

Birahim GUEYE
IAE de Lille, LEM, UMRS CNRS 8179
73 Bis rue Jules Guesde 59000 Lille
Email: birahim.gueye@iae.univ-lille1.fr
Tel. : 0666212896

Antécédents et Conséquences de la Généralisation de la Confiance dans les Réseaux de Franchise : Un Modèle Conceptuel

Résumé :

La confiance occupe une place très marginale dans les travaux académiques sur les systèmes de franchise. Les chercheurs s'intéressent davantage à la confiance entre franchiseur et franchisé, malgré le fait que beaucoup de travaux ont montré que le contexte socio-relationnel, dans lequel se déroulent les relations dyadiques, affecte celles-ci.

Cette recherche porte sur « la généralisation de la confiance dans les réseaux de franchise ». Nous entendons par généralisation de la confiance dans un réseau de franchise, l'existence d'un sentiment de confiance entre, d'une part le franchiseur et chaque franchisé, et d'autre part entre les franchisés.

Nous nous intéressons ainsi au réseau de franchise que nous définissons comme un ensemble de chefs d'entreprises partageant un même nom de marque, utilisant le même savoir faire et interagissant directement ou indirectement dans des zones géographiques plus ou moins rapprochées. Suivant cette définition, les actions des uns affectent les autres.

La question est de savoir « quelles sont les conditions de développement d'une relation de confiance généralisée et ses conséquences ? » Autrement dit, nous examinons dans cette étude les antécédents et les conséquences de la généralisation de la confiance dans un réseau de franchise, en particulier son impact sur la performance individuelle et globale.

Pour répondre à cette question nous avons mobilisé les concepts de contrat relationnel (Macneil, 1980) et de socialisation organisationnelle (Schein, 1968). Le souci principal des contrats relationnels est de définir un cadre approprié pour la gestion de la relation au quotidien et sa poursuite à long terme. « La socialisation organisationnelle, quant à elle, est le processus qui permet au nouveau venu d'acquérir les valeurs de l'organisation, les outils de travail, la connaissance sociale, les attitudes et les comportements nécessaires pour devenir un membre effectif de l'organisation ».

Une analyse de ces concepts dans le contexte des réseaux de franchise nous conduit à émettre les hypothèses suivantes :

- Hypothèse 1 : Plus le contrat de franchise est relationnel, plus il y a de chance qu'il se développe une relation de confiance entre franchiseur et franchisés
- Hypothèse 2 : Un processus de socialisation adapté et abouti conduit à un sentiment de confiance entre les franchisés grâce au partage de valeurs essentielles, au développement d'un sentiment d'appartenance à une même entité, à l'existence d'une bonne réputation des membres du réseau entre eux.
- Hypothèse 3 : La généralisation de la confiance dans les réseaux de franchise favorise la coopération entre les membres, un engagement plus fort des franchisés et en définitive une plus grande performance individuelle et collective.

Mots clés : Franchise, Confiance généralisée, contrat relationnel, socialisation organisationnelle

ANTECEDENTS ET CONSEQUENCES DE LA GENERALISATION DE LA CONFIANCE DANS LES RESEAUX DE FRANCHISE : UN MODELE CONCEPTUEL

Résumé :

Dans cette étude, nous nous intéressons à la généralisation de la confiance dans les réseaux de franchise. A travers les concepts de contrat relationnel et de socialisation organisationnel, nous montrons que la confiance peut être généralisée dans un réseau de franchise à travers des mécanismes institutionnels, d'une part grâce à la mise en place d'un contrat relationnel entre le franchiseur et chaque franchisé, et d'autre part grâce à la promotion de valeurs partagées, au développement d'un sentiment d'appartenir à une même entité et à l'existence d'une bonne réputation entre les membres du réseau de franchise. Les conséquences de la généralisation de la confiance sont principalement un engagement plus fort des membres, une plus grande propension à coopérer et une plus forte performance individuellement et collectivement.

INTRODUCTION

Dialogue, cohésion, homogénéité, partenariat, effet réseau, sont les termes qu'on rencontre de plus en plus dans le monde de la franchise. Les études, menées pour la Fédération Française de la Franchise et la Banque Populaire, en 2005 et en 2006 par l'institut de sondage Ipsos, illustrent bien cette situation. En 2007, 93% des franchiseurs interrogés disent avoir mis en place au moins un outil de dialogue, contre 100% en 2006.

Cela témoigne de la nécessité de s'intéresser davantage aux aspects relationnels entre les membres des réseaux de franchise. C'est pourquoi nous avons choisi dans cette étude d'examiner la confiance dans les réseaux de franchise.

Rappelons que la relation de franchise est fondée sur un contrat qui lie des entreprises juridiquement indépendantes, le franchiseur et le franchisé. Le franchiseur met à la disposition des franchisés un ensemble d'actifs qui lui est propre, composé d'une marque ou d'une enseigne, de produits et/ou services, d'un savoir faire spécifique et d'une assistance. En contrepartie de ce package, les franchisés payent un droit d'entrée et des redevances régulières tout au long de la durée du contrat, et sont tenus par des obligations de conformité et d'homogénéité vis-à-vis du concept défini par le franchiseur.

La confiance occupe une place très marginale dans les travaux académiques sur les systèmes de franchise. Les chercheurs s'intéressent davantage à la confiance entre franchiseur et franchisé (Dant & Schul, 1992 ; Dahlstrom & Nygaard & al., 1995 ; Bordonaba Juste & Polo Redondo, 2004 ; Monroy & Alzola, 2005). Malgré le fait que beaucoup de travaux ont montré que le contexte socio-relationnel, dans lequel se déroulent les relations dyadiques, affecte

celles-ci (De Wever, Martens & Vandenbempt, 2005 ; Ferrin, Dirks & Shah, 2003 ; Wicks, Berman, & Jones, 1999).

Cette recherche porte sur la généralisation de la confiance dans les réseaux de franchise. Nous entendons par généralisation de la confiance, l'existence d'un sentiment de confiance plus ou moins fort entre d'une part le franchiseur et chaque franchisé et d'autre part entre les franchisés.

Un réseau de franchise peut être défini comme un ensemble de chefs d'entreprises partageant un même nom de marque, utilisant le même savoir-faire et interagissant directement ou indirectement dans des zones géographiques plus ou moins rapprochées. Suivant cette définition, les actions des uns affectent les autres. C'est pourquoi nous nous intéressons, au-delà de la relation dyadique franchiseur-franchisé, aux relations entre l'ensemble des membres d'une même chaîne de franchise.

La question est de savoir « **quelles sont les conditions de développement d'un sentiment de confiance généralisée et ses conséquences ?** » Autrement dit, nous examinons dans cette étude les antécédents et les conséquences de la généralisation de la confiance dans un réseau de franchise, en particulier son impact sur la performance individuelle et globale.

Pour répondre à cette question nous mobilisons les concepts de contrat relationnel (Macneil, 1980) et de socialisation organisationnelle (Schein, 1968). Une analyse de ces concepts dans le contexte des réseaux de franchise nous conduit aux hypothèses suivantes :

- Hypothèse 1 : Plus le contrat de franchise est relationnel, plus il y a de chance qu'il se développe une relation de confiance entre franchiseur et franchisés.
- Hypothèse 2 : Un processus de socialisation adapté et abouti conduit au développement d'un sentiment de confiance entre les franchisés grâce notamment au développement et au partage de valeurs communes, à un sentiment d'appartenance à une même entité, et à une bonne réputation des membres du réseau entre eux.
- Hypothèse 3 : La généralisation de la confiance dans les réseaux de franchise favorise la coopération entre les membres, un engagement plus fort des franchisés et en définitive une plus grande performance individuellement et collectivement.

Cet article est structuré comme suit : dans un premier temps nous présentons le concept de confiance généralisée. Ensuite nous analysons dans quelle mesure il peut se développer entre le franchiseur et les franchisés une relation de confiance à travers un contrat relationnel. Dans un troisième temps nous verrons comment une socialisation aboutie est un vecteur de

sentiment de confiance partagé dans les réseaux de franchise, et enfin nous présentons les conséquences de la généralisation de la confiance dans les réseaux de franchise.

1. LE CONCEPT DE CONFIANCE GENERALISEE

L'intérêt de la confiance pour les chercheurs en sciences de gestion est d'actualité, en témoigne le numéro spécial de la revue française de gestion qui lui a été consacrée (RFG N° 175/2007).

La littérature a largement montré que la confiance joue un rôle important dans les activités économiques. La confiance facilite une meilleure communication, un partage d'informations, et la gestion des conflits (Cred & Miles, 1996). Elle permet d'augmenter la prévision (Sako, 1999), l'adaptation (Lorenz, 1988), et une flexibilité stratégique (Young-Ybarra & Wiersema, 1998). C'est est un mécanisme de coordination et/ou de contrôle (Bradach & Eccles, 1989). La confiance permet de réduire les complexités sociales, autrement dit, elle est un lubrifiant des relations sociales (Arrow, 1963 ; Granovetter, 1985 ; Luhmann, 2006). Elle permet la réduction des coûts de transaction (Dyer & Chu 2003) et des coûts d'agence ainsi que des conflits (Beccerra & Gupta, 1999). En résumé, la confiance peut être une source d'avantage concurrentiel (Barney & Hansen, 1994) en facilitant l'acquisition de ressources stratégiques (De Wever et al., 2005).

Lepers (2003), à la suite de Zucker (1986), distingue trois formes de confiance: la confiance rationnelle, la confiance interpersonnelle (ou relationnelle) et la confiance institutionnelle.

La confiance rationnelle : Dans le cadre des relations inter-organisationnelles, cette confiance passe par l'émergence de systèmes de gouvernance qui précisent les droits et les devoirs des acteurs. Elle implique la rédaction de contrats aussi complets que possible où l'ensemble des éléments jugés clés sont évoqués de manière explicite par les parties prenantes (Sako, 1999). C'est par un calcul coûts/avantages que les acteurs évitent de se comporter de manière opportuniste (Williamson, 1993).

La confiance interpersonnelle ou relationnelle émerge à travers les interactions entre les individus. Mayer, Davis & F. D. Schoorman (1995) définissent la confiance comme : « *la volonté délibérée d'être vulnérable aux actions d'une autre partie, fondée sur l'espérance que celle-ci accomplira une action importante pour la partie qui accorde sa confiance, indépendant de la capacité de cette dernière à surveiller ou contrôler l'autre partie* ». Suivant cette conception:

- La nécessité d'établir des mécanismes de surveillance et de contrôle est écartée.

- La confiance se construit sur des bases cognitives et affectives (Lepers, 2003 ; Mc Allister, 1995)

La confiance fondée sur des bases cognitives (ou la confiance cognitive) « s'appuie sur des caractéristiques relativement objectives que l'on attribue au partenaire comme l'intégrité, l'honnêteté, la fiabilité, la compétence, la réputation, ou l'histoire de la relation ». La confiance fondée sur des bases affectives (ou confiance affective) correspond à une relation très spécifique empreinte d'attachement émotionnel, ce qui la rend plus difficile à construire (Jeffries & Reed, 2000), car elle nécessite des interactions très fréquentes entre les individus (Lewis & Weigart, 1985 ; Gulati, 1995).

La confiance institutionnelle, peut être « comprise comme un attribut collectif partagé entre les individus grâce à des construits normatifs et sociaux » (Lepers, 2003). Cette forme de confiance semble tapie sous l'ombre des autres formes de confiance (Zucker, 1986). Elle constitue une sorte de garantie pour les deux autres formes de confiance. Ainsi la confiance rationnelle souvent traduite par l'élaboration d'un contrat renvoie à la confiance au système juridique qui favorise un cadre propice aux relations contractuelles. De la même manière, les relations interpersonnelles se déroulent pour la plupart du temps dans un cadre de réseaux de relations gouvernés par des normes sociales, de loyauté et de réciprocité (Macaulay, 1963). Dès lors les relations interpersonnelles se trouvent encadrées dans des systèmes sociaux (Granovetter, 1985; Moran, 2005). La généralisation de la confiance dans un réseau de franchise semble ainsi provenir d'une base institutionnelle.

A la suite de De Wever & al. (2005), on peut constater que l'intérêt des chercheurs porte moins sur la généralisation de la confiance dans les réseaux inter-organisationnels, même si par ailleurs ils soulignent de plus en plus l'impact du contexte social dans les relations entre organisations.

Ce sont les chercheurs en économie et en sociologie (Algan & Cahuc, 2007 ; Paxton, 2007 ; Brewer, Aday & Gross, 2005 ; Berggren & Jordahl, 2006 ; Mutz, 2005 ; Chan, 2007 ; Peyrefitte, 1998 ; Fukuyama, 1995) qui se sont beaucoup plus intéressés au concept de confiance généralisée pour étudier des problématiques à l'échelle d'un pays ou entre pays. Les principales conclusions de ces travaux sont que la confiance généralisée ne peut découler que de la mise en place d'un cadre réglementaire cohérent et majoritairement accepté, d'un contexte social paisible favorisant le dialogue et les échanges, et du partage par les populations d'un ensemble de valeurs essentielles pour assurer la cohésion sociale.

Au niveau (micro) organisationnel, peu de travaux se sont intéressés à la généralisation de la confiance. Parmi ceux-ci on peut noter les travaux de De Wever & al. (2005) et de Ferrin &

al. (2003). Ces auteurs ont trouvé que dans une organisation donnée ou un réseau interorganisationnel, la confiance n'est généralisable que si un ensemble de valeurs essentielles sont partagées par les membres, qu'il s'y développe un sentiment d'appartenance à une même entité et le développement d'une bonne réputation entre les membres. Ainsi, la généralisation de la confiance est analysable dans une perspective institutionnelle.

Les enjeux de la généralisation de la confiance dans les réseaux de franchise sont considérables. Si la relation de franchise, entre franchiseur et franchisé, est une relation d'agence réciproque (Lafontaine, 1992), nous pouvons considérer les relations entre franchisés comme un ensemble de relations d'agence « déléguées ». Chaque franchisé confie, par l'intermédiaire du franchiseur, aux autres franchisés de même réseau la gestion de ses ressources financières et humaines. Un franchisé investit son temps et ses ressources financières dans son affaire et s'attend à un retour sur investissement qui rémunère son travail (sous forme de salaires) et son capital (sous forme de bénéfices). Dès lors, aussi bien un comportement opportuniste du franchiseur que d'un autre franchisé peut affecter les ressources investies. Un défaut de formation, de soutien ou d'assistance du franchiseur ou bien un manque d'évolution du concept (pour faire face à la concurrence) sont des comportements opportunistes du franchiseur (Lafontaine, 1992 ; Brickley, 1999), tandis qu'une diminution de la qualité des produits ou services par un ou des franchisés pour réduire leurs coûts va affecter à plus ou moins long terme les autres franchisés (Lafontaine, 1992 ; Brickley, 1999). Ces derniers risquent de perdre des clients et ainsi toutes perspectives de retour sur investissement. Nous supposons qu'un sentiment de confiance généralisée permet de réduire les coûts de contrôle et de surveillance grâce au renforcement de l'homogénéité du réseau (Bradach, 1998). De toutes manières ces coûts sont en définitive supportés par les franchisés à travers les redevances régulières payées au franchiseur (Blair & Lafontaine, 2005).

Les enjeux de la généralisation de la confiance ne se limitent pas seulement à la réduction des coûts d'agence. Un sentiment de confiance généralisée favorise aussi le développement des capacités d'innovation en favorisant la combinaison des savoir-faire centraux et des savoir-faire périphériques (Kaufmann & Eroglu, 1999 ; Perrigot, Alkremi, Mignonac, Roussel, & Vicens, 2006). De la même manière c'est un vecteur de solidarité, d'orientation à long terme, de coopération entre franchiseur et franchisés d'une part et d'autre part entre franchisés (Hopkinson & Hogarth-Scott, 1999). Ainsi la confiance est nécessaire non seulement pour la relation entre franchiseur et franchisés, mais aussi entre franchisés.

Pour mesurer la généralisation de la confiance dans un réseau de franchise, nous distinguons deux dimensions relationnelles : les relations verticales entre le franchiseur et les franchisés et les relations horizontales entre les franchisés.

Les relations verticales entre le franchiseur et chaque franchisé est assimilable à une relation interpersonnelle (Lepers, 2003 ; Zucker, 1986). Les dimensions souvent retenues pour mesurer la confiance dans des relations de cette nature sont la crédibilité ou la compétence (Perrigot & al., 2006 ; Bordonaba-Juste & Polo-Redondo, 2004 ; Ganesan, 1994 ; Doney & Cannon, 1997) et la bienveillance (Bordonaba-Juste & Polo-Redondo, 2004 ; Ganesan, 1994 ; Doney & Cannon, 1997). Nous retenons ici ces deux dimensions que nous pouvons décliner sur des échelles de plusieurs items inspirés de Bordonaba-Juste & Polo-Redondo (2004).

Entre les franchisés, peuvent co-exister des relations interpersonnelles et d'autres impersonnelles (notamment le fait d'être membre du même réseau de franchise). Dès lors mesurer la confiance nécessite de prendre en compte les dimensions que sont la crédibilité et la bienveillance, mais aussi d'autres dimensions basées sur le partage des valeurs (Sako & Helper, 1998 ; Dyer & Chu, 2000), le sentiment d'avoir les mêmes compétences, la réputation (Smith & Barclay, 1997), la prévisibilité (Zaheer, McEvily & V. Perrone, 1998 ; Young-Ybarra & Wiersema, 1999) ou encore le sentiment d'appartenir à une seule et même entité (De Wever & al., 2005).

La généralisation de la confiance dans les réseaux de franchise proviendrait ainsi du cumul des relations de confiance entre le franchiseur et chaque franchisé, et du développement d'un sentiment de confiance entre les franchisés du réseau. Ainsi, pour analyser les antécédents de la confiance généralisée, nous analysons d'une part la confiance dans la relation franchiseur/franchisé et d'autre part la confiance entre les franchisés d'un même réseau de franchise.

Le contrat relationnel, vecteur de confiance entre franchiseur et franchisés

Pour étudier la relation entre franchiseur et franchisé, nous mobilisons le concept de contrat relationnel (Macneil, 1980). Le souci principal des contrats relationnels est de définir un cadre approprié pour la gestion de la relation au quotidien et sa poursuite à long terme.

Déjà en 1963, Stewart Macauley (1963) avait trouvé que les contrats ne constituent pas un recours privilégié par les partenaires d'échanges en cas de dysfonctionnements, mais que la priorité est donnée à des ajustements informels la plupart du temps.

Dans la lignée de Macauley (1963), Ian Macneil, un autre juriste développe le paradigme de contrat relationnel. La mobilisation abondante de ce cadre fait dire, que c'est une véritable « théorie ».

Macneil (1980) distingue le contrat transactionnel pur, servant de base pour les échanges de court terme sans ambition de renouvellement (Prim, 2000), du contrat relationnel. Il identifie un certain nombre de normes qui doit gouverner les contrats. Le tableau suivant présente les normes définies par Macneil (Prim, 2000).

Tableau - Les normes des échanges (d'après Macneil, 1980)

Normes Contractuelles	Normes Relationnelles	Normes transactionnelles
1. Intégrité du rôle	1. Intégrité du rôle	1. Réciprocité
2. Solidarité	2. Solidarité	2. Mise en œuvre du
3. Flexibilité	3. Flexibilité	planning
4. Réciprocité	4. Normes supra-	Réalisation des
5. Mise en œuvre du	contractuelles	promesses
planning	(Harmonisation avec la	4. Réparation, confiance et
6. Réalisation de la promesse	matrice sociale)	attentes
7. Réparation, confiance et		5. Création et restriction du
attentes		pouvoir
8. Création et restriction du		
pouvoir		
9. Harmonisation avec la		
matrice sociale		

La première colonne du tableau présente l'ensemble des normes qui doivent gouverner une relation contractuelle. La deuxième colonne regroupe les normes spécifiques aux contrats relationnels au sens de Macneil qui sont : l'intégrité de rôle, la préservation de la relation (ou la solidarité contractuelle), la flexibilité, et les normes supra contractuelles notamment l'équité (Prim, 2000). Les autres normes (colonne 3) sont donc présentes dans tous les types de contrats, en particulier dans les phases transactionnelles des contrats relationnels.

Par conséquent, pour juger du caractère relationnel d'un contrat, il faut la présence des normes « relationnelles ».

Ces normes ont été mobilisées particulièrement dans les travaux en marketing relationnel. Le cadre de Macneil a été actualisé par la plus part des chercheurs comme, comme l'a du reste

préconisé l'auteur (Macneil, 1983). A partir des principales conceptualisations du cadre de Macneil (Kaufmann and Stern, 1988; Dant and Schul, 1992; Kaufmann and Dant, 1992; Lusch and Brown, 1996; Simpson and Mayo, 1997; Cannon and Perreault, 1999; Paswan and Young, 1999; Jap and Ganesan, 2000; Leblebici & Shalley, 1996 ; Dahlstrom & Nygaard, 1999 ; Strutton, Pelton & Lumpkin, 1995), nous considérons qu'il est pertinent de considérer dans cette étude comme normes relationnelles : l'intégrité de rôle, la solidarité contractuelle, la flexibilité, et l'équité.

Les contrats de franchise varient entre 5 et 20 ans avec une durée moyenne de 6,5ans (voir notamment Chanut, 2004)¹. Ce sont des contrats relationnels au sens de Macneil (Penard, Raynaud & Saussier, 2004 ; Bordonaba-Juste & Polo-Redondo, 2004 ; Monroy & Alzola, 2004 ; Leblebici & Shalley, 1996 ; Dahlstrom & Nygaard, 1999 ; Bradach, 1997, 1998 ; Strutton, Pelton & Lumpkin, 1995 ; Hadfield, 1990).

Dans le cadre de la franchise, l'intégrité de rôle signifierait qu'il est défini précisément dans le contrat comment chaque partie doit satisfaire à ses obligations et comment les potentiels conflits seront résolus en tenant compte des intérêts personnels et temporels. La solidarité contractuelle, quant à elle, signifie qu'il est prévu dans le contrat des solutions légales pour régler les problèmes auxquels doivent faire face les différents partenaires (Kalika, & Roussel, 2000). Concernant la flexibilité, il est prévu dans le contrat les comportements à adopter dans le cas où des événements imprévus se produiraient. L'équité, quant à lui, signifie que le contrat accorde un traitement juste aux différentes parties en termes d'avantages et d'obligations, autrement dit les efforts de chaque partie seront récompensés.

Pour mesurer ces différentes normes, plusieurs perspectives sont envisageables. Il est possible de procéder par une analyse de contenu des contrats de franchise, comme cela a été effectué par Leblebici & Shalley (1996). Il est aussi envisageable de mesurer la perception de la présence ou non de ces normes par les différentes parties en relation. Cette dernière perspective est celle qu'on retrouve le plus souvent dans les travaux en marketing relationnel. Selon nous, l'idéal est de combiner les deux perspectives s'il y a une possibilité d'accéder au document contractuel.

Dans la plupart des travaux, ci-dessus mentionnés en marketing relationnel ou en relations inter-organisationnelles, on a trouvé que plus le contrat est de nature relationnel, plus il y a de chance qu'il se développe une relation de confiance entre les parties en jeu. Compte tenu du

¹ <ftp://ungaro.u-bourgogne.fr/filser/2004/chanut.pdf>

caractère relationnel des contrats de franchise et des résultats des travaux ci-dessus mentionnés, nous émettons l'hypothèse selon laquelle :

Hypothèse 1 : plus le contrat de franchise est relationnel, plus il y a de chance qu'il se développe une relation de confiance entre franchiseur et franchisés.

Mais comme nous l'avons précédemment souligné, il ne suffit pas d'avoir un cumul de relations de confiance dyadique pour avoir une confiance généralisée dans les réseaux de franchise mais il faut qu'il se développe un vrai sentiment de confiance entre les franchisés d'un même réseau. Nous analysons dans la section suivante comment il peut se développer ce sentiment de confiance.

Une socialisation aboutie des réseaux de franchise, vecteur d'un sentiment de confiance partagé dans les réseaux de franchise

Le concept de socialisation a été importé aux sciences de gestion par des chercheurs américains (notamment Schein, 1968) qui ont fait le rapprochement entre l'organisation et tout système social pour conclure que ce concept pouvait y être étudié. Merton (1957) définit la socialisation comme « le processus par lequel un individu acquiert les valeurs et les attitudes, les intérêts, les outils et la connaissance, bref la culture du groupe dans lequel il se trouve ou qu'il cherche à rejoindre » cité par Grant & Bush (1996). Ces derniers considèrent que la socialisation organisationnelle est un cas spécial de ce processus général de socialisation, lequel concerne la socialisation des individus dans une organisation. Selon Grant & Bush (1996) « la socialisation organisationnelle est le processus qui permet au nouveau venu (le franchisé) d'acquérir les valeurs de l'organisation, les outils de travail, la connaissance sociale, les attitudes et les comportements nécessaires pour devenir un membre effectif de l'organisation ».

Plusieurs modèles de socialisation ont été développés dans la littérature (Schein, 1978 ; Feldman, 1976 ; Allen & Meyer, 1990)². Si une grande partie de ces modèles est restée théorique, certains ont été testés empiriquement. C'est le cas de Feldman (1976) qui a, lui-même, testé son modèle des stades de socialisation.

Il existe aujourd'hui un certain consensus sur l'acception du concept de « socialisation organisationnelle ». Elle comprend un double processus d'interactions entre une organisation et un individu (Lacaze & Fabre, 2005). Mais cette vision interactionniste (Jones, 1983) de la

² Ces références sont citées par Dubinsky & al. (1986)

socialisation organisationnelle n'est pas très ancienne. En effet, les chercheurs considéraient principalement les actions de l'organisation dans le processus de socialisation.

Nous identifions aujourd'hui deux visions (complémentaires) dans la littérature sur la socialisation organisationnelle. La première, orientée sur les tactiques organisationnelles de socialisation, tente d'expliquer la performance individuelle, collective et organisationnelle par l'aboutissement d'un processus initié et exécuté par l'organisation. Selon Morrison (1993), ces tactiques peuvent être saisies suivant trois approches. Dans la première, le rôle de l'organisation est d'initier, de définir, et d'exécuter des programmes de formation et de développement pour aider les nouveaux venus à apprendre le savoir-faire utilisé dans l'organisation, les outils et l'ensemble des aptitudes nécessaires. Dans la seconde approche, les organisations définissent et exécutent des programmes de formation et de développement qui prennent en compte les changements potentiels dans l'environnement organisationnel (Cron, Marshall, Singh, Spiro & Sujana, 2005). La troisième approche, quant à elle, insiste sur le processus cognitif par lequel les nouveaux venus donnent du sens aux programmes de formation et de développement définis par l'organisation.

Les tenants de la seconde vision (Jones, 1983) considèrent que les tactiques individuelles des nouveaux venus affectent le processus de socialisation (Ashford & Black, 1996 ; Ostroff & Kozlowski, 1992). Parmi les tactiques individuelles qui sont souvent identifiées, on note la recherche d'information et de *feedback*. Les nouveaux venus dans une organisation s'engagent dans des comportements de traduction et de compréhension.

Trois contextes d'apprentissage sont identifiés concernant les individus (Ostroff & Kozlowski, 1992) : au niveau de la tâche, au niveau du groupe et au niveau organisationnel. Ashford & Black, (1996), quant à eux, considèrent que les tactiques individuelles de socialisation peuvent être divisées en deux catégories : les tactiques orientées à la tâche et celles qui sont socialement orientées. Ces deux catégories sont complémentaires (Menguc, Han & Auh, 2007).

Van Maanen & Schein (1979) distinguent 6 procédures de socialisation organisationnelle:

1. *collective vs. individual*
2. *formal vs. informal*
3. *fixed vs. variable*
4. *sequential vs. random* (aléatoire)
5. *investiture vs. divestiture*
6. *serial vs. disjunctive* (disjointe)

Jones (1986) trouve que les procédures : *collective, formal, fixed, sequential, investiture* et *serial* correspondent à une « socialisation institutionnalisée » tandis que les procédures *individual, informal, variable*, aléatoire, *devestiture* et disjointe correspondent à une « socialisation individualisée ».

Dans le contexte de la franchise, une socialisation institutionnalisée correspondrait au regroupement de nouveaux franchisés (dimension collective) sous forme de promotions pour leur fournir ensemble une formation (ou tout épreuve oeuvrant à l'intégration des nouveaux franchisés) dont le contenu est défini au préalable dans les manuels opérationnels par exemple (dimension formelle). Les dates et les différentes périodes de la formation sont précisées à l'avance (dimensions fixée et séquentielle). L'acquisition des connaissances se fait par étapes avec des évaluations régulières. Les nouveaux franchisés sont reçus et orientés par les anciens qui servent de parrains (dimension *serial*). Les capacités et les compétences des nouveaux franchisés sont mobilisées pour le bien du réseau (dimension *investiture*).

Une socialisation individualisée consiste à assurer un programme de formation et de développement pour chaque franchisé (dimension individuelle) et sera élaboré en fonction des besoins formulés par le nouveau franchisé (dimension informelle). Le programme est exécuté suivant les disponibilités du franchiseur et des franchisés (dimensions variable et aléatoire). Le nouveau franchisé subit une vraie « déconstruction » de ses capacités et compétences antérieures (dimension *devestiture*). Il ne peut pas s'appuyer sur les anciens pour rendre pratique sa formation et les prendre en modèles (dimension disjointe).

Ainsi, une socialisation institutionnalisée réduit l'incertitude, favorise une compréhension mutuelle des objectifs poursuivis, crée une dynamique collective et favorise le partage des valeurs de l'organisation mais présente le danger d'une sur-socialisation ou d'un endoctrinement des individus (Schein, 1968) jusqu'à leur faire perdre leur identité et leur capacité d'innovation (Grant & Bush, 1996 ; Jones, 1986). Une socialisation individualisée favorise le développement des capacités individuelles, montre les prédispositions à l'autonomie, favorise l'innovation à travers des actions d'essais-erreurs mais elle angoisse, augmente le stress, donne le sentiment d'être livré à soi, et favorise des comportements opportunistes en inhibant les actions collectives (Grant & Bush, 1996 ; Jones, 1986).

Une socialisation institutionnalisée est plus adaptée pour le développement d'un sentiment de confiance partagé dans les réseaux de franchise (Shane, 2005 ; Bradach, 1998, 1997).

L'opérationnalisation du concept de socialisation organisationnelle a posé beaucoup de problèmes aux chercheurs (Fabre, 2005) malgré des efforts considérables enregistrés au

milieu des années 90 avec le développement d'échelles de mesure de construits théoriques de la socialisation organisationnelle (Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein, and Gardner, 1994 ; Taormina, 1994 ; 2004).

Dans un premier temps les chercheurs ont mesuré le concept de socialisation organisationnelle de manière indirecte à travers les conséquences attendues, ensuite la démarche a été plus directe mais porte toujours sur les conséquences immédiates c'est-à-dire sur le degré de maîtrise des domaines de la socialisation à travers l'étude du contenu de la socialisation, et enfin la recherche est tournée vers l'étude du processus de socialisation. Les limites, associées à chacune de ces démarches, conduisent certains chercheurs notamment Fabre (2005) à préconiser l'intégration des démarches par contenu et par processus.

Dans le cadre des réseaux de franchise, nous pensons qu'il est possible d'intégrer les différentes démarches. D'abord veiller à identifier les différentes phases du processus de socialisation en s'inspirant notamment des travaux de Feldman (1976) et Dubinsky & al. (1986). Le contenu, notamment en termes de formation, de transfert de valeurs essentielles, et de construction de relations sociales, peut être appréhendé à travers l'utilisation de certains items de l'échelle de Chao et al. (1994). Concernant les démarches de socialisation, il est possible de s'inspirer de l'échelle de Menguc, Han & Auh (2007) à la suite de Jones (1986).

Les conséquences d'une socialisation aboutie sont généralement le partage des valeurs, le sentiment d'appartenir à une même entité, la clarté, l'intégration sociale, la satisfaction au travail, l'engagement, la performance (Schein, 1968 ; Feldman, 1976 ; Chao & al., 1994 ; Lacaze, 2005 ; Menguc & al., 2007, etc.). Ces résultats combinés aux principales conclusions dans les travaux sur la confiance dans les relations inter-organisationnelles (Seppänen, Blomqvist & S. Sundqvist, 2005) nous permettent d'émettre l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2 : Un processus de socialisation adapté et abouti conduit au développement d'un sentiment de confiance entre les franchisés grâce notamment au développement et au partage de valeurs communes, à un sentiment d'appartenance à une même entité, et à une bonne réputation des membres du réseau entre eux.

Si on y ajoute les effets des contrats relationnels entre le franchiseur et chaque franchisé, nous pouvons émettre l'hypothèse selon laquelle :

Hypothèse 3 : la généralisation de la confiance dans un réseau de franchise favorise la coopération entre les membres, un engagement plus fort des franchisés et en définitive une plus grande performance individuellement et collectivement.

Nous analysons dans la section suivante les conséquences de la généralisation de la confiance dans les réseaux de franchise.

Les conséquences de la généralisation de la confiance dans les réseaux de franchise

Dans la littérature sur les relations inter organisationnelles, plusieurs conséquences de la confiance sont identifiées (Seppänen & al., 2005). Concernant les réseaux de franchise, celles qui semblent les plus pertinents sont la coopération, l'engagement des différents membres et la performance dont la satisfaction des franchisés est considérée ici comme une de ces composantes.

La coopération constitue un sujet de recherche très fécond et mobilise des sources disciplinaires très diverses en sciences sociales (Smith & al., 1995). Ring et Van de Ven (1994) définissent la coopération comme « des mécanismes socialement imposés pour réaliser une action commune, et qui sont continuellement façonnés et restructurés par les actions et les interprétations symboliques des différentes parties ». Cette définition présente un caractère dynamique en insistant sur la volonté des acteurs à poursuivre la coopération.

Deux types de coopérations sont à distinguer (Smith & al, 1995) : la coopération formelle et la coopération informelle.

La coopération formelle se base sur des obligations contractuelles et des structures de contrôle formel. Par exemple la structure des postes de travail ou la nature du travail peut obliger les employés à travailler ensemble. Cependant la coopération formelle peut exister en parallèle avec celle informelle.

Cette dernière se fonde sur des arrangements adaptables dans lesquels ce sont les normes comportementales, plutôt que les obligations contractuelles, qui déterminent la contribution des différentes parties. Les mécanismes de la coopération informelle découlent du système social dans lequel se déroulent les relations. Axelrod (1984) distinguent les conditions nécessaires pour une coopération informelle. C'est :

- la perception des différentes parties qu'ils seront en contact sur le long terme,
- une conviction de l'intérêt de coopérer pour les différentes parties, et
- une assurance qu'il y aura une parfaite réciprocité.

La coopération peut aussi varier suivant la nature de la relation qui lie les parties en question. Si la relation est de nature verticale (par exemple supérieur et subordonné, ou franchiseur-franchisé), la coopération sera plus claire et plus directe que si la relation est horizontale (par

exemple entre salariés d'un même niveau hiérarchique ou entre franchisés). La différence est due notamment au niveau de l'interdépendance qui existe entre les parties.

Dans le cas des réseaux de franchise la coopération peut avoir un caractère formel ou informel de même qu'elle peut être verticale ou horizontale. Globalement la coopération dans les réseaux de franchise peut être analysée à deux niveaux, d'une part entre le franchiseur et les franchisés individuellement pris, et d'autre part entre les franchisés. Le franchiseur peut avoir la coopération des franchisés en agissant de manière coercitive ou non. Dans le premier cas, le franchiseur peut user de son pouvoir de sanctions ou de récompenses pour forcer les franchisés à respecter ses directives (Tikoo, 2002). Par exemple, le franchiseur impose souvent aux franchisés de participer au financement de la publicité nationale du réseau. On peut imaginer que dans pareille situation, les franchisés n'iront pas au-delà des aspects contractuels et se déferont de cette union dès que l'occasion se présente. Dans le second cas, le franchiseur prouve aux franchisés que coopérer est profitable pour l'ensemble des membres du réseau (Hunt & Nevin, 1974 ; Gultinan, Rejab & Rodgers, 1980). Nous pensons que c'est dans cette perspective que le contrat relationnel, avec ses normes d'intégrité de rôle, de solidarité, de flexibilité, et d'équité, ainsi que la socialisation organisationnelle, à travers la formation initiale et continue ainsi que tous les autres dispositifs possible notamment l'animation du réseau (les rencontres locales, régionales et nationales) peuvent jouer un rôle de premier plan dans la promotion de la coopération dans les réseaux de franchise.

La coopération entre franchisés, quant à elle se base beaucoup plus sur leur volonté, même si le franchiseur peut dans certaines situations les pousser à agir collectivement. Généralement, les franchisés coopèrent pour réaliser une publicité locale en commun, pour participer à une manifestation locale (par exemple un salon professionnel au niveau local). Ces actions sont largement inférieures aux potentialités de coopération existantes entre franchisés. En effet, des franchisés dans une même zone géographique peuvent collaborer pour organiser des événements localisés tels que des défilés de mode pour des réseaux de prêt-à-porter ou de coiffure, des loisirs collectifs pour faciliter les rencontres entre les adhérents d'un réseau d'agences matrimoniales, des opérations de recherche collective (« opérations coup de poing » par exemple chez Guy Hôquet) de biens immobilières pour un réseau d'agences immobilières, etc. Pour arriver à un tel niveau de coopération il faut d'une part que le contexte soit favorable aux interactions entre franchisés d'une même zone mais aussi que le franchiseur encourage ses franchisés à collaborer. Cependant, il faut préciser qu'une coopération entre franchisés est possible avec ou sans le consentement du franchiseur. En effet, des franchisés évoluant dans une même zone géographique peuvent décider de procéder à une publicité

locale commune en informant le franchiseur qui l'accepte car ayant compris la dimension stratégique d'une telle action. A l'inverse, le franchiseur peut être contre un projet de coopération entre franchisés sous prétexte qu'un rapprochement entre franchisés est le signe précurseur d'actions contre son autorité (Perrigot & al., 2006). Seulement, le caractère d'entrepreneur indépendant des franchisés permet aux franchisés de coopérer avec ou sans le consentement du franchiseur tant que cela ne porte pas atteinte aux engagements contractuels. Le franchiseur a intérêt à canaliser et à accompagner de telles actions.

Plusieurs facteurs sont identifiés dans la littérature comme étant des déterminants de la coopération mais les chercheurs sont quasi parfaitement d'accord sur le fait que la confiance est un antécédent parfait de la coopération (Ring & Van de Ven, 1994 ; Mayer & al., 1995 ; Mc Allister, 1995 ; Jones & George, 1998). Cependant la coopération peut devenir un facteur de renforcement de la confiance entre les parties en question, autrement dit elle est aussi un antécédent de la confiance (Smith & al., 1988). Ce ci grâce à l'accumulation des expériences positives de coopération qui permet aux différentes parties de renforcer leur connaissance mutuelle les unes les autres (Anderson & Narus, 1990). Nous émettons ainsi l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3.1 : la généralisation de la confiance dans un réseau de franchise favorise la coopération entre d'une part le franchiseur et les franchisés et d'autre part entre les franchisés.

L'**engagement** est considéré, dans la littérature en marketing relationnel, comme un facteur déterminant pour le succès des relations inter organisationnelles à long terme (Dwyer & al., 1987 ; Morgan & Hunt, 1994).

L'engagement est défini comme « un désir de développer des relations stables, une volonté de faire des sacrifices de court terme pour maintenir la relation et une sécurité dans la stabilité de la relation, une croyance que la relation en cours avec une autre partie est tellement importante qu'elle mérite tous les efforts possibles pour la maintenir, ou encore les efforts pour maintenir une relation qu'on souhaite poursuivre » (Bordonaba Juste & Polo Redondo (2004).

Les différentes conceptualisations de l'engagement partagent un certain nombre de variables. Ce sont une composante attitudinale (Morgan & Hunt, 1994 ; Andaleeb, 1996), une composante comportementale (Andaleeb, 1996), un caractère bilatéral (Dwyer & al., 1987 ; Morgan & Hunt, 1994) et une orientation à long terme (Morgan & Hunt, 1994 ; Andaleeb, 1996).

Dans les travaux en marketing relationnel, deux dimensions de l'engagement sont distinguées : une dimension attitudinale considérée comme une croyance, un désir, ou une volonté de poursuivre la relation, et une dimension comportementale définie comme étant l'ensemble des efforts consentis dans la relation ou le degré par lequel un membre d'une chaîne de distribution soutient ses partenaires en difficulté.

La dimension temporelle de l'engagement est souvent illustrée par les investissements ou les actions spécifiques engagés qui illustrent la volonté de rester dans la relation.

L'engagement peut être motivé par deux choses : une affection portée au réseau ou un calcul économique. Dans les réseaux de franchise, l'engagement est manifesté par les investissements ou les actions réalisées par les franchisés en dehors des obligations contractuelles. Il peut s'agir de l'organisation d'événements individuellement ou collectivement pour renforcer l'image de marque du réseau. L'engagement des franchisés peut être motivé par l'affection qu'ils portent au réseau mais peut aussi être de nature calculatoire. Un franchisé qui, pour remplir ses engagements vis-à-vis des adhérents de son réseau d'agences matrimoniales, organise des loisirs pour une personne, même si le contrat ne l'exige pas, manifeste une réelle volonté de maintenir la crédibilité du réseau vis-à-vis de ses adhérents. A l'inverse un franchisé qui reçoit de nouveaux franchisés en stage pratique parce que c'est rémunéré, peut être vu comme étant engagé (parce qu'il passe du temps qu'il aurait pu utiliser pour le développement de son propre business) mais cet engagement peut être vu comme étant calculé. L'engagement des franchisés se manifeste aussi par leur orientation temporelle. Un franchisé qui manifeste son intérêt à renouveler son contrat ou à ouvrir de nouveaux points de vente manifeste son engagement à son réseau de franchise.

Les travaux mobilisant le concept de contrat relationnel ainsi que ceux portant sur le concept de la socialisation organisationnelle ont trouvé empiriquement que l'engagement des partenaires est renforcé aussi bien par l'un et l'autre concept. Nous considérons, à la suite de ces travaux très féconds que l'engagement peut être une conséquence valable de la confiance généralisée dans les réseaux de franchise ayant comme antécédents d'une part un contrat relationnel entre le franchiseur et chaque franchisé et d'autre part un processus de socialisation adapté et abouti. D'où l'hypothèse :

Hypothèse 3.2 : la généralisation de la confiance dans un réseau de franchise favorise l'engagement des franchisés.

La performance, quant à elle, est très souvent associée à la confiance qui est considérée comme un de ses vecteurs directs. Dans la littérature sur les relations inter organisationnelles

une relation de confiance entre les partenaires se traduit toujours par la performance (Seppänen & al., 2005) qui passe par :

- la réduction du risque perçu qui crée et/ou renforce un climat propice à l'innovation,
- la réduction des coûts de transaction et des coûts d'agence grâce à l'absence de comportements opportunistes,
- la satisfaction mutuelle des différentes parties,
- la continuité de la relation à long terme,
- un engagement plus fort,
- une plus grande propension à coopérer,
- etc.

Cependant, il semble que la confiance ne suffit pas seule à assurer la performance, pire encore une certaine forme de confiance (« aveugle » notamment) peut conduire à une régression de la performance (Uzzi, 1997). Malgré cela nous pensons, avec la plupart des chercheurs travaillant sur les relations inter organisationnelles, que la confiance peut conduire performance, notamment grâce au renforcement de l'engagement des partenaires et à leur volonté de coopérer.

En effet, dans le cas qui nous concerne ici, la performance serait la conséquence d'une confiance généralisée dans un réseau de franchise où la relation entre franchiseur et franchisé est fondée sur un contrat relationnel et où la confiance entre les franchisés découlent d'un processus de socialisation institutionnalisée se traduisant par la partage de valeurs essentielles, le sentiment d'appartenir à une même entité, la croyance que les autres membres du réseau sont aussi compétents, etc. D'où l'hypothèse :

Hypothèse 3.3 : La généralisation de la confiance dans un réseau de franchise renforce la performance individuelle et collective.

La mesure de la performance a posé souvent beaucoup de problèmes aux chercheurs à cause du caractère multi facettes et multi niveaux des systèmes de Franchise (Carman & Klein, 1986). Le problème lié au caractère multi-niveau pose cependant plus de problèmes aux chercheurs qui ont pendant longtemps analysé la performance suivant le seul point de vue des franchiseurs.

En effet, deux traditions de mesure de la performance ont pendant longtemps co-existé dans la recherche sur la franchise. Selon Elango & Fried (1997), les chercheurs s'intéressant à la création de la franchise ont assimilé la performance des réseaux de franchise à la croissance des volumes de ventes et du nombre de points de vente, tandis que les chercheurs qui

s'intéressent à l'opérationnalisation des réseaux de franchise considèrent la satisfaction des franchisés et la réalisation des objectifs du franchiseur comme des variables de mesure de la performance des réseaux de franchise.

Le constat est que l'une et l'autre de ces traditions ne considèrent la performance que du point de vue des franchiseurs car la satisfaction des franchisés est considérée par les chercheurs comme un moyen pour leur faire coopérer enfin d'atteindre les objectifs du franchiseur.

Dès lors il devient nécessaire de prendre en compte l'impact de tous ces éléments sur les franchisés. Par exemple, la croissance du nombre de points de vente, si elle permet d'accroître les royalties reçues par le franchiseur, elle peut avoir comme incidence la compression des revenus des franchisés. Il faut donc analyser la performance des réseaux de franchise dans une perspective multi niveaux c'est-à-dire du point de vue des franchiseurs (accroissement du nombre de points de vente, réalisation des objectifs poursuivis), du point de vue des franchisés (leur satisfaction mais aussi la croissance de leur chiffre d'affaires, la réduction de leurs coûts), et enfin au niveau du réseau (sa longévité, sa stabilité c'est à dire la rareté des conflits, sa réputation et son image de marque).

Conclusion Générale

L'objectif de cet article est d'analyser comment il peut se développer dans un réseau de franchise une confiance généralisée à l'ensemble des membres du réseau et les conséquences qui peuvent en découler. Les travaux académiques sur la franchise semblent s'intéresser beaucoup plus à la relation dyadique entre le franchiseur et chaque franchisé.

Pour satisfaire cet objectif, nous avons distingué deux dimensions relationnelles dans les réseaux de franchise. La première est une relation verticale entre le franchiseur et chaque franchisé, gouvernée par un contrat intuitu personæ, tandis que la deuxième est un ensemble de relations entre des chefs d'entreprises juridiquement, contractuellement et physiquement³ indépendants. Dès lors, nous avons considéré que la généralisation de la confiance passe obligatoirement par son développement au niveau de chacune des ces deux dimensions de relations.

Concernant la relation contractuelle entre le franchiseur et les franchisés individuellement pris, nous avons montré que plus le contrat qui lie les deux parties est perçu comme étant relationnel à travers les normes d'intégrité de rôle, de solidarité contractuelle, de flexibilité et

³ Par ce qu'ils sont dans des zones géographiques plus ou moins éloignés.

d'équité, plus il y a de chance qu'il se développe une relation de confiance entre les partenaires.

Entre les franchisés, nous avons précisé que deux types de relations sont à distinguer. D'une part, il y a les relations où les franchisés peuvent interagir directement, c'est souvent le cas pour les franchisés évoluant dans une même localité ou qui sont membres d'une même commission thématique, et d'autre part des franchisés qui ne peuvent se rencontrer que très rarement, notamment qu'à l'occasion des conventions annuelles. Dans un tel contexte et compte tenu de l'indépendance, ci-dessus mentionnée, qui caractérise les relations entre les franchisés d'un même réseau, nous avons montré qu'il ne peut se développer qu'une confiance institutionnelle entre tous les membres d'une même chaîne de franchise, fruit d'un processus de socialisation institutionnalisée.

La généralisation de la confiance dans les réseaux de franchise est ainsi le cumul des effets d'un contrat relationnel qui gouverne les relations entre franchiseurs et franchisés, assimilable à une forme de contrat psychologique et des résultats d'un processus de socialisation institutionnalisée (Jones, 1986).

Ensuite, nous avons montré qu'une plus grande propension à la coopération, un engagement plus fort et une plus grande performance de l'ensemble des membres peuvent constituer les conséquences de la généralisation de la confiance dans les réseaux de franchise.

La question est maintenant de savoir comment tester un tel modèle théorique (ce qui n'est pas le cas dans cet article) ? Nous pensons cependant que la combinaison de démarches qualitatives et quantitatives peut être intéressante pour la collecte et l'analyse de données. La dimension qualitative consistera d'une part à collecter et à traiter le maximum de documents possible du ou des réseaux à l'étude (contrat, document d'information précontractuelle, journaux internes, documents provenant de sources externes telles que les sites Internet et les revues spécialisées ou non, etc.), et d'autre part à s'entretenir avec l'équipe du franchiseur (le créateur du concept ou le PDG de la société du franchiseur, responsable développement, service formation et animation, etc.) et avec quelques franchisés.

Cette première phase permettra d'accumuler le maximum d'informations possible et servira de base, avec le cadre théorique, à l'élaboration d'un questionnaire à tester dans un premier temps sur un échantillon plus réduit pour vérifier sa pertinence et sa compréhensibilité auprès des franchisés (Rossiter, 2002). La spécificité des réseaux de franchise, notamment le nombre relativement élevé de franchisés et leur forte dispersion géographique, nécessite une enquête par questionnaire pour traiter une question sur la généralisation de la confiance. Les données

récoltées, sur une plus grande échelle, pourront être traitées avec les modèles d'équations structurelles.

Bibliographie

Algan Y. & P. Cahuc (2007), « La société de défiance : comment le modèle français s'autodétruit », éditions rue d'ULM Paris.

Allen, N. J. & J. P. Meyer (1990) “*Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation*”, *Academy of Management Journal*, Vol. 33, p.847-858

Andaleeb, S. S. (1996), “*An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: the Role of Trust and Dependence*”, *Journal of Retailing*, vol. 72, n° 1, p. 77-93.

Anderson E. & J. A. Narus (1990), “*A model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships*”, *Journal of Marketing*, Vol. 54, January 1990, P. 42-58.

Arrow K. J. (1963), “*Uncertainty and the Welfare Economics of Medical Care*”, *The American Economic Review*, vol. 53, n° 5, December, p. 941-973.

Ashford, S.J. & A.M. Saks (1996), “*Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomers adjustment*”, *Academy of Management Journal*, Vol.39, n°1, p.149-178.

Axelrod R. (1984), “*The evolution of cooperation*”, Basic Books, New york.

Barney, J. B. & M. H. Hansen (1994), “*Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage*”, *Strategic Management Journal*, vol. 15, Special Issue, p. 175-190.

Beccerra, M. & A. K. Gupta (1999), “*Within the organization: Integrating the trust literature with agency theory and transaction costs economics*”, *Public Administration Quarterly*, vol. 23, n° 2, p. 177-203.

Berggren, N. & H. Jordahl (2006), “*Free to Trust: Economic Freedom and Social Capital*”, *KYKLOS*, vol., 59, n° 2, p. 141-169.

Blair R. D. & F. Lafontaine (2005), “*The Economics of Franchising*” Cambridge University Press.

Bordonaba-Juste M. V. & Y. Polo-Redondo (2004), “*Relationships in Franchising Distribution System: the Case of the Spanish Market*”, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 14, N°1, January 2004.

Bradach J. L. (1998), “*Franchise Organizations*”, Harvard Business School Press.

Bradach J. L. (1997), “*Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains*”,

Bradach, J. L. & R. G. Eccles (1989), “*Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms*”, *Annual Review of Sociology*, vol. 15, p. 97-118.

Brewer, P. R., S. Aday, & K. Gross, (2005), “*Do Americans Trust Other Nations? A Panel Study*”, *Social Science Quarterly*, vol. 86, n° 1, March.

Brickley J. A., (1999), “*Incentive conflict and contractual restraints: evidence from franchising*”, *Journal of Law and Economics*, vol. 42, n°2.

Brickley, J. A. & F. H. Dark (1987), “*The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising*”, *Journal of Financial Economics*, Vol. 18

Brickley J. A., F. H. Dark & M. S. Weisbach (1991), “*An agency perspective on franchising*”, *Financial Management*, Spring 1991.

Brown J. R. & C. S. Dev, (1997) “*The Franchisor-Franchisee Relationship: A Key to Franchise Performance*”, *CORNELL Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 38, N°6.

Cannon, J. P. & Perreault, W. J. R., (1999), “*Buyer-Seller Relationships in Business Markets*”, *Journal of Marketing Research*, vol. 36, p. 439-460.

Carman, J. M. & Klein, T. A., (1986), “*Power, Property and Performance in Franchising: A Review and Integration of Theory*”, *Research in Marketing*, vol. 8.

Chan, K. S. (2007), “*Trade, Social Values, and the Generalized Trust*”, *Southern Economic Journal*, vol. 73, n° 3, p. 733-753.

Chao G. T., A. M. O'Leary-Kelly, S. Wolf, H. K. Klein, and P. D. Gardner (1994), “*Organizational Socialization: Its Content and Consequences*”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, p.730-743.

Creed, W. E. D. & R. E. Miles (1996), “*Trust in Organizations: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies and the Opportunity Costs of Controls*”, in Kramer, R. M. & Tyler T. R., “*Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*”, Thousand Oaks: Sage Publications.

Cron W. L., G. W. Marshall, J. Singh, R. L. Spiro & H. Sujjan (2005) “*Salesperson Selection, Training, and Development*”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 25, N° 2, Spring 2005.

Dant, R & P. L. Schul (1992), “*Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution*”, *Journal of Marketing* Vol. 56, January 1992, P. 38-54.

Dahlstrom R. & A. Nygaard (1995), “*An Exploratory Investigation of Interpersonal Trust in New and Mature Market Economics*”, *Journal of Retailing*, vol. 71, n°4, P. 339-361.

Dahlstrom, R. & A. Nygaard (1999), “*An Empirical Investigation of Ex Post Transaction Costs in Franchised Distribution Channels*”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, N° 2, May 1999.

- De Wever S., R. Martens & K. Vandenbempt (2005)**, “*The Impact of Trust on Strategic Resource Acquisition through Interorganizational Networks: Towards a Conceptual Model*”, Human Relations, Vol. 58, N° 12.
- Doney, P. & J. Cannon (1997)**, “*An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships*”, Journal of Marketing, vol. 61, April 1997, p. 35-51.
- Dubinsky A. J., R. D. Howell, T. N. Ingram & D. N. Bellenger (1986)**, “*Salesforce Socialization*”, Journal of Marketing, Vol. 50, N° 4, October 1986.
- Dwyer, F. R., P. H. Schurr & S. Oh (1987)**, “*Developing Buyer-Seller Relationships*”, Journal of Marketing, vol. 51, April 1987, P. 11-27.
- Dyer, J. H. & W. Chu (2000)**, “*The Determinants of Trust in Supplier-automaker Relationships in the US, Japon and Korea*”, Journal of International Business Studies, vol. 31, n° 2, p. 259-285.
- Elango B. & V. H. Fried (1997)**, “*Franchising Research: A Literature Review and Synthesis*”, Journal of Small Business Management, July 1997.
- Fabre C. (2005)**, « Critique et contribution à la mesure de la socialisation organisationnelle en recherche de gestion », *Cahiers de Recherche LIRHE, UMR CNRS/UTI*, Note N° 412.
- Feldman D. C. (1976)**, “*A Contingency Theory of Socialization*”, Administrative Science Quarterly, Vol. 21.
- Ferrin, D. L., K. T. Dirks & P. P. Shah (2003)**, “*Many Routes Toward Trust: A Social Network Analysis of the Determinants of Interpersonal Trust*”, Academy of Management Best Conference Paper 2003 OB: C1.
- Fisher, C.D. (1986)**, “*Organizational socialization: an integrative review*”, Research in personnel and Human Resource Management, Vol.4, p.101-145
- Fukuyama F. (1995)**, « *Trust: the social virtues and the creation of prosperity* », the free press, New York.
- Ganesan S., (1994)**, *Determinants of Long Term Orientation in Buyer-Seller Relationships*, Journal of Marketing, vol. 58, April, pp. 1-19.
- Granovetter M. (1985)**, “*Economic Action and Social Structure: The problem of Embeddedness*”, American journal of sociology, vol.91, n° 3, november.
- Grant E. S. & A. J. Bush (1996)** “*Salesforce Socialization Tactics: Building Organizational Value Congruence*”, Journal of Personal Selling and Sales Management, vol. 16, N° 3, Summer 1996.
- Gulati, R. (1995)**, “*Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances*”, Academy of Management Journal, vol. 38, p. 85-112.

- Gultinan, J. P., I. B. Rejab, & W. C. Rodgers (1980)**, “*Factors Influencing Coordination in a Franchise Channel*”, *Journal of Retailing*, vol. 56, Fall 1980, P. 41-58.
- Hadfield G. K.**, (1990), *Problematic Relations: Franchising and the Law of Incomplete Contracts*”, *Stanford Law Review*, vol. 42, n° 4, p. 927-992.
- Hopkinson G. C. & S. Hogarth-Scott**, (1999) “*Franchise relationship quality: micro-economic explanations*”, *European Journal of Marketing*, vol. 33, N° 9/10.
- Hunt, S. D. & J. R. Nevin (1974)**, “*Power in Channel Distribution: Sources and Consequences*”, *Journal of Marketing Research*, vol. 11, May, p. 186-193.
- Jap, S. & S. Ganesan (2000)**, “*Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment*”, *Journal of Marketing Research*, vol. 37, May, p.227-245.
- Jeffries, F. L. & R. Reed (2000)**, “*Trust and Adaptation in Relational Contracting*”, *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 4, p. 873-882.
- Jones, G.R. (1983)** “*Psychological orientation and the process of organizational socialization: An Interactionist perspective*”, *Academy of Management Review*, Vol.8, n°3.
- Jones, G. R. (1986)**. “*Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations*”, *Academy of Management Journal*, n°29, p. 262-279.
- Jones, G. R. & J. M. George (1998)**, “*The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork*”, *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 3, p. 531-546.
- Kalika, M., & P. Roussel (2000)**, « Franchise et Culture Managériale, études des facteurs humains et organisationnels conditionnant la pratique, typologie de franchiseurs », *CREPA-Université Paris 9 Dauphine, LIRHE UMR CNRS 5066 Université de Toulouse 1, Fédération Française de Franchise*.
- Kaufmann, P. J. & L. W. Stern (1988)**, “*Relational Exchange Norms, Perceptions of Unfairness, and Retained Hostility in Commercial Litigations*”, *Journal of Conflict Resolution*, vol. 32, Summer 1988, p. 534-552.
- Kaufmann P. J. & S. Eroglu (1999)**, “*Standardisation and Adaptation in Business Format Franchising*”, *Journal of Business Venturing*, vol. 14, p. 5-16.
- Kaufmann, P. J. & R. P. Dant (1992)**, «*The Dimensions of Commercial Exchange*», *Marketing Letters*, vol. 3, n° 2, p. 345-362.
- Lacaze D. & C. Fabre (2005)** « Présentation du concept de socialisation organisationnelle », in Delobbe N., O. Herrbach, D. Lacaze & K. Mignonac (2005) « Comportement

organisationnel : contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle »
volume 1, De boeck.

Lafontaine F., (1992) “*Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results*”, The Rand Journal of Economics, Vol. 23, N° 2 (Summer, 1992).

Leblebici, H. & C. E. Shalley (1996), “*The Organizational of Relational Contracts: The Allocations of Rights in Franchising*”, Journal of Business Venturing, vol. 11, p. 403-418.

Lepers, X. (2003), “Les relations d’échange entre la grande distribution et ses fournisseurs: Le cas de l’enseigne Auchan”, Thèse de doctorat, Université Paris 9 Dauphine.

Lewis, J. D. & A. J. Weigart (1985), “*Trust as a Social Reality*”, Social Forces, vol. 63, p. 966-985.

Lorenz, E. H. (1988), “*Neither Friends nor Strangers: Informal Networks of Subcontracting in French Industry*”, in Gambetta, D., “Trust: Making and Breaking Cooperative Relations”, Oxford: Basil Blackwell Ltd.

Louis, M. R. (1980). “*Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings*”, Administrative Science Quarterly, Vol. 25, p.226-251.

Luhmann, N., (2006), « La Confiance, un mécanisme de réduction de la complexité sociale », Economica, Collections Etudes Sociologiques.

Lusch, R. & J. Brown (1996), “*Interdependency, Contracting and Relational Behaviour in Marketing Channels*”, Journal of Marketing, vol. 60, October, p. 19-38.

Macauley S., (1963), “*Non-contractual Relations in Business: A Preliminary Study*”, American Sociology Review, vol. 28, n°1, p. 55-69.

Macneil I. R. (1980), “*The New Social Contract*”, Yale UP.

Macneil, I. R. (1983), “*Values Contract*”, Northwestern University Law Review, vol. 78, April 1983, p. 483-525.

Mayer Roger C., J. H. Davis & F. D. Schoorman, (1995), “*An Integrative Model of Organizational Trust*”, Academy of Management Review, Vol. 20, N° 3.

McAllister D. (1995), “*Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations*”, Academy of Management Journal, vol. 38, n° 1, p. 24-59.

Menguc B., S-L. Han & S. Auh (2007), “*A Test of a Model of New Salespeople’s Socialization and Adjustment in a Collectivist Culture*”, Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. 27, N° 2, Spring 2007.

Monroy, M. F. & L. M. Alzola (2005), “*An Analysis of Quality Management in Franchise Systems*”, European Journal of Marketing, vol. 39, n° 5/6, p. 585-605.

- Moran, P. (2005)**, “*Structural vs. Relational Embeddedness: Social Capital and Managerial Performance*”, *Strategic Management Journal*, vol. 26, p. 1129-1151.
- Morgan, R. M. & S. D. Hunt (1994)**, “*The Commitment-Trust Theory of Relationships Marketing*”, *Journal of Marketing*, vol. 58, July, pp. 20-38.
- Morrison E. W. (1993)**, “*Newcomer Information Seeking: Exploring Types, Modes, Sources and Outcomes*”, *Academy of Management Review*, Vol. 36, N° 3.
- Morrison K. A. (1997)**, “*How Franchise Job Satisfaction and Personality and Personality Affects Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relations, and Intention to Remain*”, *Journal of Small business management*, July 1997.
- Morrison K. A. (1996)** “*An Empirical Test of a Model of Franchisee Job Satisfaction*”, *Journal of Small business management*.
- Mutz D. C. (2005)**, “*Social Trust and E-commerce, Experimental Evidence for the Effects of Social Trust on Individuals’ Economic Behavior*”, *Public Opinion Quarterly*, vol. 69, n° 3, Fall 2005, p. 393-416.
- Nooteboom B. (2003)**, *The Trust Process*, in Nooteboom Bart & Frédérique Six, *The Trust Process in Organizations*, Edward Elgar.
- Ostroff C. & W. J. Kozlowski (1992)**, “*Organizational Socialization as a Learning Process: The Role of Information Acquisition*”, *Personnel Psychology*, Vol. 45, N° 4.
- Paswan, A. K. & J. A. Young (1999)**, “*An Exploratory Examination of the Relationship between Channel Support Mechanisms and Relational Norms in an International Context*”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 14, n° 5/6, p. 445-455.
- Paxton, P., (2007)**, “*Association Membership and Generalized Trust: A Multilevel Model across 31 Countries*”, *Social Forces*, vol. 86, n° 1, September.
- Penard T., E. Raynaud & S. Saussier (2004)**, « La mixité des réseaux de franchise : logique économique et influence sur la nature de la relation franchiseur-franchisé », *ATOM, DECAS*, mai 2004.
- Perrigot, R., A. E. Alkremi, K. Mignonac, P. Roussel, & C. Vicens (2006)**, « Savoir-faire Opérationnels, Savoir-faire Tacites, Savoir-faire Transmis et Non transmis : Evolutions et perspectives managériales pour la franchise », *rapport d’étude pour la Fédération Française de la Franchise*.
- Peyrefitte A. (1998)**, « *La société de confiance* », nouvelle édition, Editions Odile Jacob, Paris.

- Prim-Allaz I. (2000)**, “Les ruptures des relations de long terme entre organisations: contribution à l’étude des déterminants”, *Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine*.
- Reichers A.E. (1987)**, “An Interactionist perspective on newcomer socialization rates”, *Academy of Management Review*, Vol. 12, p. 278-287.
- Ring, P. S. & A. H. Van de Ven, (1994)**, “Developmental Process of Cooperative Interorganizational Relationships”, *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 1, January 1994, p. 90-118.
- Rossiter J. R. (2002)**, “The C-OAR-SE Procedure for Scale Development in Marketing”, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 19, n° 4, p. 305-335.
- Sako M. (1999)**, *Does Trust Improve Business Performance*”, in *Trust Within and Between Organizations*, Oxford University Press.
- Sako M. & S. Helper (1998)**, “Determinants of Trust in Supplier Relations: Evidence from the Automotive Industry in Japan and the United States”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 34, n° 3, p. 387-417;
- Schein E.H. (1968)**, “Organizational Socialization and the Profession of Management”, *Industrial Management Review*, Winter, Vol.9, p.1-16.
- Seppänen R., K. Blomqvist & S. Sundqvist (2005)**, *Measuring Inter-Organizational Trust- A Critical Review of the Empirical Research in 1990-2003*, *Industrial Marketing Management*.
- Shane S. A. (2005)**, “From Ice Cream to the Internet. Using Franchising to Drive the Growth and Profits of your Company”, Pearson Education, Inc.
- Simpson J. T. & D. T. Mayo (1997)**, “Relationship Management: a Call for Fewer Influence Attempts”, *Journal of Business Research*, vol. 39, p. 209-218.
- Smith, K. G, S. J. Carroll, & S. J. Ashford (1995)**, “Intra-and Inter-organizational Cooperation: Toward a Research Agenda”, *Academy of Management Journal*, vol. 38, p. 7-23.
- Smith J. & D. Barclay (1997)** “The Effects of Organizational Differences and Trust on Effectiveness of Selling Partner Relationships”, *Journal of Marketing*, vol. 61, January, p. 3-21.
- Strutton D., L. E. Pelton & J. R. Lumpkin (1995)** “The Relationship between Psychological Climate and Salesperson-Sales Manager Trust in Sales Organization”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 13, N° 4, Fall 1993.
- Taormina R. J. (1994)** “The Organizational Socialization Inventory”, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 2, n°3, p.133-145.

Taormina R. J. (2004), “*Convergent validation of two measures of organizational socialization*”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, n°1, p. 76-94.

Tikoo S. (2002), “*Franchiser Influence Strategy Use and Franchisee Experience and Dependence*”, *Journal of Retailing*, vol. 78, p. 183-192.

Uzzi B. (1997), “*Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness*”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, p. 35-67.

Van Maanen J. & E.H. Schein (1979), «*Toward a theory of organizational socialization* », *Research in Organizational Behavior*, Vol.1, p.209-264.

Wicks A. C., S. L. Berman, & T. M. Jones (1999), “*The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications*”, *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 1, p. 99-116.

Williamson, O. E., (1993), “*Calculativeness, Trust and Economic Organization*”, *Journal of Law and Economics*, vol. 36, n°1, April 1993, p. 453-486.

Young-Ybarra C. & M. Wiersema (1999), “*Strategic Flexibility in Information Alliances: The Influence of Transaction Cost Economics and Social Exchange Theory*”, *Organization Science*, vol. 10, n° 4, July-August, p. 439-459.

Zaheer, A., B. McEvily & V. Perrone (1998), “*Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance*”, *Organization Science*, vol. 9, n° 2, March-April.

Zucker L. G. (1986), “*Productions of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920*”, *Research in Organizational Behavior*, vol. 8.