



Paris, le 24 août 2011 - n°116/D030

Les réseaux : des formes d'organisation, une dynamique

—

Réunion du 19 novembre 2010

COMPTE RENDU DU SÉMINAIRE

sous l'égide du Conseil national de l'information statistique (Cnis) organisé par l'Insee
avec les professionnels et la direction de la compétitivité, de l'industrie et des services (DGCIS)
du ministère de l'Économie

- 19 novembre 2011 -

RAPPEL DE L'ORDRE DU JOUR

Introduction	6
Session 1 : Le fonctionnement des réseaux	10
Président de séance : Gérard CLIQUET (Professeur d'Université Rennes I)	10
.I Les formes d'organisation en réseau	10
.II Table ronde : confrontation des avantages de chaque forme d'organisation – le point de vue des professionnels	14
2ème session : les diversités sectorielles des formes de réseaux	24
.I Le poids des réseaux dans les secteurs du tertiaire	25
.II Le développement d'un réseau de franchise dans le secteur de la coiffure	26
.III Un groupement international dans le secteur de l'hôtellerie	28
.IV Les éléments d'explications à la diversité sectorielle des modes d'organisation	30
.V Ouverture des débats	32
3ème session : les leviers de développement des réseaux	35
Michel CHOUKROUN	35
Problématiques de distribution	35
.I L'évolution des comportements de consommation	36
.1 Les évolutions structurelles.....	36
.2 Les conséquences de la crise.....	37
.II L'innovation dans la distribution : les enjeux du multi-canal	38
.III Les enjeux de l'international pour les réseaux de distribution	39
.1 Les raisons poussant à se tourner vers l'international.....	40
.2 Les régions privilégiées.....	40
.3 Les modes d'entrée.....	40
.IV Débat	41
Conclusion	45

Yvon MERLIERE, Directeur général du CREDOC, Président de la Commission des comptes commerciaux de la nation 45

Clôture du séminaire 47
Jean-Pierre DUPORT, Président du Cnis 47

LISTE DES PARTICIPANTS

Jean-Philippe	ARROYO	JP Karsenty et Associés
Catherine	BASSELIER	Insee
Samuel	BATE	FACTEA GROUP
Jean	BEAUDOIN	Axe réseaux
Jean-Marc	BEGUIN	Insee
Catherine	BERTHIER	DGCIS
Pierre	BISCOURP	Insee
Jacques	BOULAY	ESSCA
Bernard	BOURDON	Institut des meilleures pratiques professionnelles
Philippe	BOURIEAU	Insee
Alexandra	BOUTHELIER	Fédération des enseignes du commerce associé
Bernard	BRESSON	IFLS AFRESCO
Véronique	BRIZON	FNCDT
Françoise	BRUGIERE	France Agrimer
Benjamin	CAMUS	Ministère de la justice et libertés
Pierre	CARRELET	DGCIS
Hélène	CASSET-HERVIO	Insee
Pascale	CAUDRON	Cnis
Pierre-Loïc	CHANTEREAU	Groupe Équation
Magali	CHAUDEY	Université Lyon
Michel	CHOUKROUN	Problématiques de distribution
Gérard	CLIQUET	Université Rennes 1
Stéphanie	CORRE-LE BAIL	GIROPHARM
Jean-Philippe	COTIS	Insee
Antoine	COZIGOU	FACTEA GROUP
Hugues	CUNEGATTI	INRETS
Philippe	CUNEO	Cnis
Bruno	da SILVA	RMD Consultants
Serge	DARRINÉ	Insee
Magali	de BIENASSIS	Fédération française de la franchise
Louis	de GIMEL	Insee
Claire	de KERMADEC	Insee
Joëlle	DELAIR	CFDT
Aliette	DELAMARRE	DATAR
Emmanuel	DELAME	Insee
Maurice	DELAPORTE	AD'MISSIONS
Jean-Jacques	DELAVEAU	DGCIS
Nadine	DELORME	Crédit du Nord

		4
Marilyne	DEUXDENIERS	DGCIS
Younès	DIAF	Crédit du Nord
Karine	DIARD	Insee
François	DIOGO	Conseil régional d'Alsace
Jacques	DOUROUX	SEM de Mantes la jolie
Jean-Pierre	DUPORT	Cnis
Alain	EMERY	Insee
Gérard	ENAULT	Crédit coopératif
Bertrand	ESCLASSE	DESIGN DAY
Julie	EVRARD	Syndicat Saint-Éloi
Muriel	FADAIRO	Université Lyon
Lisa	FRATACCI	Cnis
Marie-Madeleine	FUGER	Insee
Ariane	GAUDEFROY	Les Échos de la franchise
Stéphane	GAUTHIER	Best Western
Laure	GENEBES	Insee
Jean-Marc	GENIS	Fédération des enseignes de l'habillement
Laurent	GONZALEZ	IFOCOP
Guy	GRAS	Fédération française de la franchise
Ghislaine	GRIMLER	Insee
Jacques	GUILLON	France maternité
Florence	GUITTET	Institut des meilleures pratiques professionnelles
Jean-Marc	HAMON	IFOCOP
Pascale	HÉBEL	CREDOC
Colette	HERICHER	Insee
Jean-Michel	ILLIEN	Franchise management
Laure	JAPIOT	Les Échos de la franchise
Serge	JARRAUD	DGCIS
Caroline	JOUVEN	INLEX IP Expertise
Alexis	JUNILLON	APEF Réseau
Nicolas	KEMPF	Insee
Antoine	KRIER	UBIFLOW
Michel	LACROIX	Insee
Pascal	LAMBERT	Franchise expert
Régis	LASSELIN	CGA Diffusion
Guy	LECLERC	Fédération du commerce associé
Eric	LEFEVRE	ACCOR
Stéphanie	LEMERLE-GUILLAUMAT	Insee
Sylvie	MABILLE	Insee
Chantal	MARLIN	Insee

		5
Vincent	MARTIN	ACFCI
Béatrice	MAUBRAS	Insee
Nicole	MAY	LATTS Université Paris Est
Claude	MENARD	Université Paris
Yvon	MERLIÈRE	CREDOC
Christine	MOLIN	Le Crédit Lyonnais
Bénédicte	MORDIER	Insee
Pascal	NEUMAYER	BNP Paribas
Didier	PAIRAULT	Michel KAHN Consultants
Jean-Pierre	PAMIER	Franchise magazine
Danièle	PEDERZOLI	Rouen Business School
Cécile	PESKINE	Cabinet d'avocats D,M &D
Valérie	PONSARD	CAPEB
Franck	PROVOST	Groupe Provalliance
Caroline	PROY	Crédit Agricole
Christèle	RANNOU-HEIM	Insee
Maryse	REGNART	Insee
Xavier	REIF	Insee
Jean-Marc	RIHOUEY	Carrefour
Grégory	SALMON	Insee
Bénédicte	SERGENT	ACFCI
Sophie	SERGENT	Société ASTERA
Gwennaël	SOLARD	Insee
Jean-Christophe	SOZZA	Banque populaire - BPCE
Frédéric	TANCREZ	FCA
Yves	TEXSIER	CNPA
Catherine	THIBAULT	GIROPHARM
Agnès	TOPIOL	Insee
Christian	TOUVRON	France Agrimer
Morgane	TRIBOUT	UBIQUUS
Julien	TUILLIER	CCIP
Isabelle	VERGNAUD	Fédération des entreprises du commerce et distribution
Gérard	VITTEK	Insee
Julie	WITZ	CGPME
Bernard	ZAKIA	Insee

Introduction

Jean-Philippe Cotis, directeur général de l'Insee

En guise de préambule, je voudrais mettre en avant quelques caractéristiques saillantes des réseaux. Caractéristiques qui me semblent bien résumer les enjeux de ce séminaire :

- le poids
- le dynamisme
- la visibilité

Mais aussi :

- une extraordinaire diversité
- et beaucoup de complexité

La demande d'information sur les réseaux est forte. Elle émane des acteurs économiques, des chercheurs et des pouvoirs publics. La Commission des Comptes Commerciaux de la Nation s'en est faite l'écho, elle aussi. Mais, au-delà du commerce, le phénomène est tout aussi prégnant dans les services (l'hôtellerie, la restauration, la coiffure, l'immobilier...). Il affecte aussi l'industrie, à travers ses circuits de distribution.

Nous avons donc besoin d'une réflexion collective sur les réseaux qui soit à la mesure de la diversité et de la complexité du sujet. L'Insee a donc pris l'initiative d'organiser ce séminaire, sous l'égide du Cnis, en collaboration avec la Direction Générale de la Compétitivité de l'Industrie et des Services. Et en concertation étroite avec les professionnels.

Sont ainsi réunis dans ce séminaire des responsables d'entreprises, des spécialistes de la gestion des entreprises, des économistes et des statisticiens. À travers l'organisation de ce séminaire, nous avons l'ambition de faire collectivement progresser notre compréhension des organisations en réseau.

Avant de s'engager dans la complexité des réseaux, il faut tout d'abord s'enquérir d'une entité de base, l'entreprise, qui connaît bien des évolutions.

Nous définissons aujourd'hui l'entreprise, en toute simplicité, comme « la plus petite combinaison d'unités légales de droit français qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes. »

Cette définition, d'un abord plutôt technocratique, dit en réalité des choses simples. Elle nous dit que l'entreprise est une entité économique, et non plus juridique. Une entité qui doit maîtriser un processus de production complet, qu'il couvre des biens ou des services. Cette définition, nous la partageons avec nos partenaires européens. Elle nous rappelle à quel point il est difficile de trouver l'unité d'analyse pertinente tant nos systèmes productifs sont complexes.

Dans la statistique publique, ce concept d'entreprise est traditionnellement approché par deux notions, celle d'unité légale et celle de groupe. Appréhender l'entreprise par l'unité légale revient à l'assimiler à une personne physique ou à une société. Au risque de négliger les interactions économiques parfois étroites existant entre unités légales. On peut penser, par exemple, aux participations au capital ou aux mutualisations de moyens ...

L'unité légale fournit ainsi, en général, une représentation trop étroite de l'entreprise. La notion de groupe, a contrario, tend à fournir une représentation trop large de l'entreprise. Rappelons qu'un groupe est défini comme un ensemble de sociétés liées entre elles par des participations au capital.

La notion de groupe permet de prendre en compte l'existence de liaisons financières entre unités légales, et

ainsi de fournir une représentation plus riche de la réalité économique. Les groupes sont en revanche des entités souvent hétérogènes, de sorte qu'il serait plus pertinent de raisonner au niveau des « branches opérationnelles » de groupes. Ces branches sont, a priori, plus homogènes en termes d'activité économique.

C'est dans cette cartographie d'activités économiques que l'Insee souhaite s'engager via son opération dite de « profilage des groupes ». Il s'agit d'une tâche de longue haleine qui trouvera son début de commencement à partir de l'année prochaine.

La branche opérationnelle d'un groupe permettra, par exemple, de bien regrouper l'ensemble de ses activités commerciales. Mais elle donnera encore souvent une vision incomplète de la réalité économique.

Pour atteindre à la complétude, il faut en effet introduire la notion de réseau, qui formalise la coopération d'unités économiques. Ces unités peuvent être juridiquement indépendantes, ou pas, liées par des participations en capital, ou pas. L'important c'est leur engagement dans une stratégie commune.

Aujourd'hui, cette organisation en réseaux est largement présente dans les secteurs de la distribution et des services aux particuliers (coiffure, hôtellerie...). Certains réseaux regroupent des unités légales, juridiquement indépendantes, sans structure de groupe. Un cas typique est celui des groupements d'indépendants partageant une même enseigne et une même centrale d'achats.

D'autres réseaux sont inscrits à l'intérieur d'un même groupe. On parle alors de réseau complètement intégré. D'autres réseaux, enfin, sont mixtes, c'est-à-dire associent une partie intégrée et une partie composée d'unités juridiquement indépendantes, par exemple en franchise.

Les frontières fondées sur des critères juridiques ou de participation au capital, structurent encore profondément notre appréhension de l'économie. Mais, en pratique, aujourd'hui, les unités légales ou les groupes sont traversés de part en part par les réseaux.

Il en va de même pour une autre frontière, également très structurante, celle de secteur d'activité.

Traditionnellement les unités légales sont découpées en branches d'activités, et regroupées en secteurs, sur la base de leur activité principale. Ainsi un constructeur automobile qui, à titre secondaire, exerce une activité commerciale, appartient bien au secteur de l'industrie automobile. Mais il contribue aussi à l'activité commerciale de la France par sa branche commerce.

Ce découpage en fonction de l'activité est également traversé par les réseaux. Ainsi les industriels sont fréquemment amenés à organiser leurs circuits de distribution, en les intégrant directement au sein d'un groupe ou par le biais de réseaux.

Inversement, la grande distribution devient productrice lorsqu'elle fait fabriquer ses produits par des sous-traitants. C'est ainsi que dans l'habillement, l'articulation en réseau entre l'amont et l'aval devient essentielle.

D'un point de vue économique, ces interrogations renvoient bien sûr à une question classique. À quelle condition l'intégration des activités au sein d'une entreprise est-elle optimale ? Quand préfère-t-on une interaction fondée sur le marché, et transitant par les prix, plutôt qu'une étroite coopération régie par des contrats ?

Cette notion de coopération entre unités économiques, régie par des contrats, qui donne naissance à un réseau, est au cœur des débats d'aujourd'hui.

Ces contrats peuvent être extrêmement divers, peu formalisés ou, au contraire, très contraignants. Ils répondent néanmoins à des préoccupations économiques universelles. Le réseau répond bien sûr à une logique d'effets d'échelle, par la mise en commun de moyens.

Ces moyens peuvent relever d'un savoir-faire technologique, organisationnel, commercial ou logistique. Le réseau permet également de faciliter l'accès au marché du crédit ou des capitaux. Mais pour fonctionner correctement, le réseau doit s'assurer de l'effort de chacun, en vue du succès de tous. Chaque membre du réseau, qui bénéficie du travail collectif, y compris la tête de réseau, doit alors avoir une incitation forte à ne pas s'en remettre, insidieusement, aux autres.

L'analyse économique a porté une grande attention à ces questions, qui donnent lieu à un corpus très riche. La théorie des contrats fournit en particulier un outil d'analyse très puissant.

Les contrats doivent, bien sûr, tenir compte de multiples contraintes institutionnelles et légales. Ils doivent aussi tenir compte du coût de l'information. Certaines dispositions, qu'il serait en théorie utile d'inclure dans les contrats, requièrent, en pratique, un volume d'information trop coûteux.

Les réponses trouvées par les acteurs économiques à ces problèmes prennent ainsi des formes pragmatiques et diverses, en partie déterminées par l'histoire. Cette diversité se retrouve notamment dans la multitude de formes d'organisation en réseaux : succursalisme, franchise, concessionnaire, groupements autour de centrales d'achats, chaînes volontaires, commission-affiliation, licence de marque, pour ne citer que les plus répandues dans le tertiaire.

Cette diversité des types de contrats on la retrouve à l'intérieur d'un même réseau lorsqu'il choisit de faire appel à différents liens contractuels pour se développer dans les meilleures conditions.

Pour une tête de réseau, il devient possible aujourd'hui d'étendre son empire moyennant un coût et un apport en capital réduits. Recourir à la franchise permet, par exemple, de se développer à l'international en limitant les risques de pertes et en s'appuyant sur la connaissance du marché des entrepreneurs locaux. Les points de vente bénéficient quant à eux d'effets de taille et de transferts d'expérience, tout en conservant une certaine autonomie de gestion.

Diversité et complexité, évolution permanente, voilà bien trois caractéristiques essentielles des réseaux. Dès lors, comment appréhender cet objet ? Comment le mesurer ?

Il me semble que de gros progrès ont été accomplis depuis une dizaine d'années, sur le terrain de la mesure. Depuis le premier séminaire sur les réseaux, organisé par l'Insee en 1996, des enquêtes ont été menées et des études publiées.

Ce n'est, bien sûr, qu'un début. Deux nouvelles enquêtes sont actuellement en cours de collecte et des perspectives sont tracées pour les prendre en compte, le moment venu, dans un futur répertoire statistique.

Pour continuer à progresser, il nous faudra toutefois relever plusieurs défis :

- le défi de la compréhension et de l'analyse où l'apport des universitaires est essentiel. L'écart entre théorie et réalité économique est parfois grand ; le monde académique doit donc en permanence dialoguer avec les professionnels.
- le défi que constitue le développement des outils nous permettant de décrire les réseaux. Il s'agit en premier lieu d'identifier les acteurs. La réalité d'un réseau ne se dévoile pas d'elle-même. Alors, qui interroger ? La tête de réseau, mais comment l'identifier ? Là encore, le soutien des professionnels est important, en particulier lorsqu'il s'agit de prendre en compte l'apparition de nouveaux acteurs.
- le défi que constitue une collecte d'information efficace, qui ne fait pas peser une charge excessive sur les acteurs économiques. Ceci implique de cibler les bons interlocuteurs et de leur poser les bonnes questions ; tout est affaire de compromis, et repose sur l'adhésion des acteurs.

Voici ce que je souhaiterais vous dire pour éclairer le contexte de ce séminaire, dont l'organisation est la suivante :

La première session porte sur la logique de fonctionnement des réseaux, leur diversité et les avantages de chaque forme d'organisation. On tentera de comprendre pourquoi des réseaux sont créés, sous quelle forme et selon quelles modalités de fonctionnement. La table ronde permettra de confronter les points de vue de professionnels. Cette première session sera animée par le professeur Gérard Cliquet.

De premiers résultats concernant l'évaluation des parts de marché des réseaux du commerce seront présentés dans la deuxième session. Ces résultats mettent en évidence une mixité des formes d'organisation à l'intérieur même d'un secteur. Des éléments d'explication à cette diversité sectorielle seront proposés, et nous entendrons deux directeurs de réseaux d'enseignes. Ils nous parleront de l'adéquation entre le type de réseau choisi et le secteur dans lequel ils évoluent. Cette deuxième session sera animée par Louis de Gimel.

Les réseaux se sont fortement développés au cours des dernières décennies. Ils doivent constamment s'adapter à leur environnement : évolution du comportement du consommateur, innovation technologique, développement à l'international. La troisième et dernière session traitera de ces grands enjeux auxquels sont confrontés les réseaux. Cette troisième session sera animée par Michel Choukroun.

C'est avec beaucoup de plaisir que je remercie les participants à ce séminaire sur les réseaux d'enseignes. Je tiens à remercier tout particulièrement ceux qui ont bien voulu intervenir pour nous faire partager leur expérience et leurs travaux :

Parmi les représentants du monde de l'entreprise :

- MM. Franck PROVOST, président du groupe Provalliance, Stéphane GAUTHIER, directeur général de Best Western France, Jean-Marc RIHOUEY, directeur stratégie commerciale proximité de Carrefour ;

au sein des organisations professionnelles du tertiaire :

- MM. Guy GRAS, président de la fédération française de la franchise, et Guy LECLERC, président de la fédération du commerce associé ;

comme experts du tertiaire :

- Mmes Pascale HÉBEL, directrice du département consommation du Crédoc, Sophie MALKA, consultante chez Dia-Mart, et M. Michel CHOUKROUN, consultant en Problématiques de distribution ;

et enfin les représentants du monde de la recherche :

- MM. Gérard CLIQUET, professeur à l'université de Rennes 1, Danièle PEDERZOLI, professeur à Rouen Business School, et Mmes Magali CHAUDEY et Muriel FADAIRO, Maîtres de conférence à l'université de Lyon.

Et je suis heureux que la direction des statistiques d'entreprises de l'Insee apporte aussi sa contribution.

Je remercie enfin Yvon Merlière, directeur général du Crédoc et président de la commission des comptes commerciaux de la nation, qui a accepté de synthétiser les débats, à la fin de la journée.

Je ne doute pas que ces débats seront fructueux et que toutes ces interventions permettront de faire progresser la compréhension mutuelle de l'organisation en réseau. Peut-être feront-elles émerger des problématiques nouvelles qui sauront trouver écho à la fois chez les acteurs économiques, dans le monde académique, et du côté de la statistique publique.

Session 1 : Le fonctionnement des réseaux

Président de séance : Gérard CLIQUET (Professeur d'Université Rennes I)

Je vais essayer de vous présenter différentes formes d'organisation en réseaux. Guy Leclerc ne pouvant être présent à notre séminaire, il sera remplacé par Alexandra Bouthelier, déléguée générale de la FCA.

Je suis professeur à l'Université de Rennes I et directeur du Centre de recherche en économie et management (CREM). Je dirige actuellement l'équipe marketing et management. Nous travaillons sur les réseaux depuis un long moment déjà.

.I Les formes d'organisation en réseau

Gérard CLIQUET

J'ajouterais que, pour moi, le développement des réseaux dans le commerce et les services constitue un véritable phénomène d'industrialisation des activités. J'en veux pour preuve le fait de la réplication et de la standardisation des produits (points de vente, magasins, hôtels, restaurants, etc.), des investissements toujours plus importants – rappelons ici que la plus grande entreprise du monde est un réseau –, l'usage de technologies toujours plus sophistiquées, la vente et la fabrication de produits sous marque propre ainsi que la complexité en matière de management.

La complexité s'accroît, non seulement au niveau de l'organisation mais aussi de l'élaboration des stratégies. Les évolutions touchant le mode de magasinage sont rapides. La notion de multi-canal est souvent abordée car elle est fondamentale dans le contexte actuel. Quand on parle du multi-canal, on considère trop souvent que le fonctionnement repose sur des silos avec des canaux différents. Il convient de favoriser les relations entre ces canaux, d'où le développement de l'inter-canal. Des travaux ont été menés aux États-Unis sur le « trans-canal », l'objectif étant de faire en sorte que les canaux soient en relation sans perdre de vue la condition de rentabilité.

Citons un autre problème : lorsque vous changez de pays, il est probable que la définition change également. Tel est notamment le cas de la franchise par exemple. Celle-ci ne se définit pas de la même manière au Brésil, aux États-Unis et en France, ce qui rend toute comparaison difficile car les conceptions sont différentes. Notons ici que la définition de la franchise tend à évoluer du fait de la prise en compte d'une nouvelle réglementation européenne depuis le 1^{er} juin 2010.

Je vous propose d'aborder quatre questions ;

- Pourquoi créer un réseau ?
- Pourquoi rejoindre un réseau ?
- Quelle forme choisir pour un réseau ?
- Comment faire fonctionner un réseau ?

Pourquoi créer un réseau ?

Je me suis intéressé aux travaux d'historiens qui ont analysé l'évolution de Félix Potin. L'intéressé a créé son magasin en 1844 puis s'est développé à partir de 1860. Une délocalisation se traduit tout d'abord par des gains en clientèle. En effet, le magasin est limité dans sa zone de chalandise sur le plan géographique. Des gains en productivité sont également possibles, les coûts étant répartis sur un nombre de magasins et une clientèle plus larges. Notons que la notion de productivité nous renvoie nécessairement à celle d'industrialisation.

Des problèmes se posent toutefois dès lors que le parti de délocaliser est pris. Des difficultés peuvent ainsi voir le jour en matière de motivation et de surveillance notamment (théorie de l'agence) mais aussi en matière de financement (théorie des ressources).

A partir des années 50, nous avons assisté à un développement considérable de différentes formes de réseaux.

- *la franchise*
Les historiens américains considèrent que la franchise est une idée française remontant au Moyen-âge. Sa forme moderne est toutefois issue des États-Unis : ce concept a en effet été développé par la marque Singer.
- *les groupements d'indépendants*
Ces groupements se sont fortement développés en France. Cette notion ne revêt pas de caractéristiques très anglo-saxonnes, ce qui explique que la recherche soit quasi inexistante dans ce domaine.
- *les concessions*
Aux États-Unis, la notion de *franchising* inclut les concessionnaires automobiles. La franchise, selon l'acception française, correspond à la notion de *business format franchising*.

De l'idée de chaîne, on est passé à l'idée de réseaux. Cette évolution mérite d'être rapprochée de la théorie des systèmes. Fréry a comparé cette évolution à la différence entre le Chêne et le Roseau. Si le Chêne est plus rigide et plus solide, le Roseau, quoique plus fragile, est néanmoins plus flexible. Dans un environnement de plus en plus changeant, pouvoir faire preuve de souplesse est une force. Le développement d'Internet permet également davantage de contacts.

La franchise a longtemps été considérée comme un système transitoire. Tel n'est plus le cas aujourd'hui.

Pourquoi rejoindre un réseau ?

Des affiliés, des associés, des adhérents, voire des salariés, peuvent avoir envie de rejoindre un réseau pour diverses raisons : pour travailler près de chez soi, profiter d'un marché qu'on connaît bien, faire carrière, développer ses facultés d'entrepreneur, rebondir après un échec professionnel, etc. Sur ce dernier point, force est de constater que de nombreux cadres seniors, contraints de quitter leur entreprise, sont amenés à développer des franchises.

Au moment de choisir un réseau, il s'avère pertinent de se poser la question suivante : un point de vente appartenant à un réseau a-t-il davantage de chances de survie qu'un point de vente strictement indépendant ? Les résultats des recherches sont assez contradictoires en la matière. Dans les réseaux, le développement de la multi-franchise, c'est-à-dire la possibilité pour certains franchisés de disposer de plusieurs points de vente en propre, tend à renforcer la survie des réseaux. Néanmoins, les résultats relatifs aux franchisés isolés ou aux indépendants sont moins tranchés.

L'attrait de la marque ou de l'enseigne peut être une raison qui pousse à rejoindre un réseau. Pour imposer une marque, environ dix ans sont nécessaires. Il s'avère par conséquent légitime que les cadres remerciés à partir d'un certain âge prennent le parti de rejoindre une marque connue.

Rejoindre un réseau permet également de bénéficier d'un soutien technique au travers de formations et d'un transfert de savoir-faire dans la franchise ou de parrainage dans certains réseaux associés. Un soutien financier peut également être recherché, par exemple dans le cadre d'une franchise doublée d'une location-gérance. Par ailleurs, appartenir à un réseau permet de réduire certains coûts d'installation. Globalement, le risque s'en trouve réduit, ce qui n'exclut pas pour autant la possibilité d'exercer une responsabilité locale en tant que salarié, gérant, propriétaire de fonds (franchisé, membre d'une association, etc.).

Quelle forme choisir pour un réseau ?

Les réseaux peuvent être pleinement intégrés. En parallèle existent également les réseaux associés et les réseaux contractuels.

Intéressons-nous à ce schéma qui vous présente la typologie des réseaux en fonction des lignes de pouvoir.

- Les réseaux intégrés s'inscrivent dans un schéma classique de succursalisme avec un système de pouvoir vertical (*top-down*), de l'opérateur vers la succursale.
- Le système de réseaux associés se veut démocratique avec des adhérents représentés dans des commissions ou des assemblées qui ont la possibilité d'exercer un pouvoir *bottom-up*. En d'autres termes, la centrale suivra les préconisations demandées par les adhérents.
- Dans les réseaux contractuels, les contrats incitent à l'horizontalité des relations de pouvoir entre les différentes parties, même si le franchiseur dispose d'un avantage en détenant la marque, le savoir-faire, etc. En l'espèce, il s'avère approprié de parler de « relations obliques ».

Les différentes formes de réseaux peuvent être classées de la manière suivante – la présente liste n'étant pas exhaustive :

- les réseaux succursalistes et les réseaux filialisés sont des réseaux intégrés ;
- les réseaux en association, en coopérative, en chaîne volontaire ou en partenariat sont des réseaux associés ;
- les réseaux en franchise, en concession, en licence de marque, en affiliation et en location-gérance sont des réseaux contractuels.

Comme le disait Jean-Philippe COTIS, la complexité s'est nettement accrue. Les groupes de réseaux se développent. Le succursalisme côtoie la franchise (Carrefour, Casino). De surcroît, les réseaux de franchise évoluent : on a vu apparaître des réseaux mixtes « franchise-succursalisme » ainsi que les concepts de multi-franchise, master-franchise et pluri-franchise.

Prenons un franchiseur X sur un marché 1. Il a des franchisés ainsi que des unités en propre – conformément à la loi.

En parallèle, il peut autoriser un franchisé à disposer de ses propres magasins (succursales). Il est alors question de multi-franchise. Deux sortes de multi-franchise méritent d'être distinguées : celle qui permet de développer un territoire ainsi que celle qui se met en place successivement, en autorisant au fur et à mesure un franchisé à développer de nouveaux points de vente.

La master-franchise revient à autoriser un franchisé à ouvrir aussi des franchises. Cette solution est souvent utilisée à l'étranger.

Le franchiseur X dont il est question peut aussi être présent sur un marché 2, ce qui correspond à une situation de pluri-franchise. C'est ainsi que des groupes d'une complexité remarquable se constituent.

D'autres formes traduisant une pluralité organisationnelle méritent d'être remarquées. Des situations combinant association et franchise ont été observées, comme c'est le cas chez Intermarché. Il est également possible d'avoir recours à l'affiliation et à la franchise. Dans le secteur de l'habillement, il s'est avéré nécessaire de privilégier un système particulier pour contourner la difficulté liée à la propriété du stock par les franchisés. En cas de conditions climatiques défavorables, les franchisés devaient en effet faire face à des stocks importants qu'ils avaient du mal à écouler. Le système de commission-affiliation a ainsi été créé : son fonctionnement s'apparente à une franchise au plan managérial mais des spécificités sont prévues au plan juridique.

Comment faire fonctionner un réseau ?

Bradach est un auteur américain qui a effectué sa thèse à Harvard et qui a produit un article dans une grande revue internationale ainsi qu'un ouvrage qui s'intitule *Franchise Organizations* (1998). Il y propose un modèle reposant sur quatre défis, valables pour toute forme de réseaux :

- l'accroissement de la clientèle par implantation de nouveaux points de vente ;
- le maintien de l'uniformité du concept ;
- la réactivité locale ;
- l'adaptation globale du concept.

Les principaux enjeux stratégiques et managériaux des réseaux sont liés :

- aux changements de plus en plus rapides des comportements de magasinage des consommateurs : ces derniers sont d'ailleurs de mieux en mieux informés grâce à Internet et ils connaissent parfois mieux le produit que le vendeur lui-même, d'où la nécessité d'innover et de s'adapter constamment, y compris en formant mieux le personnel ;
- à la création des sites web sur Internet et au développement du multi-canal ;
- à l'ouverture des frontières et à la nécessaire internationalisation des réseaux.

Le dilemme qui se pose entre les notions d'adaptation et de standardisation ne doit pas être sous-estimé. Je vous rappelle que l'un des défis repose sur le maintien de l'uniformité du concept. Cette uniformité de façade est-elle réellement obligatoire aujourd'hui ? Cette idée est en cours d'évolution. Citons le cas de la Great Harvest Bread Company aux États-Unis. Ces entreprises se développent surtout dans le Dakota et le Montana. Les Américains ont jugé que le marché des boulangeries devait être particulièrement porteur. Un système de « *freedom franchise* » a été développé dans ce cadre. Ainsi, si, aux yeux des consommateurs, chaque façade est propre à la boulangerie de la ville dans laquelle elle est implantée, tout le backoffice est néanmoins standardisé. Cette déconnexion entre ce qui est montré aux clients et les produits fournis mérite d'être remarquée.

Je vous présente ici un tableau (cf. présentation) où j'ai repris les cinq formes de réseaux les plus connues ainsi que les défis (vitesse d'expansion, maintien de l'uniformité, réactivité locale, adaptation globale du concept) et les enjeux (formation, multi-canal, internationalisation, adaptation *versus* standardisation) qui se présentent. L'objectif de cette démarche consiste à évaluer, *a priori*, les points forts de tel ou tel type d'organisation.

Sans surprise, les réseaux mixtes sont les plus à même de répondre aux quatre défis de Bradach. En termes de vitesse d'expansion, les réseaux intégrés sont les plus lents. La franchise permet une expansion relativement rapide mais celle-ci s'avère optimale dans les réseaux mixtes. Notons que, dans le tableau, sont distingués les réseaux mixtes qui sont davantage franchisés (F) et ceux qui sont davantage succursalisés (S). De nombreux opérateurs souhaiteraient disposer d'une « proportion » de succursales idéale mais rien ne vaut le savoir-faire professionnel et entrepreneurial de l'opérateur.

Il convient de remarquer que la vitesse d'expansion s'avère très satisfaisante pour les réseaux associés. Leur taille est généralement impressionnante. La réactivité locale y est très forte également, à l'instar de ce qui est observé pour les franchisés.

L'adaptation globale du concept semble plus aisée à mettre en œuvre dans les réseaux intégrés que dans les réseaux associés ou franchisés. Concernant la formation, les réseaux intégrés rencontrent moins de difficultés que les réseaux associés ou franchisés. Dans les réseaux intégrés, il est possible d'imposer le multi-canal, ce qui est moins évident dans le cadre des autres réseaux.

Dans les réseaux qui pratiquent à la fois la franchise et le succursalisme, plus le taux de franchise est élevé, moins le nombre de sites web de vente est important. Ce type de situation est caractéristique d'une superposition de zones de chalandise : si celle d'Internet est infinie, force est de souligner que celle des magasins est nettement déterminée. Lorsqu'une vente réalisée par le biais d'Internet concerne un client qui aurait été susceptible de se rendre dans un magasin à proximité de son domicile, un problème de taille se pose pour le franchisé. Des solutions existent toutefois et j'ai eu l'occasion de constater que les entreprises peuvent privilégier des stratégies particulièrement différentes dans ce domaine.

Se tourner vers l'internationalisation s'avère plus difficile pour les réseaux associés : ils doivent franchir un obstacle au moment où ils prennent une telle orientation, ce qui ne signifie nullement que le succès ne sera pas au rendez-vous. L'internationalisation pose moins de problèmes aux franchises et les plus avantagés dans ce domaine sont les réseaux intégrés.

Compte tenu de l'organisation des réseaux associés et des réseaux mixtes « franchisés », ces derniers relèvent le défi de « l'adaptation *versus* la standardisation » avec le plus d'aisance.

Abordons à présent quelques sujets qui fâchent. Aucun sujet ne doit être écarté afin d'éclairer au maximum les statisticiens sur les enjeux en présence.

- Le management des réseaux pose des difficultés particulières, notamment au niveau de la motivation des responsables locaux. J'ai participé à une thèse réalisée aux États-Unis sur le sujet de « l'aliénation ». Ce concept renvoie à la période qui suit la période d'enthousiasme observée dans un réseau et qui

précède une vague de conflits. L'aliénation correspond au moment où un franchisé commence à entrer dans une certaine routine et à voir son activité stagner. La thèse que j'ai évoquée visait précisément à tenter de repérer les éléments traduisant le risque de survenue d'un phénomène d'aliénation. Des actions doivent être mises en œuvre pour relancer la relation avant qu'un point de non retour soit atteint. Le niveau de conflit le plus grave serait de déboucher sur une situation de mutinerie dans le réseau.

- Orchestrer la coordination et la surveillance s'avère également problématique, surtout lorsque le réseau s'étend à l'étranger. Gérer la distance géographique, mais aussi culturelle, représente un coût non négligeable.
- Le cas des réseaux qui sont caractérisés par une pluralité des formes organisationnelles impose la mise en place d'un double système de management au sein d'un même réseau.
- La question de la performance des réseaux est également rémanente. Une étude menée dans l'hôtellerie visait à déterminer si certains réseaux étaient plus performants que d'autres. Il en est ressorti que, dans ce domaine, les réseaux mixtes étaient plus performants que les réseaux en franchise, eux-mêmes préférables aux réseaux en succursales ou aux filiales.

Je tiens ici à affirmer que les travaux sur les autres formes de réseaux sont insuffisants. Un effort doit être effectué dans ce domaine.

Conclusion

Pour conclure, je tiens à rappeler les caractéristiques des réseaux du commerce de détail et des services. Méritent d'être mis en exergue des organisations de plus en plus complexes, une grande diversité de ces organisations et un pouvoir grandissant sur les marchés domestiques et internationaux. Dans les pays émergents en particulier, on peut observer une multitude de petits producteurs, d'un côté, qui se retrouvent face à de très grands opérateurs internationaux de la distribution, d'un autre côté. Je vous laisse imaginer le type de relations qui en découle.

Il s'avère par conséquent indispensable de mieux connaître les réseaux pour mieux les comprendre ainsi que pour mieux prédire les conséquences de leurs décisions. Je tiens à remercier l'Insee pour son initiative qui sera riche en enseignement pour tous les acteurs et observateurs des réseaux : professionnels et fédérations, administrations et collectivités locales, enseignants-chercheurs, économistes, sociologues, etc.

Force est de constater que les réseaux intéressent de plus en plus le monde universitaire. Insistons encore une fois sur la nécessité, pour le monde académique, de se pencher sur toutes les formes de réseaux – et pas uniquement sur la franchise.

.II Table ronde : confrontation des avantages de chaque forme d'organisation – le point de vue des professionnels

Gérard CLIQUET

J'invite les différents intervenants à se présenter.

Alexandra BOUTHELIER, Déléguée générale de la Fédération des enseignes du Commerce Associé

Je suis la déléguée générale de la Fédération des enseignes du Commerce Associée (FCA) qui regroupe les coopératives de commerçants détaillants et les réseaux associés qui participent au capital d'une structure centrale.

Guy GRAS, Président de la FFF

Je suis président de la Fédération française de la franchise (FFF). La Fédération attache une grande importance à confier ce statut à un professionnel. Je suis moi-même franchiseur, ce qui me permet de faire valoir un point de vue pratique. Par ailleurs, j'enseigne à l'université de Paris Dauphine.

Jean-Marc RIHOUEY, Directeur Stratégie Commerciale Proximité, groupe Carrefour

Je suis chargé de la stratégie commerciale des enseignes de proximité au sein du groupe Carrefour. Ledit groupe détient plus de 1700 magasins en franchise dans le commerce de proximité. Il en a également dans les supermarchés avec plus de 400 magasins franchisés. Je suis un professionnel de la franchise depuis 1988 : avant de rejoindre le monde de la proximité, j'ai en effet animé le réseau de franchisés de supermarchés du groupe Carrefour en région parisienne pendant plusieurs années.

Gérard CLIQUET

Pour commencer, quelques questions pour éclaircir certains points évoqués. Madame Bouthelier, pouvez-vous nous apporter des éclaircissements sur le concept de commerce associé ?

Alexandra BOUTHELIER

En l'espèce, il est question de réseaux d'indépendants. A l'origine, ces points de vente existaient. Ils ont pris le parti de rejoindre un réseau car, à un moment donné, ils ont souhaité rompre leur isolement tout en restant indépendants. La solution du regroupement est apparue judicieuse car, à plusieurs, ils pouvaient être plus forts que s'ils demeuraient seuls. L'intérêt de la mutualisation de savoir-faire, d'expériences, etc. et de la mise en commun de moyens s'est alors fait jour. La performance est au rendez-vous lorsque ce type d'approche est privilégié. Une structure centrale (tête de réseau) a alors été créée, laquelle revêt généralement une forme de coopérative. L'objet de la tête de réseau n'est pas de grossir, se capitaliser ou dégager des bénéfices mais de développer des services et des moyens uniquement dédiés aux points de vente en vue d'optimiser leurs performances.

Par ailleurs, notons que ces réseaux se sont constitués par la base. Les points de vente sont les propriétaires de ces réseaux. Ils détiennent par conséquent les commandes en tant qu'administrateurs, dirigeants et actionnaires. Ils ont un droit de regard sur la stratégie du réseau. De surcroît, l'enseigne leur appartient.

La situation se complexifie en cas de double gouvernance, avec la présence de services dédiés au sein de la tête de réseau mais aussi d'une équipe de permanents représentant des experts de métiers différents, lesquels ont vocation à travailler en commun avec les adhérents (chefs d'entreprise des points de vente) qui apportent le savoir-faire du terrain. Cette double compétence détermine alors la politique et la stratégie de l'entreprise.

La caractéristique majeure du commerce associé réside dans le fait que la structure centrale est dédiée aux points de vente. Celle-ci permet d'ailleurs de comprendre pourquoi le développement à l'international n'est pas une orientation privilégiée dans ce type de structure. En effet, le développement à l'international ne peut avoir d'intérêt que s'il est bénéfique à l'ensemble du réseau. Il ne serait envisagé que s'il permettait de grossir, de jouir de davantage de moyens (capacité d'achats, de communication, etc.). Il doit avoir un intérêt pour l'ensemble des points de vente en France, ce qui explique la faible présence de réseaux en commerce associé à l'international.

Gérard CLIQUET

Je me tourne à présent vers Monsieur Gras. J'ai évoqué tout à l'heure un changement de réglementation au niveau européen qui, selon moi, tend à élargir la notion de franchise en la rapprochant de la notion américaine. Il me semble que ladite réglementation porte sur trois éléments : la définition du savoir-faire, la définition d'Internet comme mode de commercialisation – et non comme point de vente supplémentaire – et un changement sur les prix – qui tendent à être davantage imposés. Quel est votre point de vue sur le sujet ?

Guy GRAS

Je ne sais pas par où commencer pour vous répondre. Votre intervention a été particulièrement riche. Je souhaite toutefois recadrer un point. Vous avez largement évoqué la franchise. Des termes tels que complexité, réussite économique difficile, etc. ont été utilisés. J'ai été frappé par un aspect de votre présentation en particulier : vous n'avez cessé de parler de la franchise américaine.

Il convient d'avoir conscience que, si les termes employés sont identiques, les notions qu'ils recouvrent sont différentes. Pour prendre un exemple concret, cela reviendrait à vouloir jouer à la belote avec un jeu de tarot. Certaines cartes sont identiques mais elles ne sont pas toutes les mêmes. Entre la franchise européenne – et non pas française – et la franchise américaine, la même distinction s'impose.

La franchise "à l'américaine" correspond davantage à un système de licence de marque. La marque est utilisée par un tiers qui l'utilise pour vendre ou distribuer les produits et les services de cette marque. Vu l'important rayonnement des États-Unis, ce principe a été repris dans de nombreux pays. Dans cette conception, le franchiseur donne sa marque, même s'il peut également, transmettre un savoir-faire et fournir des produits et services en parallèle. Mais l'élément essentiel reste la marque et les signes distinctifs d'attraction de la clientèle.

La franchise "à l'européenne" repose sur un système très stable. Je ne partage pas votre remarque sur les évolutions récentes. En réalité, très peu de choses ont changé, au risque d'en décevoir certains. Ce système très stable exprime la franchise d'une façon différente de la conception américaine : en effet, la franchise en Europe est avant tout fondée sur un transfert de savoir-faire. Dans le droit de la concurrence, il est spécifié que ce transfert de savoir-faire doit être fondé sur un rapport économique gagnant-gagnant : ledit transfert doit se traduire par l'octroi d'un avantage concurrentiel au franchisé sur son marché. Le cœur du métier de la franchise européenne, affirmé dans un premier règlement spécifique à la franchise (1988), confirmé dans un deuxième règlement sur les restrictions verticales en 2000 et confirmé à nouveau dans un troisième règlement sur les restrictions verticales en 2010, repose sur un même concept : la transmission d'un savoir-faire donnant un avantage concurrentiel. Bien sûr, la marque, signe de ralliement de la clientèle, est nécessaire dans le cadre de cette relation afin que la clientèle soit en mesure d'identifier le savoir-faire spécifique. Néanmoins, contrairement à la vision privilégiée aux États-Unis, la marque vient au second plan dans la conception européenne. Cette conception est entérinée par le droit européen. L'arrêt Pronuptia de la Cour de justice européenne de 1988 à une force encore supérieure aux Règlements : il n'a d'ailleurs jamais été remis en cause. Ce droit objectif est en effet largement appliqué dans les tribunaux et les cours de justice européenne.

Enfin, s'agissant de la franchise "à l'européenne", un dernier élément caractéristique mérite d'être mis en avant : tout au long du contrat, le franchiseur apportera une assistance au franchisé.

La conception américaine revient à titre principal à concéder une licence tandis que la conception européenne revient à transférer un savoir-faire gagnant, c'est à dire efficient économiquement. Ainsi, au delà d'une marque, le boulanger Paul dispose d'un avantage concurrentiel vis-à-vis du boulanger qui ne bénéficie pas de ce savoir faire. De la même manière, le vendeur de chocolat Jeff de Bruges dispose d'un avantage concurrentiel dans la mesure où il bénéficie du savoir-faire Jeff de Bruges que n'aura pas le pâtissier du coin. Inutile de préciser que les banquiers ne s'y trompent pas : en période de crise, ces derniers préfèrent prêter aux franchisés qu'aux autres commerçants non « organisés ».

Dans votre présentation, vous avez utilisé des exemples anglo-saxons et américains. Néanmoins, ceux-ci ne sont pas adaptés à notre schéma. La FFF a développé un événement dédié à la franchise - les entretiens de la franchise dédiés à la recherche – dans le cadre duquel nous travaillons sur le concept économique et le concept de management de la franchise. Force est de constater que nous nous trouvons dans un schéma assez différent de nos collègues américains. Le modèle européen n'a nullement vocation à disparaître car, économiquement, il repose sur des relations d'affaires saines. Notons ici que la Chambre de commerce internationale de Paris a rédigé un contrat type de franchise qui est décliné dans différents pays par les CCI affiliées présentes au plan international et il s'agit d'un contrat de franchise à l'européenne.

Recadrer le débat à ce stade m'a semblé indispensable afin que nous puissions parler des mêmes choses.

Gérard CLIQUET

Il est vrai que, dans les congrès internationaux, j'ai pour habitude de demander s'il est question de franchise à l'américaine ou de *business format franchising*. Ces notions sont interprétées avec délicatesse : les conférenciers veillent à ne pas mélanger tous les principes. Le *business format franchising* reprend les éléments caractéristiques de la franchise à la française.

Guy GRAS

Nous travaillons au sein du World Franchise Council qui regroupe les principales franchises du monde entier. Inutile de rappeler que de gros enjeux économiques en termes de développement des entreprises à l'étranger se présentent. Il s'avère indispensable de définir clairement le modèle économique qui sera utilisé pour mener à bien un tel développement.

Les discussions deviennent houleuses lorsque ce type de sujet est évoqué. Tel a notamment été le cas devant la Commission européenne lors de la dernière refonte du règlement. Certains lobbyistes ont pu avoir la tentation d'affaiblir la notion de franchise européenne pour entraîner la Commission vers une franchise à l'anglo-saxonne reposant principalement sur la notion de marque. En privilégiant ce concept, il devient nettement plus facile pour les entreprises américaines de pénétrer le marché européen et de développer le marché à l'export. Les Européens ont veillé à la préservation de la franchise européenne fondée par l'arrêt Pronuptia et caractérisée par le transfert de savoir-faire gagnant.

Gérard CLIQUET

Quelles sont les évolutions découlant du nouveau règlement en application depuis le 1^{er} juin 2010 ?

Guy GRAS

Je suis désolé de vous décevoir mais peu de choses ont changé. Ce constat est d'ailleurs légitime puisque le système fonctionne bien en l'état. Certains auraient vraisemblablement souhaité que des changements soient été mis en œuvre et cherchent à tout prix à mettre en avant des pseudo-évolutions. Une analyse précise et sérieuse du texte révèle que le concept est resté inchangé. Le système est extrêmement stable et repose sur un savoir-faire efficient économiquement, une marque et une assistance.

Sans entrer dans des débats techniques, nous ne pouvons que constater que la franchise rentre dans le champ d'application du Règlement, même si le Règlement ne la vise pas expressément. Celui-ci est commun à tous les contrats de restrictions verticales (concession, franchise, distribution exclusive, etc.). La commission cherche à apprécier les effets économiques de ces contrats sur le marché puisque les dispositions du Règlement s'inscrivent dans le cadre du droit de la concurrence européen. Une approche à travers un prisme commun à tous les contrats de distribution (restrictions verticales) a par conséquent été privilégiée par la Commission. Toutefois, le "guide d'application" du Règlement distingue bel et bien la franchise au regard des autres modes de distribution. Il est alors possible d'identifier les composantes clés de la franchise et de constater qu'elles n'ont pas été remises en cause, ce qui permet d'affirmer que le système est très stable aujourd'hui en Europe.

Gérard CLIQUET

Monsieur Rihouey, pouvez-vous nous éclairer sur les avantages du type d'organisation que vous dirigez ? Quels sont les risques et les limites à prendre en compte ?

Jean-Marc RIHOUEY

Personnellement, je gère uniquement la franchise. Il convient toutefois de noter que le groupe Carrefour privilégie un système mixte. 90 % de nos hypermarchés reposent sur un schéma intégré et 40 % de nos supermarchés fonctionnent sur un mode de franchise – 60 % sont intégrés. En termes de commerce de proximité, le modèle de franchise est utilisé dans 100 % des cas, soit plus de 2 000 magasins en franchise au total pour le groupe.

Privilégier un mode mixte présente divers intérêts. L'intérêt de la marque, les bénéfices de l'accompagnement, des formations et de l'assistance, etc. ont déjà été évoqués.

Lorsqu'il est question de franchise, il faut veiller à bien définir des règles très claires de choix, de non choix et de concertation régissant le développement de l'activité. Certes les inconvénients de la franchise ne sont pas inexistantes. Toutefois, le fait d'être en franchise permet parfois de disposer d'arbitrages plus clairs car il n'y a pas de conflits d'intérêts entre celui qui est responsable à la fois d'une unité particulière et d'une unité globale – en sachant que des difficultés peuvent se poser à ce niveau dans le cadre d'un système de commerce associé. La franchise permet de donner une image plus homogène de l'activité. Des intérêts humains intéressants méritent également d'être remarqués : les personnes désireuses de s'orienter vers une autre activité – pas nécessairement des professionnels du métier – courent moins de risques de se lancer en rejoignant un réseau en franchise car elles peuvent bénéficier d'un accompagnement adéquat.

Abordons à présent la question des limites et des difficultés du système. Dès lors que les risques sont moindres, les enjeux le sont également. Comparer la franchise et le commerce associé est explicite en la matière. La répartition des profits est différente dès lors que deux business units existent. Les risques sont certes plus faibles.

De surcroît, un réseau de franchise est particulièrement difficile à manager. Dans votre schéma, vous avez mis en évidence une flèche oblique, qui s'avère moins naturelle qu'une flèche ascendante ou descendante et qui traduit le mode de management du réseau à privilégier. Vous avez également évoqué les dangers de l'aliénation. Pour moi, ce terme est trop connoté dans le domaine médical. Je parle plutôt d'une phase de plateau qui peut survenir dans le management d'un réseau de franchise. Ce plateau arrive après la phase dite de « lune de miel ». Une franchise riche doit se nourrir en permanence de projets, d'évolutions, etc. afin que son réseau ne retombe pas au bout d'un certain temps – en sachant que ce risque est réel. Privilégier un management spécifique à la franchise implique une prise de décision qui peut paraître moins souple par le franchisé. Une dégradation des relations entre franchisé et franchiseur n'est pas exclue mais peut tout à fait être gérée. Les coûts globaux s'en trouvent également impactés.

Les risques principaux du modèle de franchise résident dans le mauvais positionnement du curseur dans les relations franchiseur-franchisé, notamment en matière de rapport au sens général mais aussi en matière de profit. Par ailleurs, le franchiseur doit veiller à connaître le résultat économique de ses franchisés de manière assez précise de façon à pouvoir prendre les bonnes décisions pour l'ensemble de son réseau. Cette nécessité se trouve à la limite des relations contractuelles mais s'avère incontournable. Enfin, disposer d'une franchise forte permet d'éviter de se retrouver avec un réseau hétérogène. L'importance du long terme ne doit pas être négligée dans un système de franchise. Le réseau doit évoluer conformément aux orientations prises et être homogène, clair, précis vis-à-vis des clients, ce qui implique de donner aux franchisés les moyens d'investir. La franchise ne peut se développer qu'avec une image, des enseignes et un fonctionnement très forts. Elle peut constituer un levier considérable en matière d'expansion (rapidité à se développer, capacité à séduire plusieurs commerçants, y compris des non professionnels du métier, etc.).

En France, la répartition observée entre le commerce associé et la franchise s'avère intéressante. Un effet d'émulation en ressort. Dans la distribution alimentaire, les réseaux associés sont très forts. La présence de ces acteurs nous conduit à nous remettre en cause en permanence tant au niveau des politiques commerciales, de concept, etc., ce qui nous permet de développer notre activité de franchiseur.

Gérard CLIQUET

Reprenons le tableau croisant les formes de réseaux avec les défis et enjeux. J'imagine que vous souhaitez réagir à certains aspects.

Alexandra BOUTHELIER

Je suis globalement d'accord avec votre interprétation des points forts et faiblesses du commerce associé. Compte tenu de notre organisation, la vitesse d'expansion est plutôt importante. Il s'agit en effet de réseaux dont le maillage territorial est abouti avec une moyenne de 300 points de vente. La vitesse d'expansion est également liée à la position mise en avant : les membres du réseau souhaitent rester entrepreneurs et indépendants dans leur propre entreprise. Le système est plutôt rassurant en la matière. En outre, la possibilité de participer à la vie de l'entreprise globale et de disposer d'une vision stratégique au-delà de son point de vente s'avère importante.

La réactivité locale est particulièrement forte puisqu'il s'agit d'un commerce de proximité. Plus de la moitié de nos points de vente se situe dans des villes de taille moyenne. Les entrepreneurs sont souvent issus de la

région. Ils restent en moyenne une vingtaine d'années dans le réseau, ce qui reflète un ancrage territorial important. La réactivité locale est liée à cette implantation dans le temps et à une bonne connaissance des consommateurs et de l'environnement économique local.

L'internationalisation n'est pas un objectif pour nous car nous ne sommes pas soumis à la contrainte de développement capitalistique. En revanche, si l'enseigne a un intérêt à jouir d'une notoriété internationale ou à développer la tête de réseau pour qu'elle prenne davantage d'ampleur, envisager une internationalisation ne serait pas exclu. Notons ici que certains développements à l'international sont menés à bien sous un système de master-franchise. En effet, le principe de proximité et d'implication forte des adhérents du réseau dans la structure centrale s'avère plus difficile à gérer lorsque plusieurs pays sont concernés. En l'espèce, le concept de master-franchise est alors privilégié pour prendre en charge le développement de l'enseigne dans les différents pays.

La formation est peu connue car elle n'est pas centralisée par la tête de réseau. Elle est principalement développée localement par les entrepreneurs qui souhaitent faire bénéficier leurs employés de formations.

S'agissant de l'adaptation globale du concept, je ne suis pas en mesure d'affirmer si elle est forte ou non. Un concept est proposé par la tête de réseau, validé par l'ensemble des entrepreneurs puis proposé à l'ensemble des adhérents. Le processus de décision s'avère particulièrement long car il convient que les permanents arrivent à convaincre les associés, que des réunions régionales soient organisées pour présenter le projet, etc. Le système contractuel s'avère moins développé contrairement à ce qui est observé dans d'autres organisations. Tout passe par la conviction : certains affirment que le commerce associé revient à convaincre sans contraindre. Le réseau doit être convaincu de l'efficacité de la stratégie et du nouveau concept proposés pour se les approprier. Il faut donc prendre le temps de se rendre en région pour discuter, expliquer et tenir compte de l'avis de tous les entrepreneurs concernés. Le processus s'avère particulièrement long. Toutefois, dès lors que la décision est prise, l'efficacité est immédiate. Si le processus de décision peut sembler interminable, force est de souligner que l'efficacité d'un projet sera néanmoins beaucoup plus rapide que dans les autres systèmes. En effet, lorsque le projet est déployé, les parties prenantes sont convaincues de son utilité, se sont appropriées le nouveau projet et ont envie de s'impliquer.

Jean-Marc RIHOUEY

Votre remarque rejoint les propos que j'ai tenus sur l'arbitrage du franchiseur. Ainsi, un système mixte est parfait. Cela permet d'accélérer le processus de décision. De surcroît, avec les franchisés, il est également possible de valider les points caractéristiques du projet. Lorsque les gens sont convaincus du bienfondé de la décision qui est prise, le déploiement est beaucoup plus efficace et les cas de retour en arrière au milieu du gué s'avèrent inexistantes.

Dans le commerce associé, le risque que des personnes soient à la fois juges et parties ne peut être écarté. Vient un moment où elles doivent prendre des décisions qui s'avèrent bénéfiques au plan global mais contraires à leur intérêt particulier. Dans un monde qui évolue de plus en plus vite, la capacité à pouvoir arbitrer très rapidement est un avantage, l'essentiel étant de s'assurer que les conditions sont satisfaisantes de sorte que la mise en œuvre par les franchisés soit réalisable et adéquate.

Alexandra BOUTHELIER

Je ne partage pas pleinement vos propos. Il ne faut pas confondre rapidité et précipitation. S'agissant du commerce associé, la lenteur des processus de prises de décision est liée au fait que le pour et le contre du projet proposé sont véritablement pesés. Dans certains cas, prendre du temps est bénéfique. L'exemple d'Internet mérite d'être cité en l'espèce. Les premiers qui se sont précipités pour vendre sur Internet sont vraisemblablement ceux qui ont assumé les coûts les plus importants et essuyé les échecs les plus retentissants. L'analyse des performances des réseaux du commerce associé révèle que ces derniers ne prennent pas de retard, malgré le temps consacré à la prise de décision. Les réseaux continuent en effet à se développer et à afficher des performances supérieures à leur marché.

Prendre le temps dans un contexte où la vitesse est omniprésente s'avère judicieux.

Jean-Marc RIHOUEY

Le temps passé à la prise de décision n'est pas problématique en soi. L'essentiel est de prendre des bonnes décisions car elles doivent s'appliquer à l'ensemble du réseau. Ces difficultés risquent de s'intensifier dans les années à venir.

Guy GRAS

L'idée n'est pas d'affirmer que la franchise fonctionne mieux que le commerce associé ou vice-versa. Ces deux systèmes sont cousins. La flèche oblique présentée dans votre schéma (cf. présentation de G. Cliquet) induit un sentiment de doute. Je ne la trouve pas adaptée. Vous nous avez présenté le système top-down et le système bottom-up. Le premier correspond au schéma succursaliste où les ordres émanent de la direction en vue d'être appliqués par la base. Le second correspond au schéma du commerce associé dans lequel la concertation et le temps de réflexion priment.

La franchise était caractérisée par une flèche oblique. Cela ne correspond pas du tout à la réalité. La franchise est un système très clairement top-down. Le patron du réseau est le franchiseur dans un système de franchise. La politique commerciale du réseau, la politique de prix conseillé, l'aménagement, les choix de produits, les développements de services, la décision d'être présent sur Internet, etc. relèvent du choix du franchiseur. Il s'agit par conséquent clairement d'un système top-down.

Cependant, la nature du lien représenté par la flèche s'avère particulier au sein de la franchise vis-à-vis des flèches caractérisant les autres systèmes. Dans un schéma de franchise, un lien contractuel est instauré. Le franchisé accepte, au travers de ce lien, d'appliquer ce qui lui sera demandé par son franchiseur dans la mesure où cela lui permettra de gagner de l'argent. Sur le fond, la directive émane de la tête du réseau. Si le franchiseur fait de mauvais choix – ce qui n'est pas exclu – ses franchisés peuvent l'attaquer en justice. Ils sont en mesure de lui reprocher d'avoir perdu de l'argent car il n'a pas su les orienter sur le marché, anticiper la crise, s'adapter aux évolutions ou veiller à ce que le savoir-faire transmis soit gagnant. Les tribunaux reconnaîtront alors la responsabilité du franchiseur si ce dernier a entraîné ses franchisés sur une piste commerciale sans avoir vérifié au préalable que la solution proposée était viable économiquement.

Dans le commerce associé, le schéma s'avère radicalement différent. Des personnes prennent le parti de se regrouper dans un système coopératif sur la base du principe « un homme, une voix ». Cette situation n'existe pas dans le système de franchise. Si une discussion est bel et bien instaurée entre le franchiseur et le franchisé, une responsabilité de l'un vis-à-vis de l'autre est toutefois reconnue. Dans le commerce associé, des groupes de commerçants s'unissent sous une même enseigne et tiennent des assemblées générales pour élire un président, des organes, etc. Inutile de souligner que le franchiseur n'est pas élu par ses associés.

Gérard CLIQUET

J'ai choisi de représenter une flèche oblique au niveau de la franchise car, dans un système top-down, l'exercice d'un pouvoir est caractéristique. On n'a jamais vu un salarié reprocher à son patron d'avoir pris une mauvaise décision devant un tribunal. Notons que, quoique oblique, la flèche est descendante. Juridiquement, rappelons que le système repose sur une contractualisation entre deux commerçants indépendants. Il ne peut être question de relations de type droit du travail.

Guy GRAS

Vous touchez un point central dans le débat actuel. La question qui se pose est la suivante : le franchisé est-il un pseudo salarié ? Ce débat est public et la réponse est claire : « cela dépend ». Si le franchiseur a été trop loin, la réponse est affirmative. Si les relations commerciales franchiseur-franchisé ont été respectées et qu'un simple transfert de savoir-faire et d'outils commerciaux a été opéré alors le franchisé n'est pas un salarié. Pour autant, la politique commerciale demeure entre les mains du franchiseur.

Je travaille pour le groupe Yves Rocher. Dans le cadre de mes recherches de franchisés, je constate que les personnes choisissent de rejoindre le groupe car elles sont intéressées par le savoir-faire qui leur est proposé. Je n'attends pas d'elles qu'elles aident le groupe à construire sa politique sur les vingt prochaines années. Il leur suffit d'adhérer au concept, aux produits et aux services et de mettre en application leur expérience de commerçants sur le terrain. Les ordres émanent des dirigeants du groupe.

Jean-Marc RIHOUEY

J'ai affirmé tout à l'heure qu'une franchise qui réussit est une franchise forte. Le top management du réseau prend les décisions dans une franchise.

Pour expliquer la flèche oblique, rappelons qu'il est indispensable de distinguer le fonctionnement du réseau – qui évolue nécessairement dans le temps, en fonction du marché, de l'historique du réseau, du développement de la concurrence – et le management du réseau.

Dans la franchise, la portée de la prise de décision et des arbitrages est particulièrement forte car ils sont définis par la tête de réseau.

Alexandra BOUTHELIER

Vous avez évoqué les conflits d'intérêt. Ceux-ci sont moins nombreux en présence d'une unité capitalistique, c'est-à-dire quand la tête de réseau n'a pas à rendre des comptes sur ses performances. Par ailleurs, il ne faut pas confondre le fait de privilégier un management démocratique et participatif avec le fait de disposer d'une politique d'enseigne commerciale extrêmement claire et unie.

Le positionnement d'enseignes du groupement Leclerc est l'un des plus lisibles et des plus stables dans la durée du secteur de l'alimentaire. Ne pas disposer de processus stricts en interne mais permettre à chacun d'exprimer des idées et de faire naître des innovations n'empêche nullement de décliner une lisibilité d'enseigne et un positionnement commercial ou stratégique très clairs pour le consommateur.

Guy GRAS

Je suis parfaitement d'accord avec vous, en tant que représentant de fédération. Ma remarque ne visait pas cet aspect. Nous nous trouvons bel et bien dans le monde du commerce. Quelle que soit la forme d'association (société, coopérative, contrat, etc.), dès lors que le réseau est "encapsulé" dans une enseigne et qu'il communique une politique cohérente aux consommateurs, sa position est forte sur son marché.

Nous sommes tous des consommateurs. En tant que tels, nous recherchons des produits particulièrement sûrs, labellisés, le moins cher possible, qui se renouvellent régulièrement, etc. Seul un réseau structuré et organisé, quel que soit sa forme, permet de répondre à ces attentes.

Aujourd'hui, un consommateur qui achète une paire de lunettes attend que l'opticien lui en donne une deuxième paire. Il s'agit désormais d'un standard du marché. Or seuls les réseaux sont en mesure de proposer deux paires de lunettes pour le prix d'une.

Jean-Marc RIHOUEY

Je ne partage pas la position exprimée sur la notion de conflit d'intérêt pour deux raisons.

Premièrement, pour que le système de franchise fonctionne sereinement, les conditions de choix, de non choix et de concertation doivent être clairement définies, d'une part, et le curseur économique et managérial doit être bien positionné, d'autre part. Dans le cas contraire, un déséquilibre se fera jour et mènera rapidement à un conflit d'intérêt.

Deuxièmement, vous citez le cas de Leclerc. La situation n'est toutefois pas idyllique. Il y a quelques années, des discussions ont été engagées sur un rapprochement éventuel entre le réseau Super U et le réseau Leclerc. Cette démarche présentait un intérêt économique et commercial évident mais les discussions n'ont pas abouti en raison de problèmes inhérents à des décisions de personnes. Ces dernières ont vraisemblablement été dominées par une vision davantage personnelle que collective.

Alexandra BOUTHELIER

Je m'inscris en faux contre ces propos. Pour toute entreprise d'un même secteur, la question de la pertinence d'un regroupement avec d'autres se pose à un moment donné, notamment en vue de dégager des synergies. L'analyse a révélé qu'il n'y avait pas d'intérêt particulier à procéder à un regroupement des réseaux Super U et Leclerc. Cette décision a émané des réseaux – et non des hommes.

Jean-Marc RIHOUEY

Dans le commerce associé, les réseaux sont simplement des groupes d'hommes.

Alexandra BOUTHELIER

Je voulais dire que la décision n'a pas été prise par les deux dirigeants. L'ensemble des adhérents a été amené à se prononcer. En l'espèce, il n'y a pas de conflit d'intérêt.

Louis de GIMEL, Insee

La communication des résultats est-elle transparente entre la tête de réseau et les membres du réseau ? Ce sujet a été évoqué dans le cadre de la franchise mais ma question vaut également pour le commerce associé.

Jean-Marc RIHOUEY

Les résultats du réseau sont communiqués au sein de notre entreprise. Notons qu'il convient de les diffuser dans un délai adéquat, lequel est propre à chaque secteur d'activité. Dans le monde de la distribution alimentaire, les choses évoluent rapidement, d'où l'importance de suivre l'évolution des résultats des franchisés afin d'être en mesure d'arbitrer si nécessaire de la manière la plus adéquate possible.

Guy GRAS

Le problème ne réside pas dans la possibilité de prendre connaissance des résultats des franchisés. Les outils informatiques actuels sont puissants et permettent de les connaître aisément. Il s'avère toutefois normal que les différents franchisés ne connaissent pas tous les comptes du groupe auquel ils appartiennent.

La problématique majeure porte sur les échanges de données économiques entre membres du réseau, c'est-à-dire entre franchisés. Or la demande des franchisés en la matière est forte. Ils souhaitent connaître les résultats des autres membres du réseau. Or le droit impose des limites très strictes à ce type d'échanges d'information. Le droit de la concurrence pourrait qualifier cette attitude d'entente sur le marché. Seules des données agrégées peuvent en principe être communiquées.

Alexandra BOUTHELIER

Disposer de points de vente référents est une solution mise en œuvre en pratique. Ceux-ci peuvent être construits en fonction de critères de taille, de la zone de chalandise, du profil des consommateurs, etc. Des comparaisons sont alors possibles entre une enseigne, des points de vente et des magasins référents. De surcroît, dans le commerce associé, une transparence totale des résultats de la coopérative est de mise car le réseau repose sur le principe d'actionariat.

Jean BEAUDOUIN, Stratégie et développement de réseaux

Je m'étonne, Monsieur Cliquet, que, dans votre exposé, vous n'ayez pas appuyé votre raisonnement sur les valeurs humaines, qui constituent la base du commerce. Le commerce, ce sont des hommes pour des hommes.

Les trois valeurs d'appui qui devraient ressortir sont :

- la valeur d'autorité pour les réseaux intégrés ;
- la valeur de conviction pour les réseaux contractuels ;
- la valeur de délégation pour les réseaux associés.

Omettre de mettre en exergue ces valeurs d'appui revient à passer à côté d'une partie du mode de fonctionnement et de gestion des réseaux.

Gérard CLIQUET

Vous avez raison. Je tiens à préciser que cette présentation était destinée à un public de statisticiens à l'origine. Distinguer les différents réseaux est loin d'être aisé.

Jean BEAUDOUIN

Enfonçons encore d'un cran dans la complexité.

Comme vous l'avez signalé, il n'existe pas de réseau pur. Le système n'est jamais parfaitement intégré, associé ou contractuel. Si vous prenez un exemple simple tel que celui des réseaux de distribution d'automobiles. La tête de réseau est le constructeur. Ce dernier dispose de ses propres filiales et succursales : il s'agit d'un réseau intégré. Il a également des concessionnaires qui s'inscrivent dans un réseau contractuel. Or ces derniers peuvent se regrouper eux-mêmes en groupement de concessionnaires afin d'entretenir les relations avec la tête de réseau. Transposer un tel schéma en statistiques constitue un véritable défi car il est essentiellement question de valeur humaine.

En tant qu'hommes de réseaux, de stratégie et de développement, notre travail consiste à simplifier cette présentation afin de la rendre opérationnelle sur le terrain.

Guy GRAS

J'appelle de mes vœux la production de données statistiques. Celles-ci seraient riches d'enseignement et je les attends avec d'autant plus d'impatience que je suis sûr des résultats. Le problème réside dans l'absence de données officielles statistiques de l'Insee sur nos réseaux. La situation n'est pas si compliquée : une structuration simple peut être mise en évidence et traduite en statistiques. Une formule doit être trouvée pour disposer de données statistiques sur la franchise.

Pascal LAMBERT, Franchise expert

Pour aider les statisticiens, je reviendrai sur la définition de l'organisation en réseau, au sens plus large que l'organisation en réseau réduite aux enseignes. L'organisation en réseau peut prendre des formes horizontales et verticales et poursuit nécessairement un objectif économique commun. Un grand projet de travaux public repose sur une organisation en réseau car des entreprises de travaux publics, de recherche, de béton, etc. vont souscrire de manière commune à un cahier des charges. L'organisation peut être formelle ou informelle et elle peut être ponctuelle ou s'inscrire dans le temps. Globalement, les objectifs poursuivis sont des objectifs d'efficacité économique basée sur la délégation fonctionnelle.

Malheureusement, la plupart des gens s'organisant en réseau ne poursuivent pas nécessairement un objectif économique et n'ont pas conscience du rôle de la délégation fonctionnelle dans la production d'une efficacité économique supérieure à celle que chacun des agents obtiendrait séparément.

Dans la franchise, caractérisée par l'organisation de délégation et d'externalisation, la tête de réseau a vocation à se concentrer sur le *sourcing*, l'organisation matérielle du point de vente, etc. ainsi qu'à assurer la coordination des acteurs alors que le franchisé se focalisera sur les actifs et le front office. Ce système permet d'aboutir à une efficacité économique supérieure : l'Insee pourrait assez aisément démontrer une telle tendance.

Par expérience, nous savons que les leaders ont toujours une part de marché supérieure et, en général, un rendement économique supérieur à leurs challengers. Cette observation valable dans l'industrie a pu être dupliquée dans la distribution alimentaire en Grande-Bretagne.

Enfin, je souhaite m'adresser à Monsieur Gras. Je trouve votre position sur la franchise américaine sévère. Cette dernière n'est pas seulement une licence de marque. Les contrats prévoient souvent une partie intitulée « licensing agreement ». Les Américains sont assez pragmatiques : ils délèguent certes une marque mais aussi un ensemble de procédés techniques et commerciaux qu'ils valorisent. Plus les procédés sont efficaces sur le plan économique, plus ils valent cher ; plus la zone de concession accordée aux licenciés est importante, plus la licence sera coûteuse.

Force est de reconnaître que la formalisation d'un savoir-faire comme cela a été réalisé en France sur le plan juridique – puis décliné en Europe – n'existe pas aux États-Unis selon les mêmes modalités. Pour moi, le contenu n'est toutefois pas très différent.

Guy GRAS

Votre avis vous appartient. Je ne suis pas consultant. Je suis président d'une fédération. En tant que tel, je négocie avec d'autres présidents de fédérations. Je peux vous assurer que ce clivage existe.

2^{ème} session : les diversités sectorielles des formes de réseaux

Cette session est présidée par Louis DE GIMEL, chef du département des synthèses sectorielles à l'Insee.

Louis DE GIMEL

Après un premier débat axé sur les différentes formes de réseaux, animé par le Professeur Cliquet, nous aborderons les diversités sectorielles dans le cadre de cette session.

Nous entendrons le témoignage de dirigeants de réseaux célèbres qui nous feront partager leur expérience concrète. Des résultats statistiques inédits obtenus à partir des enquêtes menées à l'Insee et les résultats d'une étude académique originale sur la mixité des réseaux nous seront également présentés.

Les intervenants nous réservent quelques surprises vis-à-vis de l'image de leur réseau que l'on croit connaître.

Je donne la parole à Gwennaél Solard, responsable des études à la division commerce de l'Insee, pour débiter cette session.

.I Le poids des réseaux dans les secteurs du tertiaire

Gwennaél SOLARD, Insee

Les informations statistiques sur les réseaux font l'objet d'une grande attente. Mon intervention vise à vous présenter des résultats inédits sur la concentration sectorielle des réseaux (poids et parts de marché des réseaux).

Au préalable, une remarque préliminaire rappelant les enquêtes menées par l'Insee. Deux enquêtes réalisées récemment méritent d'être citées :

- une enquête sur les réseaux du commerce de détail en 2006-2007 ;
- une enquête sur les réseaux de services en 2008.

Ces enquêtes ont consisté à interroger des têtes de l'ensemble des réseaux de plus de sept points de vente. Des données sur le chiffre d'affaires et le nombre de points de vente ont été communiquées dans ce cadre, lesquelles ont été ventilées selon les différentes formes d'organisation. Au total, plus de 1 100 réseaux dans le commerce de détail et 450 réseaux dans les services ont été dénombrés.

Intéressons-nous aux résultats de l'enquête. Nous avons constaté qu'au global, la forme d'organisation prédominante des points de vente est la forme intégrée (60 000 points de vente), devant la franchise (37 000 points de vente). Dans les services, la franchise arrive toutefois en tête avec 20 000 points de vente. Dans le commerce de détail, les points de vente intégrés sont prédominants (44 700), devant les points de vente en groupement (21 600). Les autres formes d'organisation sont moins présentes.

Cette session repose sur le thème de la diversité sectorielle des réseaux. Voici un tableau confrontant le nombre de réseaux, dans chaque secteur d'activité, avec le nombre moyen de points de vente par réseau. On remarque que, dans certains secteurs d'activités tels que les surfaces alimentaires, qu'elles soient petites ou grandes, le nombre de réseaux est faible alors que la taille de ceux-ci est conséquente. A l'inverse, les commerces d'habillement sont constitués de nombreux points de vente tandis que le nombre de points de vente par réseau est plus faible. Une très grande hétérogénéité dans l'organisation en réseaux des différents secteurs d'activité mérite d'être remarquée.

Une démarche de calcul du poids des réseaux dans chaque secteur d'activité a été entreprise. Les résultats présentés portent uniquement sur le secteur du commerce. L'objectif est de comparer le chiffre d'affaires des réseaux avec le chiffre d'affaires total d'un secteur d'activité. Force est de souligner que cette comparaison directe n'est pas satisfaisante car de nombreux réseaux sont « multi-activités ». Tel est notamment le cas des réseaux de bricolage qui possèdent des points de vente du commerce de détail mais aussi des points de vente de grossistes. Le chiffre d'affaires du réseau doit par conséquent être ventilé entre ces deux activités. Le même constat peut être établi pour les réseaux de grandes surfaces alimentaires (hypermarchés *versus* supermarchés) ainsi que pour les réseaux de boulangerie et de restauration rapide.

Il s'avère nécessaire de répartir le chiffre d'affaires de chaque réseau selon les différentes activités qui sont exercées. Disposer d'informations infra-réseau s'avère indispensable dans ce cadre, ce qui revient à connaître les « contours du réseau » (liste des points de vente et des différentes activités exercées). Les enquêtes réalisées ne répondent pas à cette problématique. Des recherches additionnelles ont par conséquent été réalisées, notamment à partir des informations disponibles sur Internet. Par ailleurs, signalons qu'une enquête relative aux contours des réseaux a récemment été lancée par l'Insee.

Voici quelques enseignements tirés de l'enquête menée sur les réseaux du commerce de détail. Il ressort de ces travaux que 72 % du chiffre d'affaires du commerce de détail en magasins est réalisé par des points de vente en réseaux. Ce poids varie selon que l'on considère les commerces alimentaires ou non alimentaires. Dans les commerces alimentaires, 78 % du chiffre d'affaires est réalisé par des réseaux alors que ce taux n'est que de 63 % dans le commerce non alimentaire. Des disparités peuvent également être observées au sein même du commerce alimentaire (4 % pour les boulangeries pâtisseries *versus* 89 % pour les grandes surfaces alimentaires).

La diversité contractuelle du poids des réseaux mérite une attention particulière. Sur le total du commerce réalisé en magasins, près de 40 % du chiffre d'affaires est réalisé par des points de vente intégrés, plus de 30 % par des points de vente en réseau non intégré et moins de 30 % par des points de vente indépendants.

L'analyse peut être encore approfondie en distinguant les différents types de réseaux pour évaluer le poids du chiffre d'affaires de chacun en fonction des activités. Il ressort de cette décomposition que les groupements réalisent le chiffre d'affaires le plus important et que leur poids avoisine les 20 % dans le commerce de détail. Des disparités méritent d'être constatées en fonction du secteur d'activité concerné : si les groupements ont un poids très élevé dans le commerce réalisé par les grandes surfaces alimentaires, le poids des franchises est toutefois supérieur dans le domaine de l'habillement par exemple.

Nous venons de nous pencher sur des rapports de chiffres d'affaires qui traduisent un poids sectoriel. Néanmoins, une telle analyse n'est pas suffisante pour caractériser les réseaux. Il convient d'analyser l'impact sur les produits en parallèle. En effet, de nombreux commerces vendent des produits sur différents marchés : il est alors question de commerce non spécialisé. L'objectif est de déterminer la part des réseaux dans la consommation commercialisable. De surcroît, la vente de marchandises ne se restreint pas aux entreprises du commerce. Certaines entreprises non commerciales (industriels par exemple) vendent également des marchandises. Des calculs ont été opérés en vue de chiffrer le montant des ventes des réseaux sur chaque marché. En l'espèce, nous nous sommes restreints aux produits alimentaires et non alimentaires.

Nous avons alors été en mesure d'analyser le poids des réseaux sur chaque marché. 95 % du matériel d'optique et de photographie est vendu par des points de vente en réseau. La part des ventes des réseaux des produits laitiers et des œufs atteint 85 %. Les produits les moins vendus en réseaux sont le pain et les pâtisseries. La plupart des produits concernés sont vendus par des grandes surfaces alimentaires. Globalement, une prédominance des réseaux sur les produits alimentaires mérite d'être notée (63 %). L'analyse du poids des points de vente intégrés sur chaque marché révèle que ceux-ci sont particulièrement présents concernant les produits de maroquinerie, de chaussures et d'habillement. Une prédominance des produits non alimentaires vendus par des points de vente intégrés mérite d'être remarquée. La situation est contraire pour les points de vente en groupement qui se concentrent sur les produits alimentaires. Notons que les ventes de bricolage réalisées par des groupements sont toutefois très élevées. Le poids des points de vente franchisés est particulièrement élevé dans le domaine de la literie, des meubles et des fleurs, même si ceux-ci sont globalement davantage présents dans la vente de produits alimentaires.

Après ce premier chiffrage réalisé par l'Insee sur le poids des réseaux dans les différents secteurs d'activité, il ne fait aucun doute que d'autres études seront nécessaires. Deux enquêtes sont d'ailleurs en cours et seront utiles pour l'évaluation des parts de marché des réseaux :

- l'enquête « contours de réseau » qui permettra une meilleure estimation de la multi-activité des réseaux ;
- l'enquête « points de vente » qui permettra vraisemblablement de dégager des estimations localisées (différence entre l'approche rurale et urbaine par exemple).

Louis DE GIMEL

Je vous propose d'entendre à présent Franck Provost. Je ne sais pas s'il nous confiera la part de marché du groupe Provalliance mais nous en saurons plus sur la naissance et le développement de ce groupe.

.II Le développement d'un réseau de franchise dans le secteur de la coiffure

Franck PROVOST, Président du groupe PROVALLIANCE

Après tous ces chiffres, je tiens à rappeler que l'humain est important, et plus particulièrement dans notre métier. Personne ne se réveille franchiseur du jour au lendemain. De surcroît, la coiffure n'est pas un produit fini. Tout est basé sur la formation et la communication.

Je vais vous retracer mon parcours. Après un apprentissage dans une petite ville de province, j'ouvre un premier salon en région parisienne à Saint-Germain-en-Laye. De 1975 à 1995, je continue à ouvrir des salons – une vingtaine – avec des collaborateurs que je formais et associais dans des salons en leur

donnant des parts de 4 % à 49 % au maximum, selon le cas, afin de conserver le contrôle de ces structures. Cette démarche me permettait d'éviter que ces collaborateurs partent et deviennent des concurrents.

Pour accélérer cette dynamique de développement, je me suis ensuite tourné vers la franchise. La franchise permet en effet de se développer plus rapidement, de communiquer et de mettre en place des moyens de formation conséquents, ce qui s'avère difficilement réalisable pour un professionnel à titre individuel.

Aujourd'hui, le groupe forme 15 000 personnes par an et propose 30 000 journées de stages de formation à travers la France. Nous misons tout sur la formation. Dans toutes nos enseignes, les thèmes proposés sont très variés (technique, management, expression orale, vente, etc.).

En 2000, l'opportunité de grossir encore davantage en rachetant une entreprise s'est présentée. En 2007, 70 % du capital du groupe Régis, détenteur des marques Saint Algue et Jean-Louis David, est racheté. C'est alors que naît le groupe Provalliance qui devient le numéro un en Europe et le numéro deux au niveau mondial.

Le groupe comprend aujourd'hui 2 500 salons dont 300 filiales en France et une centaine à l'étranger. Pour un franchiseur, les filiales sont très importantes. Avant de demander à un franchisé de prendre certains engagements, il s'avère indispensable de lui prouver que le partenariat est rentable. La rentabilité est notamment un aspect capital en vue de convaincre des franchisés de rejoindre une enseigne. Le chiffre d'affaires s'élève à 110 millions d'euros en France et à 15 millions d'euros à l'étranger. Le groupe emploie 20 000 salariés au total, dont 3 000 salariés directs dans les succursales. En cumulant les chiffres d'affaires des franchisés et des succursales, nous obtenons un chiffre d'affaires consolidé d'un milliard d'euros. Le développement se poursuit aujourd'hui au travers de l'acquisition de petits réseaux en province.

Les rapports avec les franchisés sont déterminants. Il convient d'être en mesure de leur présenter des chiffres. Paradoxalement, les franchisés sont avarés de données et sont réticents à les communiquer. Disposer de ses propres salons permet de disposer de ratios comparables, ce qui s'avère satisfaisant.

Le groupe comprend une dizaine de marques aujourd'hui (Jean-Louis David, Franck Provost, Saint Algue, Fabio Salsa, Intermède, Saint Karl, Coiff&Co, Interview, Niwel, Jean-Marc Maniatis), de la prestation *low-cost* au haut-de-gamme. Tous les segments du marché peuvent ainsi être couverts par les franchisés.

Niwel est une marque que j'ai créée récemment. Elle est axée sur une approche ethnique, la demande étant loin d'être inexistante sur ce marché. Force est de reconnaître que la mixité se développe considérablement. Avant de s'engager globalement dans une telle démarche et franchiser, il s'avère indispensable de réaliser des tests. Sept salons sont actuellement opérationnels et font l'objet d'un suivi particulier. Le moment venu, les points de vente seront ouverts à la franchise. Retenons que, pour être franchiseur, il convient d'avoir quelque chose à vendre.

Le marché de la coiffure est particulièrement éclaté avec 56 000 salons répartis sur le territoire. Les salons franchisés représentent 10 % du marché mais génèrent un chiffre d'affaires de 25 % du chiffre d'affaires global du monde de la coiffure. Le marché est conséquent. La coiffure emploie 117 800 salariés, 24 000 apprentis et génère 5,25 milliards de chiffre d'affaires.

En France, la part de marché de Provalliance représente 12 %, en sachant que notre objectif est d'atteindre une part de marché de 25 % à un horizon de cinq ans.

Provalliance est très regardant sur la formation. Il s'agit de la seule garantie à faire valoir vis-à-vis des consommateurs. Les formations doivent être les plus précises, les plus fiables et les plus complètes possibles.

Louis DE GIMEL

Je donne à présent la parole à Stéphane Gauthier qui va nous présenter une autre démarche de développement en réseaux passant par l'association.

.III Un groupement international dans le secteur de l'hôtellerie

Stéphane GAUTHIER, Directeur général de BEST WESTERN France

Nous sommes en quelque sorte un OVNI car nous sommes une coopérative dans le monde du commerce associé. De surcroît, nous occupons une place de leader mondial. Le système de coopérative fonctionne très bien pour se développer au niveau international, surtout dans le domaine de l'hôtellerie qui, par essence, doit reposer sur un réseau international car les clients viennent du monde entier.

Best Western a été créé en 1946 aux États-Unis par un hôtelier californien, Monsieur Gertin, qui a eu l'idée ingénieuse de mutualiser une centrale de réservations pour permettre aux Américains traversant les États-Unis de s'arrêter dans plusieurs motels le long de la route 66. L'intéressé a ainsi fondé Best Western avec 66 autres hôteliers : des moyens ont été mutualisés dans ce cadre en vue de renforcer le positionnement de chacun. Best Western est aujourd'hui l'un des leaders mondiaux dans son secteur avec 4 000 hôtels dans 86 pays.

Le positionnement de Best Western aux États-Unis repose sur un schéma très américain. Best Western est positionné en fonction de l'indicateur Rev Part (revenu par chambre disponible correspondant au croisement entre le taux d'occupation et le prix moyen). La chaîne se situe au milieu du segment de milieu de gamme avec des enseignes américaines telles que Comfort Inn, Holiday Inn, etc. Ce positionnement a été reproduit dans le monde entier : il correspond à un niveau de trois-quatre étoiles selon les normes françaises.

Nous disposons de trois marques (« descriptors ») : cela signifie que, si notre enseigne est unique, elle peut toutefois être décrite de trois manières :

- Best Western (hôtels trois étoiles « historiques ») : précisons qu'il ne s'agit plus de motels de bord de route. 500 hôtels ont été exclus de la coopérative au cours des cinq dernières années aux États-Unis. Ils ont été remplacés par des hôtels neufs reflétant une image de marque bien plus valorisante. En France et en Europe, nous développons des hôtels de centre-ville, à chaque fois différents puisqu'un partenariat est instauré avec des commerçants indépendants ;
- Best Western Plus : ces hôtels proposent davantage de services (restaurants, salles de réunion, spa, etc.) ;
- Best Western Premier : ces hôtels appartiennent à la gamme de luxe. Il s'agit d'hôtels quatre-cinq étoiles implantés en Europe, principalement dans les capitales.

La coopérative constitue l'un des fondements de notre organisation. La dimension d'enrichissement n'a pas été évoquée ce matin, ce que je déplore. J'utiliserais plutôt cette notion que celle de « conflit d'intérêt » dont il a été question. Pour développer une marque, si on n'a pas le génie de Franck Provost, il convient de s'associer pour s'enrichir et être plus fort ensemble. Dans le système de coopérative, la seule partie qui s'enrichit est l'associé – et non le franchiseur.

Toutes les têtes de coopérative de Best Western dans le monde, y compris aux États-Unis, ont pour seule ambition d'enrichir, de pérenniser, de développer les entreprises des entrepreneurs associés. A aucun moment, la marque Best Western ne génère de profit – concept difficilement compréhensible par la presse économique. Le profit est destiné aux associés. L'entrepreneur est au cœur du système. La tête de réseau ne vise qu'à l'accompagner et à développer son enrichissement.

A tous les niveaux, la mutualisation des moyens est réelle chez Best Western. Nous disposons de quatre centres d'appels au niveau mondial (États-Unis, Asie, Europe). Les différents hôteliers répartis dans le monde financent ces centres d'appels. Nous mutualisons également nos programmes marketing, nos technologies de réservation sur Internet, etc. La France est l'un des plus gros affiliés de Best Western dans le monde. Dans ce cadre, elle finance des moyens qui sont performants mais peu coûteux. La technologie et les moyens sont vendus à prix coûtant.

Toutes les décisions sont prises de manière démocratique. Certes cela pose des difficultés particulières car les discussions doivent être orchestrées au plan mondial mais le système fonctionne. Un certain temps est nécessaire avant d'agir. Prendre le temps peut permettre d'éviter de faire des erreurs liées à une trop grande précipitation même si cette lenteur nous pénalise parfois.

Au niveau mondial, huit hôteliers (quatre Nord-Américains, trois Européens et un représentant de la zone Asie-Pacifique) forment l'IEC (International Executive Committee). Ils débattent de la stratégie à privilégier et des moyens à allouer pour développer l'enseigne dans le monde entier. Ils ont la possibilité de s'appuyer sur les salariés des coopératives, experts de certains domaines (technologie, marketing, etc.). Dans le cadre d'une telle organisation, chacun contribue au bien collectif de l'enseigne – sans défendre nécessairement ses intérêts nationaux.

Il appartient à l'IEC de prendre les décisions, lesquelles sont ensuite déclinées dans l'ensemble du réseau au niveau mondial *via* les conseils d'administration nationaux des coopératives. Des sanctions sont prévues en cas de non respect des dispositions qui sont prises au niveau global. Les pays sont généralement enclins à appliquer *stricto sensu* les orientations émanant de la tête de réseau dans la mesure où ils ont été associés en amont à leur définition dans le cadre de groupes de travail spécifiques.

Au niveau européen, le même schéma organisationnel et de gouvernance s'applique. Il appartient à trois représentants du conseil d'administration composé de 27 personnes de prendre les décisions en s'appuyant sur une équipe fonctionnelle. Au niveau national, une structure avec deux têtes est en place : le président élu, d'une part, et le directeur général, d'autre part. En parallèle, des équipes opérationnelles et un conseil d'administration œuvrent également. Le comité d'enseigne permet d'associer des permanents du siège, des techniciens et des hôteliers. Faire participer des hommes de terrain s'avère indispensable pour éviter de faire des erreurs et enrichir les actions mises en place dans le réseau. Miser sur l'intelligence collective s'avère porteur.

En termes d'Histoire, force est de souligner que Best Western s'est engagé dans son troisième contrat d'affiliation – sorte de contrat de master-franchise pour des franchisés. Best Western France dispose d'un contrat de droits et de devoirs avec Best Western International, doit développer le réseau sur le territoire français, est soumis à des objectifs de résultats en termes de qualité des hôtels, de chiffre d'affaires apporté, etc. et a droit de participer aux décisions et aux réflexions sur l'enseigne.

La mise en place de groupes projet *ad hoc* impliquant des élus du comité d'enseigne, du conseil d'administration et des permanents a été judicieuse pour cibler les réflexions sur des missions précises. Ils ont remplacé les commissions dédiées à un thème donné instaurées par le passé qui étaient peu efficaces. Cinq à six missions sont menées chaque année pour atteindre des objectifs clairement définis et répondant aux besoins.

Parmi les métiers de Best Western France figure :

- la définition de produits et de standards. Si la façade est propre à chaque hôtel, les standards de l'hôtellerie (back-office) sont communs. Le client peut ainsi disposer d'un hôtel typique propre à la ville où il se trouve tout en étant assuré de pouvoir compter sur un standard de qualité ;
- la promotion (développement de la marque) ;
- la distribution : le chiffre d'affaires des hôtels est lié à l'activité des centrales de réservation et aux web ;
- le service après-vente : le client doit être satisfait.

Il n'a pas été question de coûts ce matin. Notons que certains de nos associés ont également des hôtels chez des concurrents (Mercure, Holiday Inn, etc.). Pour un franchisé ou un associé, la question du coût est déterminante. Nous avons tenté de chiffrer le retour sur investissement sur lequel pouvait compter un associé entrepreneur en s'associant à la marque Best Western. Nous avons constaté que, lorsqu'un euro est investi par un hôtelier sous forme de cotisations ou de commissions chez nous, cela lui rapporte en moyenne 7,7 euros de chiffre d'affaires. Nous avons appelé les franchiseurs à réaliser ce même calcul mais notre démarche n'a pas été suivie. Notre appel a toutefois été entendu par d'autres acteurs fonctionnant en coopérative tels que Relais et Châteaux.

Certaines marques sont peut-être meilleures que d'autres mais elles coûtent peut-être également plus cher. L'essentiel est de pouvoir évaluer ce qu'elles rapportent. L'une des principales différences entre la franchise et le commerce associé est la suivante : dans le commerce associé, celui qui s'enrichit n'est pas le franchiseur mais l'associé.

La mission de Best Western est immuable et gravée dans le marbre. Elle pourrait d'ailleurs vraisemblablement être reprise par les dirigeants de Super U ou de E. Leclerc. Nous visons à accompagner chaque hôtelier associé pour développer et pérenniser son entreprise. Cette philosophie est ancrée dans

l'esprit des équipes des enseignes du commerce associé. Cette mission n'est pas nécessairement poursuivie par un franchiseur. Notre vision 2011 est axée sur une volonté de placer le client au cœur du concept.

Pour finir, je souhaite partager une réflexion avec vous sur une autre particularité qui nous caractérise. Lorsqu'un franchisé choisit une enseigne telle que Kyriad et que celle-ci finit par être rachetée par un fonds d'investissements nord-américain, son devenir est incertain. Or Best Western ne peut pas être soumis à une OPA, une fusion ou autre. La stabilité offerte aux associés n'a pas de prix et il n'est pas envisageable de la remettre en cause. Nous considérons qu'il n'y a de richesse durable que dans le partage. Nous partageons avec nos associés et nos clients. Sur cette base, il est possible d'affirmer que notre entreprise se porte plutôt bien aujourd'hui.

Louis DE GIMEL

Je laisse à présent la parole à deux universitaires qui vont nous éclairer sur la mixité des réseaux et le rôle du secteur.

.IV Les éléments d'explications à la diversité sectorielle des modes d'organisation

Muriel FADAIRO, Université de Lyon

Nous vous proposons une réflexion d'économiste sur la diversité sectorielle des modes d'organisation des réseaux. Nous remercions Gwennaél Solard pour son aide précieuse relative à l'utilisation de la base de données.

La franchise se développe dans une très grande variété de domaines d'activités, en France comme à l'étranger. Certains réseaux sont exclusivement succursalistes mais les chaînes entièrement franchisées n'existent pas. Force est de souligner que le niveau de mixité varie selon les secteurs. Ce constat a été le point de départ de notre travail.

Arrêtons-nous un instant sur quelques définitions. Le terme réseau désigne ici l'ensemble des détaillants partageant une même enseigne. La mixité se définit comme la coexistence, dans un même réseau, d'unités franchisées et d'unités propres. Notre étude n'a pas abordé la question des groupements, des licences de marque ou des concessions.

Nous nous sommes penchés sur la problématique suivante : pourquoi le niveau de mixité est-il différent selon les secteurs ? Notre objectif consiste à voir si les éléments avancés par l'analyse économique expliquent bien le cas français ou s'il convient de rechercher les raisons dans un autre cadre (historique, réglementaire, etc.).

Notre démarche a consisté à synthétiser les résultats de la théorie économique dans l'explication de la mixité des réseaux de distribution. Notons que, jusqu'alors, l'analyse économique n'a pas porté sur les divergences sectorielles sur ce thème. Par conséquent, nous avons adapté la problématique à la thématique des divergences sectorielles en vue de confronter les enseignements de la théorie économique aux données statistiques.

Nous travaillons sur un échantillon extrait de la base de données de l'Insee issue de l'enquête sur les réseaux du commerce de détail (2005-2006). Huit secteurs d'activité ont été analysés. Pour chaque secteur, nous avons identifié le nombre de réseaux franchiseurs faiblement mixtes, fortement mixtes, majoritairement

en propre, intégrés. Pour chaque secteur, nous avons été en mesure d'apprécier le niveau de mixité. Il en ressort que les réseaux les plus intégrés se retrouvent dans le secteur de la chaussure, de l'habillement et, dans une moindre mesure, dans le secteur de l'équipement de la personne. A l'inverse, l'équipement du foyer est celui qui présente la plus grande mixité.

Ces divergences sectorielles méritent une attention particulière. L'analyse économique débouche sur trois grandes séries d'explications.

- **La mixité est transitoire.**

De ce point de vue, l'évolution naturelle d'un réseau serait de disposer de plus en plus d'unités franchisées. Le niveau de mixité observé à un moment donné dépendrait par conséquent de la maturité du réseau (c'est-à-dire son âge) mais aussi des contraintes liées à son extension (capital, présence de corners, etc.). Les disparités dans le niveau de mixité pourraient s'expliquer par le fait que, dans certains secteurs, les réseaux sont plus anciens, ou par le fait que, dans certains secteurs, l'extension du réseau s'avère difficile.

- **La mixité est le résultat de décisions localisées.**

Lorsqu'une tête de réseau décide d'implanter un nouveau point de vente, elle a le choix entre une succursale et une entité franchisée. Ce choix sera déterminé par les conditions locales. Plus le réseau est grand, plus les conditions locales sont hétérogènes, d'où l'existence d'une plus grande mixité. De la même manière, plus le réseau est internationalisé, plus les conditions locales sont hétérogènes entre les points de vente et plus la mixité devrait être importante. Ramener cette analyse aux divergences sectorielles permettrait d'affirmer que les différences observées dans les niveaux de mixité pourraient s'expliquer par le fait que, dans certains secteurs, les réseaux sont plus grands et par le fait que, dans certains secteurs, les réseaux sont plus internationalisés.

- **La mixité est le résultat d'une stratégie globale.**

Le niveau de mixité est une variable stratégique de bonne gestion du réseau, l'objectif étant d'optimiser la synergie entre les unités propres et les unités franchisées. L'implication de la tête de réseau joue un rôle très important dans ce choix. Les divergences sectorielles s'expliqueraient, par conséquent, de ce point de vue, par le fait que les niveaux de prestation de la tête de réseau diffèrent selon les secteurs.

Penchons-nous à présent sur quelques statistiques descriptives relatives aux variables explicatives que nous venons d'extraire de la théorie économique. Il apparaît par exemple que, dans le secteur de la chaussure, les réseaux sont de plus petite taille. Il convient de noter que la variable correspondant au nombre de corners par réseau n'est pas disponible pour tous les secteurs de l'échantillon. Nous l'utilisons néanmoins car elle s'avère pertinente par rapport à notre problématique.

Nos travaux visaient à répondre à la question suivante : dans quelle mesure les variables explicatives issues de l'analyse économique influencent-elles le choix de la mixité ? Nous avons pris en compte cette mixité de trois manières : à partir du taux d'intégration, du choix (succursalisme *versus* mixité), du taux d'intégration (franchiseur faiblement mixte, franchiseur fortement mixte, majoritairement propre, intégré). L'effet sectoriel est pris en compte de deux manières : par l'intégration de huit variables sectorielles dans l'échantillon complet et par un travail sur des sous-échantillons.

Les principaux résultats confirment l'effet sectoriel. Les variables explicatives n'ont pas la même influence sur le choix de la mixité selon les secteurs. Deux variables ont une influence décisive, de manière systématique : premièrement, la présence à l'international favorise la mixité ; deuxièmement, dans les secteurs où le nombre de corners est mesuré, cette variable influence positivement la mixité (habillement, chaussure).

Deux variables offrent des explications intéressantes : plus le réseau est grand, plus il mixte unités franchisées et unités propres. Tel est notamment le cas pour les secteurs de l'équipement du foyer et de l'équipement de la personne. L'implication de la tête de réseau favorise la mixité, en particulier dans les secteurs de l'équipement du foyer et de l'habillement. L'âge du réseau ne semble pas avoir d'influence significative sur le choix de la mixité.

Au final, les résultats s'avèrent contrastés. L'explication économique est pertinente mais elle n'est pas unique. A court terme, notre objectif est d'étendre cette analyse aux secteurs des services. Nous sommes dans l'attente de données en la matière. Il serait intéressant de confronter les différences sectorielles observées dans les services avec celles dégagées pour le commerce de détail.

.V Ouverture des débats

Michel CHOUKROUN, Problématiques de distribution

M. Gauthier a beaucoup insisté sur la notion d'enrichissement des associés. Qu'évoque ce concept pour vous, M. Provost ?

Franck PROVOST

Cette notion est capitale. Des franchisés insatisfaits ou qui ne gagneraient pas bien leur vie ne resteraient pas fidèles à la marque. Dans mon métier, j'ai choisi de ne pas prendre de pourcentage. Un système reposant sur une redevance fixe a été privilégié afin de ne pas pénaliser les meilleurs. Un franchisé qui utilise tous les outils fournis de manière efficace en bénéficie directement.

A l'international, nous fonctionnons avec des masters franchisés, à l'exception de certains pays où des participations sont privilégiées.

Jean-Marc BEGUIN

J'ai été impressionné par les calculs de retour sur investissement présentés par M. Gauthier. Je m'interroge sur la manière dont vous calculez les résultats des franchisés. Comment déterminez-vous la part liée aux apports et aux moyens fournis par l'association de celle qui est le fruit direct du travail du franchisé ?

Stéphane GAUTHIER

Tout chiffre d'affaires non identifiable n'est pas pris en compte. L'impact de la marque n'est pas mesuré par exemple. Du chiffre d'affaires est envoyé à nos centrales de réservation. Nous réalisons un milliard de dollars de chiffre d'affaires centralisé par an. Un suivi précis est opéré dans ce cadre. Par ailleurs, nous avons recensé 15 millions de porteurs de cartes de fidélité qui utilisent nos hôtels. Nous traquons les dépenses générées par ces clients particuliers de manière très précise. Nous sommes ainsi en mesure d'identifier le chiffre d'affaires amené directement à chaque hôtel. En parallèle, les coûts sont également pris en compte.

Aucun système de rétribution basé sur un pourcentage du chiffre d'affaires n'est utilisé car un hôtelier qui performe ne doit pas être pénalisé. Nous facturons des cotisations fixes aux hôteliers sur une base mensuelle.

Question de la salle

Ma remarque porte sur le sujet de la mixité. J'observe que le comportement des acteurs est très opportuniste et peut être contraint par des barrières qui n'ont pas été évoquées. Pour certains supermarchés par exemple, la rentabilité du point de vente est déterminante pour décider de confier une activité à un franchisé ou de la réaliser en interne.

La logique de la franchise est la suivante, du point de vue du franchiseur : « je délègue à un franchisé qui investit pour mon compte puis nous partageons les résultats, à la hauteur de ce qui est convenu dans le montage de la franchise ; en contrepartie, je lui dois de rentabiliser son activité et ses investissements initiaux, puis nous déterminons comment partager le sur-résultat. »

Un investissement en direct permet de bénéficier de l'ensemble des gains. Bien souvent, les opérateurs naviguent entre les contraintes, en fonction de leur situation à un moment donné.

Une franchise efficace rapporte beaucoup d'argent et s'apparente à une rente financière. Ainsi, il n'est pas surprenant qu'aux États-Unis, et même en France, d'importants réseaux de franchise soient rachetés par des institutions financières. A partir d'une certaine taille, la tête de réseau achète ses masters et ses franchisés.

En France, au moment de la phase d'amorçage, les capitaux sont souvent insuffisants. Toutefois, à partir de quelques dizaines d'unités, il est possible de s'associer à des institutions financières et de créer des structures juridiques *ad hoc* qui porteront des unités propres mais qui n'appartiendront pas aux franchisés mais à des investisseurs associés à la tête de réseau. Des stratégies de portage peuvent également être envisagées.

L'opportunité des acteurs ne doit pas être négligée. Une relation avec l'âge devrait pouvoir être dégagée par les analyses car, plus le réseau est grand et pérenne, plus sa crédibilité est importante, ce qui lui permet d'avoir accès à davantage de capitaux et ainsi de se développer considérablement.

Magali CHAUDEY

Ma réponse sera décevante. Nous sommes contraintes par les données dont nous disposons. Dans la base de données de l'Insee, nous ne disposons d'aucune information financière.

Question de la salle

Dans la distribution, on ne planifie pas. Les compétences managériales ne sont pas comparables avec celles du secteur industriel. De la même manière, l'intensité capitalistique n'a rien à voir avec l'industrie. Observer des stratégies reposant sur des ajustements successifs et des tâtonnements n'est pas rare. Il s'avère difficile de décoder ces comportements pour un chercheur.

Muriel FADAIRO

L'opportunité que vous avez évoqué dans le choix succursalisme/unité franchisée peut entrer dans les caractéristiques locales. La mixité est alors vue comme le résultat de décisions localisées.

Question de la salle

Tout à fait. Dans les emplacements de premier rang, les cessions d'affaires ne sont à la portée d'aucun franchisé car le prix du fonds de commerce est bien trop élevé. Pour conserver cette unité dans la franchise, seul le franchiseur – ou une structure financière pilotée par ce dernier – est en mesure de l'acquérir pour la conserver dans le réseau.

Louis DE GIMEL

M. Provost a mis l'accent sur la formation car cet aspect est déterminant pour l'image du réseau.

A l'inverse, dans l'hôtellerie, les investissements nécessaires pour préserver l'image du réseau sont lourds. L'association ne constitue-t-elle pas un excellent moyen pour permettre les investissements nécessaires ? Cette spécificité avantage-t-elle le réseau en association dans le secteur de l'hôtellerie notamment ?

Stéphane GAUTHIER

La vitesse d'expansion d'un réseau est plus favorable dans les coopératives. Les hôtels existent déjà sur le territoire lorsqu'un rattachement à la marque est proposé. Nous pouvons ainsi être présents dans des pays où nos concurrents franchisés rencontrent davantage de difficultés de pénétration. Tel est notamment le cas de l'Espagne et des États-Unis. En Asie, la notion de coopérative est toutefois complexe. En Chine, privilégier un système de joint venture ou de licence de marque s'avère nécessaire.

Franck PROVOST

Jouer d'une certaine flexibilité s'avère indispensable. Certains franchisés ne peuvent avoir accès à certains sites, financièrement, d'où la pertinence pour le groupe d'intervenir. Par ailleurs, mon réseau a aujourd'hui plus de vingt ans. Certains membres aspirent à prendre leur retraite et à vendre. Le groupe doit être en mesure de leur apporter des solutions.

Il a été question de pérennité tout à l'heure. Un franchisé doit avoir une vue à moyen et à long terme sur la pérennité du groupe.

Louis DE GIMEL

Vous arrive-t-il de racheter un salon franchisé pour le réintégrer ou de vendre un salon à un franchisé ?

Franck PROVOST

Nous vendons à des franchisés et nous reprenons des salons au quotidien. Ces évolutions font partie de la vie d'un réseau, surtout lorsque celui-ci est mature. Nous veillons à ne pas perdre des emplacements stratégiques, d'autant que les propriétaires implantés dans de tels emplacements sont souvent sollicités pour d'autres activités.

Question de la salle

Certaines combinaisons n'ont pas été évoquées. Dans les supermarchés, de jeunes dirigeants n'ont pas toujours les moyens d'acquérir l'affaire. Chez Leclerc, des parrains détenant 90 % du capital l'accompagnent alors à ses débuts puis diminueront progressivement leur implication dans le temps afin que l'adhérent puisse reprendre le contrôle de son affaire.

Franck PROVOST

Diverses combinaisons sont possibles. Notre rôle est d'accompagner nos collaborateurs et nos franchisés. Un réseau ne vit bien que si des solutions adéquates peuvent être apportées à chacun, en restant raisonnables.

Louis DE GIMEL

Je me tourne vers Gwennaël Solard. Vous n'avez pas évoqué le calcul de concentration...

Gwennaël SOLARD

Ma présentation portait sur des rapports de chiffres d'affaires de poids sectoriel. Il serait intéressant de savoir si un seul réseau représente 90 % du chiffre d'affaires ou si plusieurs ne réalisent que 20 % du chiffre d'affaires par exemple. Comme l'a indiqué Jean-Philippe Cotis en introduction, les groupes ont vocation à être découpés en branches opérationnelles. La même approche sera retenue pour les réseaux en considérant qu'un réseau correspond à une seule entité. Les points de vente en réseau seront agrégés en tant qu'entité unique.

3^{ème} session : les leviers de développement des réseaux

Cette session est présidée par Michel CHOUKROUN, Problématiques de distribution.

Michel CHOUKROUN

Problématiques de distribution

Nous avons pu constater, au travers des sessions organisées ce matin, que le débat sur l'organisation des réseaux n'est pas anodin. Pour ma part, je considère qu'il existe trois bras armés dans le commerce : le système intégré, le commerce associé et le système de franchise – tous trois d'une très grande puissance. Certes des différences existent dans les modes d'organisation, les systèmes juridiques, les histoires et les cultures, etc. Toutefois, la vraie différence réside dans les Hommes qui ont monté les réseaux. En fonction de la personnalité des dirigeants des réseaux, quelle que soit la structure choisie, le résultat est différent. Certes il s'agit d'une force de la distribution mais celle-ci complexifie les analyses.

Je suis en mesure de vous citer des exemples de réseaux qui sont, à la base, intégrés mais disposent de structures de franchise car leur fonctionnement est mixte, mais aussi de structures de commerce associé (Leroy Merlin, Weldom, par exemple) ; ou des exemples de réseaux de commerce associé qui ont des systèmes intégrés car il s'avère important d'assurer des systèmes de portage et de transmission dans les réseaux coopératifs, etc.

Aujourd'hui, la façon dont les systèmes sont en train de se mélanger entre eux mérite une attention particulière. Les travaux initiés par l'Insee doivent être salués : force est de reconnaître que l'analyse de la distribution se fait au travers de l'enseigne. A partir de l'enseigne, il devient alors possible d'analyser le commerce. Ces sujets sont complexes.

Cette session porte sur les leviers de développement des réseaux, et au-delà, sur les enjeux des réseaux. Inutile de rappeler que nous nous trouvons dans un monde difficile qui se partage entre celui des économies développées et celui des pays émergents.

Dans les économies développées, la croissance de la consommation sera nulle dans les années à vivre. Dans le monde de la distribution, il va falloir apprendre à vivre avec une croissance égale à zéro. Pour croître, la seule solution sera de prendre des parts de marché aux autres. La croissance des marchés est le premier levier de développement des réseaux et elle passe par la prise de marché sur la concurrence. Deux cas méritent d'être distingués en l'espèce. Dans un même métier, il s'agit de reprendre des marchés à ses concurrents. Il est également possible de se positionner sur d'autres marchés. La FNAC propose désormais des produits de loisirs créatifs et de librairie, compte tenu des problèmes rencontrés au niveau de la vente de disques et de DVD. De la même manière, Darty, réseau intégré, a développé une action et des magasins spécifiques dans la cuisine et Truffaut vend du pain d'épices. Ce développement de la distribution face à une croissance nulle revient à s'emparer de parts de marché détenues par d'autres au sein d'un même métier et à chercher à se positionner sur des marchés plus ou moins complémentaires. Certaines enseignes privilégient la diversification.

Le deuxième levier majeur est le consommateur. Ce dernier évolue considérablement et les distributeurs cherchent à réagir face à ces évolutions.

Le troisième levier réside dans l'évolution des technologies. Hier, j'ai participé à la première édition du salon Business Mobile, consacré à tout ce qui se passe au niveau du commerce mobile. La technologie progresse très vite. Les réseaux sont par conséquent obligés d'être les premiers informés des évolutions technologiques pour accélérer leur développement en parallèle. Ces évolutions technologiques interviennent à plusieurs niveaux (backoffice, logistique, informatique, etc.). Tout ce qui est lié à Internet est également concerné. Nous aborderons la thématique du multi-canal dans le cadre de cette session.

Deux autres leviers méritent d'être cités mais ils ne seront pas développés aujourd'hui.

La financiarisation : les modèles de distribution sont très importants. L'internationalisation est un phénomène déterminant et vise à répondre à une problématique de croissance. Pour se développer en interne comme à l'étranger, beaucoup de cash s'avère nécessaire. La financiarisation de la distribution peut se faire par le système lui-même (apport de multiples sources financières dans la coopérative ou la franchise par exemple). Dans le monde de la distribution, qu'il s'agisse de franchise, de commerce associé ou de système intégré, tous les outils financiers permettant de lever des fonds sont utilisés (présence en bourse, LBO, etc.). Le foncier représente également un enjeu colossal pour la distribution. Le fonds d'investissements Colony est derrière Carrefour. Le patrimoine immobilier de Carrefour est colossal. Une société d'immobilière – Carrefour Property – a été créée dans ce cadre en vue d'utiliser ces moyens fonciers.

L'humain : à mon sens, un seul modèle peut ne pas se soucier de l'humain dans le monde de la distribution : Wal Mart. Toute entité doit avoir une préoccupation très forte de l'humain pour réussir. Dans la distribution, il ne suffit pas de vendre des produits : développer la fidélisation est également incontournable. Le consommateur est autant rationnel qu'irrationnel. Dans des systèmes coopératifs, l'humain se trouve à la base. Dans les systèmes de franchise, plus on descend, plus on se rapproche de l'humain. La distribution repose sur des métiers non qualifiés, ce qui est une source de difficulté complémentaire. Pourtant, dans la distribution, la réussite est conditionnée par la motivation des équipes du magasin. Or motiver des équipes dans des équipes non qualifiées n'est pas aisé. La réussite de la distribution, tant vis-à-vis des consommateurs que des salariés, passe par l'humain.

Trois leviers seront développés dans le cadre de cette session : l'international, le multi-canal et le consommateur.

Je donne à présent la parole à Pascale HEBEL qui a une forte expérience professionnelle dans le domaine de la consommation. Elle est ingénieur agronome et docteur en mathématiques appliquées.

.I L'évolution des comportements de consommation

Pascale HEBEL, CREDOC

J'ai utilisé les statistiques pour comprendre l'évolution des comportements des consommateurs. Mon intervention vise à mettre en évidence les valeurs apportées par les chaînes, lesquelles seront déterminantes dans l'adhésion des consommateurs.

Mon premier point vise à montrer que l'arrivée de nouvelles générations modifie l'attachement à des marques, des enseignes, des valeurs. Ensuite, nous nous pencherons sur les impacts de la crise.

.1 Les évolutions structurelles

Les tendances de consommation ont été analysées par divers sociologues. Force est de constater qu'après des périodes d'abondance telles que les Trente Glorieuses au cours desquelles le pouvoir d'achat a considérablement augmenté, les tendances actuelles sont caractérisées par un net recentrage sur soi, sur l'individu. La société est moins collective et davantage individualiste. Dans ce type de société, les jeunes générations adhèrent moins à des partis ou à la religion. Elles ont alors besoin d'affirmer leurs valeurs au travers d'autres éléments. Aujourd'hui, c'est dans la consommation qu'on affiche ce qu'on pense, qu'on fait ses choix. La consommation permet de se réaliser.

A la sortie de la crise de 1993, les consommateurs avaient besoin d'être rassurés. Les inquiétudes ont légèrement baissé aujourd'hui. Dans la crise actuelle, un besoin de réalisation, pour soi, apparaît (réalisation autonome).

L'empilement des différentes générations est riche en enseignement. Les arbitrages de consommation ont été impactés par le temps qui passe. Des choix sont opérés entre la consommation des besoins de base par rapport à des besoins de réalisation. La population française a été divisée en type de génération, tous les dix ans, pour des besoins statistiques. Le nom retenu pour caractériser chaque génération est déterminé en fonction des événements principaux qui ont eu lieu lorsque ladite génération était âgée de 20 ans. Ainsi, la génération née entre 1947 et 1956 a été appelée la génération hypermarché. A partir de cette génération, aussi appelée « mai 1968 », des comportements consuméristes se sont développés. En parallèle, l'activité féminine s'est nettement développée et elle est devenue particulièrement forte. La génération 1957-1966 a été nommée « Aliments Services » car cette génération exprimait un fort besoin de produits prêts à consommer et plus faciles d'utilisation. Cette tendance était particulière à la France car il s'agissait du pays d'Europe où la proportion de ménages composés de deux actifs et d'enfants était la plus forte. De nouveaux modèles de distribution sont apparus – surtout dans l'alimentation – avec les *low-cost*, nom donné à la génération 1967-1976. La génération 1977-1986 est dénommée « plateau repas » ou « Internet » compte tenu de l'arrivée des nouvelles technologies.

Les statistiques ont été utilisées pour mettre en exergue des différences de comportements. Divers travaux ont déjà permis de montrer que des différences de valeurs existent. Il convient également de se pencher sur l'évolution des arbitrages de consommation. L'exemple le plus marquant est celui du coefficient budgétaire en alimentation.

L'enquête budget des ménages (2005) réalisée par l'Insee révèle que le coefficient budgétaire des plus jeunes s'élève à 8 % et qu'il augmente avec l'âge pour atteindre 20 % chez les plus âgés. Cette tendance pourrait être liée à un effet d'âge : plus on vieillit, plus on consacre de l'argent à son alimentation. En fait, une étude plus approfondie révèle qu'il ne s'agit que d'un effet de génération. La génération « robot électrique », née entre 1937 et 1946, a connu la plus forte hausse de son pouvoir d'achat. Pourtant, tout au long de sa vie, son budget alimentation est inchangé (12 %). En parallèle à l'augmentation de son pouvoir d'achat, cette génération a augmenté la qualité de son alimentation.

Les générations les plus anciennes affichent un coefficient budgétaire de l'ordre de 20 %. Or, à chaque arrivée de nouvelle génération, ce taux baisse. Un décrochage mérite d'être observé avec l'arrivée de la dernière génération. Il s'avère que ces anciennes générations disparaissent et sont remplacées par de nouvelles générations qui consacrent très peu d'argent à leur alimentation.

A l'inverse, si les jeunes générations consacrent très peu d'argent à l'alimentation, leur niveau de dépenses sur le poste loisirs est toutefois supérieur aux autres générations aux mêmes âges. Le même effet peut être observé sur le poste communication (génération « Internet »). Ces nouvelles générations choisissent de privilégier des postes de réalisation. Pendant la crise, une évolution du comportement des consommateurs a été remarquée. Habituellement, le poste alimentation se maintient, ce qui n'a pas été le cas lors de la récente crise.

.2 Les conséquences de la crise

Pendant la crise, trois traductions de la réalisation de soi ont été mises en exergue.

Premièrement, une recherche de sens au travers de la consommation a été observée. Les consommateurs ont cherché à « consommer mieux » au lieu de « consommer trop ». Une montée des critères d'achats liés au développement durable a été remarquée (garantie écologique, entreprise responsable, etc.). Acheter un produit de proximité est jugé préférable pour défendre l'emploi local et pour favoriser les produits moins polluants. Le consommateur souhaite s'engager au travers de sa consommation.

Les consommateurs expriment davantage d'attente vis-à-vis de l'usage du produit que de sa possession. Les plus jeunes générations ont compris que le modèle de consommation pouvait évoluer en ayant une utilisation différente des produits. La location est plébiscitée pour disposer d'un produit qui fonctionne tout en tenant compte de l'environnement.

Deuxièmement, le fait d'appartenir à des communautés est caractéristique de la tendance actuelle. Les jeunes générations appartiennent à une multitude de petits groupes très fluctuants. Les groupes d'amis sont

plus nombreux mais moins solides qu'auparavant. Les réseaux sociaux sont un bon exemple de groupes se formant de manière informelle et dont la portée est considérable.

Troisièmement, les communautés étant plus fluctuantes, la recherche de lien social est particulièrement forte, en particulier chez les consommateurs français (phénomène de reliance). Pendant la crise, un développement de la fréquentation des marchés s'est produit, à la surprise de tous. Les gens ont privilégié la proximité et les structures à taille humaine pour réaliser leurs achats alimentaires. Ils ont besoin de contact, de lien social. Une légère perte de parts de marché des hypermarchés a été observée en parallèle. Les supermarchés de proximité sont de plus en plus recherchés.

Pour conclure, il convient de noter que, les jeunes générations, ayant perdu les points d'ancrage collectifs, ont besoin d'identifier les valeurs associées à leur lieu d'achat ou aux marques achetées. Or ces valeurs ne peuvent être portées que par des enseignes car une forte communication doit être bâtie autour de celles-ci. Les chaînes doivent comprendre comment les attentes des consommateurs évoluent, d'autant que la rapidité du changement est considérable.

De nouveaux consommateurs en réseaux font contrepoids, échangent et effectuent des prises de parole sur les positions des différentes enseignes et marques. Cet aspect ne doit pas être négligé car le bouche-à-oreille peut avoir un impact sur les parts de marché, voire détruire une marque.

Michel CHOUKROUN

La deuxième présentation sur le multi-canal devait être effectuée par la société DIA MART. Sa représentante ne pouvant être présente, je vais assurer cette présentation. Je vous remercie pour votre indulgence.

.II L'innovation dans la distribution : les enjeux du multi-canal

Michel CHOUKROUN

Lorsqu'il est question de multi-canal, un enjeu de croissance se pose. Notons que le e-commerce se développe considérablement. Certes ce mouvement est important (28 % d'évolution sur plusieurs années) mais il part d'un niveau très faible. Dans l'ensemble du commerce de détail, il s'avère particulièrement difficile de mesurer le chiffre d'affaires effectivement réalisé en e-commerce. Il peut s'agir de B to B, de B to C, etc. Selon certaines estimations, le e-commerce devrait représenter environ 3 à 5 % de l'ensemble du commerce de détail en sachant que ce niveau est de 6 à 8 % aux Etats-Unis, pays où le e-commerce a été dynamisé. Une phase de maturité semble avoir été atteinte.

L'enjeu n'est pas le e-commerce. Nous ne nous attendons pas à une explosion des ventes dans ce domaine. 70 000 sites de e-commerce sont répertoriés à ce jour, tous sites confondus. Même parmi les acteurs majeurs de ce secteur, les sites qui gagnent de l'argent aujourd'hui sont très peu nombreux. Le modèle du e-commerce n'est pas rentable. On pensait à l'origine que les coûts seraient moins élevés que ceux de la vente en magasin ou par correspondance. Néanmoins, le e-commerce génère ses propres frais. En particulier, le coût logistique est très élevé.

Par ailleurs, la désaffection du consommateur a eu des conséquences très importantes. Faute de trouver une réponse à leurs attentes (besoins de renseignements, SAV, etc.), les consommateurs n'hésitent pas à rayer le site de e-commerce inefficace de leurs habitudes d'achats. L'infidélité qui existe dans le e-commerce n'existe pas de façon aussi importante dans les magasins. Les sites de e-commerce qui veulent se démarquer doivent disposer d'un service client très performant.

Dans le même ordre d'idée, le coût de publicité n'est pas négligeable. Pour exister, les sites de e-commerce doivent passer par la publicité. Des volumes colossaux sont nécessaires pour amortir ces divers coûts. Pourtant, ne pas faire de e-commerce serait du suicide.

Trois niveaux doivent être distingués aujourd'hui : le multi-canal, le cross-canal et le commerce social. Le distributeur doit être capable d'intervenir dans ces trois niveaux.

- **le multi-canal**

Il peut s'agir d'un magasin qui réalise du e-commerce par exemple. Deux canaux sont alors utilisés. La gestion du site de e-commerce peut parfaitement être déconnectée du magasin. En l'espèce, la forme du réseau est déterminante. En franchise ou en commerce coopératif, il convient de monter un site de e-commerce commun à tous les magasins. Diverses solutions ont été identifiées pour parvenir à gérer un système multi-canal dans la franchise et le commerce coopératif.

Certaines problématiques techniques doivent être prises en compte dès lors que le multi-canal est privilégié. Des cartes de fidélité sont distribuées en magasin. Pour le consommateur, il s'avère important que les données transmises par ce biais soient également reconnues lorsqu'il utilisera le canal Internet. Disposer de méga bases de données s'avère alors nécessaire. Le distributeur doit montrer aux clients qu'il dispose d'outils informatiques cohérents. Le client souhaite pouvoir consommer tantôt au magasin, tantôt par Internet et n'a que faire des contraintes organisationnelles de l'enseigne.

- **le cross-canal**

Pour qu'un outil réussisse dans la distribution, il doit reposer sur le cross-canal. Le cross-canal correspond à la faculté à créer des synergies entre tous les réseaux de distribution à tous les niveaux (livraison, logistique, etc.). Cela n'est pourtant pas suffisant. Nous nous trouvons dans l'ère de la communauté et de la mobilité. Il faut être capable de développer des outils (applications, technologies mobiles, etc.) et de faire comprendre aux consommateurs que l'enseigne développe un système de communautés.

- **le commerce social**

Bébé9 a créé les « *bébémotions* » sur son site Internet. Les clients ont la possibilité de faire une vidéo de leur enfant et de le poster sur le site pour participer à un concours. Ce distributeur est entré dans l'émotionnel : il n'est plus perçu comme un simple vendeur de poussettes. Diverses applications se développent dans la distribution. Netto.fr demande par exemple aux consommateurs de créer des vidéos sur le thème « pour un prix, deux produits ». Le Smartphone permet de passer des commandes dans certaines enseignes, etc. Intermarché est sur Facebook et propose une page sur le thème « la vie moins chère ».

Les effets contraires peuvent toutefois être terribles. Desigual, très belle enseigne de mode espagnole, a lancé des blogs sur Facebook et Twitter. Il s'agissait d'envoyer des informations positives sur la marque à ses amis communautaires pour recevoir des vêtements en cadeau. Tous ceux qui ne souhaitaient pas s'inscrire dans cette démarche ont crié au scandale : la marque a dû renoncer très rapidement à cette initiative.

L'enjeu du multi-canal, du cross-canal et du commerce social est considérable pour la distribution. En l'espèce, il ne s'agit pas d'une question d'organisation. Je suis surpris par l'accélération qui se dessine dans la distribution. 2010 sera une mauvaise année pour la distribution, notamment pour le commerce de détail. Les enseignes qui s'en sortent aujourd'hui sont celles qui privilégient des ouvertures. Un magasin constant ne fait plus de croissance. Développer son marché de toutes parts s'avère indispensable.

Je vous propose de passer à la dimension internationale à présent avec Danièle Pederzoli.

.III Les enjeux de l'international pour les réseaux de distribution

Danièle PEDERZOLI, Rouen Business School

Le thème de l'international n'est plus une option aujourd'hui. Même si les réseaux de franchise et de commerce associé rencontrent plus de difficultés pour se positionner à l'international, les études révèlent que cette piste est toutefois privilégiée par de nombreuses entreprises.

Dans le dernier classement des dix principales entreprises au monde, huit entreprises sont internationales. Les deux seules qui ne le sont pas sont des entreprises américaines – ce qui signifie qu'elles disposent d'un marché interne énorme et qu'elles peuvent se focaliser sur leur développement sur le marché national.

Force est de constater que les firmes européennes sont celles qui privilégient le plus la dimension internationale. Le nombre d'entreprises françaises axées vers l'international est conséquent et leur chiffre d'affaires est loin d'être négligeable. Les grands groupes intégrés ne sont pas les seuls concernés. Plus le marché national est limité, plus il s'avère nécessaire de se tourner vers l'international.

Reste à savoir si l'international peut être une source de rentabilité. Mener des études sur le sujet s'est avéré nécessaire. Les données brutes que je vous livre doivent être analysées avec précaution. En 2008, il a été mis en évidence que la croissance comme la marge nette étaient plus élevées pour les entreprises internationales. Il s'avère vraisemblablement plus aisé d'amortir les difficultés rencontrées sur des marchés spécifiques, dès lors que le risque peut être réparti sur plusieurs pays.

Les entreprises franchisées et associées sont-elles si différentes des entreprises intégrées, au plan international ?

.1 Les raisons poussant à se tourner vers l'international

La recherche d'un effet de taille ne peut être exclue lorsque la décision de se tourner vers l'international est prise. Se positionner à l'international peut permettre d'atteindre une taille critique suffisante. Pour les réseaux intégrés, les avantages de la firme peuvent être une motivation supplémentaire.

Au niveau des réseaux (franchisés et associés), des arguments liés à des raisons plus réactives peuvent être en cause. La décision de se tourner vers l'international peut être prise car le marché national est arrivé à saturation ou parce qu'un marché étranger présente une opportunité particulière par exemple. Ces opportunités peuvent se présenter, sans avoir été planifiées par l'entreprise. Quant à l'échange de savoir-faire, il est déterminant pour le réseau au moment de prendre une telle initiative.

.2 Les régions privilégiées

Les entreprises intégrées privilégient les investissements internationaux vers les pays développés comme vers les pays en développement (Chine, Inde, Vietnam, Indonésie, Égypte, etc.). Cependant, force est de constater que les entreprises internationales sont caractérisées par une forte présence dans une région géographique du monde. L'essentiel du chiffre d'affaires de Carrefour est ainsi concentré en Europe. Une tendance régionale très claire mérite d'être notée.

Les entreprises en réseaux tendent à se développer dans les pays développés. Elles favorisent une proximité géographique et culturelle et demeurent par conséquent souvent sur des marchés transfrontaliers – même si la continuité géographique n'implique pas nécessairement la continuité culturelle. Les réseaux de franchise se tournent davantage vers l'international car elles peuvent compter sur une structure centrale solide.

.3 Les modes d'entrée

S'agissant des modes d'entrée et de développement, les entreprises intégrées se tournent vers l'international en favorisant souvent des modes « high cost » - « high control ». Elles veillent à conserver le contrôle strict des partenariats mis en place à l'étranger. Les stratégies d'entrée privilégiées par les entreprises en réseau s'apparentent davantage à des modes « low cost » « low control ».

Les réseaux développent une stratégie multinationale alors que les entreprises intégrées préfèrent des stratégies différenciées pour continuer de croître. Les entreprises intégrées fonctionnent sur la base de structures internationales dédiées alors que, dans les réseaux, l'organisation mise en place est beaucoup plus légère et simple.

Pour conclure, notons qu'un nombre important de questions se pose.

S'agissant des réseaux de franchise, sont notamment déterminants :

- le contrôle du réseau et le respect de l'image de l'enseigne ;

- les différences dans les législations nationales et dans les systèmes de justice - la jurisprudence régissant les relations entre un franchiseur et un franchisé n'a pas le même impact en France ou en Chine ; dans certains pays, il n'est pas possible de s'implanter sans s'associer avec des acteurs locaux ;
- la centralisation des décisions et l'apprentissage international limité.

Les entreprises intégrées ont tendance à développer l'innovation dans différents pays et à la redistribuer dans les différents pays. Dans le commerce associé, si la possibilité de créer de l'innovation sur plusieurs marchés est très forte, des difficultés conséquentes se posent toutefois lorsqu'il s'agit de modéliser cette innovation pour la standardiser et la diffuser aux associés dans le réseau. Des démarches de formation, des investissements, etc. sont incontournables dans ce cadre. Franck Provost a insisté sur l'importance de la formation dans le cadre de son intervention. Force est de souligner que, pour certains réseaux de service, l'apprentissage est fondamental.

S'agissant des réseaux de commerce associé, l'une des questions fondamentales réside également dans l'intérêt de l'internationalisation pour les adhérents nationaux. Privilégier un système capitalistique dans lequel on perd dans un pays mais on gagne dans d'autres n'est pas souhaitable, comme l'a mis en exergue ce matin Alexandra Bouthelier. Le modèle économique à privilégier n'est pas toujours évident. Les avantages pour les adhérents français de se tourner vers l'international ne sont pas nécessairement patents.

Ce matin, l'accent a été mis sur les nombreuses difficultés rencontrées dans certains domaines. Les données de la fédération de la franchise révèlent qu'un quart des réseaux français est déjà présent à l'international et que 11 % de ces réseaux émanent de l'étranger. La démarche d'internationalisation n'est pas inexistante. Toutefois, d'après les résultats d'une recherche de la FCA menée fin 2008, 56 % des groupements interrogés avaient une présence internationale, 21 % souhaitaient se positionner à l'international prochainement et seulement 23 % n'étaient pas intéressés. Deux tiers des réseaux de commerce associé français sont déjà présents à l'international ou souhaitent s'y implanter.

Michel Choukroun est intervenu sur les thèmes de e-commerce, de multi-canal, etc. Des entreprises ont choisi d'utiliser le cross-canal ou le multi-canal pour s'implanter à l'international, même dans des pays où ils n'ont pas de magasins. Mark & Spencers n'a plus de magasins en France mais a ouvert un site Internet dédié à ce pays. Gap a fait le même choix en Italie. Aux États-unis, après que sa tentative d'implantation physique de magasins a échoué, Sephora a pris le parti de reconstruire sa réputation au travers de son site Internet avant d'être présent sur le territoire au travers de ses magasins.

Pour conclure, notons que l'internationalisation apparaît de plus en plus comme une partie fondamentale de la stratégie pour toute entreprise de la distribution. Les réseaux, aussi bien en franchise qu'en mode associé, participent déjà à l'internationalisation du secteur. La compétition internationale s'accroît et, afin de rester dans la course, les réseaux doivent se professionnaliser dans ce domaine aussi.

.IV Débat

Michel CHOUKROUN

Madame Hebel, la distribution est-elle consciente des évolutions des comportements du consommateur que vous avez présentées ? Quelles actions sont entreprises dans ce cadre ?

Pascale HEBEL

Dans la distribution, le personnel étant en contact direct avec les consommateurs, il a la possibilité de réagir. Plus on est éloigné des consommateurs, notamment dans des réseaux plus larges, plus il s'avère difficile d'être au fait des attentes de ces derniers. Les consommateurs sont plus exigeants et souhaitent pouvoir s'entretenir avec des vendeurs « experts ». Certaines enseignes réagissent en privilégiant le multi-canal. Nombreux sont les acteurs qui sollicitent des études avant de se positionner sur Internet.

Les évolutions de long terme ne sont pas anticipées : seules les stratégies tactiques et opérationnelles font l'objet de réflexion. Personne ne prend en compte le facteur du vieillissement dans la distribution. Ce type de sujet devrait être davantage anticipé.

Danièle PEDERZOLI

Je suis d'accord. La réactivité est plus forte chez les entrepreneurs qui sont proches du terrain. D'autres activités répondent aux nouvelles exigences et attentes des consommateurs. Tel est notamment le cas du phénomène du *drive*. Ce concept permet de passer sa commande par téléphone puis de récupérer ses achats deux heures plus tard dans un entrepôt où les produits ont été préparés. Ce système permet de gagner du temps pour le consacrer aux loisirs.

Toutes les entreprises s'efforcent de privilégier un système axé sur le multi-canal. Le cross-canal n'est pas aussi développé.

Les produits biologiques connaissent un développement remarquable, à tous les niveaux. Carrefour déclare proposer 3 000 références de produits bio, ce qui est considérable. Le bio est de plus en plus proposé par des marques de distributeur. La tendance vise à se tourner vers le vert, d'où la nécessité d'être présent sur ce créneau.

Michel CHOUKROUN

Pascale, selon vous, les distributeurs ont-ils un temps de retard ?

Pascale HEBEL

La distribution n'a pas adapté ses magasins aux seniors (produits inaccessibles, étiquettes illisibles, etc.). La tendance devrait toutefois changer prochainement dans ce domaine compte tenu du vieillissement de la population. Cependant, d'un point de vue tactique, nombreuses sont les enseignes qui ont misé sur la proximité compte tenu de la décroissance annoncée des hypermarchés depuis un certain nombre d'années.

Michel CHOUKROUN

Pour moi, la force du distributeur est de ne jamais réagir trop vite. Réagir implique d'investir. Les investissements coûtent à deux niveaux : il convient de mobiliser des fonds, d'une part, et de prendre le risque de « défidéliser » les gens qui fréquentent déjà votre magasin, d'autre part.

La réfection d'un magasin n'est jamais entreprise pour des raisons esthétiques ou de mode : le distributeur attend souvent d'être au pied du mur pour engager des travaux. Il attend que l'état de dégradation soit tel qu'il n'a plus d'autre choix.

La force de la distribution est souvent d'agir au bon moment.

Pascale HEBEL

On constate une réticence à s'engager dans des approches innovantes, malgré l'existence d'un réel besoin. Toutefois, il suffit qu'un des acteurs s'engouffre dans la brèche pour que tous les autres suivent.

Danièle PEDERZOLI

Continuer à développer les hypermarchés alors que la consommation ne croît plus et que la problématique de vieillissement de la population doit être prise en compte est une problématique à part entière.

Michel CHOUKROUN

Je ne suis pas d'accord. L'hypermarché n'est pas un problème. Le concept n'est pas en cause. C'est un problème d'enseigne qui doit être résolu.

Pascale HEBEL

La désaffection de ce type de magasins est notamment liée au fait que ce modèle correspond à des familles plus grandes et qu'il faut du temps pour se rendre dans les hypermarchés. De surcroît, les gens ont vraisemblablement été réticents à consommer du carburant pendant la crise car il faut prendre sa voiture pour se rendre dans ces enseignes souvent implantées dans des zones commerciales. Les personnes qui ont des enfants aujourd'hui y vont moins que les familles qui y allaient il y a dix ans.

Question de la salle

Êtes-vous favorable à la mise en œuvre d'une segmentation du marché selon des formats adaptés ? Aux États-unis, des supermarchés pour les seniors et des supermarchés pour les jeunes existent. Cette tendance sera-t-elle suivie par la distribution ?

Pascale HEBEL

Les seniors ne veulent pas aller dans un circuit de distribution qui leur est destiné. En tout cas, il est certain que seniors et jeunes ne consomment pas la même chose. L'offre doit être adaptée mais elle ne doit pas être fléchée pour les seniors.

Question de la salle

A quelle catégorie de seniors faites-vous référence ? De qui parle-t-on : des plus de 50 ans ? Des jeunes retraités qui gagnent bien leur vie ? De ceux qui touchent le minimum vieillesse ? De ceux qui travaillent encore ? Les raisonnements qui reposent sur des classes d'âge et des générations me gênent car l'impact du niveau des revenus ou de l'appartenance sociale mérite d'être pris en compte dans ce type d'analyse.

Pascale HEBEL

On constate, en matière d'alimentation, que les différences entre les classes sociales sont moindres qu'entre les générations aujourd'hui. Ainsi, un cadre de 20 ans est plus proche, dans ses choix de consommation, d'un ouvrier de 20 ans que d'un cadre de 60 ans.

Michel CHOUKROUN

La manière dont les seniors consommeront à l'avenir n'est pas connue à ce jour. Les distributeurs ne peuvent envisager des changements dans leur offre à l'aveugle.

Pascale HEBEL

Les ateliers de la consommation qui se tiendront le 25 novembre prochain permettront d'aborder la manière de gérer les changements de la nouvelle génération consumériste. En Espagne, certains magasins s'appellent « magasins du grand-père » : un tel concept n'est pas envisageable en France pour des raisons culturelles.

Jean-Marc BEGUIN

Vous avez cité un chiffre surprenant : 0 % de croissance de la consommation. S'agissait-il d'une provocation ? La consommation augmente normalement au prorata de la population. Observer une telle tendance signifierait par conséquent que la consommation par tête baisse.

Michel CHOUKROUN

Il s'agissait bien sûr d'une provocation. Toutefois, nous ne connaissons plus des périodes de forte croissance de la consommation dans les années à venir.

J'invite chaque intervenant à prononcer un petit mot de conclusion.

Danièle PEDERZOLI

Les applications i-phone sont particulièrement nombreuses à l'heure actuelle. Le M-commerce se développe à un rythme effréné. Des modules de réalité augmentée permettent par exemple de tester une couleur pour peindre les murs de sa propre maison. Ces pistes intéresseront vraisemblablement les générations les plus jeunes.

Aux États-Unis, le temps de présence sur les réseaux sociaux est plus élevé qu'en France. A l'international, il conviendra de s'adapter également.

Pascale HEBEL

Les enseignes feront changer les modèles pour répondre aux attentes des consommateurs. La location devrait connaître un réel essor car le marché est mûr aujourd'hui alors qu'il ne l'était pas auparavant. Le développement des notions de développement durable y a contribué.

Michel CHOUKROUN

Pour terminer, je citerai une phrase extraite du dernier film de Lelouch. « Les choses les plus extraordinaires de notre vie, c'est celles qu'on n'a pas encore faites ».

Conclusion

Yvon MERLIERE, Directeur général du CREDOC, Président de la Commission des comptes commerciaux de la nation

Dans son introduction, Jean-Philippe Cotis a parfaitement positionné l'enjeu du débat qui est de mieux connaître les réseaux par des outils et des informations efficaces, mieux comprendre leur fonctionnement et donc mieux anticiper leurs évolutions pour mieux répondre à la demande. Le cadre posé en introduction montre la lourdeur de la tâche à accomplir à travers les mots utilisés – diversité, complexité et évolution permanente – qui sont attachés à la notion de réseau.

Le débat de ce jour a permis de montrer que la diversité a été cadrée, que la complexité est en cours d'être maîtrisée et que les réseaux sont construits pour répondre à cette évolution permanente.

La diversité a été cadrée.

La première session animée par Gérard Cliquet a permis de décrire une typologie, voire une nomenclature, des réseaux en trois types : réseaux intégrés, réseaux associés, réseaux contractuels, eux-mêmes déclinés en neuf formes au total.

L'étape de détermination des cases pour élaborer un tableau statistique est fondamentale car celles-ci visent à accueillir des données. Le débat a permis de bien identifier les différences de management entre le réseau associé et le réseau de franchise.

La variété et la richesse des réseaux permettent de puiser dans une grande panoplie de choix possibles pour des hommes et des femmes qui souhaitent s'engager dans une responsabilité de commerce. La deuxième session a permis d'illustrer ce constat avec cette remarque de Franck Provost : « l'important, c'est l'humain. »

Guy Gras a relevé la différence fondamentale entre la franchise américaine et la franchise européenne. Derrière cette différence, l'enjeu de la pénétration du marché européen par les Américains mérite une attention particulière.

La complexité est en cours d'être maîtrisée.

Gwennaél Solard a présenté les premières données statistiques disponibles sur les réseaux et a annoncé la réalisation de deux enquêtes complémentaires. L'Insee construit progressivement un observatoire des réseaux, ce qui s'avère appréciable.

Il convient désormais de mesurer la contribution des différentes formes de réseaux à la croissance de leur secteur et leur contribution à la croissance globale. Pour dégager la performance économique de chacun, il convient de distinguer les franchisés et les associés.

Les analyses présentées par Magali Chaudey et Muriel Fadairo ont également été riches en enseignement.

Les outils d'analyse statistique accompagnent les premiers relevés de données. Les premières modélisations sont désormais lancées pour mieux maîtriser la complexité existante. Certains aspects méritent encore d'être explorés, et notamment la partie relative au B to B. Les études à mener par les statisticiens sont loin d'être épuisées.

Les réseaux sont construits pour répondre à une évolution permanente.

J'ai noté l'extrême flexibilité des formes de management au sein d'un même réseau. Cette capacité d'adaptation permanente permet d'assurer la pérennité de ces structures, en résonance avec l'attente des consommateurs. Pour les jeunes générations, les valeurs portées par les enseignes qui permettent aux consommateurs de se réaliser. Les consommateurs construisent eux-mêmes des réseaux.

Grâce à leur grande flexibilité, les réseaux sont en mesure de s'adapter à l'évolution des modes de consommation marqués par l'essor de la mobilité et de la communauté, la proximité du point d'achat, l'achat d'un usage plutôt que d'un produit, le développement du e-commerce, etc.

Je me sens optimiste pour l'avenir. L'offre en réseaux saura s'adapter aux nouvelles évolutions du marché, que ce soit face à l'attitude des consommateurs ou face aux évolutions de l'offre avec le développement du e-commerce. Je souhaite terminer sur un petit clin d'œil. Vous avez tous essayé de nous montrer comment sont nés les réseaux, pourquoi, etc. Au fond, si l'on devait résumer le réseau en un mot, il faudrait retenir que « l'union fait la force ».

Je vous félicite et je salue la qualité des débats.

Clôture du séminaire

Jean-Pierre DUPORT, Président du Cnis

Je regrette de devoir conclure une journée à laquelle je n'ai pas pu participer intégralement.

Sur le fond, je partage la position de Nicole May sur les seniors. Parler des seniors sans davantage de précisions revient à s'adonner à une généralisation un peu hâtive.

Je suis satisfait de vous voir aussi nombreux à ce séminaire. La conclusion de Monsieur Merlière concernant les importants travaux à confier encore aux statisticiens s'avère positive.

Le Cnis, que je préside depuis plusieurs années, est chargé de la concertation entre utilisateurs et producteurs de la statistique. La confrontation des points de vue, des besoins, des travaux, des expériences, etc. permet de dégager des problématiques nouvelles.

Je tiens à remercier les divers intervenants qui ont contribué au succès de ce séminaire, et plus particulièrement Jean-Marc Béguin pour son implication et celle de sa direction dans l'organisation de cette journée.

Tous les cinq ans, le Cnis organise une vaste réflexion sur les attentes des utilisateurs envers la statistique publique pour les années à venir. En 2008, nous avons ainsi proposé les grandes orientations pour la période 2009-2013.

L'un des rôles du Cnis consiste à anticiper, par le dialogue entre les utilisateurs et les producteurs de statistiques, les phénomènes à venir qu'il conviendra de mieux mesurer.

Dans le domaine des statistiques d'entreprises, deux types de besoins ont été mis en évidence dans le programme à moyen terme :

disposer d'un système d'informations permettant de mieux appréhender la globalisation de l'économie en conservant une vision horizontale intersectorielle du système productif et de ses échanges au niveau international ;

développer des outils de connaissance des réalités concrètes de chaque activité.

Par conséquent, nous avons demandé, avec les organisations professionnelles et les chercheurs représentés au Cnis, que l'accent soit mis, au cours de ce moyen terme, sur l'analyse des nouvelles organisations des activités productives. L'analyse de l'organisation en réseaux très structurants pour les secteurs du commerce et des services, dont vous avez débattue pendant cette journée, est une de nos priorités.

Cette journée est une première étape. Elle a mis en évidence les logiques économiques qui poussent les acteurs à constituer des réseaux et la diversité des formes d'organisations. Des aspects importants du développement des réseaux ont également été mis en exergue (dimension internationale, exploitation des possibilités offertes par l'économie numérique).

La journée a montré les progrès à accomplir pour perfectionner les outils de mesure. Le réseau est une réalité complexe. Ce n'est qu'avec les professionnels que les statisticiens publics pourront préciser leurs outils. Au-delà de cette journée, le dialogue doit par conséquent se poursuivre.

Il se poursuivra notamment autour de deux enquêtes dont la collecte est en cours : l'opération « points de vente » et l'opération « contours de réseaux ». Ces opérations vont permettre d'éclairer les questions de localisation et de performances des points de vente en réseaux. Elles ont été présentées au Cnis.

Plus largement, le Cnis favorisera le dialogue sur les réseaux au sein de la commission du Cnis chargée des entreprises et des stratégies de marché présidée par Lionel Fontagné. Ces travaux alimenteront le nouveau répertoire statistique préconisé par le groupe de travail du Cnis intitulé « statistiques structurelles sur les groupes d'entreprises » qu'avait présidé Édouard Salustro. Il faut maintenant décrire le système productif en tenant compte des multiples dimensions qui permettent de décrire les « entreprises ».

L'entreprise a de multiples facettes (unité légale, groupe). Les formes de coopération économiques sont diverses et relèvent de l'organisation en réseaux. Ce répertoire statistique constitue un pilier essentiel de la refonte du système statistique d'entreprise et nécessitera une implication forte des statisticiens d'entreprise avec l'appui des acteurs économiques et des chercheurs. Sa mise en œuvre ne pourra se faire que dans la concertation.

Le Cnis est disposé à jouer son rôle de facilitateur pour continuer les travaux dont le séminaire d'aujourd'hui a donné un aperçu de la richesse.