



HAL
open science

Le contrat psychologique : comprendre et pérenniser une relation de franchise

Odile Chanut, Gilles Paché

► To cite this version:

Odile Chanut, Gilles Paché. Le contrat psychologique : comprendre et pérenniser une relation de franchise. *Economies et Sociétés - série Dynamique technologique et organisation*, 2011, 13 pp.913-939. hal-01757078

HAL Id: hal-01757078

<https://hal.science/hal-01757078v1>

Submitted on 3 Apr 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Le contrat psychologique : comprendre et pérenniser une relation de franchise

Odile Chanut et Gilles Paché
Aix-Marseille Université, CRET-LOG

Titre courant :

CONTRAT PSYCHOLOGIQUE ET RELATION DE FRANCHISE

L'article souhaite proposer des axes d'amélioration de la gouvernance d'une relation de franchise nouée entre un franchiseur et ses franchiseés. Il mobilise pour cela le concept de contrat psychologique, issu de recherches en sciences sociales, mettant l'accent sur des obligations réciproques non spécifiées dans un contrat formel, mais qui fondent toutefois l'engagement dans la relation. A partir d'une étude qualitative utilisant la méthode des récits de vie, conduite dans le contexte français, le contenu des contrats psychologiques est révélé quant à ses différentes composantes.

Psychological contract: understanding and prolonging a franchise relationship

This article aims to suggest the ways to improve the governance of a franchise relationship between a franchisor and its franchisees. It uses the concept of psychological contract, coming from social sciences. This focuses on mutual obligations not specified in a formal contract, but it however generates the commitment in the relationship. The different components of psychological contracts are revealed by the method of life history applied in the French context taken from qualitative research.

INTRODUCTION

Dans une interview accordée à *Franchise-Magazine.com* du 31 juillet 2009, l'acquéreur du réseau de franchise *Le Jardin des Fleurs*, à la tête de 69 magasins, reconnaissait avec un courage certain l'existence d'une crise lancinante marquée par le départ de nombreux franchiseés, suite à divers conflits avec le précédent franchiseur : « *Le Jardin des Fleurs* est un réseau qui a souffert. La communication y était parfois difficile, ce qui a fait le lit d'un sentiment de suspicion qui s'y est répandu. Certains franchiseés ont dès lors eu la sensation que les services qui leur étaient apportés n'étaient pas à la hauteur de leurs attentes. Nous dépenserons l'énergie nécessaire pour que tout cela ne soit bientôt plus qu'un mauvais souvenir ». Les raisons du malaise sont connues. Certains franchiseés ont assigné le franchiseur en justice à la suite du lancement par ce dernier d'un site Internet qu'ils considéraient comme une violation de la clause d'exclusivité territoriale figurant à leur contrat. S'ils ont été déboutés par la justice, au motif que « la création d'un site Internet n'est

pas assimilable à l'implantation d'un magasin dans le secteur protégé » et ne vient donc pas violer le monopole d'exploitation de la marque conféré par la clause d'exclusivité territoriale, les franchisés n'en ont pas moins considéré que le site Internet constituait une menace pour les ventes de leurs magasins physiques et une violation explicite du « contrat psychologique » noué entre franchiseur et franchisé.

L'exemple du *Jardin des Fleurs* est emblématique d'une situation finalement assez courante dans les réseaux de franchise dès lors qu'il s'avère impossible, au moment de la signature du contrat, de formaliser de manière la plus complète possible tous les cas de figure pouvant se produire pendant la durée de la relation [Boulay et Chanut (2010)]. Ainsi, des attentes tacites, non discutées au moment de la signature du contrat, sont hissées par le franchisé au rang d'obligations parce qu'elles ont fondé l'engagement dans la relation. Lorsque de telles attentes sont déçues, il pourra en résulter une perte de confiance dans la loyauté perçue du franchiseur et une hémorragie progressive du réseau, comme cela fut le cas avec *Le Jardin des Fleurs*. Ainsi, si la capacité d'un franchiseur à concevoir un contrat de franchise ayant une visée de complétude est positivement perçue par les franchisés [Solis-Rodriguez et Gonzalez-Diaz (2010)], force est justement de reconnaître qu'il s'avère difficile pour ledit franchiseur d'identifier toutes les attentes tacites des franchisés. Sources de frustration lorsqu'elles sont déçues, elles sont pourtant nombreuses et posent un réel problème de gouvernance des réseaux de franchise, menacés de dislocation ou de rachat.

La violation du « contrat psychologique », au sens de Rousseau [1989], entre un franchiseur et un franchisé est d'autant plus probable que la relation de franchise s'inscrit dans une durée longue, plusieurs décennies parfois, les contrats – d'une durée moyenne de près de sept ans en France – étant renouvelables. La myopie des acteurs fait qu'il est naturellement difficile pour eux de se projeter aussi loin au moment des négociations pré-contractuelles : le franchisé raisonne bien souvent en termes de retour sur investissement sur le premier contrat, avec les yeux rivés sur le compte d'exploitation des deux premières années. Il a du mal à imaginer les multiples événements-ruptures qui jalonnent la vie de son réseau et viendront modifier la vision de la relation franchiseur-franchisé [Chanut (2007)] : changement de périmètre lors d'une concentration, changement de propriétaires de l'entreprise franchiseur, changement de concept et de stratégie, modification du rapport entre magasins intégrés et magasins franchisés dans un réseau mixte, etc. Autant d'événements-ruptures dont il est difficile d'anticiper les conséquences au moment de la signature du contrat, et qui peuvent pourtant décevoir les attentes tacites des franchisés. Notre posture est que la difficulté de se projeter dans le temps justifie une approche par le contrat psychologique afin d'éviter que se multiplient les frustrations chez les franchisés. Le but ultime est de pérenniser la relation et de fidéliser les franchisés.

L'approche par le contrat psychologique est issue de recherches conduites dans le champ des sciences sociales, et singulièrement en gestion des ressources humaines (GRH). Son apport majeur est de permettre une opérationnalisation du concept flou de confiance et d'éclairer les fondements de toute relation d'échange s'inscrivant dans la durée, fût-elle de nature contractuelle. S'appuyant sur une étude qualitative de nature exploratoire fondée sur la méthode des récits de vie, l'article souhaite révéler, dans une perspective compréhensive, le contenu des contrats psychologiques et, plus exactement, de répertorier les attentes tacites perçues comme des obligations et qui conditionnent la qualité de la relation future. Il s'organise pour cela en deux parties. Dans une première partie, après un bref retour sur la littérature consacrée au contrat psychologique, nous indiquons l'intérêt de mobiliser le concept pour la compréhension et la pérennisation de la relation de franchise. Une seconde partie présente l'étude empirique menée et les principaux résultats obtenus en termes de contenu des contrats psychologiques, en mobilisant des mini-cas illustratifs.

I.- APPRÉHENDER LA RELATION DE FRANCHISE PAR LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

La franchise commerciale lie par contrat un franchiseur, détenteur d'une marque, d'un concept distinctif et à la recherche d'une duplication rapide de magasins, et un franchisé, commerçant indépendant propriétaire d'un fonds de commerce qui adhère à un réseau pour avoir accès à un « système de réussite commerciale ». La franchise est notamment un mode de développement de l'entreprise particulièrement percutant à l'international [Allix-Desfautaux (1992)]. Si la littérature a souligné depuis longtemps que le pilotage de la relation est un des challenges les plus importants pour le franchiseur [Watson *et al.* (2005)], force est de constater que peu de travaux ont été réalisés sur le management de la relation de franchise en elle-même. Deux questions ont ponctuellement mobilisé les chercheurs. La première question est relative aux raisons du choix organisationnel entre réseau franchisé et réseau intégré, la stabilité de la propension à franchiser et la performance de la franchise [Combs *et al.* (2004)]. La seconde porte sur les questions du contrôle des franchisés et des conflits entre franchiseur et franchisés dans l'exercice du pouvoir, à la suite de la contribution séminale de Hunt et Nevin [1974].

D'une manière générale, un postulat, issu de la théorie des contrats, semble partagé par la communauté des chercheurs : le conflit serait inhérent aux réseaux de franchise en raison de l'antagonisme irréductible entre les intérêts du franchiseur et ceux des franchisés, et le niveau de conflit s'accroîtrait avec la croissance quantitative des magasins [Kaufmann et Ragan (1990), Kalnins (2004)], mais aussi avec le temps [Hoy (1994)]. Les concepts mobilisés pour comprendre la relation franchiseur-franchisé reflètent ce postulat : pouvoir, rapport de force, dépendance et interdépendance, opportunisme, satisfaction, conflit. Une manière complémentaire d'appréhender la relation de franchise est cependant possible, en référence aux travaux sur l'échange social, notamment ceux consacrés au contrat psychologique [Rousseau (1989, 2001)]. Un réseau de franchise s'apparente en effet à un système d'échange dans lequel les attentes des parties prenantes sont formulées plus ou plus explicitement, sans être nécessairement consignées dans des contrats formels. La violation des attentes implicites du franchisé vis-à-vis du franchiseur risque ainsi de dégrader la relation, jusqu'à menacer la pérennité du réseau.

I.1. Le contrat psychologique : un courant de recherche vivace

La notion de contrat psychologique a été développée par les chercheurs en GRH, à propos de la relation entre employeurs et salariés. L'idée est, qu'au-delà du contrat de travail écrit, formel, contenant un certain nombre de clauses fixant les obligations principales négociées entre les parties, les salariés ont des attentes vis-à-vis de leur employeur qu'ils hissent au rang d'obligations. Les salariés ont une représentation propre de ce que doit être la relation avec leur employeur, beaucoup plus complète que ce qui est écrit dans le contrat de travail. Des obligations, non écrites, font partie du contrat « psychologique ». Elles viennent ainsi palier l'incomplétude du contrat soulignée par la théorie néo-institutionnelle comme conséquence de la rationalité limitée et de la turbulence de l'environnement et comme source d'opportunisme de la part des acteurs, qui auront tendance à privilégier leur intérêt personnel dans la relation d'échange. Au-delà de l'opportunisme et de l'idée de tromperie [Williamson (1985)], l'incomplétude des contrats peut être une source de frustration lorsque les parties prenantes n'ont pas la même perception du contrat formel. D'où l'intérêt de cerner les obligations réciproques perçues, non spécifiées dans le contrat formel, mais qui ont fondé aussi l'engagement dans la relation. Ceci doit conduire à élargir la notion de contrat et à considérer qu'il existe non pas un contrat mais des contrats : le contrat formel, lui-même inscrit dans un

environnement institutionnel qui s'impose aux parties, doit être complété par le contrat psychologique (cf. Tableau 1).

L'environnement institutionnel peut être défini comme un ensemble de règles politiques, sociales et juridiques qui servent de support à la production, à l'échange et à la distribution de produits et/ou de services [Baudry (1999)]. Il inclut les institutions politiques, les systèmes de droit de propriété, le droit des contrats, les décisions de justice mais aussi, à un niveau infra-législatif, les conventions issues du droit négocié, comme les conventions collectives ou les codes déontologiques rédigés au niveau d'une profession. Pour ce qui concerne la franchise, deux éléments s'imposent aux partenaires :

- D'une part, le code de déontologie européen de la franchise élaboré en 1972, et régulièrement mis à jour depuis, se veut un code des bons usages et des bonnes conduites des acteurs de la franchise. Il propose un certain nombre de définitions, rappelle les principes directeurs de la franchise (prise en compte de l'intérêt mutuel des membres du réseau) et précise notamment les points essentiels *a minima* du contrat de franchise.
- D'autre part, pour le contexte spécifiquement français marqué par la « lourdeur » de son appareillage législatif [Filser *et al.* (2011)], la Loi Doubin du 31 décembre 1989 oblige le franchiseur à remettre au candidat-franchisé, au moins vingt jours avant la signature du contrat, un document d'information complet sur son réseau et sur le marché. Il permet à ce dernier de s'engager en toute connaissance de cause.

TABLEAU 1

Le contrat élargi : environnement institutionnel, contrat formel et contrat psychologique

[Placer ici le Tableau 1]

Le contrat psychologique, quant à lui, est défini comme « l'ensemble des croyances qu'un individu développe, dans le cadre d'un accord d'échange, entre lui-même et un autre individu ou une autre organisation » [Morrison et Robinson (1997)], ou comme les « promesses et obligations réciproques perçues au niveau d'un individu » [Rousseau (1989)]. Bien que déjà ancien dans la littérature GRH, le concept connaît un renouveau d'intérêt depuis une quinzaine d'années, avec les profondes mutations observées sur le marché du travail ayant induit de profonds changements dans la perception, par les salariés, des obligations des employeurs (perte de la sécurité de l'emploi, accroissement de la précarité, exigence de flexibilité, etc.). Les auteurs parlent de « nouveau contrat psychologique » qui inclue par exemple l'obligation pour l'employeur de maintenir l'employabilité des salariés par la formation continue [Lemire (2005)].

Plusieurs éléments caractérisent le contrat psychologique, par delà le fait qu'il va naturellement évoluer dans le temps. D'un côté, il est de nature perceptuelle : il dépend de la représentation mentale des droits et obligations issus de la relation d'échange ; de ce fait, il est subjectif, propre à chaque partenaire. De l'autre côté, les obligations perçues sont tacites dans la mesure où les acteurs n'en ont pas nécessairement conscience, ne les formulent pas explicitement ; elles ne sont pas passées en revue par les parties prenantes au cours de la négociation pré-contractuelle, mais se révèlent au cours de la relation d'échange, souvent à l'occasion de situations concrètes, vécues.

Les recherches académiques sur le contrat psychologique s'articulent autour de trois thématiques principales. La première thématique est liée à la détermination du contenu du contrat psychologique et à son évolution dans le temps. Les recherches consistent à lister de manière exhaustive les possibles obligations réciproques perçues, à repérer des catégories d'obligations pouvant être regroupées et à identifier différents contrats psychologiques, les obligations perçues pouvant être plus ou moins saillantes en fonction de catégories de

personnes ou d'entreprises. Elles débouchent parfois sur une typologie des contrats psychologiques [Campoy *et al.* (2005)].

Une deuxième thématique porte sur les déterminants du contrat psychologique. Sparrow [1998] indique que les obligations perçues dépendent de multiples facteurs liés au cadre institutionnel, aux caractéristiques situationnelles et organisationnelles, et à des variables personnelles et expérientielles. Les individus possèderaient en eux un schéma (modèle) mental réunissant leurs croyances essentielles relatives à la nature d'une relation d'emploi « typique ». Ce schéma se construirait tôt dans la vie, avant même l'entrée sur le marché du travail, en fonction des valeurs transmises par le cercle familial, l'école, les groupes de pairs et les interactions avec les autres travailleurs [Coyle-Shapiro et Parzefall (2005)]. Des variables de personnalité, telle que l'aversion au risque ou des aspirations plus ou moins carriéristes, pourraient alors intervenir de manière plus ou moins forte. Le schéma évoluerait ensuite en fonction de l'âge de la personne, de la durée de la relation d'emploi [Sharpe (2001)], ou encore de l'histoire individuelle de chaque individu (de ses expériences passées, notamment, par exemple, le vécu d'un licenciement).

Enfin, une troisième thématique s'intéresse aux conséquences de la violation du contrat psychologique, en s'inspirant des travaux de Hirschman [1970] et de sa fameuse typologie *exit-voice-loyalty*, complétée par *neglect* [Turnley et Feldman (1999)]. Lorsque les obligations issues du contrat psychologique ne sont pas respectées par l'employeur, le conflit ouvert est rare car le salarié ne peut agir en justice pour contraindre l'employeur à exécuter ses obligations, comme dans le cas de la violation d'une clause du contrat formel. De plus, le conflit ouvert condamne généralement la relation à se déliter. La frustration du salarié se traduit alors par un désengagement progressif, une baisse de l'implication, un investissement moindre dans son travail et à terme, s'il a accès à d'autres emplois, par la démission pure et simple. Incontestablement, l'impact de la violation du contrat psychologique sur le comportement organisationnel trouve un terrain d'application privilégié au niveau des réseaux de franchise [Parhankangas et Landström (2004)].

I.2. L'intérêt du concept de contrat psychologique pour la franchise

Le concept de contrat psychologique est pertinent pour analyser les relations interentreprises fondées sur un contrat et les difficultés qu'elles ont à surmonter au fil du temps. Rousseau [1989] a suggéré de l'utiliser dans le cadre d'une théorie générale du contrat. La recherche de Fréchet [2002] mobilise ainsi le contrat psychologique pour expliquer les conflits entre entreprises qui ont conclu des alliances stratégiques ayant pour objet la diffusion d'innovations. A notre connaissance, le concept n'a pas été utilisé pour comprendre les relations interentreprises dans les canaux de distribution. Pourtant, le processus de substitution de contrats commerciaux (la franchise) aux contrats de travail, expliqué dans la littérature sur la flexibilité du travail et des organisations, justifie selon nous la mobilisation de concepts empruntés à la GRH.

Certes la relation de franchise n'est pas fondée sur le lien de subordination qui caractérise le contrat de travail. Le franchisé est un commerçant juridiquement et financièrement indépendant ; il investit, supporte le risque d'exploitation du magasin dans le but d'en retirer un profit. Toutefois, la franchise est perçue par le franchiseur comme une alternative à la gestion d'un magasin en nom propre, avec un manager salarié à sa direction. En outre, pour un candidat franchisé, l'adhésion à un réseau de franchise est une alternative au choix du salariat ou d'une exploitation sans réseau. Le franchisé attend évidemment du franchiseur une forte implication dans la mise à disposition de savoir-faire et de supports opérationnels, en contrepartie de l'effort consenti pour renforcer, au niveau du magasin, l'image globale de l'enseigne [Leslie et McNeill (2010)].

Le contrat psychologique permet de mieux appréhender la relation de franchise dès lors que l'on se place sur le terrain de possibles comportements opportunistes de la part du franchiseur. De façon paradoxale, l'opportunisme a été quasi-systématiquement abordé dans la littérature sur la théorie des contrats en référence au franchisé [Kidwell *et al.* (2007)]. Or, les objectifs du franchiseur peuvent évoluer dans le temps, notamment à l'occasion des événements-ruptures que connaît tout réseau [Chanut (2007)], et entraîner des changements de décisions et de comportements pouvant être perçus comme opportunistes par les franchisés, rompant ainsi le contrat psychologique originel. Notons ici que si l'opportunisme est souvent compris par les tenants de la théorie des coûts de transaction comme la violation d'un contrat explicite facilement identifiable par un observateur extérieur, la dimension sociocognitive est désormais reconnue dans les relations inter-organisationnelles : la manière d'aborder l'opportunisme varie en fonction de contextes d'affaires et des interprétations des acteurs [Lecocq (2004)].

Pour Dnes [2009], la présence de comportements opportunistes est quasiment inéluctable en contexte de franchise dans la mesure où les parties prenantes ne peuvent pas connaître la valeur réelle des promesses qui sont faites au moment de la signature d'un contrat, par exemple sur l'engagement du franchiseur à aider le franchisé lors de situations difficiles sur le plan économique, ou sur le strict respect par le franchisé d'opérations promotionnelles décidées par le franchiseur. Chacune des parties prenantes anticipe une sorte de « comportement normal » qui intègre ainsi la possibilité de manipulation, de tricherie ou de rétention de l'information par le partenaire. Il est vrai qu'un franchisé aura notamment beaucoup de mal à se projeter dans un avenir lointain ; son horizon temporel est court, au mieux les premières années d'exploitation, alors que la relation peut durer parfois plusieurs décennies. Il est vrai aussi que la vie des affaires est turbulente, et que la capacité à saisir rapidement des opportunités (rachat de réseaux concurrents, par exemple) est une donnée obligeant les acteurs à accepter des changements parfois importants. Dnes [2009] conclut que les contrats de franchise doivent donc, par nature, associer des dimensions légales et extralégales pour gouverner plus efficacement la relation, ce qui rejoint les fondements du contrat psychologique.

Le franchiseur sera notamment conduit à réfléchir aux « garanties » à offrir aux franchisés face au risque perçu de violation du contrat psychologique au cours de la relation. Certes, le système traditionnel de redevances préserve en partie les franchisés des comportements opportunistes du franchiseur car son revenu dépend de l'activité de chacun des magasins. A partir de sa recherche de terrain, Croonen [2010] a pu ainsi lister les mécanismes qui favorisent la diffusion d'un climat de confiance dans un réseau de franchise, en insistant sur la transparence dans le calcul des redevances, mais aussi la gestion des retours ou encore le recours à une tierce partie en cas de désaccord franchiseur-franchisé. Mais d'autres dispositions pourront (et devront) être imaginées pour rassurer les franchisés lorsque le réseau atteint la maturité. Une suggestion serait d'augmenter la durée des contrats au moment du renouvellement ou mieux, de prévoir une asymétrie dans la durée des contrats avec un engagement plus long pour le franchiseur que pour le franchisé. Il a d'ailleurs été observé que la durée des contrats augmentait avec l'expérience des franchiseurs [Vázquez (2007)]. Un tel signal serait-il de nature à renforcer la confiance des franchisés indépendamment du respect de leurs attentes implicites ?

D'une manière plus générale, Davies *et al.* [2011] notent que la confiance du franchisé dans l'intégrité du franchiseur joue un rôle essentiel dans son adhésion aux orientations stratégiques définies par le franchiseur. Elle est plus importante que la confiance dans ses compétences techniques, logistiques ou mercatiques. En d'autres termes, si l'incomplétude contractuelle est connue par le franchisé, elle est assimilée comme une donnée objective. L'intégrité perçue du franchiseur est dès l'instant un substitut crédible au contrat complet, elle

repose sur des normes relationnelles, entre autre la croyance dans un comportement loyal du partenaire au niveau de l'annonce et du suivi de règles du jeu et du partage de la rente. En bref, le franchiseur aura intérêt à rendre explicite l'implicite pour désamorcer tout conflit futur, et le rôle du contrat psychologique consiste justement à fournir une grille de lecture permettant de révéler des obligations implicites pour éviter que les décisions stratégiques d'un franchiseur ne puisse être interprétées comme opportunistes par ses franchisés.

II.- DESSINER LE CONTENU DES CONTRATS PSYCHOLOGIQUES DES FRANCHISÉS

L'objet de la deuxième partie de l'article est de brosse le contenu des contrats psychologiques des franchisés dans le contexte français. L'ambition est de recenser de manière exhaustive les obligations du franchiseur perçues implicitement par les franchisés. Le contrat psychologique du franchiseur n'est en revanche pas détaillé ici, car les obligations perçues non explicites sont moins nombreuses du côté du franchiseur. En effet, le contrat de franchise est un contrat d'adhésion, généralement rédigé par le franchiseur et ses conseils, et proposé aux candidats franchisés. De ce fait, le contrat formel intègre les principales obligations perçues par le franchiseur qui a toute latitude pour les rendre explicites, écrites et contractuelles... dans un contrat de plus en plus volumineux. De leur côté, les obligations perçues des franchisés restent implicites.

En termes de méthode, nous avons adopté une démarche qualitative, conformément aux préconisations des chercheurs travaillant sur le contrat psychologique, lorsqu'il s'agit de brosse son contenu [Campoy *et al.* (2005)]. Le recueil d'informations s'est opéré par le biais de la méthode des récits de vie qui consiste à inviter le répondant à raconter, au sens de « faire le récit », une tranche de vie en relation avec l'objet de recherche. La méthode est fondée sur la remémoration des principaux événements tels qu'ils ont été vécus, mémorisés et totalisés, en s'efforçant d'en discerner les enchaînements [Bertaux (1997)]. Elle est pertinente pour faire révéler les obligations perçues, à partir d'événements vécus par les acteurs comme des « incidents critiques », positifs ou négatifs, et racontés avec leurs mots. Concrètement, la saturation sémantique a été atteinte après 39 entretiens semi-directifs, menés en face-à-face auprès de 20 franchisés et de 19 franchiseurs (propriétaires ou cadres dirigeants), afin de recueillir le point de vue des deux acteurs de la dyade. Les répondants ont été choisis selon un critère de variété (secteurs, ancienneté du réseau ou du franchisé, taux de mixité, nombre de magasins, etc.). Les entretiens ont été complétés par des sources d'informations secondaires (contrats et documents d'informations pré-contractuelles, sites Internet).

Les données ont été codées et analysées selon deux axes : un axe descriptif et un axe analytique. Les obligations perçues par les acteurs de la dyade ont été listées de manière exhaustive, puis codées et regroupées par catégories de même nature. Chaque fois que cela avait un sens, le classement a été opéré à partir des concepts de la relation d'échange mis en évidence par la littérature (l'intérêt mutuel, le partage du profit, le pouvoir, les apports et l'assistance du franchiseur, les questions relationnelles), qui sont alors illustrés et opérationnalisés par des obligations perçues précises. Plusieurs thèmes nouveaux émergent toutefois : le niveau de revenu du franchisé, les conditions de cession des entreprises franchisées, et le respect de l'indépendance du franchisé. L'Annexe 1 propose une synthèse de la comparaison entre contrat formel et contrat psychologique du franchisé telle qu'elle ressort de la recherche de terrain.

II.1. L'intérêt mutuel et l'absence d'opportunisme

Les travaux de Macneil [1980] sur la différence de nature entre un échange transactionnel et un échange relationnel ont souligné l'importance de la prise en compte de l'intérêt mutuel

et d'un juste partage de la rente entre partenaires. Le partenariat doit avoir une orientation « gagnant-gagnant » pour être pérenne et s'inscrire dans la durée. L'analyse des récits de vie indique que les franchisés attendent du franchiseur qu'il prenne en considération l'intérêt du franchisé, autant que son intérêt propre ou que l'intérêt du réseau (dont il est le garant), lors de ses microdécisions liées à chaque magasin, comme lors des décisions stratégiques concernant le réseau. Cette obligation perçue peut être déclinée en plusieurs éléments très concrets :

1) Au moment des négociations pré-contractuelles, elle suppose du franchiseur une parfaite discipline pour être transparent et délivrer des informations complètes et objectives, au-delà des informations légales qui doivent figurer dans le Document d'Informations Pré-contractuelles imposé par la Loi Doubin pour réduire l'asymétrie d'information entre franchiseur et franchisé. L'information délivrée ne doit pas passer sous silence les évolutions à venir des conditions de l'environnement commercial d'une ville. Elle doit aborder les problèmes vécus avec ou par un franchisé précédent, comme des problèmes d'image de l'enseigne créés par le prédécesseur, mentionner les actions en justice en cours, initiées par ou contre des franchisés. Par ailleurs, les franchisés attendent du franchiseur qu'il vérifie le potentiel de rentabilité du magasin et qu'il s'interdise d'installer un franchisé dans un magasin dans le seul intérêt du réseau (présence ou visibilité de la marque enseigne) : les réseaux ont parfois des magasins non exploités car non rentables, du fait d'un emplacement inadéquat ou trop onéreux (loyer élevé). Ils peuvent avoir la tentation de les proposer à des franchisés, en premier ou deuxième magasin, pour ne pas « décrocher » l'enseigne dans une ville (cf. Encadré 1).

2) Lors de la prise des décisions stratégiques concernant le réseau, comme un changement de concept pour s'adapter aux évolutions du marché ou le rapprochement avec un autre réseau dans une logique de concentration, les franchisés considèrent que le franchiseur doit tenir compte de la situation individuelle de chaque franchisé dans l'organisation du calendrier. Des investissements nouveaux ne doivent pas être imposés tant que le magasin n'est pas amorti ou si la situation financière du franchisé est encore fragile. La temporalité du franchiseur peut ne pas être en phase avec celle des franchisés ; aussi faut-il adapter le calendrier à la situation de chaque magasin, contrairement à ce qui se passe dans un réseau intégré. Enfin, lorsqu'une fusion aboutit à la présence de magasins « en doublon » sur une zone d'exclusivité territoriale concédée à un franchisé, la situation doit être dénouée avec intelligence et recherche de l'intérêt mutuel, en donnant la priorité aux franchisés (cf. Encadré 4).

3) Les franchisés érigent aussi en obligation le fait de poursuivre le partenariat au-delà du terme contractuel, de manière à permettre au franchisé de continuer à exploiter son fonds de commerce, de récolter les fruits de son travail, d'avoir un horizon temporel beaucoup plus long que la durée d'un contrat. Ainsi, est considérée comme une violation du contrat psychologique le fait d'évincer un franchisé au terme de son contrat pour installer un magasin succursaliste, même si des raisons géostratégiques sont invoquées (contrôle du réseau ou d'une zone géographique). Une telle décision accroît l'insécurité des franchisés. Au-delà, les franchisés attendent des franchiseurs qu'ils aient une vision long terme du développement de l'entreprise du franchisé, qu'ils discutent avec eux de leurs projets de développement, mais qu'ils intègrent aussi les projets des franchisés dans la stratégie de croissance du réseau. En outre, ils attendent une position transparente sur la question de la multifranchise. Certains considèrent qu'une priorité devrait être donnée aux franchisés existants pour tout magasin disponible proche de leurs zones de chalandise.

4) Enfin, l'intérêt mutuel suppose le respect du contrat écrit, dans la lettre et dans l'esprit. Par exemple, en cas de création dans une ville moyenne d'une nouvelle zone commerciale limitrophe de la zone d'exclusivité définie dans le contrat du franchisé, respecter l'esprit du contrat suppose d'étendre la zone territoriale pour tenir compte de la situation nouvelle (cf. Encadré 4). Ceci est d'autant plus urgent que les restrictions fréquentes de la zone de

territorialité au moment du renouvellement du contrat sont des sources de frustration durable pour les franchisés.

ENCADRÉ 1

Cas illustratif concernant l'intérêt mutuel (installation d'un franchisé dans le seul intérêt du réseau)

M. et Mme A sont franchisés d'une enseigne d'alimentation spécialisée (200 magasins environ) depuis six ans. Leur commerce est situé dans une ville de taille moyenne caractérisée par un pouvoir d'achat élevé des habitants, et un centre ville étroit dans lequel les fonds de commerce sont particulièrement chers. Au bout de six ans, ils ne vivent pas de leur commerce, malgré un développement important du chiffre d'affaires et une démultiplication des actions de démarchages (auprès de CE d'entreprises, par exemple). M. A a dû reprendre un travail saisonnier pour compléter les revenus, tout en continuant à travailler dans son commerce. De toute évidence, les conditions de commercialité de cette ville ne permettent pas à un franchisé de vivre de son activité. D'ailleurs, les franchisés ont appris, bien après la signature de leur contrat, que deux franchisés de l'enseigne avaient connu des échecs dans cette ville avant eux ; le franchiseur avait pourtant réinstallé des franchisés pour ne pas « décrocher l'enseigne de cette ville ». Par ailleurs, un centre commercial moderne a été construit dans le centre de cette ville trois ans après l'installation de M. et Mme A, à quelques rues de leur commerce. Le franchiseur a alors fait pression sur le franchisé pour qu'il déménage son magasin et s'installe dans le tout nouveau centre commercial, alors même que les loyers sont encore plus élevés. Au moment de l'entretien, le franchisé n'est plus sous contrat avec le franchiseur (il n'y a pas eu renouvellement), mais ce dernier continue de le livrer, comme si de rien n'était. Le directeur du réseau l'appelle régulièrement pour savoir où en est sa réflexion. Le franchisé trouve insupportable la pression psychologique et parle de harcèlement. Il envisage de sortir du réseau de franchise.

II.2. Le partage de la rente

Concernant le partage de la rente, les franchisés sont conscients des risques qu'ils supportent et de leur statut de créanciers résiduels. Ils attendent toutefois du franchiseur qu'il réunisse les conditions pour leur assurer un revenu acceptable. Les attentes en matière de revenus sont toutefois très variables en fonction des franchisés. L'obligation perçue prend plusieurs formes :

- D'une part, permettre au franchisé de gagner sa vie « honorablement », au-delà du temps normal de lancement. Le revenu doit correspondre à une juste rémunération du travail et du temps passé, et doit être suffisant pour faire vivre sa famille. Il est alors comparé au salaire perçu lors d'une activité salariée.
- D'autre part, permettre au franchisé de gagner sa vie au-delà d'un salaire, dégager un profit (une quasi-rente). Certains franchisés attendent un écart entre un salaire normal et le revenu de l'activité, en rémunération de leur qualité d'entrepreneur. Ils expriment des objectifs de revenus élevés, en rémunération du risque pris et de l'investissement personnel.

Tous érigent en obligation du franchiseur un partage équitable de la rente et une transparence des coûts et des prix de vente. Les franchisés dénoncent comme contraire au contrat psychologique les sources annexes de rémunération du franchiseur, c'est-à-dire les sources de rémunération autres que les droits d'entrée, les redevances prévus au contrat et la marge commerciale sur les produits. Sont visées notamment les commissions sur travaux reversés par des intermédiaires « proposés » par les franchiseurs aux franchisés lors des changements de concept : les prix des travaux pour l'architecture intérieure sont une lourde charge pour les franchisés, qui considèrent que les franchiseurs ne devraient pas percevoir de commissions mais au contraire négocier des prix très ajustés avec les fournisseurs. Sont visés également les pratiques de substitution d'un produit à un autre dans une gamme, plus cher pour le consommateur mais moins margé pour le franchisé (cf. Encadré 6), les stocks imposés importants, le traitement en direct de clients apportés par un franchisé ou entrés en relation par Internet, sans versement de commissions aux franchisés (cf. Encadré 2).

ENCADRÉ 2

Cas illustratif concernant le partage de la rente (transparence et limite des rémunérations du franchiseur)

Mme C est franchisee d'une enseigne de services à la personne (esthétique). Elle a, dans le passé, géré plusieurs affaires dans le même domaine. Sa tête de réseau lui demande d'adopter le nouveau concept architectural de l'enseigne, totalement différent du précédent (changement de mobilier, des sols, des matériaux), ce qui implique des travaux chiffrés à plus de 30.000 € réalisés par une société extérieure conseillée par le franchiseur. Elle refuse car elle conteste la marge prise par le franchiseur : « Normalement, je devais le faire, je le savais quand j'ai repris le magasin, le nouveau concept commençait, mais je ne savais pas le prix et c'est très cher, trop cher. C'est surpayé, la marge prise par le franchiseur est trop importante, ils font payer trop cher pour ce que c'est. On nous promet 10 % de chiffre d'affaires en plus, j'en doute mais même avec cela, ça va faire trois ans de chiffre. S'ils insistent, j'irais voir mon banquier et je lui demanderais de refuser le crédit, vu mon âge ».

II.3. Le rôle de franchiseur : maintien du système de réussite, transfert de savoir-faire et assistance

Les franchiseés considèrent que le franchiseur a l'obligation d'investir dans le réseau pour développer et maintenir le système de réussite et l'avantage concurrentiel dudit réseau. Il doit innover, être tourné vers « l'exploration » autant que vers « l'exploitation », au sens de March [1991], pour maintenir l'attractivité du concept, renforcer la notoriété de la marque enseigne mais aussi conserver le différentiel de savoir-faire avec les concurrents et renforcer en permanence l'effet réseau (centrales de réservation, échanges de moyens, synergie entre les magasins). Le franchiseé attend de son franchiseur qu'il réalise des apports et investissements à la hauteur des redevances perçues. Il considère que le franchiseur doit participer financièrement aux campagnes de communication de l'enseigne et investir dans la marque enseigne, au même titre que les franchiseés qui paient la redevance de communication. Les autres obligations perçues découlent directement de la répartition des rôles entre franchiseur et franchiseé : le franchiseur est responsable de la définition de la stratégie du réseau, ce qui suppose la capacité d'être visionnaire pour définir une stratégie à long terme (cinq à dix ans) réaliste ; il est en charge du recrutement des franchiseés et doit s'efforcer d'améliorer et professionnaliser ce recrutement pour éviter les erreurs préjudiciables à l'enseigne (cf. Encadré 3) ; il est enfin garant du respect de l'image et de l'intérêt du réseau, et doit savoir imposer les règles à tous, respecter l'équité de traitement et gérer les conflits éventuels entre les franchiseés.

Le contrat de franchise est en général précis sur les apports du franchiseur, notamment depuis l'annulation par les tribunaux de contrats de franchise pour insuffisance de transfert de savoir-faire. Les contrats explicitent la formation initiale délivrée et les apports concrets au moment de l'ouverture du magasin. De nombreuses attentes hissées au rang d'obligations sont toutefois formulées par les franchiseés demandeurs de formations plus adaptées, centrées sur les éléments cruciaux du métier, par exemple la gestion du parc automobile pour un loueur. Les franchiseés en apprentissage attendent des franchiseurs qu'ils les accompagnent par une présence physique régulière et jouent leur rôle d'expert en évitant la reproduction des erreurs des autres magasins, en étant fermes sur les éléments clé pour la réussite du magasin, par exemple le *timing* du lancement, en les aidant à résoudre les problèmes par des réponses adaptées : envoyer une équipe dédiée, professionnelle et disponible sur place pour l'accompagnement de l'ouverture ou lors de difficultés. D'autres obligations perçues sont exprimées : faciliter les négociations avec les banques en se rapprochant des équipes bancaires dédiées pour faire évaluer le système de franchise, et faciliter ainsi l'accès au crédit des franchiseés ; en cas de difficultés du magasin, aider financièrement le franchiseé. Cela peut se produire au démarrage ou par la suite, en cas d'évolution défavorable de l'environnement

commercial de la zone de chalandise. Les aides financières consistent en des remises sur produits, des échelonnements, voire des réductions temporaires de redevances, tout en permettant au franchisé en difficulté d'analyser la situation et prendre les mesures de redressement qui s'imposent. Dans ce cas précis, l'aide peut prendre la forme de *coaching* ou de l'envoi d'une équipe de secours sur place. D'autres obligations perçues concernent toutes les phases de la relation :

- Participer financièrement aux investissements du magasin, notamment à l'occasion des changements de concept ; une contrepartie peut être proposée, par exemple un engagement de durée¹.
- Fournir des informations transparentes et régulières sur les chiffres de la franchise et les données sur les autres magasins du réseau afin d'autoriser des comparaisons (*benchmarking*), ou encore communiquer les tableaux de bord des magasins et les ratios clé.
- Investir dans une équipe professionnelle ayant une latitude décisionnelle : embaucher des collaborateurs compétents qui ne changent pas trop souvent et ont une certaine légitimité (expérience / maturité), éviter d'imposer les enfants du créateur, jeunes ou inexpérimentés.

ENCADRÉ 3

Cas illustratif concernant le rôle du franchiseur (professionnalisation et respect des règles établies lors du recrutement de franchisés)

M. E a adhéré à une franchise de producteur, un industriel de boulangerie / viennoiserie ayant créé une enseigne de franchise pour écouler ses produits. Le franchiseur a mis en place un comité de sélection composé de franchisés et de cadres du franchiseur. Sa mission est d'auditionner les candidats à la franchise retenus par le franchiseur et d'entériner le choix. Le problème est que le franchiseur ne suit pas systématiquement la décision du comité de sélection qu'il a pourtant lui-même mis en place. Par exemple, un franchisé a été installé dans la ville X malgré une décision négative du comité : « Le franchiseur voulait aller vite dans cette ville et installer un franchisé pour ne pas perdre l'emplacement. Le résultat a été un *fiasco* et l'image du réseau a pu pâtir du mauvais travail du franchisé recruté ». M. E reproche aussi au franchiseur, créateur de l'enseigne, d'avoir recruté, avec la croissance du réseau, des collaborateurs trop jeunes, parfois membres de sa famille, dont la compétence était « trop juste ». M. E évoque un « manque de professionnalisme » doublé parfois d'un manque de considération réelle vis-à-vis des franchisés. Il donne un autre exemple vécu : le fait de « convoquer » un franchisé dont le magasin est à 400 km du siège, pour un entretien de 35 minutes. Pour M. E, « ce comportement vexatoire » est inadmissible, même en cas de différend.

II.4. L'organisation des pouvoirs : le respect de l'indépendance du franchisé et le dialogue

Le rôle de pivot du franchiseur lui confère une autorité, celle de définir la stratégie du réseau et de faire respecter le cahier des charges de son système de franchise. Plusieurs comportements observés des franchiseurs sont vivement critiqués et qualifiés d'abus de pouvoir. Les comportements visés sont ceux qui consistent à exercer des pressions, psychologiques ou matérielles pour obtenir une action ou une décision d'un franchisé. Plusieurs récits de vie ont donné des exemples frappants : faire pression sur un franchisé en fin de contrat pour l'obliger à changer d'emplacement ; ne pas renouveler le contrat tout en continuant à livrer ; exercer une pression psychologique par l'incertitude (harcèlement moral) ; faire traîner un différend pendant quatre ans (attente agressive) pour fragiliser le franchisé et obtenir une décision (cf. Encadrés 1 et 4). Par ailleurs, sont dénoncées les pratiques visant à remettre en cause l'indépendance des franchisés, par exemple tenter

¹ Dans certains secteurs d'activités (la grande distribution alimentaire notamment), cette pratique est courante pour fidéliser les franchisés et éviter qu'ils ne se tournent vers les enseignes concurrentes. Elle est intégrée au contrat psychologique.

d'entrer dans le capital de sociétés franchisées à hauteur de la majorité de blocage pour mieux contrôler le réseau et les prix de cession, ou encore imposer les prix de revente, en infraction avec la législation, en diffusant une tarification sur Internet consultable par le client final. Ces pratiques sont vécues comme contraires au contrat psychologique.

Les franchisés attendent des franchiseurs qu'ils mettent en place des structures de dialogue constructif telles que les commissions générales ou thématiques, de manière à permettre les échanges sur la stratégie et la consultation des franchisés pour les décisions clé qui engagent durablement le réseau. Certains franchisés ont des attentes fortes en termes d'évolution professionnelle et souhaitent pouvoir s'investir dans le réseau de manière active : les instances de dialogue le permettent. Mais encore faut-il que la tête du réseau respecte le rôle dévolu aux instances de dialogue lorsqu'elles existent. Un exemple de violation du contrat psychologique a été cité : le franchiseur n'avait pas respecté l'avis défavorable du comité de recrutement composé du franchiseur et de franchisés, comité qu'il avait pourtant lui-même mis en place (cf. Encadré 3).

ENCADRÉ 4

Cas illustratif concernant le respect de l'indépendance et le pouvoir

M. B est franchisé d'une enseigne d'accessoires et réparation automobile (plus de 200 magasins). Il est en fait multifranchisé et possède six magasins dans plusieurs petites villes, dans un périmètre de 150 km. Son affaire est prospère et il qualifie sa relation avec le franchiseur d'équilibrée. Il n'en a pas toujours été ainsi, en racontant un épisode difficile suite à l'absorption par son franchiseur d'un réseau concurrent, avec deux magasins sur sa zone d'exclusivité territoriale. Le franchiseur a alors proposé à ses franchisés de leur redistribuer les centres auto rachetés, à la condition que les franchisés acceptent de leur céder 34 % de leurs entreprises. M. B a refusé, il était pour lui hors de question de perdre son indépendance. Il s'en est suivi une période de trois ans pendant laquelle « la situation a pourri ». Le franchiseur est même allé jusqu'à ouvrir une succursale dans un nouveau centre commercial créé en périphérie d'une ville, à 200 m de la fin de zone d'exclusivité territoriale du franchisé « pour le provoquer un petit peu ». Du côté du franchisé, si le contrat formel n'incluait pas ce nouveau centre, l'esprit du contrat était de considérer que ce centre faisait partie de la zone d'exclusivité : « ils ont exploité cette succursale sur ma zone de chalandise ». La situation s'est débloquée après plusieurs années, et le franchisé a pu conserver son indépendance.

II.5. Les conditions des cessions des entreprises franchisées

De nombreux réseaux lancés dans les années 1980 arrivent aujourd'hui à maturité et connaissent un nombre croissant de cessions de magasins de franchisés ayant atteint l'âge de la retraite. Sont révélées à cette occasion les obligations perçues relatives à la cession du fonds de commerce du franchisé. D'une part, le franchisé attend une valorisation juste et transparente de son affaire ; la cession de son affaire lui procure généralement une grande part des revenus de sa retraite. Est alors bienvenue une contractualisation de la valorisation du fonds avec des règles claires, transparentes, objectives et vérifiables (fourchette de prix), notamment lorsque les cessions sont « verrouillées » par le franchiseur en raison d'une clause d'agrément dans le contrat qui oblige le franchisé vendeur à soumettre le candidat repreneur à l'agrément du franchiseur (cf. Encadré 5). A défaut de contractualisation de la valeur du fonds, les franchisés attendent un prix de vente « juste », défini comme le prix du marché, ce qui suppose que le franchiseur s'interdise toute intervention officieuse dans la négociation sur le prix de cession entre acheteur et vendeur. Or, l'intérêt de la tête de réseau peut être d'avantager l'acheteur du fonds de commerce qui aura souvent à réaliser, par ailleurs, des investissements dans le magasin.

D'autre part, le franchisé vendeur attend du franchiseur qu'il ne s'oppose pas au candidat repreneur présenté sans justification sérieuse et argumentée. Si opposition il y a, le franchisé attend du franchiseur qu'il se porte acquéreur du magasin au prix du contrat de vente signé

avec le candidat repreneur. En cas de transmission à ses propres enfants, le franchisé considère que l'agrément devrait être automatique. Les franchisés expriment enfin fortement l'attente de voir le franchiseur les accompagner dans la transmission de leurs affaires : le franchiseur peut organiser la mise en contact des franchisés vendeurs avec les franchisés susceptibles de racheter. Il peut aussi proposer des repreneurs éventuels et faciliter les cessions.

ENCADRÉ 5

Cas illustratif concernant les conditions de cession des entreprises franchisées

M. E est multifranchisé d'une enseigne de restauration rapide dont le réseau est mixte (constitué de restaurants succursales, restaurants franchisés et restaurants confiés en location-gérance). M. E, qui possède six restaurants franchisés dans la Capitale, est impliqué dans le réseau. Il participe à plusieurs commissions de travail par le franchiseur et est élu de l'association des franchisés de cette enseigne. Depuis dix ans, il se bat au sein de l'association pour obtenir de son franchiseur la contractualisation d'une valorisation des fonds de commerce lorsque les fonds sont rachetés aux franchisés par le franchiseur : « C'est mon combat depuis dix ans. Il est vrai que lorsque l'on démarre une franchise, personne ne pose ces questions. Mais, avec la maturité du réseau, il y a de plus en plus de cessions. Le franchiseur se sépare de certains franchisés en ne renouvelant par le contrat, d'autres veulent vendre pour raisons personnelles ou parce qu'ils partent en retraite. La question du prix du fonds est alors posée. Elle est importante d'autant qu'en raison de la clause d'agrément, le franchisé n'est pas libre de vendre à qui bon lui semble. Il doit avoir l'accord du franchiseur qui peut alors interférer sur le prix. Je me bats pour que le prix d'un fonds soit fixé sur la base d'une règle claire, transparente, écrite, contractualisée. Il faut une valorisation juste du travail du franchisé. Et il faut bien comprendre que ce prix contractualisé est la rémunération du maintien de la valeur du fonds de commerce. Car un franchisé qui a une garantie de valorisation de son fonds sur des bases objectives sera attentif à valoriser au mieux son affaire ». Cette question de la valorisation au juste prix du fonds du franchisé n'est pas toujours discutée dans les autres réseaux de franchise et relève du domaine du contrat psychologique.

II.6. Le problème de considération insuffisante des franchisés et les questions relationnelles

Les franchisés attendent des franchiseurs qu'ils fassent preuve d'écoute, qu'ils soient attentifs à chacun, dans le respect de l'humain, et qu'ils gèrent la relation et le contrat avec intelligence. Cela passe par les obligations suivantes : traiter avec le même respect les « petits » et les « gros » franchisés ; prévoir une information personnalisée des franchisés installés lorsqu'un nouveau franchisé arrive dans la zone de chalandise ; éviter toute attitude vexatoire (cf. Encadré 3) ; être honnête en toutes circonstances, être transparent, reconnaître ses erreurs, considérer les franchisés comme des adultes (cf. Encadré 6) ; autoriser une sortie anticipée du contrat en cas de changement de projet de vie, lié à des facteurs externes à la franchise (un divorce, par exemple) sans pénalités ou autre forme de barrière à la sortie ; enfin, permettre un contact direct et rapide avec le créateur de la franchise ou le décideur, la direction devant rester accessible et disponible, même lorsque le réseau grandit. Le franchisé exprime un besoin fort d'être reconnu comme un partenaire à part entière, responsable et autonome. Il veut être accompagné mais en même temps considéré. Il exprime une obligation du franchiseur d'être cordial et « correct » sur le plan humain.

ENCADRÉ 6

Cas illustratif concernant la considération des franchisés (reconnaissance des erreurs)

Mme F est franchisée depuis un an d'une enseigne de services à la personne (soins et suivis pour amincissement) qui a changé de propriétaire il y a 18 mois suite à des conflits internes et au départ d'un nombre élevé de franchisés. Elle est satisfaite de sa première année d'activité mais tance vivement son franchiseur pour avoir substitué une nouvelle gamme de compléments alimentaires et de substituts de repas à une ancienne. Trois

critiques sont formulées. D'une part, la marge du franchisé a diminué sur la nouvelle gamme, alors que le prix payé par le consommateur est plus élevé et que les produits sont donc plus difficiles à vendre. D'autre part, les produits sont moins efficaces (Mme F constate des prises de poids chez ses clientes, ce qui est un comble). Enfin, son animateur régional lui a soutenu qu'elle était la seule à ne pas vendre correctement la nouvelle gamme, probablement parce que « sa technique de vente était à revoir », alors qu'un bref sondage auprès des autres franchisés a montré à Mme F que tous les franchisés étaient arrivés aux mêmes conclusions : des problèmes d'efficacité de la nouvelle gamme et un chiffre d'affaires en baisse sur cette gamme. Mme F envisage de s'approvisionner ailleurs pour ces produits.

CONCLUSION

Si l'on peut imaginer *a priori* qu'une relation d'échange de longue durée, fondée sur un contrat écrit extrêmement étoffé, sans être complet, conduise à une situation stable dans le temps, force est de constater que nous sommes loin du compte. Toute relation d'échange, même de nature partenariale, connaît des hauts et des bas, des crises et des ruptures, voire des rebondissements imprévus, à l'image de la plupart des relations amoureuses passionnées... La relation de franchise n'échappe pas à la règle : elle connaît des infléchissements, vécus comme positifs ou négatifs par les acteurs, du fait des évolutions et événements-ruptures qui touchent tous les réseaux, sans aucune exception [Boulay et Chanut (2010)]. Les acteurs eux-mêmes évoluent au fil du temps, tout comme leurs perceptions, leurs objectifs et leurs attentes. C'est pourquoi la gouvernance d'un réseau de franchise, fédérant des entrepreneurs indépendants très impliqués du fait de l'engagement patrimonial et personnel que l'investissement dans la franchise suppose, reste un art difficile et ô combien subtil.

L'approche par le contrat psychologique, suggérée dans l'article à la suite des travaux de Rousseau [1989], pour peu qu'elle soit réfléchie par le franchiseur, permet d'explicitier ce qui est de l'ordre du tacite, du « non discuté, non négocié » et de désamorcer, dès les négociations pré-contractuelles, ce qui pourrait éventuellement générer des frustrations chez certains franchisés, frustrations préjudiciables à la pérennité du réseau et/ou à sa réputation. Les franchiseurs pourraient par exemple créer des scénarii pédagogiques, sur la base d'expériences ou d'événements-ruptures vécus dans leurs réseaux, et les utiliser dans les négociations avec les candidats franchisés pour éclairer la relation. Cette approche oblige en outre le franchiseur à réfléchir à la nature des attentes et idées reçues des candidats franchisés sur les modes opératoires des relations inter-organisationnelles liées à chacun des secteurs d'activité (le secteur de la réparation automobile génère-t-il des attentes implicites comparables à celles du secteur de la restauration rapide ?). Une telle perspective compréhensive conduirait sans doute à identifier non pas *un* mais *des* profils de franchisés, renvoyant de fait à des contrats psychologiques différenciés. Il est probable, par exemple, que les franchisés qui arrivent à la franchise pour créer leur emploi après une rupture de contrat de travail n'aient pas les mêmes attentes que ceux qui adhèrent à un réseau dans une optique de développement rapide de plusieurs magasins.

Dans une logique plus prescriptive, par-delà la phase préalable de recrutement, l'approche retenue pourrait aider à ajuster en cours de contrat les actions et la communication du franchiseur vis-à-vis des franchisés, de manière à alimenter et maintenir la confiance dans ses deux composantes : l'expertise et la loyauté. Il a été notamment démontré, dans une recherche antérieure, que la communication tient une place centrale pour renforcer la confiance des franchisés et leur intention de se maintenir dans le réseau [Chiou *et al.* (2004)]. Nous pensons qu'elle sera encore plus efficace si les contrats psychologiques des franchisés sont analysés en profondeur pour révéler avec précision les attentes implicites. Si des raisons institutionnelles en termes d'isomorphisme ont été avancées pour expliquer l'essor fulgurant des réseaux de franchise [Dumoulin et Gauzente (2009)], la motivation des entrepreneurs franchisés reste au final un élément clé. Poursuivre sur cette dynamique exige de ne pas décevoir les attentes des

entrepreneurs, ce qui souligne à nos yeux la brûlante actualité d'une approche en termes de contrat psychologique.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ALLIX-DESFAUTAUX C. [1992], *Le choix de la franchise en tant que mode de développement de l'entreprise*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Caen.
- BAUDRY B. [1999], « L'apport de la théorie des organisations à la conception néo-institutionnelle de la firme, une relecture des travaux de O.-E. Williamson », *Revue Economique*, vol. 50, n° 1, p. 45-69.
- BERTAUX D. [1997], *Les récits de vie : perspective ethnosociologique*, Nathan, Paris.
- BOULAY J., CHANUT O. [2010], *Les réseaux de franchise*, La Découverte, Paris.
- CAMPOY E., CASTAING S., GUERRERO S. [2005], « Approche méthodologique du contrat psychologique : opérationnalisation, mesure et analyse des données », in DELOBBE N., HERRBACH O., LACAZE D., MIGNONAC K. (éds.), *Comportement organisationnel, tome 1 : contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Editions De Boeck, Bruxelles, p. 107-150.
- CHANUT O. [2007], *Cycles de vie et évènements-ruptures dans la franchise : conséquences sur le pilotage de la relation franchiseur-franchisés. Une approche par le contrat psychologique*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Savoie.
- CHIOU J., HSIEH C., YANG C. [2004], « The effect of franchisors' communication, service assistance, and competitive advantage on franchisees' intentions to remain in the franchise system », *Journal of Small Business Management*, vol. 42, n° 1, p. 19-36.
- COMBS J., MICHAEL S., CASTROGIOVANNI G. [2004], « Franchising : a review and avenues to greater theoretical diversity », *Journal of Management*, vol. 30, n° 6, p. 907-931.
- COYLE-SHAPIRO J., PARZEFALL M.-R. [2005], « Explorer la théorie du contrat psychologique : questions clés pour comprendre et investiguer la relation d'emploi », in DELOBBE N., HERRBACH O., LACAZE D., MIGNONAC K. (éds.), *Comportement organisationnel, tome 1 : contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*, Editions De Boeck, Bruxelles, p. 21-67.
- CROONEN E. [2010], « Trust and fairness during strategic change processes in franchise systems », *Journal of Business Ethics*, vol. 95, n° 2, p. 191-209.
- DAVIES M., LASSAR W., MANOLIS C., PRINCE M., WINSOR R. [2011], « A model of trust and compliance in franchise relationships », *Journal of Business Venturing*, vol. 26, n° 3, p. 321-340.
- DNES A. [2009], « Franchise contracts, opportunism and the quality of law », *Entrepreneurial Business Law Journal*, vol. 3, n° 2, p. 257-274.
- DUMOULIN R., GAUZENTE C. [2009], « Les facteurs d'institutionnalisation de la franchise et leurs conséquences sur la performance », *Management & Avenir*, n° 22, p. 155-170.
- FILSER M., DES GARETS V., PACHÉ G. [2011], *La distribution : organisation et stratégie*, Editions Management & Société, Caen, 2^e éd., à paraître.
- FRÉCHET M. [2002], *Les conflits dans les partenariats d'innovation*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse I.
- HIRSCHMAN A. [1970], *Exit, voice and loyalty : response to decline firms, organizations and States*, Harvard University Press, Cambridge (MA).
- HOY F. [1994], « The dark side of franchising », *International Small Business Journal*, vol. 12, n° 2, p. 26-38.
- HUNT S., NEVIN J. [1974], « Power in a channel of distribution : sources and consequences », *Journal of Marketing Research*, vol. 11, n° 2, p. 186-193.
- KALNINS A. [2004], « An empirical analysis of territorial encroachment within franchised and company-owned branded chains », *Marketing Science*, vol. 23, n° 4, p. 476-489.
- KAUFMANN P., RAGAN V. [1990], « A model for managing system conflict during franchise expansion », *Journal of Retailing*, vol. 66, n° 2, p. 155-173.
- KIDWELL R., NYGAARD A., SILKOSET R. [2007], « Antecedents and effects of free riding in the franchisor-franchisee relationship », *Journal of Business Venturing*, vol. 22, n° 4, p. 522-544.

- LECOCQ X. [2004], « Une approche socio-cognitive de l'opportunisme : le cas d'un réseau inter-organisationnel européen », *M@n@gement*, vol. 7, n° 3, p. 109-135.
- LEMIRE L. [2005], « Le nouveau contrat psychologique et le développement de l'employabilité : chose promise, chose due ! », *Revue Multidisciplinaire sur l'Emploi, le Syndicalisme et le Travail*, vol. 1, n° 1, p. 4-21.
- LESLIE T., MCNEILL L. [2010], « Towards a conceptual model for franchise perceptual equity », *Journal of Brand Management*, vol. 18, n° 1, p. 21-33.
- MACNEIL I. [1980], *The new social contract : an inquiry into modern contractual relations*, Yale University Press, New Haven (CT).
- MARCH J. [1991], « Exploration and exploitation in organizational learning », *Organization Science*, vol. 2, n° 1, p. 71-87.
- MORRISON E., ROBINSON S. [1997], « When employees feel betrayed : a model of how psychological contract develops », *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 1, p. 226-256.
- PARHANKANGAS A., LANDSTRÖM H. [2004], « Responses to psychological contract violations in the venture capitalist-entrepreneur relationship : an exploratory study », *Venture Capital : An International Journal of Entrepreneurial Finance*, vol. 6, n° 4, p. 217-242.
- ROUSSEAU D. [1989], « Psychological and implied contracts in organizations », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 2, n° 2, p. 121-139.
- ROUSSEAU D. [2001], « Schema, promise and mutuality : the building blocks of the psychological contract », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 74, n° 4, p. 511-541.
- SHARPE A. [2001], *The psychological contract in a changing work environment*, Unpublished manuscript, The Work Institute, Brentwood (TN).
- SOLIS-RODRIGUEZ V., GONZALEZ-DIAZ M. [2010], « How to design franchise contracts : the role of contractual hazards and experience », *Proceedings of the 14th Annual Conference of the International Society for New Institutional Economics*, Stirling, p. 1-29 (CD-rom).
- SPARROW P. [1998], « Reappraising psychological contracting », *International Studies of Management and Organization*, vol. 28, n° 1, p. 30-63.
- TURNLEY W., FELDMAN D. [1999], « The impact of psychological contract violation on exit, voice, loyalty and neglect », *Human Relations*, vol. 52, n° 7, p. 895-922.
- VÁZQUEZ L. [2007], « Determinants of contract length in franchise contracts », *Economics Letters*, vol. 97, n° 2, p. 145-150.
- WATSON A., STANWORTH J., HEALEAS S., PURDY D., STANWORTH C. [2005], « Retail franchising : an intellectual capital perspective », *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 12, n° 1, p. 25-34.
- WILLIAMSON O. [1985], *The economic institutions of capitalism : firms, markets, relational contracting*, The Free Press, New York (NY).

ANNEXE 1

Comparaison entre contrat formel et contrat psychologique du franchisé

[Placer ici l'Annexe 1]

TABLEAU 1

Le contrat élargi : environnement institutionnel, contrat formel et contrat psychologique

<i>Environnement institutionnel</i>	<i>Contrat formel</i>	<i>Contrat psychologique</i>
Règles politiques, sociales et juridiques Droit des contrats Jurisprudence Code déontologique européen de la franchise Loi Doubin (1989)	Contrat à durée déterminée Ecrit, négocié, signé et avec annexes (document d'informations pré-contractuelles)	Attentes hissées au rang d'obligations Tacite, subjectif, de nature perceptuelle, susceptible d'évoluer au cours de la relation

ANNEXE 1

Comparaison entre contrat formel et contrat psychologique du franchiseé

	<i>Obligations de source contractuelle ou institutionnelle</i>	<i>Obligations perçues (contrat psychologique)</i>
<i>Intérêt mutuel (ex ante)</i>	Obligations d'information pré-contractuelles avec une étude de marché et les coordonnées des magasins du réseau	<ul style="list-style-type: none"> • Inclure les évolutions à venir dans l'environnement commercial du magasin, l'exposé des problèmes vécus avec les franchiseés précédents, les procès en cours • Vérifier le potentiel de rentabilité du magasin (variable selon l'environnement commercial de la ville) et s'interdire de proposer un magasin dans le seul intérêt du réseau (visibilité de l'enseigne)
<i>Durée</i>	Contrat à durée déterminée Pas de renouvellement automatique	<ul style="list-style-type: none"> • Renouveler le contrat lorsque le franchiseé respecte le cahier des charges ; s'interdire d'évincer un franchiseé pour installer une succursale • Autoriser une sortie anticipée en cas de changement de projet de vie
<i>Pouvoir</i>	Indépendance du franchiseé Risque d'exploitation supporté par le franchiseé	<ul style="list-style-type: none"> • Ne pas chercher à entrer dans le capital ou à contrôler les sociétés franchiseées • S'interdire d'exercer des pressions psychologiques ou matérielles pour obtenir une action ou une décision d'un franchiseé • Ne pas imposer de prix de revente, ni diffuser des prix sur Internet
<i>Rôles du franchiseur (1)</i>	Tête du réseau, responsable de la stratégie Définition / amélioration du concept Propriété et développement de la marque enseigne	<ul style="list-style-type: none"> • Développer et maintenir le système de réussite, l'avantage concurrentiel du réseau, le différentiel de savoir-faire, l'effet réseau • Intégrer les projets des franchiseés dans les décisions stratégiques du réseau • En cas de changement de concept, adapter le calendrier aux possibilités financières de chaque franchiseé, voire participer financièrement aux investissements (dans certains secteurs comme la grande distribution, droits d'entrée à l'envers) • Faire respecter le concept par tous, améliorer le recrutement • Avoir une position transparente sur la question de la multifranchise
	Transmission d'un savoir-faire substantiel Assistance continue	<ul style="list-style-type: none"> • Prévoir des formations initiales et continues, adaptées et solides • Faciliter les négociations avec les banques (faire évaluer le système de franchise par les équipes dédiées) • Fournir des informations transparentes et régulières sur la franchise, faciliter les comparaisons chiffrées entre magasins • Prévoir des réponses adaptées en cas de difficultés : équipes dédiées, ristournes financières Investir dans des équipes professionnelles avec pouvoir de décision

ANNEXE 1

Comparaison entre contrat formel et contrat psychologique du franchisé (suite)

	<i>Obligations de source contractuelle ou institutionnelle</i>	<i>Obligations perçues (contrat psychologique)</i>
<i>Rôles du franchiseur (2)</i>	Propriété et développement de la marque enseignée	<ul style="list-style-type: none"> • Investir financièrement dans le développement de la marque, au côté des franchisés qui ne doivent pas être les seuls à investir (redevances communication)
	Instance de dialogue	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place des instances de dialogue et respecter leurs rôles • Permettre aux franchisés soucieux d'évolution professionnelle de s'investir dans le réseau et de participer aux décisions
<i>Exclusivité territoriale</i>	Parfois restreinte dans le temps	<ul style="list-style-type: none"> • Respecter dans l'esprit et la lettre la zone d'exclusivité, l'étendre si une nouvelle zone commerciale limitrophe est créée après contrat, éviter les restrictions de zone lors du renouvellement du contrat • En cas de doublon suite à rachat de réseau, donner la priorité aux franchisés détenteur de la zone d'exclusivité
<i>Garantie de revenu et partage de la rente</i>	Aucune garantie de revenu ou de chiffre d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> • Attentes variables selon les franchisés : réunir les conditions pour assurer un revenu acceptable aux franchisés et/ou permettre au franchisé de dégager un profit, au-delà d'une rémunération du travail en rémunération de la qualité d'entrepreneur • S'interdire des sources de rémunération autres que celles prévues au contrat, au détriment du franchisé (commissions sur travaux) • Assurer une transparence des coûts et prix de vente • Ne pas déguiser des hausses de prix par des substitutions de gammes
<i>Cession de l'entreprise franchisée</i>	<p>Clause d'agrément (agrément du repreneur par le franchiseur)</p> <p>Clause de préemption (possibilité offerte au franchiseur de racheter le magasin)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre les conditions d'une valorisation juste et transparente du fonds de commerce du franchisé ou mieux, contractualiser la valorisation du fonds avec des règles claires, transparentes, objectives et vérifiables, notamment lorsque les cessions sont « verrouillées » par le franchiseur (clause d'agrément) • Ne pas s'opposer au candidat repreneur sans justification sérieuse et, dans ce cas, se porter acquéreur au même prix • Agréer automatiquement les enfants du franchisé
<i>Normes relationnelles</i>	Relation étroite et continue	<ul style="list-style-type: none"> • Faire preuve d'écoute, être attentif à chaque franchisé, respecter l'équité de traitement, éviter toute attitude vexatoire, gérer les conflits avec tact, assurer un contact direct avec le décideur • Être honnête et transparent en toutes circonstances, reconnaître ses erreurs