

## **Séminaire « Réseaux »**

*Vendredi 19 novembre 2010*

### **Intervention de Jean-Philippe Cotis**

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 mutualisation 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 efficiente, 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, Daniele 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.