contrôle. Rappelons que le choix des mécanismes de contrôle a un effet considérable sur la satisfaction des franchisés et des managers des succursales (Mellewigt *et al.*, 2011).

Ensuite, le rôle positif des différents mécanismes de contrôle sur différents types d'innovation permet d'orienter le choix de la combinaison de mécanismes de contrôle à déployer par le franchiseur en fonction de ses priorités en matière d'innovation.

Type d'innovation recherchée	Administrative (INA)	Processuelle (INPS)	Produit (INP)
Exemples d'innovation	- développement d'un système de facturation centralisé (prestataire de services automobile) - développement d'une procédure de recouvrement (prestataire de services aux particuliers)	- utilisation de tablettes tactiles pour faire les constats (loueur de véhicules) - adoption d'une nouvelle machine (prestataire de services automobile)	- développement d'une offre spécifique pour l'entretien des résidences secondaires (prestataire de services aux particuliers) - vente de produits en vrac (commerce de détail)
Mécanisme de contrôle à privilégier	contrôle comportemental (CC) contrôle social (CS)	contrôle social (CS)	contrôle par les résultats (CR) contrôle social (CS)

Tableau 60. Choix des mécanismes de contrôle en fonction du besoin d'innovation

Ce tableau fournit des orientations qui s'inscrivent dans le prolongement de celles de Mundy (2010) ; les besoins de l'organisation en matière d'innovation et d'apprentissage doivent guider le choix équilibré des systèmes de contrôle et de leurs usages.

Enfin, le rôle positif des systèmes de contrôle dans la création et la diffusion des connaissances et l'innovation est un argument que les responsables des réseaux peuvent mobiliser pour mieux faire accepter ces pratiques ; le contrôle n'est pas seulement un moyen de préserver l'homogénéité du réseau mais c'est également un moyen de renforcer ses capacités d'innovation.

Limites et Perspectives

Les résultats de cette étude doivent toutefois être interprétés avec quelques précautions :

Au niveau de l'étude qualitative, même si nous avons constaté une saturation théorique, les entretiens sont de courtes durées et le nombre de cas étudiés limité. Pour l'étude quantitative, l'échantillon constitué est de taille modérée. Même si peu de biais ont été identifiés, il convient de relever que l'étude porte sur deux formes organisationnelles (franchise et succursale), des secteurs variés et la combinaison de deux modes d'administration du questionnaire (électronique et face à face).

Enfin, la généralisation de ces résultats à d'autres formes d'organisation comme les coopératives ou les alliances stratégiques tout comme la recherche d'autres médiateurs constituent les voies de développement privilégiées de cette étude.

Notre étude porte sur l'analyse de la médiation de la création et la diffusion de connaissances dans la relation contrôle/innovation sans prendre compte l'effet d'intersection entre ces deux variables médiatrices (l'analyse simultanée de la médiation des deux variables médiatrices). Ceci peut constituer l'objet de futures recherches.

Bibliographie

Abernathy, W. J., & Clark, K. B. (1985). Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, Vol 14, 3-22.

Abernathy, M. A., & Brownell, P. (1997). Management control systems in research and development organizations: The role of accounting, behavior and personnel controls. *Accounting, Organizations and Society*, 22 (3-4), 233–248.

Adler, P. S., & Chen, C. X. (2011). Combining creativity and control: Understanding individual motivation in large-scale collaborative creativity. *Accounting, Organizations and Society*, Vol 36, 63–85.

Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2004). Accounting for Flexibility and Efficiency: A Field Study of Management Control Systems in a Restaurant Chain. *Contemporary Accounting Research*, 21 (2), 271–301.

Alcouffe, S., & Guedri, Z. (2003). Le rôle des canaux de communication et des caractéristiques perçues de l'innovation dans le processus d'adoption de la comptabilité par activités (méthode ABC). *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 3 (14), 39-65.

Alegre, J., & Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation*, Vol 28, 315–326.

Aliouche, E. H., & Schlenrich, U. A. (2011). Towards a Strategic Model of Global Franchise Expansion. *Journal of retailing*, Vol 87 (3), 345–365.

Allix-Desfautaux, C., Chaudey, M., Fadaïro, M., Khelil, N., Nadant, A.-L. L., Perdreau, F., et al. (2014). *Conditions d'émergence et de diffusion de l'innovation au sein des réseaux de franchise*. Fédération Française de la Franchise.

Almeida, P., Phene, A., & Grant, R. (2003). Innovation and knowledge management: Scanning, sourcing, and integration. Dans M. Easterby-Smith, & M. A. Lyles (Éds.), *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Oxford: Blackwell Publishing.

Altinay, L., & Wang, C. L. (2006). The role of prior knowledge in international franchise partner recruitment. *International Journal of Service Industry Management*, 17 (5), 430-443.

Anselmsson, J., & Johansson, U. (2009). Retailer brands and the impact on innovativeness in the grocery market. *Journal of Marketing Management*, 25 (1-2), 75-95.

Anthony, R. N. (1988). *La Fonction Contrôle de Gestion*. (J.-L. Ardoin, Trad.) Paris: Publi-Union (1993).

- Anwar, S. T. (2011). Franchising: category issues, changing dynamics and competitiveness. *International Journal of Commerce and Management* , Vol 21 (3), 241-255.
- Arena, L., & Solle, G. (2008). Apprentissage Organisationnel et Contrôle de Gestion : Une lecture possible de l'ABC/ABM ? *Comptabilité - Contrôle - Audit* , 3/2008 ((Tome 14)), 67-85.
- Argote, L. (2005). Reflections on Two Views of Managing Learning and Knowledge in Organizations. *Journal of Management Inquiry* , 14 (1), 43-48.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* , Vol 82 (1), 150–169.
- Azevedo, P. F. (2009). Allocation of Authority in Franchise Chains. *International Studies of Management & Organization* , Vol 39 (4), 31– 42.
- Bardy, R. (2006). Management control in a business network: new challenges for accounting. *Qualitative Research in Accounting & Management* , 3 (2), 161 - 181.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* , Vol 17 (1), 99.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* , 51 (6), 1173-1182.
- Barringer, B. R., & Harrison, J. S. (2000). Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. *Journal of Management* , 26 (3), 367-403.
- Batac, J., & Carassus, D. (2008). Les interactions contrôle-apprentissage organisationnel dans le cas d'une municipalité : une étude comparative avec Kloot (1997). *Comptabilité - Contrôle - Audit* , 3 (14), 87-111.
- Baumard, P., & Ibert, J. (2014). Quelles approches avec quelles données ? Dans R.-A. Thietart, *Méthodes* (éd. 4, pp. 105-128). Dunod.
- Ben Mahmoud, S. J., Charue, F. D., & Fourcade, F. (2007). Favoriser l'innovation radicale dans une entreprise multidivisionnelle. Extension du modèle ambidextre à partir de l'analyse d'un cas. *Finance Contrôle Stratégie* , Vol 10 (3), 5 - 41.
- Béthencourt, M. (2001). *Entreprendre en Franchise*. Paris: Edition Dunod.
- Bisbe, J., & Malagueño, R. (2009). The Choice of Interactive Control Systems under Different Innovation Management Modes. *European Accounting Review* , 18 (2), 371-405.
- Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society* , 29 (8), 709–737.
- Blanc, A., Drucker-Godard, C., & Ehlinger, S. (2014). Exploitation des données textuelles. Dans R.-A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management* (pp. 551-573). Paris: Dunod.

Bollecker, M. (2002). Le rôle des contrôleurs de gestion dans l'apprentissage organisationnel : Une analyse de la phase de suivi de réalisation. *Comptabilité – Contrôle- Audit* , Vol 2 (Tom 8), 109 - 126.

Bollecker, M., & Azan, W. (2008). L'importation de cadres théoriques dans la recherche en contrôle. *Comptabilité - Contrôle - Audit* , 2, 61-86.

Bonner, J. M., Ruekert, R. W., & Walker, O. C. (2002). Upper management control of new product development projects and project performance. *Journal of Product Innovation Management* , 19 (3), 233–245.

Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision* , 36 (2), 63 - 76.

Bontis, N., Keow, W. C., & Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital* , 1 (1), 85 - 100.

Botti, L., Briec, W., & Cliquet, G. (2009). "Plural forms versus franchise and company-owned systems:A DEA approach of hotel chain performance". *Omega* , Vol 37, 566 – 578.

Boulay, J. (2010). The role of contract, information systems and norms in the governance of franchise systems. *International Journal of Retail & Distribution Management* , Vol 38 (9), 662-676.

Bouquin, H. (1986). *Le contrôle de gestion*. Paris: PUF.

Bradach, J. L. (1997). Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains. *Administrative Science Quarterly* , Vol 42 (2).

Burand, D., & Koch, D. W. (2010). Microfranchising: A Business Approach to Fighting Poverty. *Franchise Law Journal* , 30 (1), 24-34.

Bürkle, T., & Posselt, T. (2008). Franchising as a plural system: A risk-based explanation. *Journal of Retailing* , Vol 84 (1), 39–47.

Burns, J., & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research* , Vol 11, 3-25.

Busco, C., Frigo, M. L., Giovannoni, E., & Maraghini, M. P. (2012). Control vs. creativity: strive toward a twofold purposeful imbalance to keep management control from killing creativity and innovation. *Strategic Finance* .

Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management* , 31 (6), 515– 524.

Campbell, D., Datar, S. M., & Sandino, T. (2009). Organizational Design and Control across Multiple Markets: The Case of Franchising in the Convenience Store Industry. *THE ACCOUNTING REVIEW* , Vol 84 (6), 1749–1779.

Cantner, U., Joel, K., & Schmidt, T. (2011). The effects of knowledge management on innovative success – An empirical analysis of German firms. *Research Policy* , Vol 40, 1453– 1462.

- Cardinal, L. B. (2001). Technological Innovation in the Pharmaceutical Industry: The Use of Organizational Control in Managing Research and Development. *Organization Science* , 12 (1), 19-36.
- Castrogiovanni, G. J., Justis, R. T., & Julian, S. D. (1993). Franchise failure rates: An assessment of magnitude and influencing factors. *Journal of Small Business Management* , 31 (2), 105-114.
- Caves, R. E., & Murphy, W. F. (1976). Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets. *Southern Economic Journal* , Vol 42 (4), 572-586.
- Cegarra, J. G. (2005). An empirical investigation of organizational learning through strategic alliances between SMEs. *JOURNAL OF STRATEGIC MARKETING* , Vol 13, 3-16.
- Cegarra-Navarro, J. G., Sanchez-Vidal, E., & Cegarra-Leiva, D. (2011). Balancing exploration and exploitation of knowledge through an unlearning context: An empirical investigation in SMEs. *Management Decision* , 49 (7), 1099-1119.
- Chabowski, B. R., Hult, G. T., & Mena, J. A. (2011). The Retailing Literature as a Basis for Franchising Research: Using Intellectual Structure to Advance Theory. *Journal of Retailing* , Vol 87 (3), 269–284.
- Chandy, R. K., & Tellis, G. J. (1998). Organizing for Radical Product Innovation: The Overlooked Role of Willingness to Cannibalize. *Journal of Marketing Research* , Vol 35 (4), 474-487.
- Charreire-Petit, S., & Durieux, F. (2014). Explorer et tester : les deux voies de la recherche. Dans R.-A. Thietart, *Méthodes de recherche en Management* (éd. 4, pp. 76-104). Paris: Dunod.
- Chiapello, E. (1996). Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature. *COMPTABILITE - CONTROLE - AUDIT* , Vol 2, 51 - 74.
- Chiou, J.-S., Hsieh, C.-H., & Yang, C.-H. (2004). The Effect of Franchisors' Communication, Service Assistance, and Competitive Advantage on Franchisees' Intentions to Remain in the Franchise System. *Journal of Small Business Management* , Vol 42 (1), 19–36.
- Christensen, L. J., Parsons, H., & Fairbourne, J. (2010). Building Entrepreneurship in Subsistence Markets: Microfranchising as an Employment Incubator. *Journal of Business Research* , Vol 63 (6), 595–601.
- Chtioui, T., & Soulerot, M. (2006). Quelle structure des connaissances dans la recherche française en comptabilité, contrôle et audit ? Une étude bibliométrique de la revue CCA sur la période 1995-2004. *Comptabilité - Contrôle - Audit* , 1, 7-25.
- Chua, W. F., & Mahama, H. (2007). The Effect of Network Ties on Accounting Controls in a Supply Alliance: Field Study Evidence. *Contemporary Accounting Research* , Vol 24 (1), 47-86.
- Cliquet, G. (2002). Les réseaux mixtes franchise-succursalisme : apports de la littérature et implications pour le marketing des réseaux de points de vente. *Recherche et Applications en Marketing* , Vol 17 (1), pp.57-73.
- Cliquet, G., & Nguyen, M.-N. (2004). Innovation Management within the Plural Form. Dans G. Cliquet, G. Hendrikse, M. Tuunanen, & J. Windsperger, *Economics and Management of Networks* (éd. 1er). Springer.

Cochet, O., & Garg, V. K. (2008). How Do Franchise Contracts Evolve? A Study of Three German SMEs. *Journal of Small Business Management* , Vol 46 (1), 134–151.

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* , Vol 46 (1), 50-72.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly* , 35, 128–152.

Cohendet, P., Mehrouachi, C., & Simon, L. (2014). Connaissances et innovation. Dans F. Tannery, J.-P. Denis, T. Hafsi, & A. C. Martinet (Éds.), *Encyclopédie de la stratégie*. Vuibert.

Combs, J. G., & Ketchen, J. J. (1999). Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. *Strategic Management Journal* , 20 (9), 867–888.

Combs, J. G., Ketchen, D. J., & Hoover, V. L. (2004). A strategic groups approach to the franchising–performance relationship. *Journal of Business Venturing* , 19 (6), 877–897.

Cox, J., & Mason, C. (2009). Franchise network restructuring: Pressures, constraints and mechanisms. *Entrepreneurship & Regional Development* , Vol 21 (5-6), 503–527.

Cox, J., & Mason, C. (2007). Standardisation versus Adaptation: Geographical Pressures to Deviate from Franchise Formats. *The Service Industries Journal* , Vol 27 (8), 1053–1072.

Crossan, M. M., & Berdrow, I. (2003). ORGANIZATIONAL LEARNING AND STRATEGIC RENEWAL. *Strategic Management Journal* , Vol 24, 1087-1105.

Cruz, I., Scapens, R. W., & Major, M. (2011). The localisation of a global management control system. *Accounting, Organizations and Society* , Vol 36, 412–427.

Cumberland, D., & Githens, R. (2012). Tacit Knowledge Barriers in Franchising: Practical Solutions. *Journal of Workplace Learning* , 24 (1), 48-58.

Dahlstrom, R., & Nygaard, A. (1999). An empirical investigation of ex post transaction costs in franchised distribution channels. *Journal of Marketing Research* , Vol 36 (2), 160-170.

Dahlstrom, R., & Nygaard, A. (1995). An exploratory investigation of interpersonal trust in new and mature market economies. *Journal of Retailing* , Vol 71 (4), 339-361.

Dahlstrom, R., Haugland, S. A., Nygaard, A., & Rokkan, A. I. (2009). "Governance structures in the hotel industry". *Journal of Business Research* , Vol 62 (8), 841–847.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal* , Vol 34 (3), 555-590.

Dambrin, C., & Löning, H. (2008). "Systèmes de contrôle interactifs et théories de l'apprentissage : Une relecture des travaux de R. Simons à l'aune des théories Piagétienes". *Comptabilité-Contrôle-Audit* , 113-140.

- Dant, R. P., & Nasr, N. I. (1998). Control techniques and upward flow of information in franchising in distant markets: conceptualization and preliminary evidence. *Journal of Business Venturing* , Vol 13 (1), 3-28.
- Dant, R. P., Grünhagen, M., & Windsperger, J. (2011). Franchising Research Frontiers for the Twenty-First Century. *Journal of Retailing* , Vol 87 (3), 253–268.
- Dant, R. P., Perrigot, R., & Cliquet, G. (2008). A Cross-Cultural Comparison of the Plural Forms in Franchise Networks: United States, France, and Brazil. *Journal of Small Business Management* , Vol 46 (2), 286–311.
- Darr, E. D., Argote, L., & Eppler, D. (1995). The Acquisition, Transfer, and Depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in Franchises. *Management Science* , Vol 41 (11), 1750-1762.
- Darroch, J., & McNaughton, R. (2002). Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. *Journal of Intellectual Capital* , 3 (3), 210 - 222.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (1998). Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *The Academy of Management Review* , Vol 23 (3), 491-512.
- Dasgupta, M., & Gupta, R. (2009). Innovation in Organizations: A Review of the Role of Organizational Learning and Knowledge Management. *Global Business Review* , Vol 10 (2), 203–224.
- Davies, M. A., Lassar, W., Manolis, C., Prince, M., & Winsor, R. D. (2009). "A model of trust and compliance in franchise relationships". *Journal of Business Venturing* , Vol 26 (3), 321–340.
- Davila, A., Foster, G., & Oyon, D. (2009). Accounting and Control, Entrepreneurship and Innovation: Venturing into New Research Opportunities. *European Accounting Review* , 18 (2), 281–311.
- Davila, T. (2000). An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. *Accounting, Organizations and Society* , 25 (4-5), 383-409.
- De Jong, J., & Vermeulen, P. (2006). Determinants of product innovation in small firms: A Comparison Across Industries. *International Small Business Journal* , 24 (6), 587-609.
- Demers, C. (2003). L'entretien. Dans Y. Giordano, *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative* (pp. 173-210). Cormelles-le-Royal : Éditions EMS.
- Deschenaux, F. (2007). *Guide d'introduction au logiciel QSR NVivo7*. Québec: Les cahiers pédagogiques de l'association pour la recherche qualitative.
- DiPietro, R. B., Severt, D. E., Welsh, D. H., & Raven, P. V. (2008). Franchisee leadership traits vs. manager leadership traits an exploratory study comparing hope, leadership, commitment and service quality delivery. *Int Entrep Manag J* , Vol 4, 63–78.
- Ditillo, A. (2012). Designing Management Control Systems to Foster Knowledge Transfer in Knowledge-Intensive Firms: A Network-Based Approach. *European Accounting Review* , 21 (3), 425-450.

Doherty, A. M., & Alexander, N. (2006). Power and control in international retail franchising. *European Journal of Marketing* , Vol 40 (11/12), 1292-1316.

Dumoulin, R., & Gbaka, A. (1997). Contrôle d'entreprises et réseaux stratégiques, une étude exploratoire. *Comptabilité - Contrôle - Audit* , 23 - 38.

Dunning, J. H., Pak, Y. S., & Beldona, S. (2007). Foreign ownership strategies of UK and US international franchisors: An exploratory application of Dunning's envelope paradigm. *International Business Review* , 16 (5), 531–548.

Dyer, J. H., & Hatch, N. W. (2006). Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships. *Strategic Management Journal* , 27 (8), 701–719.

Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal* , 21 (3), 345–367.

Easterby-Smith, M., & Lyles, M. A. (2003). Introduction: Watersheds of Organizational Learning and Knowledge Management. Dans M. Easterby-Smith, & M. A. Lyles (Éds.), *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Oxford: Blackwell publishing.

El Akremi, A., Herrbach, O., Mignonac, K., & Perrigot, R. (2009). *Quels sont les savoir-faire sources de l'avantage concurrentiel en franchise ?* Fédération Française de la Franchise (FFF).

El Akremi, A., Mignonac, K., & Perrigot, R. (2010). Opportunistic behaviors in franchise chains: the role of cohesion among franchisees. *Strategic Management Journal* , 32 (9), 930–948.

Elenurm, T., & Oper, J. (2009). Innovation Obstacles and Management Focus in Estonian Enterprises. *EBS REVIEW* (25), 74-88.

English, M. J., & Baker, W. H. (2006). Rapid Knowledge Transfer: The Key to Success. *Quality Progress* , 39 (2), 41-48.

Évrard, Y., Pras, B., & Roux, É. (2003). *"Market: Études et recherche en marketing"*. Paris: Dunod.

Fagerberg, J., Fosaas, M., & Sapprasert, K. (2012). Innovation: Exploring the knowledge base. *Research Policy* , 41 (7), 1132– 1153.

Falbe, C. M., & Welsh, D. H. (1998). NAFTA and franchising: A comparison of franchisor perceptions of characteristics associated with franchisee success and failure in Canada, Mexico, and the United States. 13 (2), 151-171.

Falbe, C. M., Dandridge, T. C., & Kumar, A. (1999). "The effect of organizational context on entrepreneurial strategies in franchising". *Journal of Business Venturing* , Vol 14 (1), 125–140.

Faraj, S., & Xiao, Y. (2006). Coordination in Fast-Response Organizations. *MANAGEMENT SCIENCE* , Vol 52 (8), 1155–1169.

Fernandes, V. (2012). En quoi l'approche PLS est-elle une méthode à (re)-découvrir pour les chercheurs en management ? *M@n@gement* , 15 (1), 102 - 123.

- Fernandez, D. B., Chanut, O., Fulconis, F., Paché, G., Poirel, C., & Serrano, C. (2010). *Capacité de réactivité des réseaux de franchise en contexte de crise*. Fédération Française de la Franchise (FFF).
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research* , 20 (4), 263–282.
- Filius, R., Jong, J. A., & Roelofs, E. C. (2000). Knowledge management in the HRD office: a comparison of three cases. *Journal of Workplace Learning* , Vol 12 (7), 286-295.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review* , Vol 10 (4), 803-813.
- Fladmoe-Lindquist, K. (1996). International franchising: Capabilities and development. *Journal of Business Venturing* , 11 (5), 419–438.
- Fladmoe-Lindquist, K., & Jacque, L. L. (1995). Control Modes in International Service Operations: The Propensity to Franchise. *Management Science* , Vol 41 (7), 1238-1249.
- Flaherty, K. E., & Pappas, J. M. (2012). Control mechanisms, idea transfer, and performance in sales organizations. *Industrial Marketing Management* , 41 (5), 841–848.
- Frazer, L., Merrilees, B., & Wright, O. (2007). Power and control in the franchise network: an investigation of ex-franchisees and brand piracy. *JOURNAL OF MARKETING MANAGEMENT* , Vol 23 (9-10), 1037-1054.
- Freeman, C. (1987). *Technology Policy and Economic Performance: Lessons from*. London: Pinter.
- Freeman, C., & Soete, L. (1974). *The Economics of Industrial Innovation*. Harmondsworth: Penguin.
- Freije, J. P., & Enkel, E. (2007). Creative Tension in the Innovation Process:: How to Support the Right Capabilities. *European Management Journal* , 25 (1), 11–24.
- Galhoun, M. A., & Starbuck, W. H. (2003). Barriers to creating knowledge. Dans M. Easterby-Smith, & M. A. Lyles (Éds.), *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Oxford: Blackwel publishing.
- Gallouj, C., & Gallouj, S. (2009). L'innovation dans la grande distribution : essai de construction d'une approche servicielle. *Management & Avenir* , 1 (21), 103 - 120.
- Gannon, J., & Johnson, K. (1997). Socialization control and market entry modes in the international hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* , Vol 9, 193–198.
- Gieskes, J., & Heijden, B. V. (2004). Measuring and Enabling Learning Behaviour in Product Innovation Processes. *Creativity and Innovation Management* , Vol 13 (2), 109-125.
- Gillis, W. E., & Combs, J. G. (2009). Franchisor strategy and firm performance: Making the most of strategic resource investments. *Business Horizons* , Vol 52 (6), 553—561.
- Giordano, Y. (2003). *Conduire un projet de recherche. : Une perspective qualitative*. Cormelles-le-Royal : Éditions EMS.

Giordano², Y. (2003). Les spécificités des recherches qualitatives. Dans Y. Giordano, *Conduire un projet de recherche - Une perspective* (pp. 11-39). Cormelles-le-Royal : Éditions EMS.

Gloet, M., & Terziovski, M. (2004). Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance. *Journal of Manufacturing Technology Management* , 15 (5), 402–409.

Goullet, C. (2011). Le contrôle des Réseaux de Franchise de Service. *Thèse de Doctorat, Université Paul Verlaine, Metz* .

Goullet, C., & Meyssonier, F. (2011). Le contrôle des réseaux de franchise. *Comptabilité – Contrôle – Audit* , 1, 99 -122.

Grandori, A., & Soda, G. (1995). Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies* , Vol 16 (2), 183-214.

Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal* , 17, 109-122.

Grünhagen, M., & Dorsch, M. J. (2003). Does the Franchisor Provide Value to Franchisees? Past, Current, and Future Value Assessments of Two Franchisee Types. *Journal of Small Business Management* , Vol 41 (4), 366–384.

Grünhagen, M., & Mittelstaedt, R. A. (2005). Entrepreneurs or Investors: Do Multi-unit Franchisees Have Different Philosophical Orientations? *Journal of Small Business Management* , 43 (3), 207–225.

Gubman, E., & Russell, S. (2006). "Think big, start small, scale fast": growing customer innovation at McDonald's. *HUMAN RESOURCE PLANNING* , Vol 29 (3).

Gueye, B. (2009). La généralisation de la confiance dans les réseaux de franchise : développement et test d'un modèle. *Thèse de Doctorat, Institut d'Administration des Entreprises, Lille* .

Guiltinan, J. P., Rejab, I. B., & Rodgers, W. C. (1980). Factors Influencing Coordination in a Franchise Channel. *Journal of Retailing* , 56 (3), 41-58.

Gunsel, A., Siachou, E., & Acar, A. (2011). Knowledge Management And Learning Capability To Enhance Organizational Innovativeness. *Procedia Social and Behavioral Sciences* , Vol 24, 880–888.

Gupta, A., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal* , 49 (4), 693–706.

He, Z.-L., & Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis . *Organization Science* , Vol 15 (4), 481-494.

Henri, J.-F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society* , 31 (6), 529–558.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. Dans P. N. Rudolf R. Sinkovics, *New Challenges to International Marketing*

(*Advances in International Marketing, Volume 20*) (Vol. 20, pp. 277-319). Emerald Group Publishing Limited.

Hing, N. (1996). An empirical analysis of the benefits and limitations for restaurant franchisees. *15* (2), 177–187.

Hofstede, G. (1981). Management Control of Public and Not -For-Profit Activities. *Accounting, Organizations and Society* , Vol 6 (3), 193-211.

Hossain, T., & Wang, S. (2008). Franchisor's Cumulative Franchising Experience and Its Impact on Franchising Management Strategies. *Journal of Marketing Channels* , 15 (1), 43-69.

Hsu, L.-T., & Jang, S. (2009). Effects of restaurant franchising: Does an optimal franchise proportion exist? *International Journal of Hospitality Management* , Vol 28, 204–211.

Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science* , Vol 2 (1), 88-115.

Hunt, S. D. (1977). Franchising: Promises, Problems, Prospects. *Journal of Retailing* , Vol 53 (3), 71-84.

Hunt, S. D. (1972). The Socioeconomic Consequences of the Franchise System of Distribution. *Journal of Marketing* , 36 (3), 32-38.

Inkpen, A. C., & Currall, S. C. (2004). The Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures. *Organization Science* , Vol 15 (5), 586–599.

Jakobowicz, E. (2007). Contributions aux modèles d'équations structurelles à variables latentes. *Thèse de Doctorat, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris* .

Jambulingam, T., & Nevin, J. R. (1999). Influence of franchisee selection criteria on outcomes desired by the franchisor. *Journal of Business Venturing* , Vol 14 (4), 363–395.

Jiménez, D. J., & Valle, R. S. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research* , Vol 64 (4), 408–417.

Kahn, M. (2009). *Franchise et Partenariat* (éd. 5e). Paris: Dunod.

Kang, S.-C., & Snell, S. A. (2009). Intellectual Capital Architectures and Ambidextrous Learning: A Framework for Human Resource Management. *Journal of Management Studies* , Vol 46 (1), 65-92.

Kaufmann, P. J., & Dant, R. P. (1999). Franchising and the domain of entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing* , Vol 14 (1), 5–16.

Kaufmann, P. J., & Dant, R. P. (1996). Multi-unit franchising: Growth and management issues. *Journal of Business Venturing* , Vol 11 (5), 343–358.

Kaufmann, P. J., & Stanworth, J. (1995). The decision to purchase a franchise: a study of prospective franchisees. *Journal of Small Business Management* , Vol 33 (4).

Kent, R., & Brandal, H. (2003). Improving email response in a permission marketing context. *International Journal of Market Research* , 45 (4), 489–503.

- Kirsch, L. J. (2004). Deploying Common Systems Globally: The Dynamics of Control. *Information Systems Research* , Vol 15 (4), 374–395.
- Kloot, L. (1997). Organizational learning and management control systems : responding to environmental change. *Management Accounting Research* , Vol 8 (1), 47 – 73.
- Knight, R. M. (1986). Franchising from the franchisor and franchisee points of view. *Journal of small business management* , Vol.24 (3), pp.8-15.
- Kober, R., Ngb, J., & Paul, B. J. (2007). The interrelationship between management control mechanisms and strategy. *Management Accounting Research* , Vol 18 (4), 425–452.
- Koenig, G. (2006). L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux. *Revue française de gestion* (160), 293 - 306.
- Koh, Y., Lee, S., & Boo, S. (2009). Does franchising help restaurant firm value? *International Journal of Hospitality Management* , Vol 28 (2), 289–296.
- Koza, K. L., & Dant, R. P. (2007). Effects of relationship climate, control mechanism, and communications on conflict resolution behavior and performance outcomes. *Journal of Retailing* , 83 (3), 279–296.
- Kuecher, A. (2013). MANAGEMENT ACCOUNTING AND CONTROL IN INNOVATIVE SETTINGS -- A HELP OR HANDICAP? *International Journal of Business Research* , 13 (3), 101.
- Kuratko, D. F., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2014). Why implementing corporate innovation is so difficult. *Business Horizons* , 57 (5), 647–655.
- La Villarmois, O. d., Benavent, C., & Firmanzah. (2008). Control and Organizational Learning in MNCs: an Analysis Through the Subsidiaries Sector. *THE SOUTH EAST ASIAN JOURNAL OF MANAGEMENT* , 2 (2).
- Lafontaine, F. (1992). Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results. *The Rand Journal of Economics* , Vol 23 (2), 263-283.
- Langevin, P., & Mendoza, C. (2014). L'effet du contrôle par les résultats sur l'engagement organisationnel affectif : Le rôle médiateur de la justice procédurale perçue. *Comptabilité - Contrôle - Audit* , 1, 13 - 42.
- Lavie, D., & Rosenkopf, L. (2006). Balancing Exploration and Exploitation in Alliance Formation. *Academy of Management Journal* , 49 (4), 797–818.
- Lawrence, B., & Kaufmann, P. J. (2011). Identity in Franchise Systems: The Role of Franchisee Associations. *Journal of Retailing* , Vol 87 (3), 285–305.
- Le Tourneau, P. (1994). *Le franchisage*. Paris: Economica.
- Leiponen, A. (2006). Managing Knowledge for Innovation: The Case of Business-to-Business Services. *Journal of Product Innovation Management* , 23 (3), 238–258.

- Lewin, S. B. (1999). Innovation and authority in franchise systems: an empirical exploration of the plural form. *Working Paper, University of Cambridge*.
- Li, C.-R., Chu, C.-P., & Lin, C.-J. (2010). The contingent value of exploratory and exploitative learning for new product. *Industrial Marketing Management*, Vol 39 (7), 1186–1197.
- Liang, F., Fung, R. Y., Jiang, Z., & Wong, T. N. (2008). A hybrid control architecture and coordination mechanism in virtual manufacturing enterprise. *International Journal of Production Research*, Vol 46 (13), 3641–3663.
- Liao, L.-F. (2006). A learning organization perspective on knowledge-sharing behavior and firm innovation. *Human Systems Management*, Vol 25, 227–236.
- Lin, C., Wu, J.-C., & Yen, D. C. (2012). Exploring barriers to knowledge flow at different knowledge management maturity stages. *Information & Management*, 49 (1), 10–23.
- Lindblom, A., & Tikkanen, H. (2010). Knowledge creation and business format franchising. *Management Decision*, Vol 48 (2), 179-188.
- Linderman, K., Schroeder, R. G., & Sanders, J. (2010). A Knowledge Framework Underlying Process Management. *Decision Sciences*, Vol 41 (4).
- Lorino, P. (2008). Méthodes de recherche en contrôle de gestion : une approche critique. *Finance Contrôle Stratégie*, Vol 11, 149 - 175.
- Lumpkin, G., Coglisier, C. C., & Schneider, D. R. (2009). Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (1), 47–69.
- Lundvall, B.-Å. (1992). *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London: Pinter.
- Lusch, R. F. (1976). Channel Conflict: Its Impact on Retailer Operating Performance. *Journal of Retailing*, Vol 52 (2).
- Lyles, M. A., & Easterby-Smith, M. (2003). Organizational learning and knowledge management: Agendas for future research. Dans M. Easterby-Smith, & M. A. Lyles (Éds.), *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Oxford: Blackwell publishing.
- Macintosh, N. B., & Quattrone, P. (2010). *Management Accounting and Control Systems: An Organizational and Sociological Approach* (éd. 2nd Edition). John Wiley & Sons.
- Madanoglu, M., Lee, K., & Castrogiovanni, G. J. (2011). Franchising and firm financial performance among U.S. restaurants. *Journal of Retailing*, Vol 87 (3), 406–417.
- Malmi, T. (2010). Reflections on paradigms in action in accounting research. *Management Accounting Research*, Vol 21 (2), 121–123.
- Malmi, T., & Granlund, M. (2009). In Search of Management Accounting Theory. *European Accounting Review*, Vol 18 (3), 597–620.

Malone, T. W., & Crowston, K. (1994). The Interdisciplinary Study of Coordination. *ACM Computing Surveys* , Vol 26 (1).

Manuel d'Oslo. (2005). *La mesure des activités scientifiques et technologiques:PRINCIPES DIRECTEURS POUR LE RECUEIL* (éd. troisième édition). ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES/OFFICE STATISTIQUE DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES.

March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science* , Vol 2 (1).

McGrath, R. G. (2001). Exploratory Learning, Innovative Capacity and Managerial Oversight. *The Academy of Management Journal* , Vol 14 (1), 118-131.

Meira, J., Kartalis, N. D., Tsamenyi, M., & Cullen, J. (2010). Management controls and inter-firm relationships: a review. *Journal of Accounting & Organizational Change* , Vol 6 (1), 149-169.

Mellewigt, T., Ehrmann, T., & Decker, C. (2011). "How Does the Franchisor's Choice of Different Control Mechanisms Affect Franchisees' and Employee-Managers' Satisfaction?". *Journal of Retailing* , Vol 87 (3), 320–331.

Merchant, K. A. (1982). The Control Function of Management. *Sloan management review* , pp.43-55.

Michael, S. C., & Combs, J. G. (2008). Entrepreneurial Failure: The Case of Franchisees. *Journal of Small Business Management* , Vol 46 (1), 73-90.

Moeller, K. (2009). Intangible and financial performance: causes and effects. *Journal of Intellectual Capital* , Vol 10 (2), 224-245.

Moilanen, S. (2007). Knowledge translation in management accounting and control: a case study of a multinational firm in transitional economies. *European Accounting Review* , 16 (4), 757-789.

Mouritsen, J., & Larsen, H. T. (2005). The 2nd wave of knowledge management: The management control of knowledge resources through intellectualcapital information . *Management Accounting Research* , Vol 16 (3), 371–394.

Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society* , Vol 35, 499–523.

Nègre, C. (2008). Évaluer un système de franchise. *Revue française de gestion* , Vol 34 (181), 41-62.

Nelson, R. R. (1993). *National Innovation Systems: A Comparative Study*. Oxford: Oxford University Press,.

Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Massachusetts: Harvard University Press.

Nielsen, B. B., & Gudergan, S. (2011). Exploration and exploitation fit and performance in international strategic alliances. *International Business Review* , 21 (4), 558–574.

Nisar, T. M. (2011). Intellectual Property Securitization and Growth Capital in Retail Franchising. *Journal of Retailing* , Vol 87 (3), 393–405.

- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science* , Vol 5 (1), pp. 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *La connaissance créatrice: La dynamique de l'entreprise apprenante*. De Boeck Université.
- Nonaka, I., Krogh, G. v., & Voelpel, S. (2006). Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances. *Organization Studies* , Vol 27 (8), 1179–1208.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning* , Vol 33, 5-34.
- Nooteboom, B. (1994). Innovation and Diffusion in Small Firms: Theory and Evidence. *Small Business Economics* , 6 (5), 327-347.
- Norton, S. W. (1988). An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form. *Journal of Business* , Vol 61 (2).
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science* , Vol 25 (9), pg.833.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly* , Vol 25 (1), 129- 141.
- Ouchi, W. G. (1977). The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative science quarterly* , Vol 22, pp. 95-113.
- Oxenfeldt, A. R., & Thompson, D. N. (1968/1969). Franchising in Perspective. *Journal of Retailing* , Vol 44 (4), 3-11.
- Padron G., T. L., Chabowski, B. R., Hult, G. T., & Ketchen J., D. J. (2010). Knowledge Management and Balanced Scorecard Outcomes: Exploring the Importance of Interpretation, Learning and Internationality. *British Journal of Management* , Vol 21, 967–982.
- Paik, Y., & Choi, D. Y. (2007). Control, Autonomy and Collaboration in the Fast Food Industry: A Comparative Study between Domestic and International Franchising. *International Small Business Journal* , 25 (5), 539-562.
- Paraponaris, C., & Simoni, G. (2006). Diffusion des connaissances et outils de gestion. *Revue française de gestion* (166).
- Paswan, A. K., & Wittmann, C. M. (2009). Knowledge management and franchise systems. *Industrial Marketing Management* , Vol 38 (2), 173-180.
- Pellegrin-Boucher, E., Fournier, C., & Fenneteau, H. (2010). Le profil du loup solitaire et le management des alliances commerciales : une étude exploratoire. *Management & Avenir* , 1 (31), 321 - 338.

- Perrigot, R., Basset, G., & Cliquet, G. (2011). Multi-channel communication: the case of Subway attracting new franchisees in France. *International Journal of Retail & Distribution Management* , Vol 39 (6), 434-455.
- Perrow, C. .. (1967). A Framework for the Comparative Analysis of Organizations. *American Sociological Review* , Vol 32, 194-208.
- Peterson, A., & Dant, R. P. (1990). Perceived Advantages of the Franchise Option from the Franchisee Perspective: Empirical insights from a service franchise. *Journal of Small Business Management* , 28 (3), p46-61.
- Petty, R., & Guthrie, J. (2000). Intellectual capital literature review Measurement, reporting and management. *Journal of Intellectual Capital* , Vol 1 (2), 155-176.
- Pizanti, I., & Lerner, M. (2003). Examining Control and Autonomy in the Franchisor–Franchisee Relationship. *International Small Business Journal* , Vol 21 (2), 131–159.
- Plessis, M. d. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management* , Vol 11 (4), 20 - 29.
- Popadiuk, S., & Choo, C. W. (2006). Innovation and knowledge creation: How are these concepts related? *International Journal of Information Management* , Vol 26, 302–312.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London: Macmillan.
- Poskela, J., & Martinsuo, M. (2009). Management Control and Strategic Renewal in the Front End of Innovation. *J PROD INNOV MANAG* , Vol 26, 671–684.
- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly* , 41 (1), 116-145.
- Rajagopal. (2007). Optimising franchisee sales and business performance. *Journal of Retail and Leisure Property* , Vol 6, 341 – 360.
- Ramaswami, S. N. (1996). Marketing Controls and Dysfunctional Employee Behaviors: A Test of Traditional and Contingency Theory Postulates. *American Marketing Association* , 60 (2), 105-120.
- Ramezan, M. (2011). Intellectual capital and organizational organic structure in knowledge society: How are these concepts related? *International Journal of Information Management* , Vol 31 (1), 88–95.
- Rasclé, N., & Irachabal, S. (2001/2). Médiateurs et modérateurs : implications théoriques et méthodologiques dans le domaine du stress et de la psychologie de la santé. *Le travail humain* , 64, 97-118.
- Rastogi, P. (2000). Knowledge management and intellectual capital – the new virtuous reality of competitiveness. *Human Systems Management* , Vol 19 (1), 39-48.

- Revellino, S., & Mouritsen, J. (2009). The Multiplicity of Controls and the Making of Innovation. *European Accounting Review* , 18 (2), 341-369.
- Reynolds, J., & Hristov, L. (2009). Are there Barriers to Innovation in Retailing? *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* , 19 (4), 317-330.
- Rijsdijk, S. A., & Ende, J. v. (2011). Control Combinations in New Product Development Projects. *Journal of Product Innovation Management* , 28 (6), 868–880.
- Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of Innovations*. New York: The Free Press.
- Rolland, N. (2007). L'apprentissage de connaissances en management issues des alliances. *Gestion 2000* .
- Rowley, J. (2001). Knowledge management in pursuit of learning: the Learning with Knowledge Cycle. *Journal of Information Science* , Vol 27 (4), 227–237.
- Salomo, S., Weise, J., & Gemünden, H. G. (2007). NPD Planning Activities and Innovation Performance: The Mediating Role of Process Management and the Moderating Effect of Product Innovativeness. *Journal of Product Innovation Management* , 24 (4), 285–302.
- Sardy, M., & Alon, I. (2007). Exploring the differences between franchisee entrepreneurs and nascent entrepreneurs. *International Entrepreneurship and Management Journal* , 3 (4), pp 403-418.
- Schilling, M., & Thérin, F. (2006). *Gestion de l'Innovation Technologique*. Paris: Maxima.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Massachusetts: Harvard University Press.
- Shaw, G. B. (1993). On Doctors: Preface to “The Doctor’s Dilemma”. Dans *Bernard Shaw: The complete prefaces* (Vol. 1). London: Allen Lane. Originally published in 1911.
- Shih, T.-H., & Fan, X. (2009). Comparing response rates in e-mail and paper surveys: A meta-analysis. *Educational Research Review* , 4 (1), 26–40.
- Shu, C., Page, A. L., Gao, S., & Jiang, X. (2012). Managerial Ties and Firm Innovation: Is Knowledge Creation a Missing Link? *J PROD INNOV MANAG* , 29 (1), 125–143.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive*. Harvard Business School Press.
- Sivakumar, A., & Schoormans, J. P. (2011). Franchisee Selection for Social Franchising Success. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* , 23 (3), 213–225.
- Slavković, M., & Babić, V. (2013). Knowledge Management, Innovativeness, and Organizational Performance: Evidence from Serbia. *Economic Annals* , 58 (199), 85.
- Solle, G., & Rouby, E. (2003). De la conception des innovations managériales en contrôle de gestion : quelles propositions ? *Comptabilité - Contrôle - Audit* , 147-168.

- Sorenson, O., & Sørensen, J. B. (2001). Finding the Right Mix : Franchising, Organizational Learning, and Chain Performance. *Strategic Management Journal* , Vol 22, 713–724.
- Spender, J. C. (1996). Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Management Journal* , 17, 45-62.
- Spender, J. -C. (1998). Pluralist Epistemology and the Knowledge-Based Theory of the Firm. *Organization* , 5 (2), 233-256.
- Spender, J.-C. (2008). Organizational Learning and Knowledge Management: Whence and Whither? *Management Learning* , Vol 39 (2), 159–176.
- Szulanski, G. (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm. *Strategic Management Journal* , Vol 17, 27-43.
- Szulanski, G., & Jensen, R. J. (2008). Growing through copying: The negative consequences of innovation on franchise network growth. *Research Policy* , Vol 37, 1732–1741.
- Szulanski, G., & Jensen, R. J. (2006). Presumptive adaptation and the effectiveness of knowledge transfer. *Strategic Management Journal* , 27 (10), 937–957.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y.-M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis* , 48 (1), 159 – 205.
- Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research* , 23 (3), 171–185.
- Thietart, R.-A. (2014). *Méthodes de Recherche en Management* (éd. 4). Dunod.
- Thompson, D. N. (1968/1969). The Literature on Franchising: A Selected, Classified Bibliography. *Journal of Retailing* , Vol 44 (4), 84-85.
- Ting, K.-S. (2012). How Accumulation of Intellectual Capital of IC Design Firms Listed in Taiwan Impacts Organization Performances: Organizational Learning Capability as the Mediator. *The Journal of Global Business Management* , Vol 8 (1).
- Titus, R. (2012). The Power of Positive Franchisor Franchisee Connnnnunications. *FRANCHISING WORLD* , 44 (1), p. 46.
- Tiwana, A. (2010). Systems Development Ambidexterity:Explaining the Complementary and Substitutive Roles of Formal and Informal Controls. *Journal of Management Information Systems* , Vol 27 (2), 87–126.
- Tomala, F., & Sénéchal, O. (2004). Innovation management: a synthesis of academic and industrial points of view. *International Journal of Project Management* , 22 (4), 281–287.
- Tracey, P., & Jarvis, O. (2007). Toward a Theory of Social Venture Franchising. *Entrepreneurship Theory and Practice* , 31 (5), 667–685.
- Turner, K. L., & Makhija, M. V. (2006). The Role of Organizational Controls in Managing Knowledge. *Academy of Management Review* , Vol 31 (1), 197–217.

- Utterback, J. M., & Abernathy, W. J. (1975). A dynamic model of process and product innovation . *Omega* , Vol 3 (6), 639–656.
- Vaccaro, A., Parente, R., & Veloso, F. M. (2010). Knowledge Management Tools, Inter-Organizational Relationships, Innovation and Firm Performance. *Technological Forecasting & Social Change* , 77 (7), 1076–1089.
- Vazquez, L. (2008). The choice of control devices in franchise chains. *The Service Industries Journal* , Vol 28 (9), 1277–1291.
- Vera, D., & Crossan, M. (2003). Organizational learning and knowledge management: Toward an integrative framework. Dans M. Easterby-Smith, & M. A. Lyles, *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Oxford: Blackwell.
- Verbieren, S., Cools, M., & Van den Abbeele, A. (2008). Franchising: a Literature Review on Management and Control Issues. *Review of Business and Economics* , Vol 53 (4), 398-443.
- Verona, G. (1999). A Resource-Based View of Product Development. *The Academy of Management Review* , 24 (1), 132-142.
- Vincent, W. S. (2006). *Successful Resolution of Network Expansion Conflict*. FRANCHISING WORLD.
- Wang, C. L., & Altinay, L. (2008). International Franchise Partner Selection and Chain Performance through the Lens of Organisational Learning. *The Service Industries Journal* , Vol 28 (2), 225-238.
- Wang, C. L., & Rafiq, M. (2009). Organizational diversity and shared vision: Resolving the paradox of exploratory and exploitative learning. *European Journal of Innovation Management* , Vol 12 (1), 86-101.
- Watson, A., & Stanworth, J. (2006). Franchising and intellectual capital:A franchisee's perspective. *Entrepreneurship Mgt* , Vol 2, 337–349.
- Watson, A., Stanworth, J., Healeas, S., Purdy, D., & Stanworth, C. (2005). "Retail franchising: an intellectual capital perspective". *Journal of Retailing and Consumer Services* , Vol 12, 25–34.
- Weidenfeld, A., Williams, A. M., & Butler, R. W. (2010). Knowledge transfer and innovation among attractions. *Annals of Tourism Research* , 37 (3), 604–626.
- Welsh, D. H., Alon, I., & Falbe, C. M. (2006). An Examination of International Retail Franchising in Emerging Markets. *Journal of Small Business Management* , Vol 44 (1), 130–149.
- Weppe, X. (2009). Création des connaissances et coordination : Etude des pratiques dans cinq équipes-projets. *Thèse de Doctorat, Institut d'Administration des Entreprises, Lille*.
- Weppe, X. (2011). Proximité entre humains et non-humains dans la construction de connaissances. *Revue française de gestion* (N° 213), 91-107.
- Wexler, M. N. (2002). Organizational memory and intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital* , 3 (4), 393 - 414.

- Windsperger, J., & Gorovaia, N. (2010). Knowledge attributes and the choice of knowledge transfer mechanism in networks: the case of franchising. *J Manag Gov* .
- Winter, S. G., & Szulanski, G. (2001). Replication as Strategy. *Organization Science* , Vol 12 (6), 730-743.
- Wold, H. (1973). Nonlinear Iterative Partial Least Squares (NIPALS) modeling: some current developments. Dans K. PR, *Multivariate Analysis* (pp. 383-407). New York: Academic Press.
- Wu, S.-H., Huang, S. C.-T., Tsai, C.-Y. D., & Chen, Y.-C. (2009). Service innovation in franchising convenience Store: An exploratory study. *International Journal of Electronic Business Management* , 7 (2), 137-148.
- Yang, J.-t. (2007). The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness. *Journal of Knowledge Management* , 11 (2), 83-90.
- Ylinen, M., & Gullkvist, B. (2014). The effects of organic and mechanistic control in exploratory and exploitative innovations. *Management Accounting Research* , 25 (1), 93–112.
- Yu, C., Yu, T.-F., & Yu, C.-C. (2013). Knowledge sharing, organizational climate, and innovative behavior: A cross-level analysis of effects. *Social Behavior and Personality: an international journal* , 41 (1), 143-156.
- Zhang, J., Di Benedetto, C. A., & Hoenig, S. (2009). Product Development Strategy, Product Innovation Performance, and the Mediating Role of Knowledge Utilization: Evidence from Subsidiaries. *Journal of International Marketing* , 17 (2), 42–58.

Liste des tableaux

Tableau 1. Les éléments fondamentaux de la franchise (adapté de Kahn, 2009).....	27
Tableau 2. <i>Business format franchising</i> et <i>Trade name franchising</i>	28
Tableau 3. Franchise simple et multi-franchise.....	29
Tableau 4. Les différentes formes de franchise (adapté de Kahn, 2009)	29
Tableau 5. Avantages et inconvénients de la franchise du point de vue des franchisés	38
Tableau 6. Avantages et inconvénients de la franchise du point de vue du franchiseur	39
Tableau 7. Les définitions du processus de management de connaissance proposées dans la littérature	54
Tableau 8: caractéristiques de l'apprentissage adaptatif et l'apprentissage génératif.....	68
Tableau 9. Les principales catégories d'innovation selon le manuel d'Oslo (2005)	90
Tableau 10. la décomposition d'un système de contrôle (Source : Kirsch, 2004).	109
Tableau 11. Typologie de contrôles (source : Chiapello, 1996, p.63).....	114
Tableau 12 : Choix des modes de contrôle (Ouchi, 1979).....	118
Tableau 13. Classification des outils de contrôle (adapté de Merchant, 1982, p.45).....	119
Tableau 14. Fonction des outils de contrôle dans les réseaux de franchise	142
Tableau 15. Synthèse de littérature sur l'interaction entre le contrôle et l'innovation.....	148
Tableau 16. Grille d'entretien avec les consultants	166
Tableau 17. Grille d'entretien avec les responsables des réseaux de franchise	166
Tableau 18. Description des entretiens	166
Tableau 19. Présentation des réseaux étudiés	167
Tableau 20. Echelles de mesure des types de contrôle	174
Tableau 21. Echelles de mesure des types d'innovation	175
Tableau 22. Echelles de mesure des variables médiatrices	176
Tableau 23. Comparaison entre les modes d'administration du questionnaire	182
Tableau 24. Comparaison entre premiers et derniers répondants.....	184
Tableau 25. Comparaison entre premiers et derniers répondants.....	186
Tableau 26. Comparaison au niveau du sexe des répondants.....	189
Tableau 27. Comparaison au niveau du statut des répondants (franchisés et managers).....	191
Tableau 28. Comparaison entre le niveau d'études des répondants.....	193
Tableau 29. Comparaison entre les secteurs	194
Tableau 30. Comparaison entre PLS et Lisrel. Adapté de Fernandes (2012, p.113)	196
Tableau 31. Identification des mécanismes de contrôle utilisés dans les réseaux de franchise	206
Tableau 32. Les outils de gestion des connaissances dans les réseaux de franchise.....	224
Tableau 33. Exemples des innovations développées dans les réseaux de franchise	230
Tableau 34. Classification des outils de contrôle identifiés dans l'étude exploratoire	232
Tableau 35. Classification des mécanismes de diffusion des connaissances	233
Tableau 36. Comparaison entre les outils de diffusion de connaissances et de contrôle	233
Tableau 37. Statistiques descriptives des variables manifestes	238
Tableau 38. Fréquences relatives pour la variable contrôle comportemental	239
Tableau 39. Fréquences relatives pour la variable contrôle par les résultats.....	240
Tableau 40. Fréquences relatives pour la variable contrôle social	241
Tableau 41. Fréquences relatives pour la variable innovation administrative	242
Tableau 42. Fréquences relatives pour la variable innovation processuelle	242
Tableau 43. Fréquences relatives pour la variable innovation produit	243
Tableau 44. Fréquences relatives pour la variable diffusion de connaissances	244

Tableau 45. Fréquences relatives pour la variable création de connaissances.....	245
Tableau 46. Qualité d'ajustement des construits	248
Tableau 47. Les contributions croisées	249
Tableau 48. Qualité d'ajustement du modèle structurel (M1).....	250
Tableau 49. Calcul des coefficients structurels (M1).....	251
Tableau 50. Qualité d'ajustement des modèles structurels.....	252
Tableau 51. Calcul des coefficients structurels(M2).....	253
Tableau 52. Synthèse des analyses des modèles structurels	254
Tableau 53. Synthèses des résultats de l'effet de médiation de la diffusion des connaissances	255
Tableau 54. Qualité d'ajustement des modèles structurels.....	256
Tableau 55. Synthèse des modèles structurels	257
Tableau 56. Synthèses des résultats de l'effet de médiation de la création des connaissances	258
Tableau 57. Résultats des tests d'hypothèse.....	265
Tableau 58. Mécanismes de contrôle des réseaux de franchise.....	270
Tableau 59. Synthèse des résultats	271
Tableau 60. Choix des mécanismes de contrôle en fonction du besoin d'innovation.....	274
Tableau 61. Paramètres estimés des modèles étudiés (M1...M6...M6')	308

Liste des figures

Figure 1. Interaction entre innovation, management de connaissances et apprentissage organisationnel.....	13
Figure 2. Synthèse des résultats	18
Figure 3. Processus de recherche.....	20
Figure 4. Processus de recherche.....	47
Figure 5. les containtes associées au système de management de connaissances	56
Figure 6 : les trois éléments du processus de création des connaissances	70
Figure 7. Les composantes et les processus associés à l'apprentissage organisationnel.	78
Figure 8. Distinction entre apprentissage organisationnel et management de connaissances.....	82
Figure 9. Processus de recherche.....	104
Figure 10.Choix des modes de contrôle selon Ouchi (1977).....	117
Figure 11.Choix des modes de contrôle selon Merchant (1982).....	120
Figure 12. Les modes de conversion des connaissances adaptés à la phase de suivi des réalisations..	156
Figure 13. Processus de recherche.....	160
Figure 14. Principes de déstructuration et restructuration d'un corpus.....	169
Figure 15. Principaux thèmes issus de l'étape de codage (Sortie Nvivo).....	170
Figure 16. Sous-thèmes issus de l'étape de codage <i>a posteriori</i> (sortie NVivo).....	170
Figure 17. Réponses par modes d'envoi du questionnaire.....	178
Figure 18. Forme organisationnelle	179
Figure 19. Sexe des répondants.....	179
Figure 20. Niveau d'éducation des répondants.....	180
Figure 21. Secteurs d'activité.....	180
Figure 22. Effet de médiation	197
Figure 23. Processus de recherche.....	199
Figure 24. Processus de recherche.....	235
Figure 25. Mode réflexif	247
Figure 26.Effet indirect du contrôle comportemental sur l'innovation administrative (M2 – HII.1a)	253
Figure 27. Analyse des relations entre les mécanismes de contrôle et les formes d'innovation (M1).....	309
Figure 28.Analyse de la médiation de la diffusion de connaissances	310
Figure 29. Analyse de la médiation de la création de connaissances	311

Annexes

Annexe 1 : éléments de questionnaire

Contrôle comportemental

Quelle est la fréquence d'usage des pratiques suivantes dans votre point de vente (ou agence) ?

CC1 : Application des procédures

CC2 : Audit externe pour l'évaluation de la situation financière

CC3 : Audit interne pour l'évaluation de la qualité

CC4 : Audit externe pour l'évaluation de la qualité

Contrôle par les résultats

Veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les propositions suivantes :

CR1 : Mes objectifs de performance sont parfaitement définis

CR2 : Mon franchiseur (employeur) assure un suivi de la réalisation de mes objectifs

CR3 : Si les objectifs ne sont pas atteints, je dois fournir des explications détaillées à mon franchiseur (employeur)

CR4 : Mon franchiseur (employeur) m'envoie d'une façon régulière un rapport d'évaluation de ma performance

CR5 : Mon revenu augmente en fonction de la réalisation des objectifs

Contrôle social

Veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les propositions suivantes :

CS1 : Mon franchiseur (employeur) encourage les échanges entre les différents membres du réseau

CS2 : Ma connaissance du métier me permettrait de travailler dans n'importe quel point de vente (agence) de mon réseau

CS3 : Les relations entre les différents membres de mon réseau sont basées sur le respect

CS4 : Mon franchiseur (employeur) encourage les discussions sur les méthodes de travail entre les différents membres du réseau

CS5 : Je suis capable de m'auto-évaluer dans le cadre de mon travail

Innovation administrative

Par rapport à vos concurrents, quelle importance votre réseau accorde-t-il aux domaines suivants :

INA1 : La nouveauté des méthodes administratives

INA2 : Efforts pour le développement des nouvelles méthodes administratives

INA3 : Rythme de changement au niveau des méthodes administratives

Innovation processuelle

Par rapport à vos concurrents, quelle importance votre réseau accorde-t-il aux domaines suivants :

INPS1 : La nouveauté des pratiques de travail

INPS2 : Efforts pour le développement des nouvelles pratiques de travail

INPS3 : Rythme de changement au niveau des pratiques de travail

Innovation produit

Par rapport à vos concurrents, quelle importance votre réseau accorde-t-il aux domaines suivants :

INP1 : La nouveauté de produits/services

INP2 : Efforts pour le développement de nouveaux produits/services

INP3 : Rythme de changement en matière de produits/services

Diffusion des connaissances

Veillez indiquer votre niveau d'accord avec les propositions suivantes :

KNdif1 : Dans notre réseau, nous utilisons des outils afin de partager les meilleures pratiques

KNdif2 : Au sein de notre réseau, nous avons des responsables dont la mission principale est de faciliter les échanges entre les différentes parties (franchisés, franchiseur, managers et employés)

KNdif3 : Au sein de notre réseau, nous avons des responsables dont la mission principale est de recevoir les propositions formulées par les franchisés (les managers)

KNdif4 : Au sein de notre réseau, nous avons des responsables dont la mission principale est de diffuser l'information

Création des connaissances

Veillez indiquer votre niveau d'accord avec les propositions suivantes :

KNcre1 : La performance de mon point de vente (agence) est régulièrement évaluée

KNcre2 : Les problèmes, les échecs et les risques sont discutés d'une manière ouverte au sein de mon réseau

KNcre3 : Dans le cadre de mon réseau, les nouvelles idées et les nouvelles pistes sont utilisées pour améliorer nos techniques et méthodes de travail

KNcre 4 : J'attribue les tâches à mes employés en fonction de leur savoir faire et de leur disponibilité

KNcre5 : Mon franchiseur (employeur) encourage le développement de nouvelles idées

KNcre6 : Il existe dans mon réseau des groupes de travail qui nous permettent de discuter et d'échanger nos expériences

Annexe 2 : Sorties ACP

- **Bloc 1: CC1, CC2, CC3, CC4**

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,710
Khi-deux approximé	84,264
Test de sphéricité de Bartlett ddl	6
Signification de Bartlett	,000

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,144	53,609	53,609	2,144	53,609	53,609
2	,878	21,944	75,553			
3	,559	13,979	89,532			
4	,419	10,468	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

- **Bloc 2 : CS1, CS2, CS3, CS4 et CS5**

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,632
Khi-deux approximé	139,080
Test de sphéricité de Bartlett ddl	10
Signification de Bartlett	,000

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,412	48,234	48,234	2,412	48,234	48,234
2	1,013	20,263	68,497	1,013	20,263	68,497
3	,785	15,709	84,206			
4	,542	10,847	95,053			
5	,247	4,947	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

- **Bloc 3 : CR1, CR2, CR3 et CR4**

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,758
Khi-deux approximé	130,131
Test de sphéricité de Bartlett ddl	6
Signification de Bartlett	,000

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,474	61,856	61,856	2,474	61,856	61,856
2	,698	17,440	79,295			
3	,504	12,592	91,887			
4	,325	8,113	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

- **Bloc 4 : INA1, INA2 et INA3**

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,785
Khi-deux approximé	491,284
Test de sphéricité de Bartlett ddl	3
Signification de Bartlett	,000

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,888	96,276	96,276	2,888	96,276	96,276
2	,069	2,285	98,561			
3	,043	1,439	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

- **Bloc 5 : INPS1, INPS2 et INPS3**

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,760
Khi-deux approximé	292,232
Test de sphéricité de Bartlett ddl	3
Signification de Bartlett	,000

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,694	89,788	89,788	2,694	89,788	89,788
2	,193	6,446	96,233			
3	,113	3,767	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

- **Bloc 6 : INP1, INP2 et INP3**

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,712
Khi-deux approximé	132,303
Test de sphéricité de Bartlett ddl	3
Signification de Bartlett	,000

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,286	76,186	76,186	2,286	76,186	76,186
2	,436	14,540	90,726			
3	,278	9,274	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

- **Bloc 7 : KNdif1, KNdif2, KNdif3 et KNdif4**

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,775
Khi-deux approximé	181,858
Test de sphéricité de Bartlett ddl	6
Signification de Bartlett	,000

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,619	65,471	65,471	2,619	65,471	65,471
2	,812	20,308	85,779			
3	,311	7,774	93,553			
4	,258	6,447	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

- **Bloc 8: KNcre1, KNcre2, KNcre3, KNcre4, KNcre5 et KNcre6**

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,785
Khi-deux approximé	181,755
Test de sphéricité de Bartlett ddl	15
Signification de Bartlett	,000

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,954	49,229	49,229	2,954	49,229	49,229
2	,956	15,934	65,163			
3	,818	13,640	78,803			
4	,483	8,042	86,845			
5	,461	7,679	94,524			
6	,329	5,476	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Annexe 3 : Coefficients structurels

	M1 β ; t	M2 β ; t	M3 β ; t	M4 β ; t	M5 β ; t	M6 β ; t	M2' β ; t	M3' β ; t	M4' β ; t	M5' β ; t	M6' β ; t
CC/INA	0.25* ; 2.45	0.13 ; 1.38	0.21* ; 2.28	0.15 ; 1.64	0.21* ; 2.21	0.21* ; 2.23	0.12 ; 1.23	0.16 ; 1.79	0.15 ; 1.67	0.16 ; 1.84	0.16 ; 1.89
CC/INPS	0.08 ; 0.82										
CC/INP	-0.05 ; 0.57										
CR/INA	0.02 ; 0.27										
CR/INPS	0.13 ; 1.36										
CR/INP	0.39** ; 4.17	0.30** ; 2.80	0.28* ; 2.47	0.30** ; 2.71	0.30** ; 2.83	0.29** ; 2.66	0.34** ; 3.25	0.24* ; 2.02	0.30** ; 2.65	0.34** ; 3.19	0.30* ; 2.56
CS/INA	0.43** ; 4.46	0.20 ; 1.75	0.28** ; 2.76	0.20 ; 1.67	0.28** ; 2.59	0.28** ; 2.62	0.22 ; 1.93	0.24* ; 2.20	0.20 ; 1.75	0.23* ; 2.10	0.23* ; 2.10
CS/INPS	0.38** ; 3.88	0.26* ; 2.33	0.26* ; 2.24	0.26* ; 2.26	0.21 ; 1.71	0.26* ; 2.17	0.30* ; 2.54	0.30** ; 2.57	0.29* ; 2.31	0.22 ; 1.70	0.29* ; 2.34
CS/INP	0.29** ; 2.84	0.05 ; 0.45	0.04 ; 0.35	0.05 ; 0.45	0.05 ; 0.44	0.03 ; 0.30	0.13 ; 1.21	0.05 ; 0.43	0.04 ; 0.35	0.13 ; 1.16	0.04 ; 0.37
CC/KNdif		0.60** ; 8.94									
CR/KNdif			0.52** ; 6.19								
CS/KNdif				0.72** ; 14.75	0.72** ; 14.22	0.72** ; 14.75					
KNdif/INA		0.30 ; 2.48*		0.29* ; 2.39			0.33** ; 2.62	0.35** ; 3.30	0.30* ; 2.45	0.35** ; 3.47	0.35** ; 3.33
KNdif/INPS					0.13 ; 0.87		0.27* ; 2.42	0.27* ; 2.39	0.27* ; 2.37	0.15 ; 1.02	0.27* ; 2.42
KNdif/INP			0.03 ; 0.28			0.05 ; 0.37	0.21 ; 1.77	0.05 ; 0.42	0.05 ; 0.46	0.22 ; 1.72	0.06 ; 0.46
CC/KNcre							0.57** ; 7.60				
CR/KNcre								0.62** ; 12.49			
CS/KNcre									0.72** ; 15.41	0.72** ; 15.97	0.72** ; 15.57
KNcre/INA		0.11 ; 1.05	0.25** ; 2.74	0.11 ; 0.98	0.25** ; 2.73	0.25** ; 2.87	0.05 ; 0.47		0.09 ; 0.84		
KNcre/INPS		0.32** ; 2.71	0.32* ; 2.55	0.32** ; 2.69	0.24 ; 1.54	0.32** ; 2.63				0.22 ; 1.28	
KNcre/INP		0.35** ; 2.67	0.34* ; 2.41	0.36** ; 2.66	0.36** ; 2.68	0.33* ; 2.25		0.34* ; 2.13			0.30* ; 1.96

Tableau 61. Paramètres estimés des modèles étudiés (M1...M6...M6')

Annexe 4: Exemple des configurations des modèles

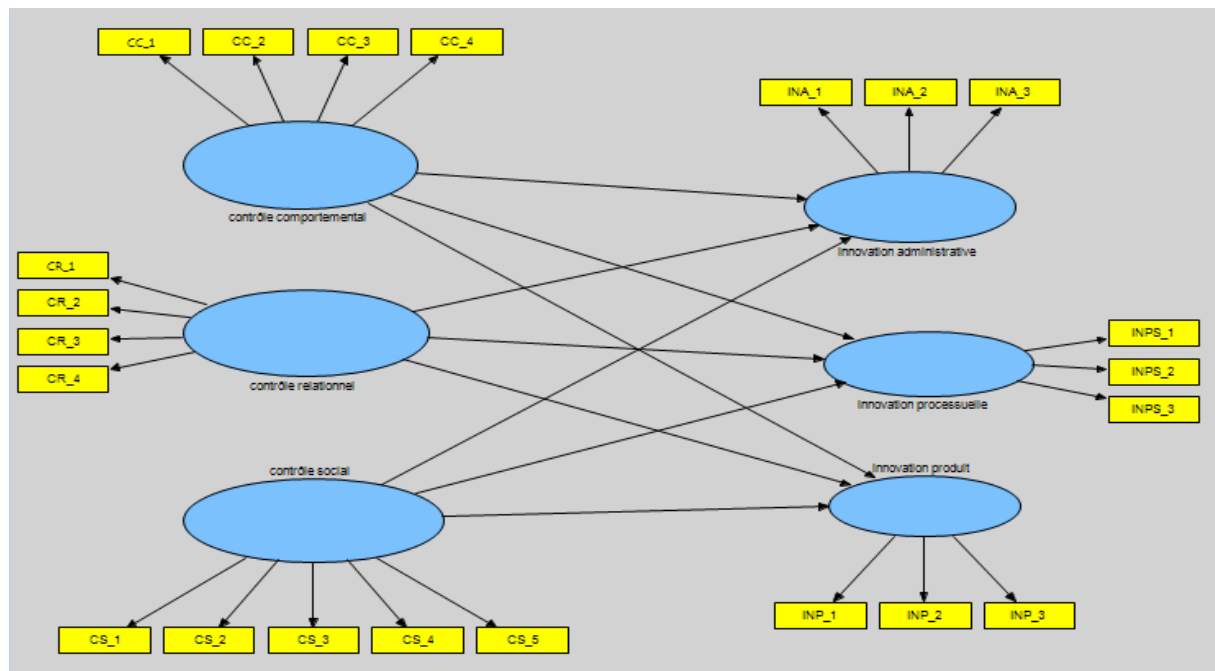


Figure 27. Analyse des relations entre les mécanismes de contrôle et les formes d'innovation (M1)

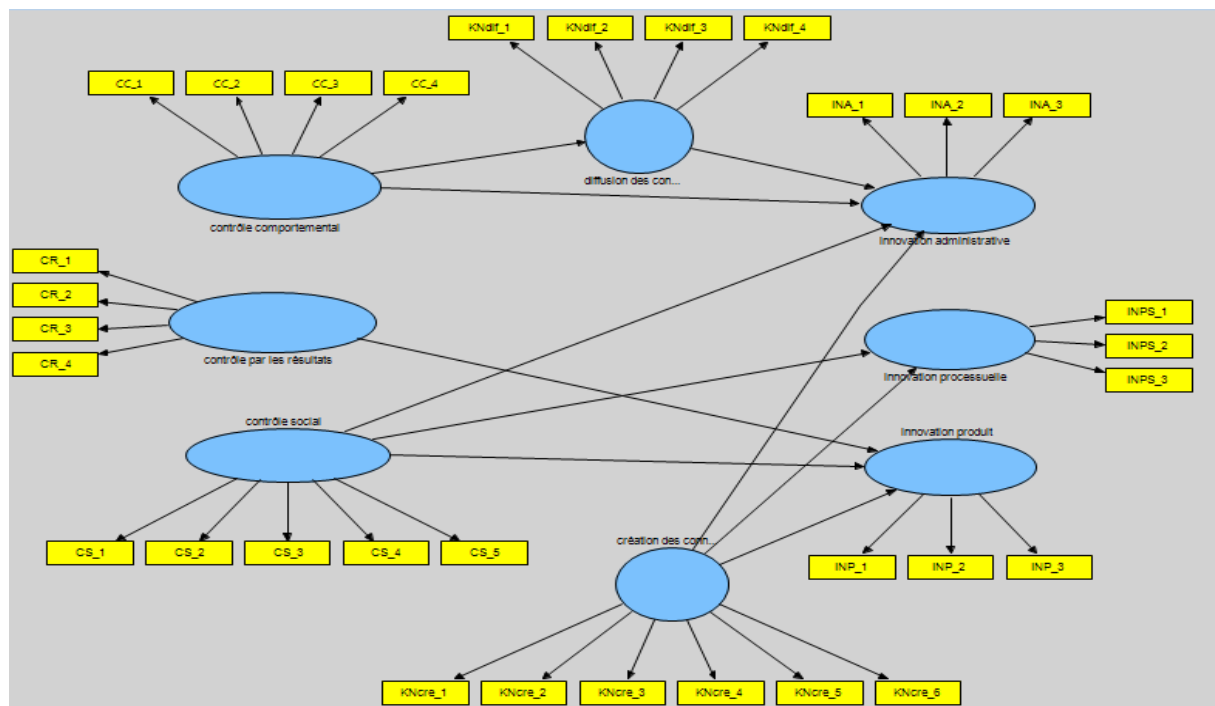


Figure 28. Analyse de la médiation de la diffusion de connaissances dans la relation contrôle comportemental/innovation administrative en intégrant la variable création de connaissances comme variable de contrôle (M2)²³

²³ Les modèles M3, M4, M5, M6 suivent le même principe en testant successivement la médiation de la diffusion des connaissances dans les relations : contrôle par les résultats/innovation produit, contrôle social/innovation administrative, contrôle social/innovation processuelle et contrôle social/innovation produit.

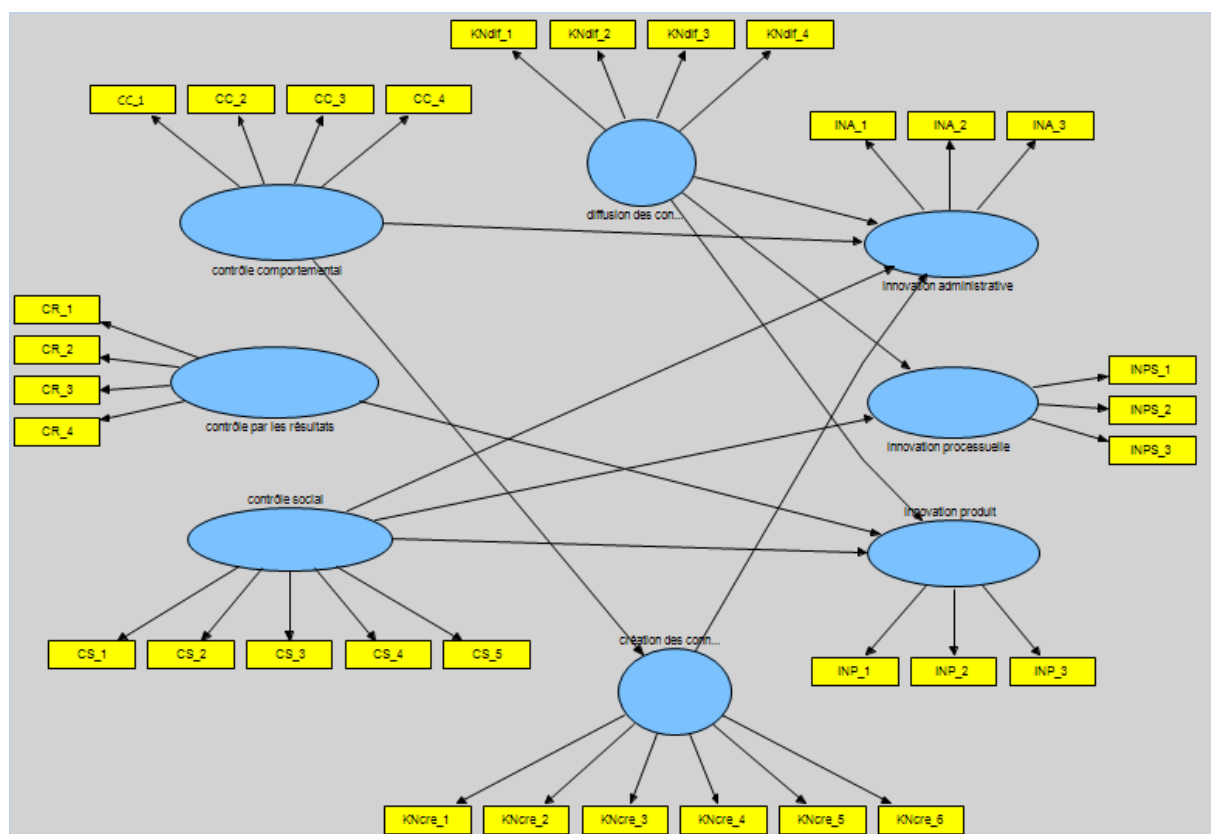


Figure 29. Analyse de la médiation de la création de connaissances dans la relation contrôle comportemental/innovation administrative en intégrant la variable diffusion de connaissances comme variable de contrôle (M2')²⁴

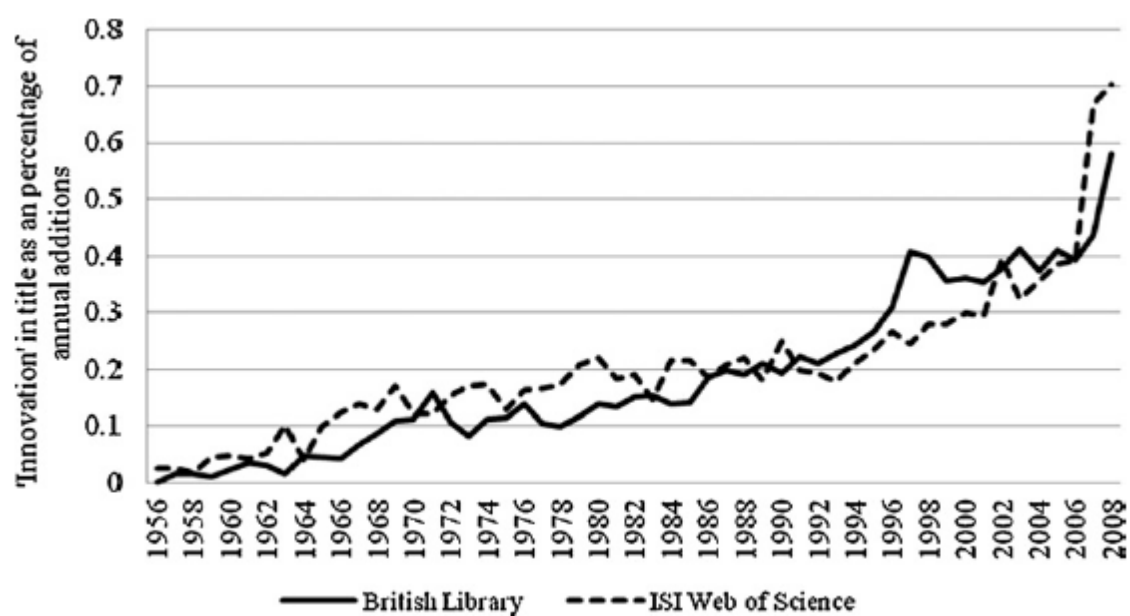
²⁴ Les modèles M3', M4', M5', M6' suivent le même principe en testant successivement la médiation de la création des connaissances dans les relations : contrôle par les résultats/innovation produit, contrôle social/innovation administrative, contrôle social/innovation processuelle et contrôle social/innovation produit.

Annexe 5: Facteurs pertinents pour les objectifs et les effets de l'innovation²⁵

Domaines de pertinence :	Innovations de produit	Innovations de procédé	Innovations organisationnelles	Innovations de commercialisation
Concurrence, demande et marchés				
Remplacer les produits progressivement retirés	*			
Augmenter la gamme des biens et des services	*			
Mettre au point des produits respectueux de l'environnement	*			
Augmenter ou maintenir la part de marché	*			*
Pénétrer de nouveaux marchés	*			*
Accroître la notoriété ou l'exposition de produits				*
Réduire le délai de réaction aux besoins des clients		*	*	
Production et exécution				
Améliorer la qualité des biens et des services	*	*	*	
Accroître la flexibilité de la production ou de la fourniture de services		*	*	
Accroître les moyens de production ou de fourniture des services		*	*	
Réduire les coûts unitaires du travail		*	*	
Réduire la consommation de matériels et d'énergie	*	*	*	
Réduire les coûts de conception des produits		*	*	
Réduire les délais de production		*	*	
Respecter les normes techniques de la branche d'activité	*	*	*	
Réduire les coûts d'exploitation liés à la fourniture des services		*	*	
Accroître l'efficacité ou la rapidité de l'approvisionnement et/ou de la fourniture des biens ou services		*	*	
Améliorer les capacités en matière de technologies de l'information		*	*	
Organisation du lieu de travail				
Améliorer la communication et l'interaction entre les différentes activités de l'entreprise			*	
Intensifier le partage ou le transfert de savoir avec d'autres organisations			*	
Accroître l'adaptabilité aux différentes demandes des clients			*	*
Établir des relations plus étroites avec la clientèle			*	*
Améliorer les conditions de travail		*	*	
Divers				
Réduire les incidences sur l'environnement ou améliorer la santé et la sécurité	*	*	*	
Respecter les prescriptions réglementaires	*	*	*	

²⁵ Source : (Manuel d'Oslo, 2005, P.122)

Annexe 6: Evolution des recherches en matière d'innovation²⁶



²⁶ Source (Fagerberg *et al.* 2012, P.1133)

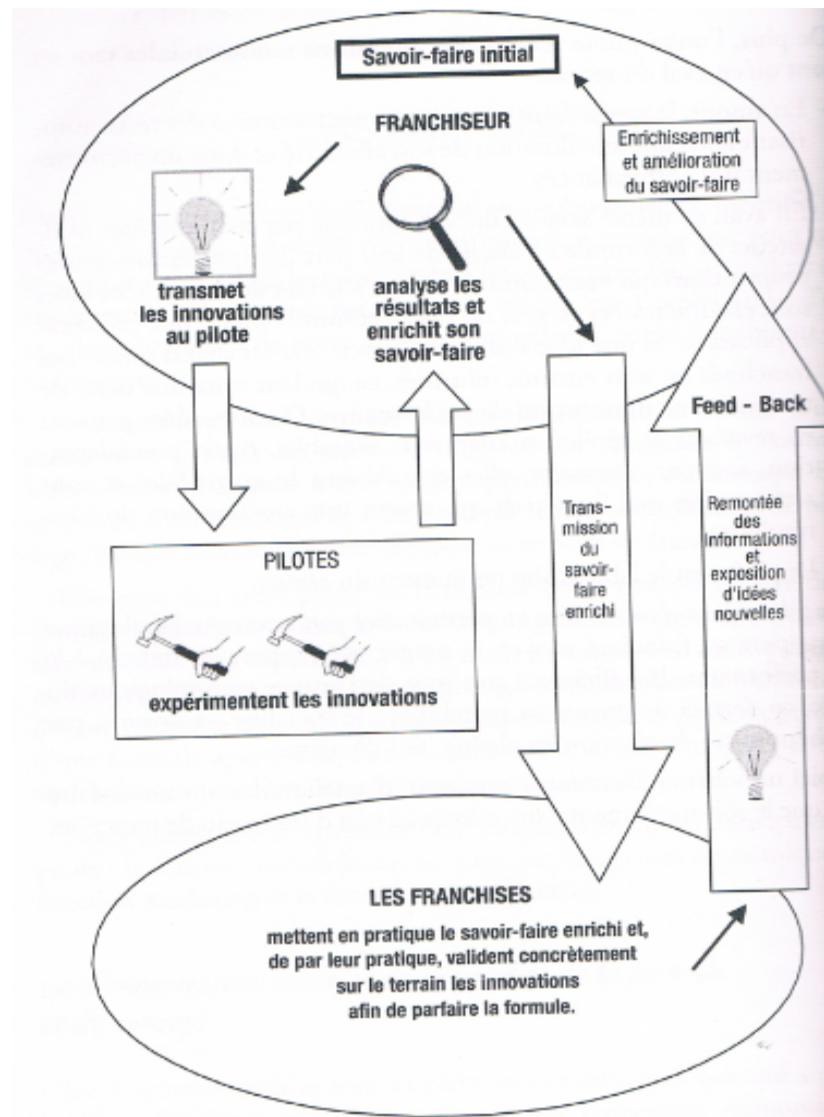
Annexe 7: facteurs qui entravent les activités d'innovation²⁷

Domaine de pertinence dont :	Innovations de produit	Innovations de procédé	Innovations organisationnelles	Innovations de commercialisation
Facteurs de coût :				
Risques perçus comme excessifs	*	*	*	*
Coût trop élevé	*	*	*	*
Manque de fonds propres	*	*	*	*
Manque de financement à partir de sources extérieures à l'entreprise :				
Capital risque	*	*	*	*
Sources publiques de financement	*	*	*	*
Facteurs liés aux connaissances :				
Potentiel d'innovation (R-D, conception, etc.) insuffisant	*	*		*
Manque de personnel qualifié :				
À l'intérieur de l'entreprise	*	*		*
Sur le marché du travail	*	*		*
Manque d'informations sur la technologie	*	*		
Manque d'informations sur les marchés	*			*
Insuffisances dans la disponibilité de services externes	*	*	*	*
Difficulté à trouver des partenaires en coopération pour :				
La mise au point de produits ou de procédés	*	*		
L'établissement de partenariats de commercialisation				*
Rigidités organisationnelles à l'intérieur de l'entreprise:				
Attitude du personnel à l'égard du changement	*	*	*	*
Attitude de l'encadrement à l'égard du changement	*	*	*	*
Structure de la direction de l'entreprise	*	*	*	*
Incapacité d'affecter du personnel aux activités d'innovation en raison des impératifs de production	*	*		
Facteurs de marché :				
Demande incertaine de biens et de services innovants	*			*
Marché potentiel dominé par des entreprises établies	*			*
Facteurs institutionnels :				
Manque d'infrastructure	*	*		*
Faiblesse des droits de propriété	*			*
Législation, réglementations, normes, fiscalité	*	*		*

Domaine de pertinence dont :	Innovations de produit	Innovations de procédé	Innovations organisationnelles	Innovations de commercialisation
Autres raisons de ne pas innover :				
Pas de nécessité d'innover en raison d'innovations antérieures	*	*	*	*
Pas de nécessité d'innover en raison d'un manque de demande d'innovation	*			*

²⁷ Source : (Manuel d'Oslo, 2005, P.129-130)

Annexe 8 : Processus d'enrichissement du savoir faire²⁸



²⁸ Source : (Kahn, 2009, P.30)

Annexe 9: les principales contributions en matière d'innovation²⁹³⁰

No.	Author	Country	Title	Type	Year	J-Index	ISI/year	Cluster
1	Nelson, R. and Winter, S.	USA	An Evolutionary Theory of Economic Change	Book	1982	18.8	165.0	1
2	Nelson, R.	USA	National Innovation Systems: A Comparative Study	Book	1993	15.7	61.0	3
3	Porter, M.	USA	The Competitive Advantage of Nations	Book	1990	14.4	166.9	2
4	Schumpeter, J.A.	Austria/USA	The Theory of Economic Development	Book	1934/1912	14.1	56.3	2
5	Rogers, E. M.	USA	Diffusion of Innovations	Book	1962	14.1	204.3	1
6	Lundvall, B.-Å.	Denmark	National Systems of Innovation—Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning	Book	1992	13.4	59.3	3
7	Freeman, C.	UK	The Economics of Industrial Innovation	Book	1974	12.6	30.4	2
8	Cohen, W. and D. Levinthal	USA	Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation	Article	1990	11.9	124.3	1
9	Pavitt, K.	UK	Sectoral patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory	Article	1984	11.6	23.2	1
10	Arrow, K.	USA	Economic welfare and the allocation of resources for invention	Book Chapter	1962	10.5	26.0	2
11	Saxenian, A.	USA	Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128	Book	1994	9.9	87.3	2
12	Freeman, C.	UK	Technology Policy and Economic Performance	Book	1987	9.7	20.2	3
13	Von Hippel, E.	USA	The Sources of Innovation	Book	1988	9.7	52.6	2
14	Christensen, C.	USA	The Innovator's Dilemma	Book	1997	9.5	88.4	1
15	Teece, D.J.	USA	Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration licensing and public policy	Article	1986	9.4	46.5	1
16	Kline, S.J. and N. Rosenberg	USA	An Overview of Innovation	Book Chapter	1986	9.4	15.0	3
17	Henderson, R. and Clark, K.	USA	Architectural Innovation	Article	1990	9.4	49.2	1
18	Rosenberg, N.	USA	Inside the Black Box	Book	1982	9.0	37.1	2
19	Schumpeter, J.A.	USA	Capitalism, Socialism, and Democracy	Book	1942	7.9	81.3	2
20	Tidd, J., Bessant, J. and Pavitt, K.	USA	Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organisational Change	Book	1997	7.7	40.3	1
21	Burns, T & Stalker, G.M.	UK	The management of innovation	Book	1961	7.6	55.7	1
22	Chesbrough, H.	USA	Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology	Book	2003	7.4	39.6	1
23	Nelson, R.	USA	The simple economics of basic scientific research	Article	1959	7.2	7.6	2
24	Tushman, M. and P.	USA	Technological discontinuities and	Article	1987	6.9	44.6	1
25	Porter, M.	USA	Clusters and the new economics of competition	Article	1998	6.8	23.9	2
26	Marshall, A.	UK	Principles of Economics	Book	1920	6.5	76.9	2
27	Romer, P.	USA	Endogenous technological change	Article	1990	6.5	98.0	2
28	Von Hippel, E.	USA	Democratizing Innovation	Book	2005	6.1	1.3	1
29	Solow, R.	USA	Technical change and the aggregate production function	Article	1957	6.1	30.6	2
30	Griliches, Z.	USA	Issues in Assessing the Contribution of Research and Development to Productivity Growth	Article	1979	6.1	16.4	2
31	Cohen, W. and D.A. Levinthal	USA	Innovation and learning: The two faces of R&D—implications for the analysis of R&D investment	Article	1989	6.1	43.3	2
32	Chandler, Jr. A.D.	USA	Scale and Scope—The Dynamics of Industrial Capitalism	Book	1990	6.1	57.2	1
33	Leonard-Barton, D.	USA	Wellsprings of Knowledge: Building and sustaining the sources of innovation	Book	1995	5.9	51.2	1
34	Amabile, T. M.	USA	Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity	Book	1996	5.9	33.8	2
35	Edquist, C.	Sweden	Systems of Innovation	Book	1997	5.9	34.1	3
36	Abernathy, W. and Utterback, J.	USA	Patterns of industrial innovation	Article	1978	5.8	17.0	1
37	Barras, R.	USA	Towards a Theory of Innovation in Services: The Vanguard of the Services Revolution	Article	1986	5.8	3.1	3
38	Romer, P.	USA	Increasing Returns and Long-Run Growth	Article	1986	5.8	84.3	2
39	Lundvall, B.-Å.	Denmark	Innovation as an Interactive Process: From User-Producer Interaction to the National System of Innovation	Book Chapter	1988	5.8	17.7	3
40	Nonaka, I. and Takeuchi, H.	Japan	The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation	Book	1995	5.5	176.0	1
41	Arora, A., Fosfuri, A. and Gambardella, A.	USA, Spain, Italy	Markets for Technology: The Economics of Innovation and Corporate Strategy	Book	2001	5.5	17.4	1
42	Schumpeter, J.A.	USA	Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process	Book	1939	5.4	22.9	2

²⁹ Source : (Fagerberg *et al.*, 2012, P.1148)

³⁰ La classification est faite en fonction de J-Index qui est un indicateur d'évaluation de la contribution scientifique du travail en question. Il est accordé par des experts en matière d'innovation.

(Suite)

No.	Author	Country	Title	Type	Year	J-Index	ISI/year	Cluster
43	Kuhn, T.	USA	The Structure of Scientific Revolution	Book	1962	5.4	402.5	2
44	Schmookler, J.	USA	Invention and Economic Growth	Book	1966	5.4	19.0	2
45	Rosenberg, N.	USA	Perspectives on Technology	Book	1976	5.4	19.1	2
46	Piore, M. and C. Sabel	USA	The Second Industrial Divide	Book	1984	5.4	99.8	2
47	Levin, R.C., A.K. Klevorick, R.R. Nelson and S.G. Winter	USA	Appropriating the returns from industrial research and development	Article	1987	5.4	30.6	2
48	Mowery, D.C. and Rosenberg, N.	USA	Technology and the Pursuit of Economic Growth	Book	1989	5.4	14.7	2
49	Jaffe, A.	USA	Real effects of academic research	Article	1989	5.4	19.5	2
50	Griliches, Z.	USA	Patent Statistics as Economic Indicators	Article	1990	5.4	32.1	2
51	Griliches, Z.	USA	The search for R&D spillovers	Article	1992	5.4	17.7	2
52	Dosi, G.	UK	Sources, procedures and microeconomic effects of innovation	Article	1988	5.1	31.3	2
53	Van de Ven, A., Polley, D., Garud, R. and Ventkataraman	USA	The Innovation Journey	Book	1999	5.0	15.0	1
54	Freeman, C. and Louçã, F.	UK	As time goes by. From the industrial revolution to the information revolution	Book	2001	5.0	10.7	2
55	Jaffe, A., M. Trajtenberg, and R. Henderson	USA	Geographic localisation of knowledge spillovers as evidenced by patent citations	Article	1993	4.9	48.0	2
56	Rosenberg, N.	USA	Exploring the Black Box: Technology, Economics and History	Book	1994	4.7	15.3	2
57	Rothwell, R., Freeman, C., Jervis, P., Robertson, A. and Townsend, J.	UK	SAPPHO Updated—Project SAPPHO Phase II	Article	1974	4.7	9.1	1
58	Chandler, A.D. jr.	USA	The Visible Hand: the managerial Revolution in American Business	Book	1977	4.7	73.7	1
59	Mansfield, E., M. Schwartz and S. Wagner	USA	Imitation costs and patents: an empirical study	Article	1981	4.7	9.4	2
60	Dosi, G.	UK	Technological paradigms and technological trajectories: a suggested interpretation of the determinants and directions of technical change	Article	1982	4.7	29.7	1
61	Arthur, W.B.	USA	Competing Technologies, Increasing Returns and Lock-in by Historical Events	Article	1989	4.7	39.3	2
62	Grossman, G.M. and Helpman, E.	USA, Israel	Innovation and Growth in the Global Economy	Book	1991	4.7	72.9	2
63	Rothwell, R.	USA	Successful Industrial Innovation: Critical Factors for the 1990s	Article	1992	4.7	9.5	1
64	Teece, D.J., Pisano, G., and Shuen, A.	USA	Dynamic capabilities and strategic management	Article	1997	4.5	125.3	1
65	Aghion, P. and Howitt, P.	USA	Endogenous Growth Theory	Book	1998	4.5	50.8	2
66	Sundbo, J. and Gallouj, F.	DenmarkFrance	Innovation as a loosely coupled system in services	Article	2000	4.5	2.0	3
67	Owen-Smith, J., Powell, W.W.	USA	Knowledge networks as channels and conduits: The effects of spillovers in the Boston biotechnology community	Article	2004	4.4	22.0	2
68	March J. G. and Simon, H.	USA	Organisations	Book	1958	4.3	79.6	1
69	Penrose, E.T.	UK	The Theory of the Growth of the Firm	Book	1959	4.3	43.8	1
70	Cyert R. M. and March, J. G.	USA	A Behavioural Theory of the Firm	Book	1963	4.3	4.6	1
71	Mansfield, E.	USA	Industrial Research and Technological Innovation	Book	1968	4.3	15.7	2
72	Williamson, O.E.	USA	Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications	Book	1975	4.3	168.8	1
73	Lucas, R. E.	USA	On the Mechanisms of Economic Development	Article	1988	4.3	105.8	2
74	Clark, K. and Fujimoto, T.	USA, Japan	Product Development Performance	Book	1991	4.3	57.3	1
75	Dasgupta, P. and P. David	UK, USA	Towards a New Economics of Science	Article	1994	4.3	17.7	2
76	von Hippel, E.	USA	Sticky information and the locus of problem solving: Implications for innovation	Article	1994	4.3	0.5	1
77	Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P. and Trow, M.	USA, UK, Canada, Brazil, Austria	The New Production of Knowledge, the Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies	Book	1994	4.3	81.0	2

(Suite)

No.	Author	Country	Title	Type	Year	J-Index	ISI/year	Clu
78	Audretsch, D. B. and Feldman, M. P.	USA	R&D Spillovers and the Geography of Innovation and Production	Article	1996	4.1	37.8	2
79	Tushman, M. and C. O'Reilly	USA	Ambidextrous Organisations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change	Article	1996	4.1	11.5	1
80	Aldrich, H.	USA	Organizations Evolving	Book	1999	4.1	50.8	1
81	Cohen, W. M., R. R. Nelson and J. P. Walsh	USA	Links and Impacts: The Influence of Public Research on Industrial R & D	Article	2002	4.1	12.8	2
82	Malerba, F.	Italy	Sectoral Systems of Innovation and Production	Article	2002	4.1	13.0	3
83	Smith, A.	UK	An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations	Book	1776	4.0	70.7	2
84	Abramovitz, M.	USA	Resources and output trends in the United States since 1870	Article	1956	4.0	2.8	2
85	Chandler, A.D.	USA	Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise	Book	1962	4.0	51.5	1
86	Polanyi, M.	UK	The Tacit Dimension	Book	1966	4.0	49.5	2
87	Argyris, C. and D. Schon	USA/UK	Organizational Learning	Book	1978	4.0	49.8	1
88	Williamson, O.E.	USA	The Economic Institutions of Capitalism	Book	1985	4.0	2.1	2
89	Dosi, G., Freeman, C., Nelson, R., Silverberg, G. and Soete, L.	UK, USA, Nether-lands	Technical Change and Economic Theory	Book	1988	4.0	28.1	2
90	Freeman, C. and Perez, C.	UK	Structural crises of adjustment: business cycles and investment behaviour	Book Chapter	1988	4.0	7.3	3
91	Cohen, W. and R.C. Levin	USA	Empirical studies of innovation and market structure	Book Chapter	1989	4.0	16.9	1
92	Dosi, G., Pavitt, K. and L. Soete	UK, Nether-lands	The Economics of Technological Change and International Trade	Book	1990	4.0	8.2	2
93	Womack, J.P., Jones, D.T. and Roos, D.	UK, USA	The Machine that Changed the World	Book	1990	4.0	100.4	1
94	Krugman, P.	USA	Geography and Trade	Book	1991	4.0	71.5	2
95	Mansfield, E.	USA	Academic research and industrial innovation	Article	1991	4.0	10.8	1
96	Teece, D.J. and Pisano, G.	USA	The Dynamic Capabilities of Firms	Article	1994	3.9	18.3	1
97	Utterback, J.	USA	Mastering the Dynamics of Innovation	Book	1994	3.9	42.1	1
98	Weick, K.E.	USA	Sensemaking in Organisations	Book	1995	3.6	114.0	1
99	Freeman, C.	UK	The National Innovation Systems in historical perspective	Article	1995	3.6	9.2	3
100	Storper, M.	UK	The Regional World: Territorial Development in a Global Economy	Book	1997	3.6	69.0	2
101	Zucker, L.G., Darby, M.R., and Brewer, M.B.	USA	Intellectual human capital and the birth of U.S. biotechnology enterprises	Article	1998	3.6	26.7	2
102	Heller, M.A., and R.S. Eisenberg	USA	Can Patents Deter Innovation? The Anticommons in Biomedical Research.	Article	1998	3.6	42.1	2
103	Mowery, D.C. and Rosenberg, N.	USA	Paths of Innovation, Technological Change in 20th-Century America	Book	1998	3.6	8.5	3
104	Sundbo, J.	Denmark	The Organisation of Innovation in Services	Book	1998	3.6	2.0	1
105	Bush, V.	USA	Science: The Endless Frontier	Report	1945	3.6	0.8	2
106	Griliches, Z.	USA	Hybrid Corn: An Exploration in the Economics of Technological Change	Article	1957	3.6	13.9	2
107	Nelson, R. and Winter, S.	USA	In search of a useful theory of innovation	Article	1977	3.6	13.4	1
108	Mowery, D.C. and Rosenberg, N.	USA	The influence of market demand upon innovation: A critical review of some recent empirical studies	Article	1979	3.6	6.4	1
109	Porter, M.	USA	Competitive Strategy: Techniques for analyzing a business, industry and competitors	Book	1980	3.6	161.9	1
110	DiMaggio, P.J. and Powell, W.W.	USA	The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organisational Fields	Article	1983	3.6	114.7	1
111	Griliches, Z.	USA	R&D, Patents, and Productivity	Book Chapter	1984	3.6	13.6	2
112	Granovetter, M.	USA	Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness	Article	1985	3.6	158.3	2
113	Senge, P.	USA	The Fifth Discipline	Book	1990	3.6	194.2	1
114	Anderson, P. and Tushman, M.	USA	Technological Discontinuities and Dominant Design: A Cyclical Model of Technological Change	Article	1990	3.6	17.9	1
115	Edquist, C.	Sweden	Systems of innovation: perspectives and challenges	Book Chapter	2004	3.5	7.0	3
116	List, F.	Germany	The National System of Political Economy	Book	1841	3.2	2.6	2
117	Vernon, R.	USA	International investment and international trade in the product cycle	Article	1966	3.2	32.8	2
118	Thompson, J.	USA	Organisations in Action	Book	1967	3.2	111.4	1

(Suite)

No.	Author	Country	Title	Type	Year	J-Index	ISI/year	Cluster
119	Landes, D.	USA	The Unbound Prometheus: Technological change and industrial development in Western Europe from 1750 to the present	Book	1969	3.2	21.7	2
120	Rosenberg, N.	USA	Science, innovation and economic growth	Article	1974	3.2	2.2	1
121	Weick, K.E.	USA	The Social Psychology of Organising	Book	1979	3.2	100.6	1
122	Hughes, T.	USA	Networks of Power: Electrification in Western Society 1800–1930	Book	1982	3.2	25.2	2
123	Scherer, F.M.	USA	Inter-industry technology flows in the United States	Article	1982	3.2	3.2	2
124	David, P.	USA	Clio and the Economics of QWERTY	Article	1985	3.2	33.5	2
125	Jaffe, A.	USA	Technological opportunity and spillovers of R&D: evidence from firm's patents, profits and market value	Article	1986	3.2	19.0	2
126	Katz, M.L. and C. Shapiro	USA	Technology adoption in the presence of network externalities	Article	1986	3.2	17.1	2
127	Nonaka, I.	Japan	The knowledge creating company	Article	1991	3.2	13.3	1
128	Freeman, C.	UK	Networks of Innovators: A Synthesis of Research Issues	Article	1991	3.2	11.7	3
129	Aghion, P. and Howitt, P.	USA	A Model of Growth through Creative Destruction	Article	1992	3.2	38.8	2
130	Acs, Z.J., D.B. Audretsch and Feldman, M.	USA	Real effects of academic research: comment	Article	1992	3.2	5.9	2

Annexe 10: Évolution du nombre de réseaux, de franchisés et du CA, en nombre absolus³¹

Secteurs	Réseaux 2013	Réseaux 2014	Magasins Franchisés 2013	Magasins Franchisés 2014	Chiffre d'affaire 2013 (en milliards d'euros)	Chiffre d'affaire 2014 (en milliards d'euros)
Équipement de la maison	127	122	3410	3447	4,50	5,28
Équipement de la personne	356	359	7764	7572	4,43	4,37
Alimentaire	150	165	11362	13460	16,01	18,19
Commerce divers	155	162	8257	8552	5,35	5,84
Services auto	67	72	7441	7410	2,37	2,46
Bâtiment	48	50	1379	1368	0,98	0,93
Nettoyage	20	22	417	441	0,09	0,09
Coiffure et esthétique	149	152	6518	6566	1,86	1,90
Autres services aux personnes	180	194	4691	4857	1,71	1,76

³¹ Source : Fédération Française de Franchise

(Suite)

Secteurs	Réseaux 2013	Réseaux 2014	Magasins Franchisés 2013	Magasins Franchisés 2014	Chiffre d'affaire 2013 (en milliards d'euros)	Chiffre d'affaire 2014 (en milliards d'euros)
Services aux entreprises	101	106	1944	2149	0,58	0,69
Formation	26	28	328	326	0,09	0,08
Hôtels	27	30	1705	1734	2,33	2,32
Restauration rapide	152	175	4476	4837	3,80	4,21
Restauration à thème	94	93	1228	1340	1,39	1,54
Immobilier	58	57	3505	3464	1,24	1,22
Voyages	9	9	708	648	0,67	0,58
Total	1 719	1796	65 133	68171	47,40	51,45

Annexe 11. Règlement communautaire du 30 novembre 1988³²

N° L 359/46

Journal officiel des Communautés européennes

28. 12. 88

RÈGLEMENT (CEE) N° 4087/88 DE LA COMMISSION du 30 novembre 1988

concernant l'application de l'article 85 paragraphe 3 du traité à des catégories d'accords de franchise

LA COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES,

vu le traité instituant la Communauté économique européenne,

vu le règlement n° 19/65/CEE du Conseil, du 2 mars 1965, concernant l'application de l'article 85 paragraphe 3 du traité à des catégories d'accords et de pratiques concertées⁽¹⁾, modifié en dernier lieu par l'acte d'adhésion de l'Espagne et du Portugal, et notamment son article 1^{er},

après publication du projet de règlement⁽²⁾,

après consultation du comité consultatif en matière d'ententes et de positions dominantes,

considérant ce qui suit :

- (1) Conformément au règlement n° 19/65/CEE, la Commission est compétente pour appliquer par voie de règlement l'article 85 paragraphe 3 du traité à des catégories d'accords exclusifs bilatéraux tombant sous le coup de l'article 85 paragraphe 1 qui, soit ont pour objet la distribution ou l'achat exclusif de biens, soit comportent des restrictions imposées en rapport avec l'acquisition ou l'utilisation de droits de propriété industrielle.
- (2) Les accords de franchise consistent essentiellement en des licences de droits de propriété industrielle ou intellectuelle concernant des marques, des signes distinctifs ou du savoir-faire, qui peuvent être combinées avec des restrictions portant sur la livraison ou l'achat de produits.
- (3) Plusieurs types de franchise peuvent être distingués en fonction de leur objet : la franchise industrielle concerne la fabrication de produits, la franchise de distribution concerne la vente de produits et la franchise de services concerne la prestation de services.
- (4) Il est possible, sur la base de l'expérience de la Commission, de définir des catégories d'accords de franchise qui tombent sous le coup de l'article 85 paragraphe 1, mais peuvent normalement être considérés comme remplissant les conditions de l'article 85 paragraphe 3 ; c'est le cas pour les accords de franchise aux termes desquels une des

parties fournit des produits ou des services à des utilisateurs finals ; en revanche, les accords de franchise industrielle ne sont pas couverts par le présent règlement ; de tels accords, qui régissent habituellement des relations entre producteurs, présentent des caractéristiques différentes des autres types de franchise ; ils consistent en des licences de production fondées sur des brevets et/ou du savoir-faire technique, combinées avec des licences de marques ; certains de ces accords peuvent bénéficier d'autres exemptions par catégorie s'ils remplissent les conditions nécessaires.

- (5) Le présent règlement couvre des accords de franchise entre deux entreprises, le franchisé et le franchiseur, relatifs à la vente au détail de produits ou à la prestation de services aux utilisateurs finals, ou à une combinaison de ces deux activités telle que le traitement ou l'adaptation de produits pour répondre aux besoins spécifiques de leurs clients ; il couvre aussi les cas où la relation entre franchiseur et franchisé est réalisée par l'intermédiaire d'un tiers, le franchisé principal ; il ne couvre pas les accords de franchise de gros en raison du manque d'expérience de la Commission dans ce domaine.
- (6) Les accords de franchise, tels que définis dans le présent règlement, peuvent tomber sous le coup de l'article 85 paragraphe 1 ; ils peuvent en particulier affecter le commerce entre États membres lorsqu'ils sont conclus entre des entreprises de différents États membres ou lorsqu'ils forment la base d'un réseau qui s'étend au-delà des limites d'un seul État membre.
- (7) Les accords de franchise, tels que définis dans le présent règlement, améliorent normalement la distribution de produits et/ou la prestation de services, puisqu'ils donnent aux franchiseurs la possibilité d'établir un réseau uniforme avec des investissements limités, ce qui peut favoriser l'arrivée de nouveaux concurrents sur le marché, particulièrement dans le cas de petites et moyennes entreprises, accroissant ainsi la concurrence entre marques ; ils permettent aussi à des commerçants indépendants d'installer des établissements plus rapidement et avec de meilleures chances de succès que s'ils avaient dû le faire sans l'expérience ni l'assistance du franchiseur ; ils ont ainsi la possibilité de concurrencer plus efficacement de grandes entreprises de distribution.

⁽¹⁾ JO n° 36 du 6. 3. 1965, p. 533/65.

⁽²⁾ JO n° C 229 du 27. 8. 1987, p. 3.

³² Source : (journal officiel des communautés)

- (8) En règle générale, les accords de franchise réservent également aux consommateurs et aux autres utilisateurs finals une part équitable du bénéfice qui en résulte, du fait qu'ils combinent les avantages d'un réseau uniforme avec l'existence de commerçants personnellement intéressés au fonctionnement efficace de leur entreprise; le caractère homogène du réseau et la coopération constante entre le franchiseur et les franchisés assurent une qualité constante des produits et des services; l'effet favorable de la franchise sur la concurrence entre marques et le fait que les consommateurs soient libres de traiter avec tout franchisé dans le réseau garantissent qu'une part raisonnable des bénéfices résultant de l'accord iront aux consommateurs.
- (9) Le présent règlement doit définir les obligations restrictives de concurrence qui peuvent être comprises dans les accords de franchise; c'est le cas en particulier pour l'octroi d'un territoire exclusif aux franchisés combiné avec l'interdiction de chercher activement des clients hors de ce territoire, ce qui leur permet de concentrer leurs efforts sur le territoire qui leur a été attribué; c'est également le cas pour l'octroi d'un territoire exclusif à un franchisé principal, combiné avec l'obligation de ne pas conclure d'accords de franchise avec des tiers hors de ce territoire; lorsque les franchisés vendent, ou utilisent dans le cadre de la prestation de services, des produits fabriqués par le franchiseur, ou selon ses instructions, et/ou des produits portant sa marque, l'obligation pour les franchisés de ne pas vendre, ou utiliser dans le cadre de la prestation de services, de produits concurrents, permet d'établir un réseau cohérent qui s'identifie avec les produits franchisés; cependant cette obligation ne peut être acceptée que pour les produits qui forment l'objet essentiel de la franchise; elle ne peut pas s'appliquer en particulier aux accessoires ou aux pièces de rechange de ces produits.
- (10) Les obligations susvisées n'imposent donc pas de restrictions qui ne sont pas nécessaires pour atteindre les objectifs mentionnés ci-dessus. En particulier la protection territoriale limitée accordée aux franchisés est indispensable pour protéger leur investissement.
- (11) Il convient d'énumérer dans le présent règlement un certain nombre d'obligations normalement non restrictives de concurrence qui sont communément incluses dans des accords de franchise et de prévoir que si, du fait de circonstances économiques ou juridiques particulières, elles tombent sous le coup de l'article 85 paragraphe 1, elles sont aussi couvertes par l'exemption. Cette liste, qui n'est pas exhaustive, comprend en particulier des clauses qui sont essentielles soit pour préserver l'identité commune et la réputation du réseau, soit pour empêcher que le savoir-faire et l'assistance fournis par le franchiseur ne profitent à des concurrents.
- (12) Le règlement doit préciser les conditions qui doivent être satisfaites pour que l'exemption s'applique; pour garantir que la concurrence ne soit pas éliminée pour une partie substantielle des produits qui font l'objet de la franchise, il est nécessaire que les importations parallèles restent possibles; par conséquent, les livraisons croisées entre franchisés doivent toujours être permises; en outre, lorsqu'un réseau de franchise est combiné avec un autre système de distribution, les franchisés doivent être libres de s'approvisionner auprès des distributeurs agréés. Pour mieux informer les consommateurs, ce qui contribue à garantir qu'ils reçoivent une part équitable du bénéfice résultant de l'accord, il doit être prévu que les franchisés sont tenus d'indiquer leur qualité d'entreprise indépendante par tout moyen approprié qui ne mette pas en danger l'identité commune du réseau franchisé; de plus, si les franchisés doivent accorder une garantie pour les produits du franchiseur, cette obligation doit également s'appliquer aux produits fournis par le franchiseur, d'autres franchisés ou d'autres distributeurs agréés.
- (13) Le règlement doit aussi préciser les restrictions qui ne peuvent figurer dans les accords de franchise pour que ceux-ci bénéficient de l'exemption par catégorie, du fait qu'elles constituent des restrictions tombant sous le coup de l'article 85 paragraphe 1, par lesquelles il n'existe pas de présomption générale qu'elles produisent les effets positifs exigés par l'article 85 paragraphe 3. Cela s'applique notamment au partage de marché entre producteurs, aux clauses limitant indûment le choix du franchisé pour ses fournisseurs ou ses clients et aux cas où le franchisé est soumis à des restrictions quant à la détermination de ses prix. Le franchiseur doit toutefois être libre de recommander des prix aux franchisés lorsque cela n'est pas interdit par les législations nationales et dans la mesure où cela ne donne pas lieu à des pratiques concertées pour l'application effective de ces prix.
- (14) Les accords, qui ne sont pas automatiquement exemptés parce qu'ils comprennent des clauses non expressément admises par le règlement sans comporter de restrictions expressément exclues, sont néanmoins susceptibles de bénéficier de la présomption générale de compatibilité avec l'article 85 paragraphe 3, sur laquelle est fondée l'exemp-

tion par catégorie et la Commission est à même d'établir rapidement si tel est le cas pour un accord déterminé. Il y a donc lieu de considérer de tels accords comme couverts par l'exemption prévue au présent règlement lorsqu'ils sont notifiés à la Commission et que celle-ci ne s'oppose pas à l'application de l'exemption dans un délai déterminé.

- (15) Si, dans des cas particuliers, des accords exemptés par le présent règlement ont cependant des effets incompatibles avec l'article 85 paragraphe 3, en particulier tel que ce dernier est interprété par la pratique administrative de la Commission et la jurisprudence de la Cour de Justice, la Commission peut retirer le bénéfice de l'exemption par catégorie. Cela s'applique en particulier lorsque la concurrence est restreinte de façon significative du fait de la structure du marché en cause.
- (16) Les accords qui sont exemptés automatiquement au titre du présent règlement n'ont pas à être notifiés; il est cependant loisible aux entreprises de demander une décision en vertu du règlement n° 17 du Conseil⁽¹⁾, modifié en dernier lieu par l'acte d'adhésion de l'Espagne et du Portugal.
- (17) Les accords peuvent bénéficier des dispositions du présent règlement ou d'un autre règlement, en fonction de leur nature particulière et à condition qu'ils remplissent les conditions d'application nécessaires; ils ne peuvent pas bénéficier d'une combinaison des dispositions du présent règlement avec celles d'un autre règlement d'exemption par catégorie.

A ARRÊTÉ LE PRÉSENT RÈGLEMENT:

Article premier

1. Conformément à l'article 85 paragraphe 3 du traité et aux conditions prévues au présent règlement, l'article 85 paragraphe 1 dudit traité est déclaré inapplicable aux accords de franchise auxquels ne participent que deux entreprises et qui comportent une ou plusieurs des restrictions prévues à l'article 2.

2. L'exemption prévue au paragraphe 1 s'applique également aux accords de franchise principale auxquels ne participent que deux entreprises. Le cas échéant, les dispositions du présent règlement concernant les relations entre franchiseur et franchisé s'appliquent *mutatis mutandis* aux relations entre franchiseur et franchisé principal ou entre franchisé principal et franchisé.

⁽¹⁾ JO n° 13 du 21. 2. 1962, p. 204/62.

3. Pour l'application du présent règlement on entend par:

- a) « franchise », un ensemble de droits de propriété industrielle ou intellectuelle concernant des marques, noms commerciaux, enseignes, dessins et modèles, droits d'auteur, savoir-faire ou brevets, destinés à être exploités pour la revente de produits ou la prestation de services à des utilisateurs finals;
- b) « accord de franchise », un accord par lequel une entreprise, le franchiseur, accorde à une autre, le franchisé, en échange d'une compensation financière directe ou indirecte, le droit d'exploiter une franchise dans le but de commercialiser des types de produits et/ou de services déterminés; il doit comprendre au moins les obligations suivantes:
- l'utilisation d'un nom ou d'une enseigne communs et une présentation uniforme des locaux et/ou moyens de transport visés au contrat,
 - la communication par le franchiseur au franchisé de savoir-faire
- et
- la fourniture continue par le franchiseur au franchisé d'une assistance commerciale ou technique pendant la durée de l'accord;
- c) « accords de franchise principale », un accord par lequel une entreprise, le franchiseur, accorde à une autre, le franchisé principal, en échange d'une compensation financière directe ou indirecte, le droit d'exploiter une franchise en vue de conclure des accords de franchise avec des tiers, les franchisés;
- d) « produits du franchiseur », des produits fabriqués par le franchiseur ou selon ses instructions et/ou portant le nom ou la marque du franchiseur;
- e) « locaux visés au contrat », les locaux utilisés pour l'exploitation de la franchise ou, lorsque la franchise est exploitée hors de ces locaux, la base à partir de laquelle le franchisé met en œuvre les moyens de transport utilisés pour l'exploitation de la franchise (« moyens de transport visés au contrat »);
- f) « savoir-faire », un ensemble d'informations pratiques non brevetées, résultant de l'expérience du franchiseur et testées par celui-ci, ensemble qui est secret, substantiel et identifié;
- g) « secret », le fait que le savoir-faire, dans son ensemble ou dans la configuration et l'assemblage précis de ses composants, ne soit pas généralement connu ou facilement accessible; cette notion ne doit pas être comprise au sens étroit, à savoir que chaque composant individuel du savoir-faire doive être totalement inconnu ou impossible à obtenir hors des relations avec le franchiseur;

h) « substantiel », le fait que le savoir-faire doit inclure une information importante pour la vente de produits ou la prestation de services aux utilisateurs finals, et notamment pour la présentation des produits pour la vente, la transformation des produits en liaison avec la prestation de services, les relations avec la clientèle et la gestion administrative et financière ; le savoir-faire doit être utile pour le franchisé en étant susceptible, à la date de conclusion de l'accord, d'améliorer sa position concurrentielle, en particulier en améliorant ses résultats ou en l'aidant à pénétrer sur un nouveau marché.

i) « identifié », le fait que le savoir-faire doit être décrit d'une façon suffisamment complète pour permettre de vérifier qu'il remplit les conditions de secret et de substantialité ; la description du savoir-faire peut être faite dans l'accord de franchise, dans un document séparé ou sous toute autre forme appropriée.

Article 2

L'exemption prévue à l'article 1^{er} s'applique aux restrictions de concurrence suivantes :

- a) l'obligation pour le franchiseur de ne pas, dans une partie définie du marché commun, le territoire visé au contrat,
 - donner le droit d'exploiter tout ou partie de la franchise à des tiers,
 - exploiter lui-même la franchise ou commercialiser lui-même les produits ou services qui font l'objet de la franchise en appliquant une formule similaire,
 - fournir lui-même les produits du franchiseur à des tiers ;
- b) l'obligation pour le franchisé principal de ne pas conclure de contrats de franchise avec des tiers hors du territoire visé au contrat ;
- c) l'obligation pour le franchisé de n'exploiter la franchise qu'à partir des locaux visés au contrat ;
- d) l'obligation pour le franchisé de s'abstenir de rechercher des clients hors du territoire visé au contrat pour les produits ou services qui font l'objet de la franchise ;
- e) l'obligation pour le franchisé de ne pas fabriquer, vendre ou utiliser dans le cadre de la prestation de services des produits concurrents des produits du franchiseur qui font l'objet de la franchise ; lorsque l'objet de la franchise est de vendre ou d'utiliser dans le cadre de la prestation de services à la fois certains produits et des pièces de rechange ou accessoires de ceux-ci, cette obligation ne peut pas être imposée en ce qui concerne ces pièces de rechange ou accessoires.

Article 3

1. Les obligations suivantes imposées au franchisé ne font pas obstacle à l'application de l'article 1^{er}, dans la mesure où elles sont nécessaires pour protéger les droits de propriété industrielle ou intellectuelle du franchiseur ou pour maintenir l'identité commune et la réputation du réseau franchisé :

- a) vendre, ou utiliser dans le cadre de la prestation de services, exclusivement des produits répondant aux spécifications objectives minimales de qualité fixées par le franchiseur ;
- b) vendre ou utiliser dans le cadre de la prestation de services, des produits fabriqués seulement par le franchiseur ou par des tiers désignés par lui, lorsqu'il n'est pas possible en pratique, en raison de la nature des produits qui font l'objet de la franchise, d'appliquer des spécifications objectives de qualité ;
- c) ne pas exercer, directement ou indirectement, une activité commerciale similaire dans un territoire où il concurrencerait un membre du réseau franchisé, y compris le franchiseur ; cette obligation peut être imposée au franchisé après la fin de l'accord pour une période raisonnable n'excédant pas un an, dans le territoire où il a exploité la franchise ;
- d) ne pas acquérir de participations financières dans le capital d'une entreprise concurrente qui donneraient au franchisé le pouvoir d'influencer le comportement économique d'une telle entreprise ;
- e) ne vendre les produits qui font l'objet de la franchise qu'aux utilisateurs finals, aux autres franchisés, et aux revendeurs appartenant à d'autres canaux de distribution qui sont approvisionnés par le fabricant de ces produits ou avec son consentement ;
- f) commercialiser les produits ou prester les services faisant l'objet de la franchise au mieux de ses possibilités ; offrir à la vente un assortiment minimal de produits, réaliser un chiffre d'affaires minimal, planifier ses commandes à l'avance, détenir un stock minimal et assurer le service à la clientèle et la garantie ;
- g) payer au franchiseur une part déterminée de ses ressources pour la publicité et réaliser lui-même de la publicité, en devant obtenir l'accord du franchiseur sur la nature de celle-ci ;

2. Les obligations suivantes imposées au franchisé ne font pas obstacle à l'application de l'article 1^{er} :

- a) ne pas divulguer le savoir-faire fourni par le franchiseur ; cette obligation peut être imposée au franchisé après l'expiration de l'accord ;
- b) communiquer au franchiseur toute expérience acquise dans le cadre de l'exploitation de la franchise et lui accorder, ainsi qu'aux autres franchisés, une licence non exclusive pour le savoir-faire résultant de cette expérience ;

- c) informer le franchiseur des contrefaçons des droits de propriété industrielle ou intellectuelle licenciés, intenter une action contre les contrefacteurs ou assister le franchiseur dans une action en justice engagée contre un contrefacteur;
- d) ne pas utiliser le savoir-faire licencié par le franchiseur à d'autres fins que l'exploitation de la franchise; cette obligation peut être imposée au franchisé après l'expiration de l'accord;
- e) suivre les cours de formation organisés par le franchiseur pour lui-même ou pour son personnel;
- f) appliquer les méthodes commerciales mises au point par le franchiseur, y inclus toute modification ultérieure de celles-ci, et utiliser les droits de propriété industrielle ou intellectuelle licenciés;
- g) respecter les normes du franchiseur en matière d'équipement et de présentation des locaux et/ou moyens de transport visés au contrat;
- h) permettre au franchiseur d'effectuer des contrôles des locaux et/ou moyens de transport visés au contrat, y compris les produits vendus et les services fournis ainsi que les inventaires et les états financiers du franchisé;
- i) ne pas modifier l'emplacement des locaux visés au contrat sans l'accord du franchiseur;
- j) ne pas céder les droits et obligations résultant du contrat sans l'accord du franchiseur.

3. Dans le cas où, en raison d'un contexte particulier, les obligations visées au paragraphe 2 tombent sous le coup de l'article 85 paragraphe 1, elles sont également exemptées, même lorsqu'elles ne sont accompagnées d'aucune des obligations exemptées à l'article 1^{er}.

Article 4

L'exemption prévue à l'article 1^{er} s'applique à condition que :

- a) le franchisé soit libre d'acheter les produits faisant l'objet de la franchise aux autres franchisés; en cas de distribution parallèle par un autre réseau de distributeurs agréés, le franchisé doit être libre de s'approvisionner auprès de ceux-ci;
- b) si le franchiseur impose au franchisé d'assurer une garantie pour les produits du franchiseur, cette obligation s'applique en ce qui concerne les produits vendus dans le marché commun par d'autres membres du réseau franchisé ou par d'autres distributeurs qui donnent une garantie similaire;
- c) le franchisé soit tenu d'indiquer sa qualité de commerçant indépendant; cette indication ne doit cependant pas interférer avec l'identité commune du réseau franchisé qui résulte en particulier de l'utilisation d'un nom ou d'une enseigne identiques et de l'apparence uniforme des locaux et/ou moyens de transport visés au contrat.

Article 5

L'exemption prévue à l'article 1^{er} ne s'applique pas lorsque :

- a) des entreprises fabriquant des produits ou prestant des services, qui sont identiques ou considérés comme similaires par les utilisateurs en raison de leurs propriétés, de leur prix et de leur usage, concluent entre elles des accords de franchise concernant ces produits ou services;
- b) sans préjudice de l'article 2 point e) et de l'article 3 paragraphe 1 point b), le franchisé est empêché de s'approvisionner en produits de qualité équivalente à ceux qui lui sont proposés par le franchiseur;
- c) sans préjudice de l'article 2 point e), le franchisé est tenu de vendre ou d'utiliser dans le cadre de la prestation de services, des produits fabriqués par le franchiseur ou des tiers désignés par le franchiseur et lorsque le franchiseur refuse, pour des raisons autres que la protection des droits de propriété industrielle et intellectuelle du franchiseur ou le maintien de l'identité et de la réputation du réseau franchisé, de désigner comme producteurs autorisés des tiers proposés par le franchisé;
- d) le franchisé est empêché de continuer à utiliser après l'expiration du contrat le savoir-faire licencié, alors que ce savoir-faire est devenu généralement connu ou facilement accessible sans que cela résulte d'une violation de ses obligations par le franchisé;
- e) le franchisé est limité par le franchiseur, directement ou indirectement, quant à la détermination des prix de vente des produits et services qui font l'objet de la franchise, sans préjudice de la possibilité pour le franchiseur de recommander des prix de vente;
- f) le franchiseur impose au franchisé de ne pas contester les droits de propriété industrielle ou intellectuelle qui constituent la franchise, sans préjudice de la possibilité pour le franchiseur de mettre fin à l'accord dans un tel cas;
- g) les franchisés sont tenus de ne pas fournir, à l'intérieur du marché commun, les produits ou services qui font l'objet de la franchise à des utilisateurs finals en raison de leur lieu de résidence.

Article 6

1. Bénéficient également de l'exemption prévue à l'article 1^{er} les accords qui remplissent les conditions de l'article 4 et qui contiennent des obligations restrictives de concurrence qui ne sont pas couvertes par l'article 2 et l'article 3 paragraphe 3 sans relever du champ d'application de l'article 5, cela à la condition que ces accords soient, conformément aux dispositions du règlement n° 27 de la Commission (¹), notifiés à la Commission et que celle-ci, dans un délai de six mois, ne fasse pas opposition à l'exemption.

(¹) JO n° 35 du 10. 5. 1962, p. 1118/62.

2. Le délai de six mois court à partir du jour où la notification est reçue par la Commission. Toutefois, lorsque la notification est envoyée par lettre recommandée, ce délai court à partir de la date indiquée par le cachet de la poste du lieu d'expédition.

3. Le paragraphe 1 ne s'applique que si :

- a) la notification ou une communication l'accompagnant se réfèrent expressément au présent article et que
- b) les renseignements à fournir lors de la notification sont complets et conformes aux faits.

4. En ce qui concerne les accords déjà notifiés lors de l'entrée en vigueur du présent règlement, les dispositions du paragraphe 1 peuvent être invoquées dans une communication à la Commission se référant expressément au présent article et à la notification. Les dispositions du paragraphe 2 et du paragraphe 3 point b) sont applicables *mutatis mutandis*.

5. La Commission peut faire opposition à l'exemption. Elle fait opposition lorsqu'un État membre en fait la demande dans un délai de trois mois à compter de la date de la transmission à l'État membre de la notification visée au paragraphe 1 ou de la communication visée au paragraphe 4. Cette demande doit être fondée sur des considérations relatives aux règles de concurrence du traité.

6. La Commission peut lever l'opposition à l'exemption à tout moment. Toutefois, lorsque l'opposition résulte de la demande d'un État membre et que celui-ci la maintient, elle ne peut être levée qu'après consultation du comité consultatif en matière d'ententes et de positions dominantes.

7. Si l'opposition est levée parce que les entreprises ont démontré que les conditions prévues à l'article 85 paragraphe 3 sont remplies, l'exemption prend effet à la date de la notification.

8. Si l'opposition est levée parce que les entreprises intéressées ont modifié l'accord de manière à remplir les conditions de l'article 85 paragraphe 3, l'exemption prend effet à compter de la date à laquelle les modifications entrent en vigueur.

9. Si la Commission fait opposition et que celle-ci n'est pas levée, les effets de la notification sont régis par les dispositions du règlement n° 17.

Article 7

1. Les informations recueillies en application de l'article 6 ne peuvent être utilisées qu'aux fins visées par le présent règlement.

2. La Commission et les autorités des États membres ainsi que leurs fonctionnaires et autres agents sont tenus

de ne pas divulguer les informations qu'ils ont recueillies en application du présent règlement et qui, de par leur nature, sont couvertes par le secret professionnel.

3. Les dispositions des paragraphes 1 et 2 ne s'opposent pas à la publication de renseignements généraux ou d'études ne comportant pas d'indications individuelles sur les entreprises ou associations d'entreprises.

Article 8

Conformément à l'article 7 du règlement n° 19/65/CEE, la Commission peut retirer le bénéfice de l'application du présent règlement si elle constate que, dans un cas déterminé, un accord exempté en application du présent règlement a cependant certains effets qui sont incompatibles avec les conditions prévues à l'article 85 paragraphe 3 du traité notamment lorsqu'une exclusivité territoriale est concédée au franchisé et que :

- a) l'accès au marché en cause, ou la concurrence sur celui-ci, est restreint de façon significative par l'effet cumulatif de réseaux parallèles d'accords similaires établis par des producteurs ou distributeurs concurrents ;
- b) les produits ou services faisant l'objet de la franchise ne sont pas soumis, dans une partie substantielle du marché commun, à la concurrence effective de produits ou de services identiques ou considérés par l'utilisateur comme similaires en raison de leurs propriétés, de leurs prix et de leur usage ;
- c) les parties, ou l'une d'entre elles, empêchent les utilisateurs finals, en raison de leur lieu de résidence, d'obtenir dans le marché commun, directement ou par des intermédiaires, les produits ou services faisant l'objet de la franchise, ou utilisent les différences de spécifications concernant ces produits ou services dans les différents États membres pour cloisonner les marchés ;
- d) les franchisés réalisent des pratiques concertées en ce qui concerne les prix de vente des produits ou services qui font l'objet de la franchise ;
- e) le franchiseur utilise son droit d'examiner les locaux et moyens de transport visés au contrat, ou refuse son accord à une demande du franchisé de déplacer les locaux visés au contrat ou de céder ses droits et obligations au titre de l'accord de franchise, pour d'autres motifs que de protéger ses droits de propriété industrielle ou intellectuelle, de maintenir l'identité commune et la réputation du réseau franchisé ou de vérifier si le franchisé respecte ses obligations au titre dudit accord.

Article 9

Le présent règlement entre en vigueur le 1^{er} février 1989.

Il est applicable jusqu'au 31 décembre 1999.

Le présent règlement est obligatoire dans tous ses éléments et directement applicable dans tout État membre.

Fait à Bruxelles, le 30 novembre 1988.

Par la Commission
Peter SUTHERLAND
Membre de la Commission.

Table des matières

Introduction Générale	11
Chapitre I. La franchise : un succès économique devenu objet de recherche.....	21
Section 1. La franchise : histoire, définition et approches mobilisées dans la littérature	23
1. L'émergence de la franchise.....	24
2. Définitions et concepts associés.....	26
2.1. Définition générale	26
2.2. Principales typologies de franchises	28
2.3. Franchise et formes voisines	30
2.3.1. Franchise et concession commerciale	30
2.3.2. Franchise et alliances de distribution	30
2.3.3. Franchise et co-entreprises (joint venture).....	31
3. Les principales approches théoriques mobilisées dans l'étude de la franchise	31
Section 2. Contributions socio-économique de la franchise	35
1. Le rôle de la franchise dans le développement macro-économique.....	36
2. Le rôle de la franchise dans le développement micro-économique	37
3. Le rôle de la franchise dans le développement social	39
Section 3. Caractéristiques des réseaux de franchise	41
1. Le réseau de franchise comme moyen d'accès au capital immatériel	42
2. Succursales, franchisés et adaptation	43
2.1. Nature mixte des réseaux de franchise.....	44
2.2. Capacité d'adaptation des réseaux de franchise	44
Chapitre II. Management des connaissances, apprentissage et innovation	49
Section 1. Le management des connaissances dans les réseaux de franchise	52
1. Un débat ouvert sur la définition du management des connaissances.....	53
2. La recherche en management des connaissances	55
2.1. Les barrières au management des connaissances.....	55
2.1.1. Contraintes spécifiques à la mise en place d'un système de gestion de connaissances.....	55
2.1.2. Contraintes spécifiques à la diffusion des connaissances	57
2.2. Les problématiques associées au management de connaissances dans les réseaux de franchise	59
Section 2. L'apprentissage organisationnel dans les réseaux de franchise	64

1.	Définition de l'apprentissage organisationnel	65
2.	La recherche sur l'apprentissage organisationnel.....	67
2.1.	La gestion équilibrée de l'apprentissage adaptatif et l'apprentissage génératif.....	67
2.2.	Création de connaissances et contraintes associées	70
2.2.1.	Modèle de création de connaissances.....	70
2.2.2.	Exemples des contraintes à la création de connaissances.....	73
2.3.	L'apprentissage organisationnel comme phénomène associé au changement	74
2.4.	Problématiques d'apprentissage organisationnel dans les réseaux de franchise	78
3.	Management des connaissances et apprentissage organisationnel : quelles différences ?.....	81
Section 3. L'innovation levier de compétitivité et de réussite : cas des réseaux de franchise		84
1.	L'innovation et ses principales formes.....	85
1.1.	Définition de l'innovation.....	85
1.2.	Typologies d'innovations.....	86
2.	La recherche en innovation	91
2.1.	Une vue d'ensemble du champ	91
2.2.	L'innovation entre les perspectives de management de connaissances et d'apprentissage organisationnel	93
2.2.1.	L'innovation dans le cadre du management de connaissances	93
2.2.2.	L'innovation dans le cadre de l'apprentissage organisationnel	95
3.	La franchise entre réplication du savoir-faire existant et innovation.....	97
3.1.	La réplication des connaissances : une condition nécessaire pour réussir l'innovation dans les réseaux de franchise ?.....	97
3.2.	La franchise terrain favorable pour l'innovation	98
3.2.1.	Rôle du franchiseur dans l'innovation	99
3.2.2.	Rôle des franchisés dans l'innovation.....	100
Chapitre III. La maîtrise du réseau et son rôle dans l'innovation		105
Section 1. Le contrôle : délimitation du concept, principales approches et caractéristiques.....		107
1.	Délimitations du concept de contrôle	108
1.1.	Objets et principes du contrôle	108
1.2.	Contrôle et concepts associés	110
1.2.1.	Contrôle de gestion	110
1.2.2.	Coordination	112
2.	Proposition d'une classification des recherches en contrôle.....	113
2.1.	L'approche classique des mécanismes de contrôle	115
2.1.1.	Le modèle basé sur les transactions.....	116
2.1.2.	Le modèle basé sur le retour d'information	119
2.2.	Une approche révisée des mécanismes de contrôle	122
3.	Caractéristiques d'un système de contrôle	125
3.1.	La dynamique des mécanismes de contrôle.....	125
3.2.	La complémentarité des mécanismes de contrôle	127
Section 2 : La place du contrôle dans le système de franchise.....		129
1.	La franchise entre contrôle et autonomie : impacts sur le management du réseau.....	130
2.	Les principales thématiques de recherche associées au contrôle des réseaux de franchise.....	131
2.1.	Système de contrôle et réseaux mixtes	132
2.2.	Système de contrôle et opportunisme.....	133
2.3.	Système de contrôle et internationalisation des réseaux de franchise	135
2.4.	Système de contrôle et arbitrage entre standardisation et adaptation.....	137

3.	Les outils de contrôle du réseau de franchise.....	138
3.1.	Les dispositifs de contrôle des coopérations inter-firmes.....	138
3.2.	Les dispositifs spécifiques aux réseaux de franchise.....	141
Section 3. Nature de la relation contrôle / innovation : hypothèses		145
1.	Contrôle et innovation : une relation controversée.....	146
2.	Le rôle du système de contrôle dans la diffusion des connaissances.....	152
3.	Le rôle du système de contrôle dans la création de connaissances.....	154
Chapitre IV. Méthodologie		161
Section 1. Phase exploratoire		163
1.	Collecte des données	165
2.	Caractéristique des cas étudiés.....	167
3.	Codification.....	168
4.	L'analyse des données qualitatives	171
Section 2. Phase confirmatoire.....		172
1.	Collecte de données.....	173
1.1.	Instrument de mesure	173
1.2.	Administration du questionnaire.....	177
2.	Caractéristiques et représentativité de l'échantillon	178
2.1.	Statistiques descriptives.....	179
2.2.	Représentativité de l'échantillon.....	181
2.2.1.	Mode d'administration du questionnaire	181
2.2.2.	Biais de non-retour	183
2.3.	Autres analyses exploratoires	188
2.3.1.	Caractéristiques individuelles des répondants.....	188
2.3.2.	Différences sectorielles.....	193
3.	Analyse de données	194
3.1.	Partial Least Square (PLS).....	195
3.2.	L'effet de médiation	196
Chapitre V. Pratiques du contrôle et gestion des innovations dans les réseaux de franchise		201
Section 1. L'animation des réseaux de franchise		203
1.	Généralités sur les outils de contrôle des réseaux de franchise.....	204
2.	Le fonctionnement du dispositif de contrôle des réseaux	205
2.1.	L'animateur de réseau	207
2.2.	La formation	210
2.3.	Les procédures et l'audit.....	213
2.4.	Le système d'information.....	214
2.5.	Les réunions	215
2.6.	La sélection.....	217
2.7.	Le contrôle de gestion.....	218
2.8.	Autres mécanismes.....	219
Section 2. Le management des connaissances dans les réseaux.....		221
1.	Les principaux flux d'échanges de connaissances.....	222
2.	Le dispositif de diffusion des connaissances.....	223
Section 3. L'innovation dans le réseau		226

1. Le management de l'innovation dans les réseaux de franchise.....	227
2. Caractéristiques des innovations dans les réseaux de franchise	228
Chapitre VI. Les effets directs et indirects des modes de contrôle sur l'innovation.....	237
Section 1. Analyse descriptive des construits	238
1. Les modes de contrôle	239
1.1. Le contrôle comportemental.....	239
1.2. Le contrôle par les résultats	239
1.3. Le contrôle social	240
2. Les types d'innovation.....	241
2.1. L'innovation administrative.....	241
2.2. L'innovation processuelle.....	242
2.3. L'innovation produit	243
3. Les variables médiatrices.....	243
3.1. La diffusion de connaissances	243
3.2. La création de connaissances	244
Section 2. Résultats de l'analyse PLS	246
1. Spécification du modèle	247
2. Modèle de mesure	248
3. Modèles structurels	250
3.1. Contrôle et innovation : étude des effets directs	250
3.2. L'effet médiateur de la diffusion des connaissances	251
3.3. L'effet médiateur de la création de connaissances	255
Section 3. Discussion	259
1. Le rôle positif et direct du système de contrôle dans l'innovation	260
2. Le rôle positif et indirect du système de contrôle dans l'innovation	261
2.1. La diffusion de connaissances, médiateur de la relation contrôle / innovation	262
2.2. La création de connaissances, médiateur de la relation contrôle/innovation	263
Conclusion générale	267
Des réseaux fondés sur la connaissance et l'innovation.....	267
Le système de contrôle comme levier de management des innovations.....	269
Des mécanismes de contrôle riches	270
Des contrôles favorables à l'innovation.....	271
Les apports.....	272
Apport théorique	272
Apports méthodologiques	273
Apports managériaux	273
Limites et Perspectives	274
Bibliographie.....	277
Liste des tableaux	297
Liste des figures	299
Annexes	301
Annexe 1 : éléments de questionnaire	302
Annexe 2 : Sorties ACP.....	304
Annexe 3 : Coefficients structurels.....	308
Annexe 4: Exemple des configurations des modèles.....	309

Annexe 5: Facteurs pertinents pour les objectifs et les effets de l'innovation	312
Annexe 6: Evolution des recherches en matière d'innovation.....	313
Annexe 7: facteurs qui entravent les activités d'innovation.....	314
Annexe 8 : Processus d'enrichissement du savoir faire	315
Annexe 9: les principales contributions en matière d'innovation	316
Annexe 10: Évolution du nombre de réseaux, de franchisés et du CA, en nombre absolus.....	320
Annexe 11. Règlement communautaire du 30 novembre 1988	322
Table des matières	329