

Fabrice Cassou^{1 et 2}, Gérard Cliquet¹ et Rozenn Perrigot¹

1 : IGR-IAE Rennes, CREM UMR CNRS 6211 - Université de Rennes 1

2 : IRGO, Univ. Bordeaux

Le transfert du savoir-faire au sein des réseaux de commerce coopératif et associé

Résumé en français :

L'intérêt d'intégrer un groupement de commerce coopératif et associé tient, en partie, à bénéficier de son savoir-faire, essentiel dans la réussite d'un réseau de points de vente et dans celle de ses adhérents. Ce travail de recherche identifie sept mécanismes de transmission du savoir-faire au sein de cette forme organisationnelle. Cette étude met en lumière des mécanismes peu pris en compte par la littérature tel que l'usage de certifications externes ou l'importance du mentorat. Cette recherche contribue aussi à la littérature des réseaux de commerce coopératif et associé qui souffrent d'une pénurie de recherche.

Mots-clés : Commerce coopératif, commerce associé, savoir-faire, mécanismes de transfert du savoir-faire.

The transfer of know-how in co-operatives and independent associated retail networks

Abstract:

The interest of integrating a co-operative retail network, consists partly in benefiting from its know-how which is crucial for network's and its members' success. This research identifies seven know-how transfer mechanisms within this system. It highlights mechanisms such as the setting of certifications or the importance of mentoring. This study contributes to the literature on retail co-operative that suffer from a dearth of research.

Key-words: retail co-operative, independent associated retail networks, know-how, know-how transfer mechanisms.

Résumé Managérial

Cette étude vise à définir les contours et les enjeux des réseaux coopératifs ou associés de points de vente afin de mieux les dissocier d'autres réseaux. Cette forme d'organisation du commerce de détail est peu étudiée en raison des fortes confusions qui existent entre les groupements de détaillants et les réseaux de franchise. Cette recherche doit permettre aux praticiens souhaitant candidater à l'une de ces formes de réseau de mieux les distinguer. À la différence des réseaux de franchise, les réseaux coopératifs sont des organisations démocratiques et égalitaires (« un homme, une voix ») dont les membres s'engagent sur la durée. Ces caractéristiques contribuent à l'émergence de mécanismes spécifiques de transmission du savoir-faire, une des clefs de la réussite d'un réseau de points de vente.

Les sept formes de transmission du savoir-faire au sein d'un réseau de commerce coopératif et associé sont les suivantes : 1) la formation théorique et le tutorat ; 2) la mise à disposition d'outils de savoir-faire ; 3) la normalisation par des certifications ; 4) l'accompagnement au sein de la vie coopérative ; 5) les réunions, conventions et assemblées générales ; 6) le mentorat et le parrainage ; 7) les échanges informels.

Ce qui différencie le plus ces résultats de ceux des systèmes de franchise tient au manuel des opérations qui n'existe pas tel quel au sein des réseaux de commerce coopératif et associé. Au regard du caractère plus horizontal de la gouvernance de cette forme organisationnelle, des mécanismes informels peu développés dans la littérature et peu communiqués par les praticiens, tout comme d'autres aspects explicites, ont pu être mis en lumière par cette contribution :

- le système de parrainage ;
- l'usage de certifications ;
- l'importance de la vie coopérative informelle ;
- ou encore l'échange des bonnes pratiques, dans un cadre formel ou informel.

La transmission du savoir-faire est l'une des motivations principales pour un entrepreneur indépendant d'intégrer un réseau franchisé ou coopératif. En communiquant de manière plus claire les modalités de transmission du savoir-faire de chacun de ces réseaux, ceux-ci peuvent renforcer leur attractivité auprès de leurs candidats. En identifiant leur niveau d'efficacité de transmission du savoir-faire au sein de chacune des formes proposées, les réseaux de commerce coopératif et associé peuvent optimiser les coûts engendrés par chaque mécanisme, améliorer la performance de leur organisation et la puissance de leur marque.

Le transfert du savoir-faire au sein des réseaux de commerce coopératif et associé

Introduction

Les coopératives de commerce de gros et de détail représentaient 563,86 milliards de dollars avec une présence dans plus de 37 pays à travers le monde en 2012 (ICA, 2014). En France, le commerce coopératif et associé représentait 143,5 milliards d'euros en 2014, soit 7% du PIB, avec 89 groupements et 43 870 points de vente gérés par 31 574 entrepreneurs (FCA, 2016a). Malgré l'appel de Cotterill (1985), très peu de travaux ont été menés sur ce sujet. Cette pénurie de recherche et la confusion qui subsiste entre réseaux coopératifs et franchisés sont préjudiciables à la fois aux candidats à la création ou à la reprise d'un commerce, mais surtout auprès de la classe politique, tel que l'a illustré le projet de loi Macron en 2015.

L'origine des réseaux de commerce coopératif date de 1844 avec la création des Pionniers de Rochdale en Angleterre, puis à la fin du 19^{ème} siècle avec les sociétés d'achat en commun de détaillants (Holler, 1997). Selon la Fédération du Commerce coopératif et Associé (FCA), les réseaux de commerce coopératif et associé sont des groupements de commerçants, propriétaires de points de vente, qui mutualisent leurs moyens et développent des politiques communes au niveau des achats, du marketing, de la communication, du financement, de la logistique, des systèmes informatiques et développent des politiques communes (FCA, 2016b). Dans un souci de simplification, les réseaux coopératifs et associés, au fonctionnement similaire mais de nature juridique différente, ne seront pas distingués.

D'après le Code de déontologie européen de la franchise, un franchisé doit pouvoir bénéficier d'une enseigne et/ou d'une marque de produits et/ou services, d'une assistance commerciale ou technique et d'un savoir-faire éprouvé (FFF, 2011). Ces trois caractéristiques ne sont pas formalisées au sein des réseaux de commerce coopératif et associé (FCA, 2016b). Toutefois, la FCA (2016c) précise que « [I]a constitution et le fonctionnement des groupements [de commerce coopératif et associé] résultent de la mise en commun, de la mutualisation et du partage des savoir-faire, de moyens humains ou financiers... ». L'intérêt d'intégrer un groupement de commerce associé tient donc, en partie, à son savoir-faire (Albert, 2010).

L'objectif de ce travail est de mieux comprendre les mécanismes de transfert du savoir-faire au sein des réseaux de commerce coopératif et associé. Ce sujet n'a jamais été mené au sein de ce type de réseaux, à l'inverse des réseaux de franchise (Perrigot & al., 2015). Les questions de recherche sont

les suivantes : Qu'est-ce qui est l'objet d'une transmission à travers l'apprentissage organisationnel ? Comment le savoir-faire est-il transmis ? Par qui le savoir-faire est-il transmis ? En quoi ces modalités ressemblent ou se différencient de celles rencontrées dans la franchise ? L'étude empirique a consisté à développer des études de cas « exploratoires » sur quatre réseaux de commerce coopératif et associé à dominante alimentaire basées sur 28 entretiens semi-directifs. La section 1 compare les réseaux de commerce coopératif et associé aux réseaux de franchise. La section 2 analyse le management du savoir-faire au sein d'un réseau de points de vente. La section 3 présente la méthodologie, la section 4 les résultats que la section 5 discute avant les conclusions.

1. La question du savoir-faire au sein des réseaux coopératifs ou associés et de franchise

Les réseaux de commerce coopératif et associé sont composés d'associés dits « indépendants » qui bénéficient d'une plus grande autonomie pour la prise de décisions que le système de franchise (McClintock Stoel et Sternquist, 2004). Ceci s'explique par la double qualité de l'associé, à la fois propriétaire de son point de vente, client de la coopérative, et copropriétaire de celle-ci (Papon-Vidal, 2000). À ce titre, chaque associé participe, de manière démocratique et égalitaire, aux votes stratégiques en assemblée générale sur le principe d'« un homme, une voix » (Souilleaux, 2013). Selon Mousseron (2008, p. 41), « [l]a franchise [...] s'appuie à l'inverse sur un déséquilibre entre un franchiseur qui dispose d'un savoir-faire et un franchisé qui cherche à l'obtenir. [...] Si [les commerçants coopérateurs] sont soucieux de se regrouper, ils ont aussi le souci de ne pas supporter le niveau de sujétion requis des franchisés et trouvent dans la coopérative un compromis acceptable ».

Une autre différence fondamentale distingue les organisations de commerce coopératif et associé des réseaux de franchise : la durée de la relation. CoopFR insiste sur l'exigence d'une coopération réciproque et durable (Mousseron, 2011). Comme l'explique M-É. Leclerc (2011, p. 7), « [o]n a mis des années à trouver les bons concepts. [...] C'est la fidélité qui permet la prise de risque partagée dans l'innovation, dans l'investissement et dans le développement. Et surtout, elle est nécessaire pour assurer la totale transparence des coûts et des conditions d'achat, garante de la performance en prix ».

La transmission du savoir-faire au sein des réseaux de commerce coopératif et associé s'appuie sur le statut égalitaire des membres qui les composent et de leur engagement dans la durée. L'étude

empirique vise à mettre en exergue, à comprendre et à expliquer les mécanismes spécifiques qui définissent et permettent le bon fonctionnement de ces réseaux.

2. Le management du savoir-faire au sein de réseaux de points de vente

Le management de la connaissance (« *knowledge management* ») se compose des notions d'information et de savoir-faire (Grant, 1996). Il peut se définir comme la « démarche volontariste, souvent explicite et systématique, de valorisation des ressources immatérielles de l'entreprise » (Mbengue, 2004, p. 15). Les connaissances peuvent être implicites ou explicites (Nonaka, 1994). La connaissance implicite ou tacite, souvent intuitive, s'acquiert par l'expérience alors que la connaissance explicite est formalisée et plus facilement transférable (Spender, 1996). Ainsi, les pratiques commerciales d'un réseau de points de vente peuvent être transmises avec des « bibles » de référence ou par des interactions efficaces entre pairs de manière tacite (Barthélemy, 2008). Barbier (1996, p. 157) parle de tutorat « chaque fois que l'on constate auprès d'agents dont ce n'est précisément pas la fonction principale, et pour une durée qui reste généralement limitée, la présence d'activités qui contribuent directement à la survenance chez d'autres agents de transformations identitaires correspondant au champ même de cette fonction principale ». Le tutorat contribue à une meilleure coopération et à une culture de partage (Dovey, 1997). Par ailleurs, les agents intègrent des routines au fur et à mesure de leur apprentissage au sein de l'entreprise (Campbell, 1969). Ces routines organisationnelles ne peuvent être toutes codifiées et font partie des éléments distinctifs entre différentes organisations même s'il s'agit d'un « savoir » tacite. Le fait de penser que les autres membres du groupe vivent une situation similaire contribue à un apprentissage vicariant, c'est-à-dire par identification et comparaison (Rousseau & al., 2014). Les réseaux de commerce coopératif et associé incitent très fortement leurs adhérents à se rencontrer régulièrement et à participer à la vie de l'enseigne. Cela crée des liens plus étroits entre associés qui échangent sur différentes problématiques communes (Abrard et Paché, 2009).

3. La méthodologie

La méthodologie choisie est celle de l'étude des cas telle que préconisée par Eisenhardt (1989). Quatre cas de « la distribution à dominante alimentaire » ont été sélectionnés : Biocoop, E.Leclerc, Intermarché et Système U. La collecte des données repose sur vingt-huit entretiens, soit entre cinq et huit coopérateurs par enseigne, majoritairement élus, sous la forme semi-directive. Trois présidents

de ces réseaux et des coopérateurs avec des responsabilités nationales, régionales ou locales ont accepté d'être interrogés. Pour des questions de confidentialité des répondants, les enseignes seront désignées par les lettres A, B, C et D, sans lien avec l'ordre de présentation des quatre réseaux en question. Les entretiens, d'une durée de quarante-cinq minutes à deux heures trente, environ, ont été enregistrés et réalisés en face à face. Ils ont fait l'objet de retranscriptions intégrales ayant abouti à un corpus de 343 pages. Des sources complémentaires ont été utilisées afin d'établir une « chaîne de preuves » (Yin, 2009). L'encodage des entretiens s'est effectué avec l'appui du logiciel NVivo 10. L'analyse des données a été réalisée cas par cas, puis dans une perspective globale. Afin d'ancrer les résultats de la recherche, des extraits de verbatim ont été utilisés (Stake, 2005).

4. Les résultats

4.1. La formation théorique et le tutorat

Les candidats qui postulent au statut de coopérateur bénéficient d'une formation théorique et sur le terrain. Cette formation initiale consiste à standardiser les savoirs, soit par des séminaires de formation organisés par la tête de réseau, soit par le cédant moyennant une prime de transmission (Auvolat, Chomel et Mauget, 2007). Selon le sociétaire A2, « *[i]l y a effectivement l'accompagnement des services A à travers des formations, des expertises* ». D'après l'adhérent B4 « *quand vous êtes accepté, vous avez six mois de stage [...] avec quinze jours de théorique et quinze jours de point de vente* ».

Le tutorat est utilisé dans la formation « terrain » des nouveaux coopérateurs. Il est complété ou substitué par un système de parrainage selon les réseaux. Quand un individu est en cours de formation pour devenir coopérateur, il est amené à recevoir une formation pratique dans un ou plusieurs points de vente. Les coopérateurs de ces points de vente peuvent être considérés comme des tuteurs. Ils sont souvent déterminés à l'avance et sont enclins à accueillir des futurs coopérateurs. Selon le sociétaire A2, il s'agit d'un « *passage entre six mois et un an dans un autre magasin [...] du réseau [...]. Si [la personne] est déjà salariée, le passage terrain est plus rapide et plus destiné à acquérir des compétences fonctionnelles* ». Une fois coopérateurs, ils peuvent souvent bénéficier d'un système de formation continue en interne.

4.2. La mise à disposition d'outils de savoir-faire

Contrairement au système de franchise, il n'existe pas de « bibles » en tant que telles pour présenter de manière très détaillée les normes et procédures (Streed et Cliquet, 2013). Toutefois, de nombreux éléments sont codifiés. Les outils informatiques comme les journaux internes valorisent les « bonnes pratiques » de coopérateurs. « *Ça donne des idées donc ça stimule un petit peu* » note l'associé B1. Selon le répondant A4 « *c'est valorisant aussi pour celui qui va donner une information ou un savoir-faire et après de le voir perpétué dans un autre site* ». L'outil informatique permet aussi à la tête de réseau de diffuser ses informations. Pour l'adhérent B3, « *[d]es gens compétents font des planches de merchandising qui sont sur Intranet. On se rapproche énormément de ce qu'ils préconisent par typologie de magasin. Après, on est libre de les suivre ou non mais en les suivant on s'aperçoit que c'est le mieux* ». « *On trouve même les plannings promotionnels* » note l'associé D1.

4.3. La normalisation par des certifications

Certaines enseignes ont choisi de mettre en place des normes sur certaines pratiques. Une partie des points de vente du groupement E.Leclerc sont déjà certifiés selon le référentiel « distribution de produits et de services REF : 123-05 AFNOR Certification ». Certains points de vente de cette même enseigne se sont engagés dans une démarche de certification ISO 50001 sur l'économie d'énergie. Il n'y a pas d'obligation pour les coopérateurs d'être certifiés sur ces normes qui ne sont pas indispensables pour exercer leur activité. L'adhérent C5 témoigne : « *ce n'est pas obligé la certification, c'est une recommandation forte* ». L'adhérent C7 commente « *ce qui va décider les autres adhérents à le faire, c'est de prouver que ça nous apporte un plus dans le chiffre d'affaires, dans la qualité, dans toutes ces choses-là* ».

4.4. L'accompagnement au sein de la vie coopérative par les animateurs et coopérateurs

Choukroun (2013) explique que la majorité des réseaux ont créé la fonction d'animateur de réseau. Ces salariés de la coopérative passent régulièrement visiter les points de vente pour les conseiller, les aider et leur transmettre les informations utiles. Ce sont des « *techniciens qui [...] nous disent ce qui va, ce qui ne va pas* » note B3. Selon le sociétaire A1, « *le conseiller produit va être là pour améliorer tel ou tel point du magasin. [...] Son œil d'expert va amener tel ou tel commentaire sur un rayon donné sur un manquement ou autre. Si le manquement est trop important, il doit en référer à son responsable qui déclenchera effectivement un contrôle derrière. Mais sinon le*

but, c'est d'être pédagogique sur les magasins et les faire progresser pour aller au plus près des valeurs idéales [du réseau A] ».

Des coopérateurs peuvent aussi être identifiés comme des experts, auxquels il est possible de faire appel. Dans ce cas « *le sociétaire est identifié dans ses qualités pour être référent de tel ou tel domaine, autour du produit, d'une fonction logistique ou autre* » note le sociétaire A1.

4.5. Les réunions, conventions et assemblées générales

Les réunions, conventions et assemblées générales sont de véritables occasions pour les membres du réseau de partager des idées, des pratiques et des informations. Pour le président du réseau D, « *on a des réunions, des congrès, des conventions, des [nom de l'instance locale], c'est dans toutes ces instances-là où on exprime les choses et à ce moment ça recadre un peu à chaque fois* ». « *Toute la communication qui est faite entre la tête et le réseau, elle passe par le niveau des [réunions locales], où on redonne de l'information* » note l'associé D1. Le partage de l'information est à la base de l'engagement et de la motivation des coopérateurs (Guerrero et Barraud-Didier, 2004). C'est aussi l'occasion pour les associés de se rencontrer et de renforcer les liens entre pairs. Cette vie intense du réseau permet de mieux diffuser les valeurs et savoirs d'organisation au sein de réseaux à forte tradition orale.

4.6. Le mentorat et le parrainage

Le mentorat (« *mentoring* ») consiste pour une personne influente reconnue à devenir le mentor d'un nouveau membre. L'intérêt de ce rôle est le partage d'expériences, de connaissances, de créer un lien fort avec une personne et d'avoir ainsi accès à des informations permettant de détecter d'éventuelles difficultés (Robbins, Judge et Tran, 2014). Dans certains réseaux coopératifs, il est question de parrainage. Pour le sociétaire A6, le parrain est « *quelqu'un qui peut jouer le rôle de guide un peu et puis de rassurer* ». Le rôle du parrainage consiste à sélectionner les postulants, former, surveiller les filleuls et assurer le financement de ces derniers (Baron, 2007). Ce système varie selon les réseaux et peut ne revêtir que les dimensions managériales d'accompagnement et de conseils. Au sein d'Intermarché, un statut complémentaire existe, celui de « *persévérant* ». Il s'agit d'associés retraités qui accompagnent les futurs adhérents jusqu'à ce qu'ils deviennent associés.

Souvent les coopérateurs sont des membres de la famille d'un coopérateur du réseau en question ou d'anciens salariés d'un point de vente (auteur, 2014). Ce coopérateur servant de référence n'est pas

obligatoirement le parrain de ce futur coopérateur d'autant plus que dans certains réseaux, il n'est pas possible d'être le parrain principal de ses enfants. Dans ce cas, il est question de co-mentor dont l'influence peut être considérable sur les pratiques et le comportement du coopérateur en question.

4.7. Les échanges informels

Le fait de se rencontrer physiquement ne peut pas être compensé par les nouvelles technologies. D'après le président du réseau D « *[à] un moment les gens, ils ont besoin de se toucher, de se sentir, de [manger] ensemble, ils discutent de mille choses qui n'ont rien à voir avec forcément l'ordre du jour [de la réunion locale] [...] et ça, ça ne peut pas se partager par des systèmes d'information* ». Le sociétaire A1 explique « *de façon informelle, on partage [...] dans des petits groupes comme les réunions [locales], des bonnes pratiques où effectivement on partage des compétences* ». « *C'est plutôt à la pause café que tout se fait* » note le coopérateur A5. Il ajoute « *[a]vec certains on va partager énormément d'informations et il va y avoir une sorte d'émulation entre nous pour se partager les infos, pour se faire grandir et il y a un vrai partage de connaissance* ». Les coopérateurs peuvent aussi aller visiter des points de vente de leur propre initiative. Quand un coopérateur se rend chez l'un de ses pairs, « *il est accueilli parce qu'entre magasins [du réseau B], il n'y a pas de porte fermée, jamais* » note l'adhérent B4. Le coopérateur C7 complète : « *[o]n se téléphone et tout [...] j'ai été voir les dernières créations, d'ailleurs on est invité aux inaugurations* ». Le président du groupement C déclare qu'« *[i]l y a une belle circulation avec des inerties colossales mais sur le plan humain, ça circule énormément* ».

5. Discussion et conclusions

Cette recherche a permis d'identifier sept formes de transmission du savoir-faire au sein des réseaux de commerce coopératif et associé. Ces mécanismes sont explicites et/ou implicites et peuvent provenir d'un niveau individuel et/ou collectif (Nonaka, 1994). Une étude menée sur des réseaux de franchise (Perrigot & al., 2015) identifie certains mécanismes de manière plus formalisée que ceux des réseaux de commerce coopératif et associé, tels que les sessions de découverte ou le manuel des opérations. Selon les auteurs, ce dernier mécanisme semble être le moyen le plus important pour assurer l'uniformité au sein d'un réseau, qui devrait donc être plus difficilement atteignable au sein des réseaux coopératifs qui n'en bénéficient pas tel quel.

Le caractère égalitaire du commerce associé facilite la gouvernance en évitant des conflits d'intérêts (Mousseron, 2008). À l'inverse, les franchiseurs louent un droit d'usage et un savoir-faire à un franchisé qui peuvent donner lieu à des renégociations et donc à des conflits. Ces éventuels conflits dans la transmission du savoir-faire ne sont pas apparus au sein de notre étude de cas, mais pourraient s'accroître à l'avenir avec les rapprochements avec des succursalistes tel que le distributeur Auchan et la coopérative Système U, par exemple.

Nos contributions sont les suivantes : 1) notre travail est la première étude à envisager la transmission du savoir-faire au sein des réseaux de commerce coopératif et associé, si essentielle dans la réussite d'une organisation en réseau ; 2) nos résultats présentent des mécanismes peu pris en compte par la littérature tels que l'usage de certifications externes ou l'importance du mentorat ; 3) cette recherche permet de mettre en avant l'importance des échanges informels au sein d'une forme organisationnelle où chacun est co-décisionnaire ; 4) cette étude contribue à la littérature d'une forme organisationnelle qui souffre d'une pénurie de recherche. Ce travail comporte des limites avec la sélection des cas : seuls quatre réseaux ont été étudiés, uniquement en France dans un seul secteur, avec des centaines de magasins et des chiffres d'affaires très élevés.

Bibliographie :

Abrard P. et Paché G. (2009), 9. La gouvernance des formes hybrides, un métissage de contrat et de confiance ? Le cas de la grande distribution alimentaire, in Bernard Baudry et Benjamin Dubrion (coord.), *Analyses et transformations de la firme*, Paris, La Découverte « Recherches », 193-213.

Albert F. (2010), Les mécanismes conventionnels de protection des réseaux de distribution alimentaire sont-ils anticoncurrentiels ?, *La Semaine Juridique Entreprise et Affaires*, 43, 1941.

Aurolat M., Chomel C. et Mauget R. (2007), Quel avenir pour les coopératives d'entrepreneurs ?, *Actes du colloque de l'ADDES*.

Barbier J.M. (1996), Tutorat et fonction tutorale : quelques entrées d'analyse, *Recherche et Formation*, 22, 150-169.

Baron M.-L. (2007), Defining the Frontiers of the Firm through Property Rights Allocation: The Case of the French Retailer Cooperative Leclerc, *Review of Social Economy*, 65, 3, 293-317.

- Barthélemy J. (2008), Opportunism, Knowledge and the Performance of Franchise Chains, *Strategic Management Journal*, 29, 13, 1451-1463.
- Campbell D. (1969), Variation and selective retention in socio-cultural evolution, *General Systems*, 16, 69-85.
- Choukroun M. (2013), *Le commerce associé, Entreprendre autrement pour réussir*, sous la direction de la FCA (Fédération des enseignes du Commerce Associé), Paris, Éditions Dunod.
- Cotterill R.W. (1985), Retail Food Cooperatives: Testing the "Small is Beautiful" Hypothesis: Reply, *American Journal of Agricultural Economics*, 67, 2, 330.
- Dovey K. (1997), The learning organization and the organization of learning, *Management learning*, 28, 3, 331-349.
- Eisenhardt K. M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.
- FCA (2016a), Chiffres clés, <http://www.commerce-associe.fr/dossier/chiffres-cles?theme=public>, consulté le 31 mars 2016.
- FCA (2016b), Définition du commerce associé, <http://www.commerce-associe.fr/dossier/panorama?theme=public>, consulté le 31 mars 2016.
- FCA (2016c), Principes & valeurs, <http://www.commerce-associe.fr/article/principes-valeurs?theme=public>, consulté le 31 mars 2016.
- FFF (2011), Code de déontologie européen de la franchise disponible sur <http://www.franchise-fff.com/base-documentaire/finish/206/318.html>, consulté le 29 mars 2016.
- Grant R. M. (1996), Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Guerrero S. et Barraud-Didier V. (2004), High-involvement practices and performance of French firms, *International Journal of Human Resource Management*, 15, 8, 1410- 1425.
- ICA (2014), World Co-operative Monitor 2014. http://monitor.coop/sites/default/files/WCM_2015%20WEB.pdf (p. 19-23), consulté le 8 février 2016.
- Leclerc M.-E. (2011), Leçon de coopération, entretien avec Michel-Édouard Leclerc, *Le bulletin de l'Ilec*, 420, 1-12.
- Mbengue A. (2004), Management des savoirs, *Revue Française de Gestion*, 149, mars-avril, 13-31.

- McClintock Stoel L. et Sternquist B. (2004), Group identification: The influence of group membership on retail hardware cooperative members, *Journal of Small Business Management*, 42, 2, 155-173.
- Mousseron P. (2008), Le choix de la coopérative, *Journal des sociétés*, 55, 38-42.
- Mousseron P. (2011), Turbulences autour des coopératives, *Bulletin Joly Sociétés*, 7, 546-547.
- Nonaka I. (1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, 5, 1, 14-37.
- Papon-Vidal P. (2000), Le statut de l'associé-coopérateur, *RECMA - Revue Internationale de l'économie sociale*, 278, 58-66.
- Perrigot R., Herrbach O., Cliquet G. et Basset G. (2015), Know-How Transfer Mechanisms in Franchise Networks: A Study of Franchisee Perception, *7th International Conference on Economics and Management of Networks (EMNet)*, Le Cap, Afrique du Sud, 3-5 décembre.
- Robbins S., Judge T. et Tran V. (2014), *Comportements organisationnels*, 16^{ème} édition, Montreuil, Pearson France.
- Rousseau D. M., De Rozario P., Jardat R. et Pesqueux Y. (2014), *Contrat psychologique et organisations : Comprendre les accords écrits et non-écrits*, Montreuil, Pearson France.
- Souilleaux A. (2013), La double qualité du commerçant au sein d'un « groupement du commerce associé », *Gazette du Palais*, 26, 7-13.
- Spender J.C. (1996), Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17, 45-62.
- Stake R. (2005), *Multiple case study analysis*, The Guilford Press, New York.
- Streed O. J. et Cliquet G. (2013), Maintaining Brand Uniformity in Retail Networks: the Case of Franchised Quick-Service-Restaurant Chains, *Journal of Marketing Trends*, 2, 17-24.
- Yin R. K. (2009), *Case Study Research: Design and Methods*, fourth edition, Thousand Oaks, Sage.