



Les formes d'organisation en réseaux

Gérard CLIQUET
Professeur à l'IGR-IAE, Université de Rennes 1
CREM UMR CNRS 6211



L'importance des réseaux dans le commerce de détail et les services

- **Réticulation** du commerce de détail et des services = symbole de leur « **industrialisation** »:
 - Réplication et **standardisation** des produits (= points de vente)
 - **Investissements** toujours plus importants
 - Usage de **technologies** toujours plus sophistiquées
 - Vente et parfois même fabrication de produits sous marque propre: **MDD**
- ➔ plus de **complexité** dans le **management**
- Plus de **complexité** aussi dans l'élaboration des **stratégies** car les modes de magasinage des consommateurs évoluent très vite (Internet)
- Des **conceptions différentes selon les pays**: la **franchise** ne se définit pas de la même manière en France, aux Etats-Unis ou au Brésil (Dant, Perrigot, Cliquet, 2008)

4 questions sur les réseaux

- 1) Pourquoi créer un réseau ?
- 2) Pourquoi rejoindre un réseau ?
- 3) Quelle forme choisir pour un réseau ?
- 4) Comment faire fonctionner un réseau ?

1) Pourquoi créer un réseau ?

- D'abord, simple **délocalisation** (Félix Potin vers 1860):
 - Gains en **clientèle**
 - Gains en **productivité**
- Mais, problèmes:
 - **Motivation** et **surveillance**: théorie de l'**agence**
 - **Financement**: théorie des **ressources**
- → création d'autres formes de réseaux (années 1950):
 - **Franchises**
 - **Groupements d'indépendants**
 - **Concessions**
- **Chaînes** → **réseaux** (chêne → roseau) car:
 - Plus de **flexibilité** face à un environnement de plus en plus changeant
 - Développement d'**Internet**
- Mais la **franchise** est restée longtemps considérée comme une forme organisationnelle **transitoire** ce qui n'est plus le cas aujourd'hui

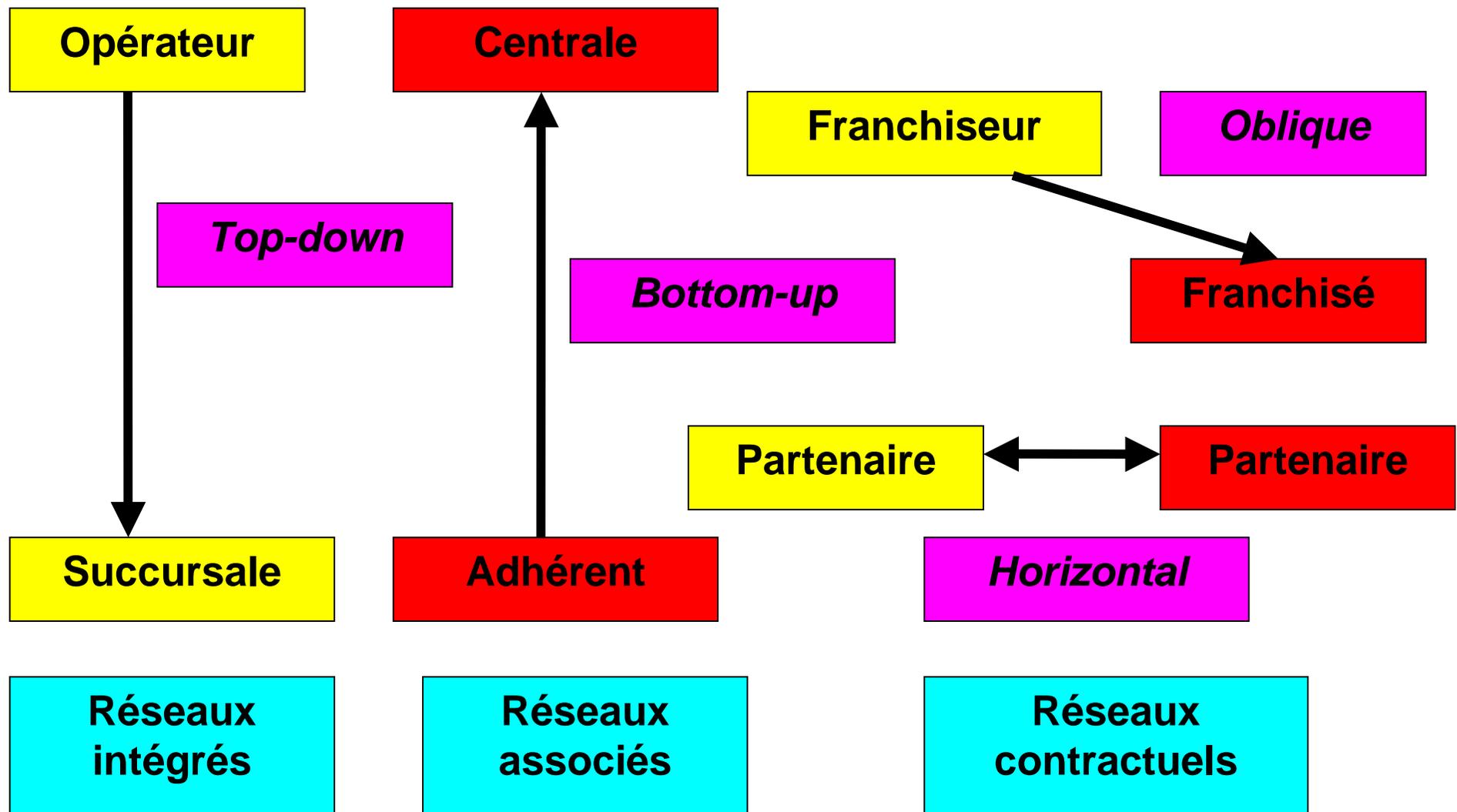
2^o) Pourquoi rejoindre un réseau ?

- Affiliés, franchisés, associés, adhérents, voire salariés afin de:
 - travailler près de chez soi
 - profiter d'un marché qu'on connaît bien
 - faire carrière en acceptant une certaine mobilité géographique
 - développer ses facultés d'entrepreneur
 - rebondir après un échec professionnel...
- Y a-t-il **supériorité** en termes de **survie** des **points de vente en réseau / indépendants**?
 - Résultats des recherches **contradictoires** (cause: **multi-franchise**)
- Raisons qui poussent à rejoindre un réseau:
 - **attrait de la marque** ou de l'enseigne surtout pour des candidats plus âgés sachant qu'il faut au moins 10 ans pour imposer une marque sur le marché
 - **soutien technique** à travers la formation et le transfert du savoir-faire dans la franchise ou le parrainage dans certains réseaux associés
 - **soutien financier** dans le cas par exemple de la franchise doublée d'une location-gérance
 - **réduction de certains coûts** d'installation...
 - Bref: une **réduction du risque**
 - tout en exerçant une **responsabilité locale** soit en tant que salarié, soit en tant que gérant, soit en tant que propriétaire du fonds (franchisé, membre d'une association, ...)

3^o) Quelle forme choisir pour un réseau ?

- Réseaux **intégrés**: pouvoir *top-down*
 - Réseaux **succursalistes**
 - Réseaux **filialisés**
- Réseaux **associés**: pouvoir *bottom-up*
 - Réseaux en **association**
 - Réseaux en **coopérative**
 - Réseaux en **chaîne volontaire** ou en **partenariat**
- Réseaux **contractuels**: pouvoir **oblique**
 - Réseau en **franchise**
 - Réseau en **concession** ou en **licence de marque**
 - Réseaux en **affiliation** à une centrale de référencement ou d'achat
 - Réseau en **location-gérance**

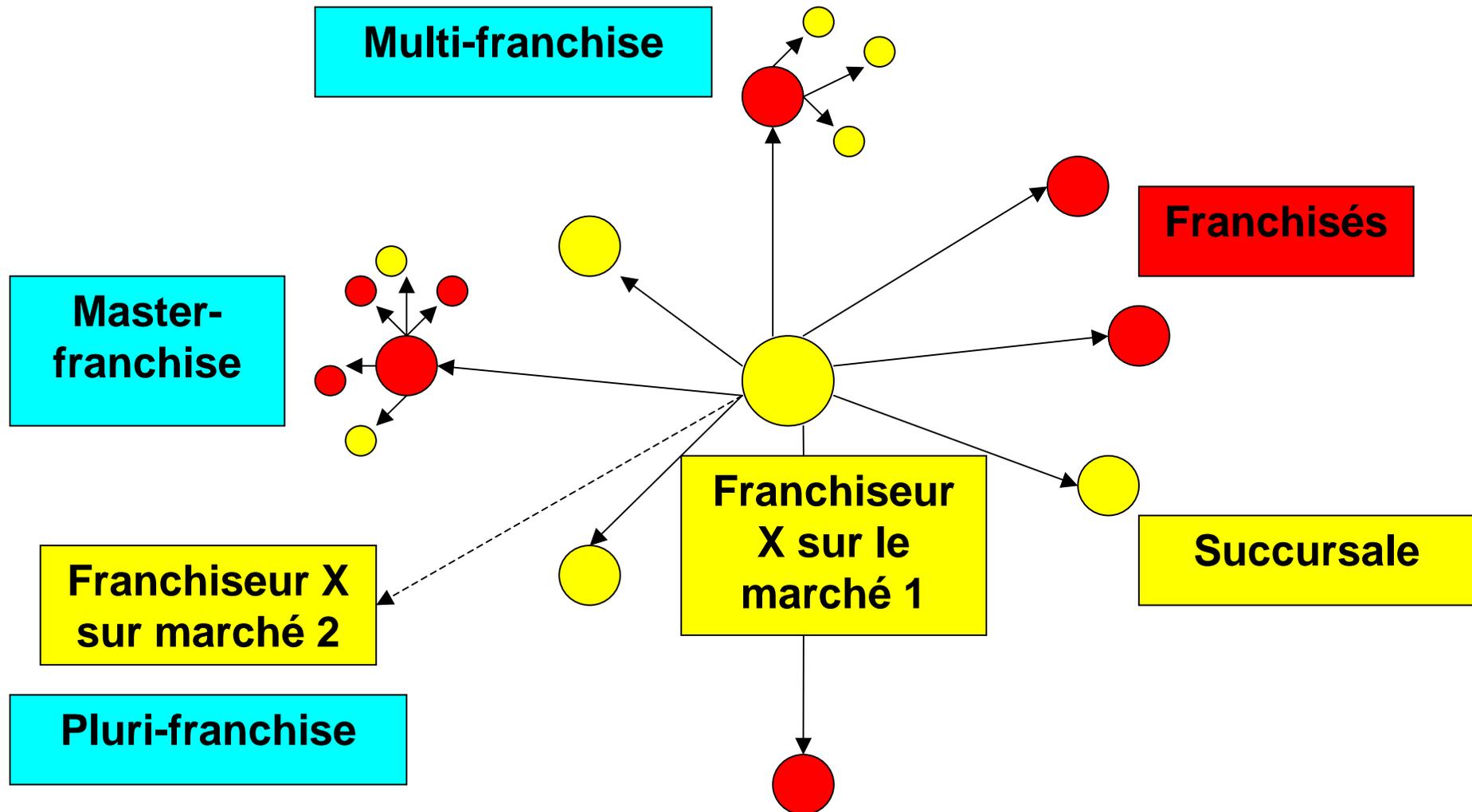
Typologie des réseaux en fonction des lignes de pouvoir



Plus de complexité

- Les groupes de réseaux:
 - Le succursalisme côtoie la franchise: Carrefour, Casino
- L'évolution des réseaux de franchise:
 - Les réseaux mixtes franchise-succursalisme
 - Multi-franchise et master-franchise
 - La pluri-franchise
- D'autres formes de la pluralité organisationnelle:
 - L'association et la franchise (ou presque): Intermarché
 - L'affiliation et la franchise: commission-affiliation dans le secteur du commerce de l'habillement

La franchise dans tous ses états



4^o) Comment faire fonctionner un réseau ?

- Les 4 défis de Bradach (*Franchise Organizations*, 1998):
 1. accroissement de la clientèle par implantation de nouveaux points de vente
 2. maintien de l'uniformité du concept
 3. réactivité locale
 4. adaptation globale du concept
- Les principaux enjeux stratégiques et managériaux des réseaux sont liés:
 - aux changements de plus en plus rapides de comportements de magasinage des consommateurs et leur information de plus en plus précise →
 - Innover (cf défi 4 ci-dessus)
 - s'adapter y compris en formant mieux leur personnel
 - à la création des sites web sur Internet et ainsi au développement du multi-canal
 - à l'ouverture des frontières et à la nécessaire internationalisation des réseaux
 - le dilemme adaptation vs. standardisation (Great Harvest Bread Co.) → « *freedom franchise* »

Faire face aux défis et aux enjeux selon les opérateurs

| Formes de réseaux Défis et enjeux | Intégrés | Associés | Franchise | Réseaux mixtes → F | Réseaux mixtes → S |
|--|-----------------|-----------------|------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Vitesse d'expansion | * | *** | ** | *** | *** |
| Maintien de l'uniformité | ** | * | * | *** | *** |
| Réactivité locale | * | *** | ** | *** | *** |
| Adaptation globale du concept | ** | * | * | *** | *** |
| Formation | ** | * | * | ** | ** |
| Multi-canal | *** | * | * | * | ** |
| Internationalisation | *** | * | ** | ** | ** |
| Adaptation vs. standardisation | ** | *** | ** | *** | ** |

Les sujets qui fâchent...

- Les **difficultés** du **management des réseaux**:
 - La **motivation** des responsables locaux: danger « **d'aliénation** »
 - → la « **mutinerie** »
 - La **coordination** et la **surveillance**: **coûts/distance** (**géographique** et... **culturelle**)
 - Le **double système de management** en cas de **pluralité** de formes organisationnelles au sein du même réseau
- La performance des réseaux:
 - **Réseaux mixtes > réseaux en franchise > réseaux en succursales ou filiales** (**hôtellerie**: Perrigot, Cliquet et Piot-Lepetit, 2009)
 - **IL MANQUE DES TRAVAUX SUR LES AUTRES FORMES DE RESEAUX!!!**

Conclusions

- Caractéristiques des réseaux du commerce de détail et des services:
 - Organisations de plus en plus complexes
 - Grande diversité de ces organisations
 - Pouvoir grandissant sur les marchés domestiques et internationaux
- Nécessité de mieux les connaître pour mieux les comprendre et mieux prédire les conséquences de leurs décisions
 - Merci l'INSEE de bien vouloir nous fournir les informations nécessaires
- Pour tous les acteurs et observateurs des réseaux:
 - Professionnels et leurs fédérations
 - Administrations et collectivités locales
 - Enseignants-chercheurs: économistes, gestionnaires, sociologues des organisations, géographes...
- Le monde académique doit désormais se pencher sur toutes les formes de réseaux et non plus seulement sur la franchise (biais anglo-saxon!)