

Pascal H. Lambert
Docteur en Sciences de Gestion
Conseil en Franchise
www.franchise-expert.fr

FRANCHISE, COOPERATION ET ORGANISATION EN RESEAU

L'objet de cette série de deux articles est de comprendre, à l'aide de concepts théoriques simples, pourquoi la forme organisationnelle de type réseau répond mieux que d'autres au système de contraintes spécifiques qui s'exercent sur la distribution et les services, et donc expliquerait le succès de la franchise, forme particulière de coopération inter-firmes.

PREMIERE PARTIE : CANAUX DE DISTRIBUTION ET SYSTEMES MARKETING VERTICAUX

Dans cette partie nous distinguerons les différentes configurations que peuvent adopter les canaux de distribution et nous distingueront les formes traditionnelles présentant un faible niveau d'organisation et de coordination, et les formes à haut niveau d'organisation et de contrôle, dont celles de type contractuelle débouchant sur la franchise.

CANAUX DE DISTRIBUTION ET SYSTEMES MARKETING

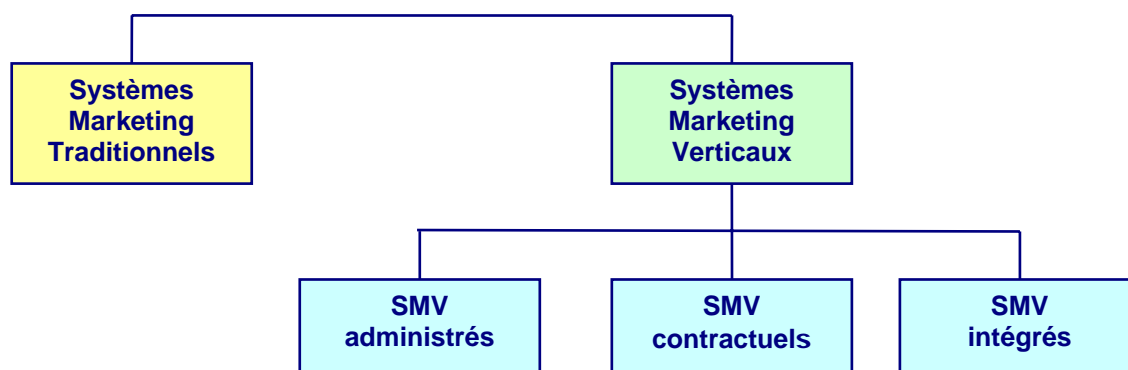
Nous définirons les canaux de distribution comme un ensemble d'organisations (firmes) impliquées dans un processus de mise à disposition de biens et/ou de services à l'usage de la consommation.

Le canal de distribution apparaît donc comme un système formé d'agents économiques en interrelations et en interdépendance, chaque membre du système étant dépendant des autres membres pour ce qui concerne l'atteinte de ses propres objectifs.

Comme tout système, le canal de distribution possède des frontières géographiques (aire de marché), économiques (capacité à fournir un certain volume de biens et de services) et humaines (capacité à interagir).

Le niveau d'organisation du processus d'intermédiation ainsi que le niveau d'intégration d'un certain nombre de fonctions font apparaître deux types fondamentaux : les systèmes traditionnels, peu ou pas organisés, et les systèmes organisés (Vertical Marketing Systems).

Classification des systèmes marketing selon leur mode d'organisation



LES SYSTEMES MARKETING TRADITIONNELS (Conventiional Marketing Channels)

Ce type d'organisation comporte un grand nombre de firmes, producteurs, grossistes et détaillants, qui assument chacune un certain nombre de fonctions en toute autonomie. Elles ne sont généralement en relation qu'avec le niveau immédiatement supérieur et/ou inférieur (niveau fournisseurs et niveau clients) et n'entretiennent pas de relation avec les autres membres du canal.

Cherchant à maximiser leurs profits même au détriment du système, les différentes composantes ont peu ou pas de but commun et se comportent avec une grande indépendance. Une totale décentralisation du processus de prise de décision et de l'autorité qui sont détenues exclusivement au niveau individuel par chaque membre, ainsi que l'absence de coordination en sont des éléments caractéristiques.

De fait, les canaux sont coordonnés à travers des mécanismes de prix et de marchés au sein desquels le marchandage et la négociation supplantent des objectifs précis et une planification détaillée. Toute transaction fait l'objet d'une négociation séparée et les caractéristiques de l'échange sont déterminées par l'interaction des producteurs et des distributeurs en tant que vendeurs et acheteurs sur un marché intermédiaire.

L'avantage concurrentiel de ce type de canal repose notamment sur son degré élevé de flexibilité qui se manifeste par une adaptation rapide aux évolutions de la demande, le faible niveau des investissements requis et sa capacité d'opérer avec des actifs spécifiques, c'est à dire des produits non standardisés, biens ou services (textile mode, bijouterie, décoration, épicerie fine...).

Par contre, cette organisation se prête mal à la réalisation d'économies d'échelles du fait de l'absence de coopération et de relations stabilisées entre les membres, ce qui ne permet pas d'anticiper le volume des transactions futures. C'est pourquoi elle n'est pas en mesure d'atteindre le niveau d'efficacité des systèmes verticaux.

LES SYSTEMES MARKETING VERTICAUX (Vertical Marketing Systems)

Les systèmes marketing verticaux, à la différence des systèmes traditionnels, sont constitués de réseaux de firmes organisées et coordonnées verticalement ou horizontalement. Ces réseaux à forte rotation des capitaux sont organisés pour obtenir un haut niveau d'efficacité technologique, managériale et promotionnelle par l'intégration, la coordination et la synchronisation des flux marketing depuis les lieux de production jusqu'aux points de vente.

Les systèmes marketing verticaux sont composés de membres qui reconnaissent leur interdépendance et dont le rattachement fait souvent l'objet d'un agrément spécifique. De ce fait, les membres sont fortement impliqués et ces systèmes tendent à rester stables. Cette stabilité est renforcée par un pouvoir centralisé, confié à des dirigeants qui sont des professionnels et qui se concentrent sur les coûts, les volumes et les investissements à tous les niveaux du processus de mise sur le marché.

Stabilité du système, pouvoir centralisé, division du travail, coordination mais aussi gestion des conflits et contrôle, fondent le leadership de ce type d'organisation par rapport au canal traditionnel.

L'avantage concurrentiel repose principalement sur les économies d'échelle et de standardisation obtenues à tous les niveaux du processus et sur le niveau de qualité des biens et services commercialisés.

1. Les systèmes marketing administrés

Le système administré est celui dans lequel un membre utilise le pouvoir dont il dispose grâce à sa taille ou à ses compétences pour en organiser le fonctionnement dans un sens qui sert ses propres intérêts (constructeur automobile, compagnie d'assurance...).

Concédant aux autres membres un certain nombre d'avantages, il met en oeuvre des programmes de planification des activités qui tendent à exercer un contrôle étroit sur le marketing-mix de tous les membres du système mais stabilisent les relations entre eux.

Ce mode de fonctionnement repose, soit sur le bon vouloir des membres du canal, soit sur leur situation de dépendance à l'égard de l'institution dominatrice, quel que soit son niveau dans le canal.

2. Les systèmes marketing intégrés

Le système intégré apparaît lorsqu'une institution maîtrise directement tous les niveaux d'intermédiation. Une seule firme assume alors la totalité des fonctions du canal (Ligne Roset par exemple). L'objectif visé est l'obtention d'économies d'échelle et l'élimination du risque de dépendance.

Pendant les systèmes intégrés exigent des ressources importantes en termes d'investissements et de compétences, mais ne procurent pas toujours les avantages économiques attendus. Ils subissent un handicap de flexibilité par rapport aux autres formes d'organisation. De plus, la suppression des intermédiaires ne réduit pas toujours les coûts, et des déséconomies peuvent apparaître notamment en termes de niveau des effectifs, de niveau des stocks et de capacité des dirigeants à traiter l'information, ce qui réduit considérablement le degré de contrôle effectif.

3. Les systèmes marketing contractuels

La franchise est un système marketing contractuel. Au sein du système contractuel, les relations, droits et obligations des différents membres sont contractuellement formalisés.

Des firmes indépendantes opérant à différents niveaux du canal s'organisent contractuellement pour obtenir une efficacité qu'elles ne pourraient obtenir individuellement. Le pouvoir ne dépend donc pas de l'expertise ou de la position dominante comme dans le système administré ou de la propriété comme dans le système intégré, mais de l'accord contractuel passé entre les membres du système.

La coordination peut prendre différentes formes, mais fondamentalement les intervenants visent à obtenir des effets de dimensions comparables à ceux des systèmes intégrés tout en préservant l'indépendance, l'identité et l'autonomie de leurs firmes.

Les modalités d'organisation des firmes ayant des relations horizontales ou verticales, coopérant avec un objectif commun de type franchise et constituant un réseau au sein duquel chacune conserve son indépendance juridique sera abordée dans la seconde partie de cet article qui sera publiée dans le prochain numéro de l'Officiel de la Franchise.