

CHAPITRE 14 LA DIVERSITÉ ET L'ORGANISATION DES RÉSEAUX D'UNITÉS COMMERCIALES.
--

I. L'organisation en réseau.

A. Définition.

Un réseau est un ensemble organisé d'unités commerciales (UC) liées par des intérêts communs, de nature commerciale, juridique et financière. Les UC d'un réseau partagent une même enseigne, une offre de produits et services similaire.

1. L'intérêt de constituer un réseau.

La réticulation est la formation de réseaux commerciaux, elle permet de :

- Faire face à la concurrence en implantant des points de vente sur tout ou partie du territoire.
- Bénéficier d'économies d'échelle grâce à la mutualisation des achats auprès des fournisseurs.
- Développer l'image et la notoriété de l'enseigne du groupe.
- Favoriser le maillage du territoire en améliorant la proximité géographique : présence sur le réseau Internet et sur le réseau de téléphonie mobile, c'est-à-dire dans les lieux de vie du consommateur (domicile, travail) et au plus près du consommateur lui-même.
- Obtenir des gains de productivité et des effets de synergie : accès aux moyens de communication de masse (actions marketing communes), mise en commun des moyens (logistique commune grâce à la création de plates-formes et de systèmes d'information performants).

2. Les caractéristiques des réseaux.

 **Application 1 P.183.**

Les UC d'un réseau n'ont pas obligatoirement les mêmes formats, les mêmes statuts juridiques, la même apparence. Mais le client doit reconnaître des attributs formels caractéristiques de son appartenance au même réseau (enseigne, décoration et autres éléments visuels, marques de distributeur).

IDENTIFICATION FORMELLE DES RÉSEAUX COMMERCIAUX

Critères	Formes	Exemples
Forme d'organisation	Réseaux intégrés	Carrefour, Auchan, Décathlon, Crédit Lyonnais
	Groupements d'achat	ACDLEC (enseignes Leclerc), Les Mousquetaires (Intermarché, etc.), System U, Ato1, Intersport, Joué Club
	Franchises	Carrefour (8 à 8, Shopi), Casino (Spar)
	Autres formes	Concessionnaires automobiles
Type d'activité et format des UC	Grandes surfaces alimentaires	Hyper U, supermarchés Casino
	Multispécialistes	Galeries Lafayette
	Grandes surfaces spécialisées	Leroy Merlin, Planet Saturn
	Grand commerce spécialisé	Marionnaud
	Vente à distance	Cdiscount, Rueducommerce, Vente-privée
	Groupements ou franchises du petit commerce	Secteurs de l'optique, de la photo, de la cordonnerie
	Services (agences, bureaux)	BNP Paribas, France Télécom

Les réseaux se différencient donc suivant des critères d'identification liés à leur forme d'organisation et à leur format et secteur d'activité, puis par leur taille, leur performance et leur positionnement.

TAILLE, PERFORMANCE, POSITIONNEMENT

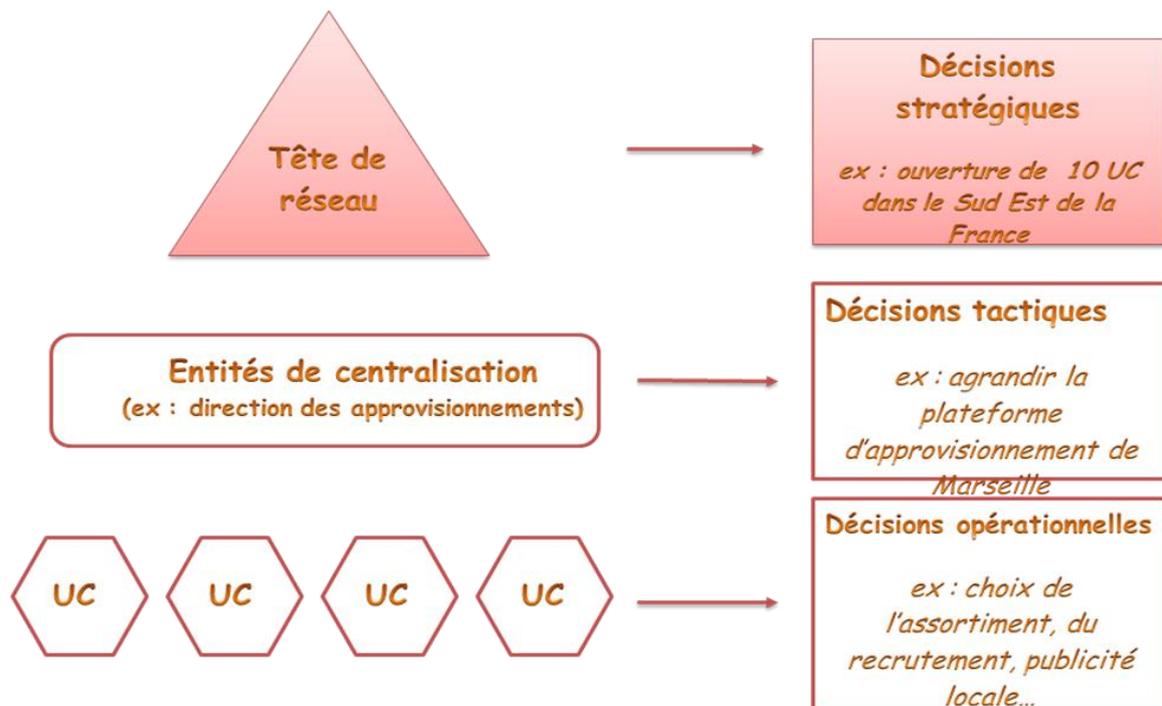
Critère	Exemples
La taille du réseau s'exprime en nombre d'unités commerciales et en degré de couverture de la zone de chalandise potentielle du réseau. Elle est liée au stade du cycle de vie du marché et du réseau...	Un magasin du groupement des Mousquetaires tous les 17 km en France.
La performance du réseau est mesurée par des indicateurs relatifs, du type part de marché, chiffre d'affaires moyen par UC ou par m ² , nombre de clients annuel, panier moyen, etc.	D'après l'enquête Référenseignes TNS World Panel, la part de marché de Leclerc progresse de 0,5 point en 2010 pour atteindre 17,1 %. 300 000 foyers français rejoignent la clientèle du leader.
Le positionnement du réseau le différencie de ses concurrents dans les représentations mentales des consommateurs.	En 2009, les enseignes jugées les moins chères par les consommateurs sont : Decathlon, Ikea, Leclerc, Cdiscount et BricoDépot. Picard est l'enseigne préférée des Français devant Ikea (enquête OC et C).

B. Les composantes des réseaux d'UC.

Application 2 P.183.

1. La composition des réseaux.

☞ Diapo : l'organisation en réseau

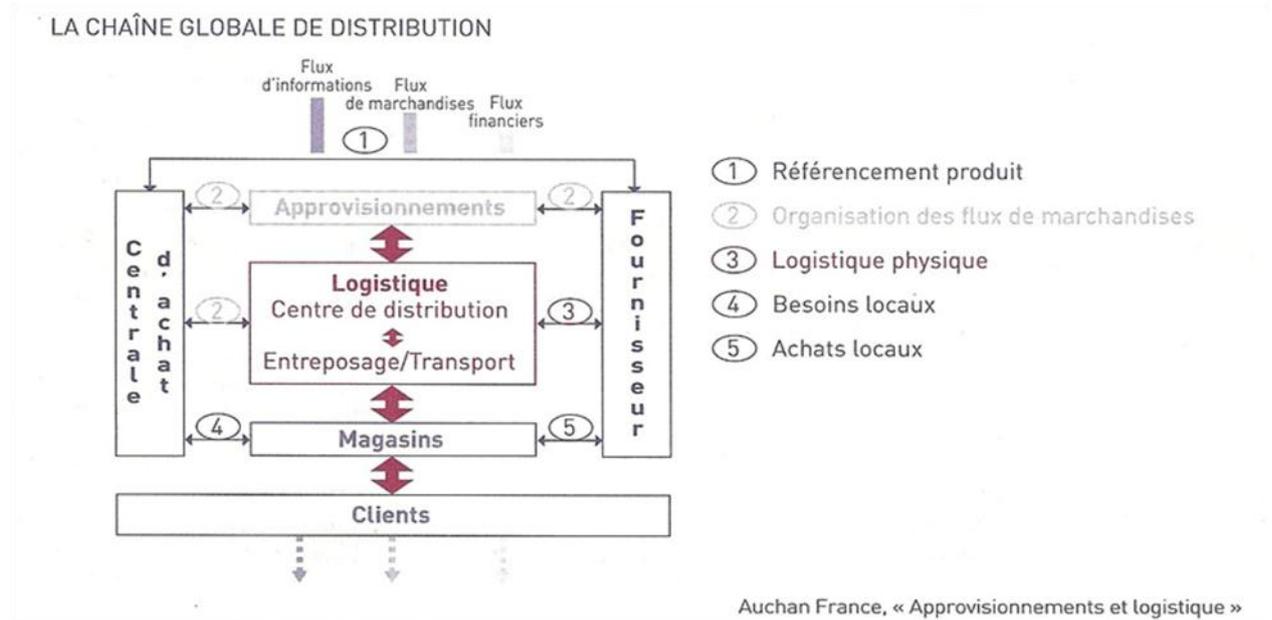


2. Les fonctions des réseaux.

Un réseau prend en charge 2 types de fonctions :

- Fonctions communes à toute activité commerciale et réparties entre les UC et la tête du réseau (acheter, stocker, servir, vendre, gérer, communiquer...).
- Fonctions de pilotage du réseau : stratégie d'organisation, de gestion, d'ajustement, de coordination.

☞ Diapo : les fonctions du réseau



Les fonctions et leur prise en charge

☞ Photocopie : les fonctions du réseau et leur prise en charge

Fonctions	Organe de prise en charge	Missions	Exemple
Stratégie et pilotage	• Tête de réseau	Définir et faire appliquer la politique du réseau.	La direction exécutive de Carrefour élabore la stratégie, fixe les objectifs opérationnels et le plan annuel, et en contrôle l'exécution.
Production	• Unités de production du réseau • Sous-traitants du réseau	• Concevoir. • Produire. • Assurer la qualité.	La filière mer des Mousquetaires, c'est 17 navires, 3 sites de production, 5 bases d'approvisionnement et une reconnaissance « pêche responsable » sur les tourteaux.
Négociation	• Centrale de référencement • Centrale d'achat	• Sélectionner les fournisseurs. • Négocier les conditions d'achat.	E. Leclerc est la centrale nationale de référencement voyages des agences de voyages du groupement.
Achat	• Centrale d'achat	• Commander.	Le GALEC, groupement d'achat des centres E. Leclerc, subdivisé par secteurs d'activité, est relayé au plan régional par 16 coopératives d'achat régionales.
Logistique	• Plateforme logistique	• Réceptionner. • Livrer.	Un centre de distribution Auchan, c'est : - 8 000 à 100 000 m ² de surface de stockage ; - 60 à 400 collaborateurs ; - 13 à 118 dessertes magasins par jour ; - 300 à 15 000 références alimentaires et non alimentaires.
	• Entrepôt	• Stocker.	
Gestion des flux d'information	• Système d'information	• Assurer la circulation et la sauvegarde de l'information au sein du réseau et avec les partenaires.	Les 1 000 collaborateurs de la direction des systèmes d'information de Carrefour gèrent plusieurs millions de transactions quotidiennes. Le groupe Auchan, plus d'un milliard de tickets de caisse par an.
Commercialisation	• UC physiques • UC virtuelles	• Vendre.	Intermarché est leader en France sur le format supermarché avec plus de 1 500 magasins.
Marketing	• Tête de réseau	• Étudier le marché. • Concevoir la stratégie marketing et le retailing mix.	L'ACDLEC, association des centres distributeurs Leclerc, définit la stratégie de l'enseigne et veille à son respect par les adhérents.
Communication externe	• Tête de réseau • UC (une partie de la communication locale)	Communiquer avec les clients et autres partenaires.	Chaque magasin U a son propre site, mais l'enseigne a une campagne TV commune au U Commerce.
Fonctions supports (gestion des ressources humaines, des flux financiers, etc.)	• Réparties entre tête de réseau, organes régionaux et UC	Recruter, former, facturer, encaisser, payer, comptabiliser, etc.	Sur les 13 000 salariés de la FNAC en France, environ 10 % travaillent à l'établissement de la paie.

II. Les types de réseau.

A. Le choix de la forme du réseau.

1. Les trois formes de réseaux d'UC.

☞ Diapo : les types de réseau d'UC.

Les réseaux de commerce intégré	Les réseaux de commerce associé	Les réseaux mixtes
Ex : Carrefour, Darty, Décathlon,	Ex : Leclerc, Jouet Club	Ex : Naf Naf, Mc Donald's
<ul style="list-style-type: none"> - Succursalisme - Grand magasin - Magasin populaire - Magasin d'usine - Réseau bancaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Groupement de détaillants - Chaîne volontaire - Coopérative - Franchise - Affiliation - Concession 	<ul style="list-style-type: none"> - Commerce intégré pour une partie du réseau <li style="text-align: center;">+ - Commerce indépendant associé pour l'autre partie du réseau

Les réseaux de commerce intégré (ou concentré)	<p>Les unités commerciales appartiennent à la tête de réseau. Les dirigeants des unités commerciales sont des salariés. Toutes les fonctions d'achat, de gros et de détail sont regroupées. La forme la plus répandue est le <u>succursalisme</u>, avec une centrale et des succursales (méthode de gestion centralisée).</p> <p>D'autres formes : les grands magasins, les magasins populaires et les magasins d'usine.</p> <p>Les réseaux bancaires font également partie du commerce intégré.</p>
Les réseaux de commerce associé	<p>Des entreprises indépendantes se rapprochent pour exercer en commun 3 fonctions : achat, gros et détail, tout en conservant leur indépendance juridique et financière.</p> <p>Il existe 2 formes d'association :</p> <ul style="list-style-type: none"> • association horizontale : de gros ou de détaillants pour bénéficier de meilleures conditions d'achat, et gagner en notoriété • association verticale : rassemblement d'entreprises placées à des stades différents de la chaîne de distribution. <p>Les formes de commerce associé sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les groupements de détaillants • les chaînes volontaires • la franchise • l'affiliation • la concession
Les réseaux mixtes	<p>Certains groupes se développent par l'acquisition de magasins en propre (commerce intégré) mais aussi en s'associant à des indépendants : on parle donc de réseaux mixtes.</p> <p>Le principe de la mixité est intéressant car :</p> <ul style="list-style-type: none"> • il permet au groupe de gérer des points de vente stratégiques (par leur taille, leurs lieux d'implantation...) • il facilite l'ouverture de points de vente rapidement sans investissement (par le biais de franchisés indépendants par exemple).

2. Avantages et inconvénients des différentes formes de réseaux.

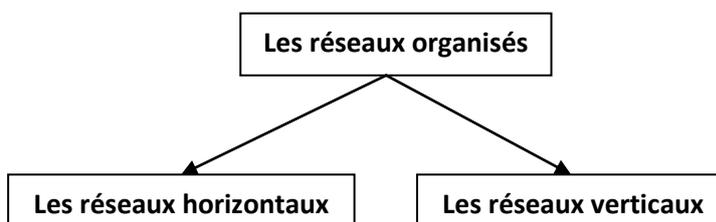
☞ Diapo : av/inc.

Organisé	Intégré	Mixte
<ul style="list-style-type: none"> • Dynamisme des points de vente. • Réactivité des points de vente aux modifications locales du marché. • Partage des risques entre tête de réseau et points de vente. • Fonds nécessaires à la création du réseau peu importants. 	<ul style="list-style-type: none"> • Profits plus importants. • Maîtrise absolue du point de vente : concept, image, assortiment, qualité de service. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle et stimulation commerciale des indépendants assurés, car ils imitent les intégrés. • Dynamisme et stimulation commerciale des intégrés, car ils imitent les indépendants.
<ul style="list-style-type: none"> • Profits moins importants. • Difficulté à concevoir le contrat optimal contraignant les points de vente à respecter les obligations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fonds nécessaires à la création et au développement du réseau importants. • Non-répartition des risques, entièrement assumés par la tête de réseau. • Coût important du contrôle de la totalité du réseau. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts de gestion importants entraînés par la double structure. • Possibilité de conflits entre indépendants et intégrés.

3. Spécificités des réseaux organisés.

☞ Applications 3 & 4 P.184-185.

☞ Diapo : spécificités.



Finalité	Réseau organisé	Nom du groupement	Exemples
Meilleures conditions d'achat. Services communs.	Horizontal	Groupement d'achat de détaillants	Monsieur Meuble, opticiens Krys...
		Groupement d'achat de distributeurs	Leclerc, Intermarché, Système U
Droit d'utiliser une marque. Bénéfice de services.	Vertical	Franchise	McDonald's, Shopi
		Concession	Cartier, Guerlain
		Chaîne volontaire	Logis de France, Joupi Spar, Caténa

3.1. Les réseaux horizontaux.

☞ Tableau P.177 Hachette.

Apports	Objectifs	Moyens
Des achats en commun ainsi que des outils d'approvisionnement et des moyens logistiques puissants	Bénéficier de conditions commerciales compétitives pour rivaliser avec les réseaux intégrés.	<ul style="list-style-type: none"> - Référencement d'un certain nombre de fournisseurs avec lesquels les adhérents peuvent traiter directement. - Achat, stock et revente (fonction de gros) - Centralisation des commandes et répartition des marchandises entre adhérents - Mise en place de systèmes d'information performants intégrant les nouvelles technologies de l'information et de la communication.
Une enseigne et une politique commerciale communes	Se construire une image commune et bénéficier d'une forte notoriété.	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place de concepts de vente - Organisation d'opérations commerciales, d'une communication nationale, de méthodes et d'outils de marketing et de communication sur le point de vente (assortiment, mise en valeur de l'offre, aménagement...) - Conception d'un site Internet, d'études, d'un programme de fidélité - Conseil en marketing et gestion commerciale
Une mise à disposition de services	Permettre aux indépendants d'améliorer en permanence leur gestion et ainsi les performances du réseau.	<ul style="list-style-type: none"> - Conseils en matière de logistique et informatique - Formation - Aide au financement, assistance comptable et juridique
Des échanges permanents entre adhérents	Favoriser la réflexion ainsi que les échanges de bonnes pratiques (<i>benchmarking</i>) pour une amélioration constante des outils, méthodes, produits et services proposés.	Les associés bénéficient de l'expertise de professionnels dans tous les domaines (les permanents) et ont la possibilité de se concerter par les réunions des divers comités et des moyens de communication interne.

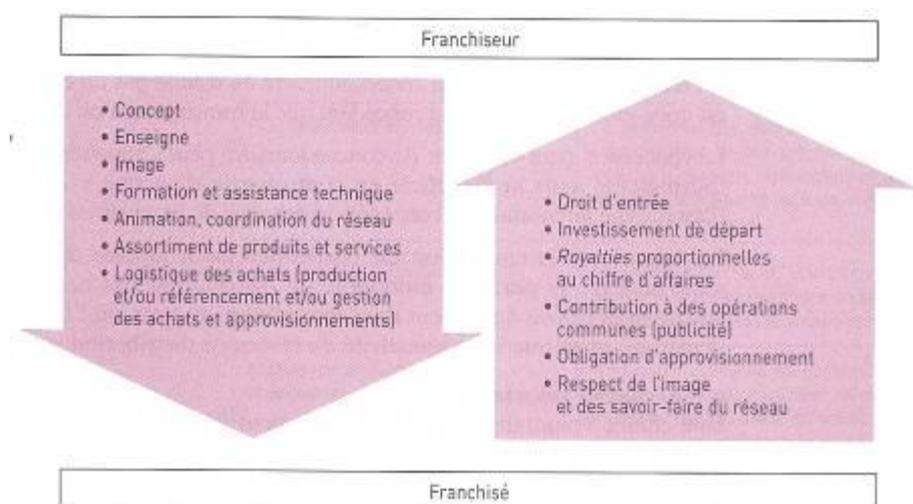
3.1. Les réseaux verticaux.

a. Les réseaux de franchise.

☞ Tableau P.179 Hachette.

Avantages et obligations de la franchise		
	Avantages	Obligations
Franchisé	<ul style="list-style-type: none"> - Indépendance juridique (il reste propriétaire de son fonds de commerce). - Bénéficie de la notoriété du franchiseur, de l'image de marque de ses produits (clients fidèles). - Bénéficie du savoir-faire éprouvé du franchiseur (diminution des risques). - Aide à la création du commerce, assistance en gestion, soutien publicitaire et promotionnel du franchiseur. 	<ul style="list-style-type: none"> - Versement d'un droit d'entrée et/ou d'une redevance sur le CA - <i>Financement initial du commerce</i> : achat éventuel du fonds, travaux d'aménagement, achat du stock... - Respect du concept du franchiseur (aménagement du commerce, prix, politique commerciale) - Obligation d'approvisionnement souvent exclusif auprès du franchiseur - Contrôle du franchiseur sur la gestion du franchisé
Franchiseur	<ul style="list-style-type: none"> - Diffusion sur une large zone géographique permettant une accélération de la notoriété de la marque (« effet de chaîne »). - Pas d'investissement ni de gestion de points de vente. - Contrôle du circuit de distribution. - Perception de revenus (redevances et droits d'entrée). - Bénéficie du dynamisme d'entrepreneurs indépendants. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Mise au point d'un concept original</i>, testé dans trois magasins pilotes pendant 2 ans - Adaptation des méthodes aux évolutions du marché - Assistance technique et de gestion envers les franchisés - Risques particuliers : mauvaise sélection des franchisés, non-adhésion à la politique de la chaîne, conflits entre les partenaires (ex. : BUT, Magasins Z, BENETTON)

+ Droits et obligations :



www.observatoiredefranchise.fr

b. Les autres réseaux.

☞ Tableau P.181 Hachette.

L'organisation des relations contractuelles des principaux contrats des réseaux verticaux (hors franchise)			
Type de contrat	Commission-affiliation	Concession	Chaîne volontaire
Définition	Convention passée entre le fournisseur et l'unité commerciale spécifiant que celle-ci devient dépositaire de la marchandise. Elle ne l'achète pas et n'a donc pas de stock à financer.	Un commerçant ou un industriel appelé « concédant » délivre à un nombre limité de commerçants appelés « concessionnaires » le droit de vendre ses produits (assorti de conseils et d'aides à la vente).	Association entre un groupe de détaillants et des grossistes, créée à l'initiative des grossistes, pour organiser en commun l'achat, la gestion et la vente.
Secteurs concernés	De plus en plus de réseaux franchisés évoluent vers cette organisation dans le prêt-à-porter notamment (CHATTAWAK, ETAM, ARTHUR, KOOKAI). Objectif : concurrencer les succursalistes grâce à une gestion informatisée et centralisée « à flux tendus ».	Fréquent dans les biens d'équipement et dans les produits de luxe (automobile, bijouterie...)	Forme d'organisation très minoritaire et en voie de disparition sauf dans l'hôtellerie (LOGIS DE FRANCE).
Mode d'organisation	Dépôt-vente de marchandises. En fin de saison, la marchandise est reprise par le fournisseur.	Contrat de distribution	Association de commerçants
Frais financiers	Droit d'entrée plus redevance déduite des commissions	Aucun	Droit d'entrée plus cotisation
Obligations de la tête de réseau	Gestion des stocks et assistance Rémunère les affiliés par pourcentage sur le chiffre d'affaires réalisé (entre 30 et 45 % du CAHT).	Exclusivité territoriale sauf en cas de concession libre, actions commerciales, publicité	Centrale d'achat ou de référencement, services annexes (communication, publicité)
Obligations du commerçant	Exclusivité totale Le choix de l'assortiment, la gestion des ventes, le réassort, les décors de vitrines lui sont aussi le plus souvent imposés.	Le concédant doit respecter une exclusivité d'approvisionnement sauf en cas de concession libre, des quotas de vente, des méthodes de vente et de gestion.	Distribution des produits et services de la chaîne

B. Le management des réseaux.

1. Les enjeux du management.

© *Quelle que soit sa forme, un réseau est un ensemble lourd et complexe, dont il faut assurer la coordination en même temps que le développement.*

Les différents enjeux du management qui permettent d'améliorer les performances de l'UC :

- Articuler le réseau local, national et international.
- Consolider et partager les acquis de l'expérience.
- Stimuler et diffuser l'innovation commerciale.

☞ Diapo : les enjeux du management.

Missions	Leviers	Contenu
« Glocaliser »	<ul style="list-style-type: none">• L'infrastructure et l'organisation du réseau	Il s'agit de concilier les dimensions nationales, voire internationales, et locales de l'implantation du réseau.
Consolider et partager	<ul style="list-style-type: none">• Les missions• Les valeurs• La culture d'entreprise	Système social autant qu'économique, un réseau a besoin de repères pour construire une communauté humaine efficiente.
	<ul style="list-style-type: none">• L'expérience et le savoir-faire	Le succès de pratiques locales doit se propager horizontalement dans l'ensemble des UC.
Stimuler et progresser	<ul style="list-style-type: none">• Le projet et la politique d'entreprise	La communauté humaine doit se voir proposer un avenir clair et mobilisateur.
	<ul style="list-style-type: none">• Les systèmes de motivation des hommes	Le personnel doit être impliqué dans l'amélioration de ses propres performances (formation, intéressement aux résultats, actionnariat salariés, motivations non financières).
	<ul style="list-style-type: none">• Les systèmes d'émulation des UC	La possibilité pour les UC et leurs composantes de situer leurs performances par rapport aux autres les pousse au progrès.
Contrôler	<ul style="list-style-type: none">• Les systèmes d'information et de gestion	À tous les échelons du réseau, tout acteur doit pouvoir contrôler lui-même en temps réel les effets de ses actions, avant de l'être par sa hiérarchie (ex. : tableaux de bord).

2. Le style de management.

- Les réseaux intégrés sont bâtis suivant une logique centralisatrice où la délégation de responsabilité provient de la volonté de la tête de réseau. La direction et l'encadrement des UC sont soumis à des obligations d'objectifs (CA, rentabilité, qualité) et disposent généralement de marges de manœuvre réduites pour les atteindre.

- Dans les réseaux de franchise, les réorientations stratégiques du réseau peuvent modifier les termes du contrat entre franchiseur et franchisés, et conduisent à un management d'animation et de négociation.

- Dans les groupements d'achat (les réseaux associés), le pouvoir appartient aux propriétaires de l'UC qui participent activement à la formulation et à la mise en œuvre de la politique du groupement. La structure de décision est alourdie mais la réactivité au niveau locale est accrue.



MOTS CLÉS

Réseau d'UC :

Un réseau est un ensemble organisé d'unités commerciales (UC) liées par des intérêts communs, de nature commerciale, juridique et financière. Les UC d'un réseau partagent une même enseigne, une offre de produits et services similaire.

Commerce intégré : réseaux dirigés par une entreprise « tête de réseau » qui définit la forme du réseau et applique la stratégie générale d'un parc important d'UC sur une zone plus ou moins étendue. Ex : La Poste, Casino.

Commerce associé : les UC sont la propriété de commerçants indépendants responsables juridiquement et financièrement des résultats de leur activité. Pour augmenter leur efficacité commerciale, ces commerçants peuvent choisir de s'organiser de façon horizontale (groupements d'achat de détaillants ou grossistes = organisation non hiérarchique, ex : Bricomarché) ou verticale (franchises, ex : Lafôret immobilier, Carrefour Market, Beauty Success, la commission-affiliation, ex : Kookaï, Etam, la concession, ex : Renault, les chaînes volontaires, ex : logis de France).

Les réseaux mixtes : réseaux comprenant à la fois des UC en propre (succursales) et des UC franchisées, affiliées ou sous contrat de concession-affiliation. Ex : But, Mr Bricolage, Y. Rocher...

Les succursales : regroupent au moins 10 points de vente et une centrale d'achat, ex : supermarchés Casino.

Les coopératives de consommation : associations de personnes gérées par des consommateurs dans un objectif de satisfaction optimale des besoins des membres de la coopérative au moindre coût possible, ex : Coop.

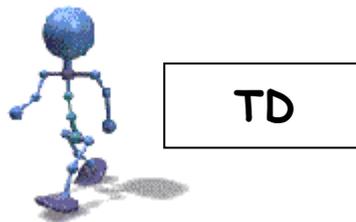
Gains de productivité :

On dit d'une entreprise du secteur marchand qu'elle réalise des « gains de productivité » quand elle augmente sa productivité c'est-à-dire son efficacité productive apparente. Dans ce cas, elle aura diminué en volume les moyens de production nécessaires (travail ou/et capital) pour chaque unité produite, en moyenne. Gains de productivité qui impliquent que le rapport du volume de la production et du volume des moyens mis en œuvre pour l'obtenir ait augmenté à la fin de la période étudiée.

Effets de synergie :

Effet économique bien connu selon lequel la valeur de l'union de deux entités est plus importante que la valeur de la somme des deux entités séparées. Plus simplement : $1 + 1 = 3$

Ainsi la réunion de deux entreprises se traduira par des avantages concurrentielles supplémentaires et une pression plus forte sur les fournisseurs. De plus, cela permettra de diminuer le poids des coûts fixes sur chaque bien produit.



TD n° 1 : le développement des réseaux mixtes, application n°5 P.186.

TD n° 2 : le management des réseaux d'UC, application n°2 P.193.