

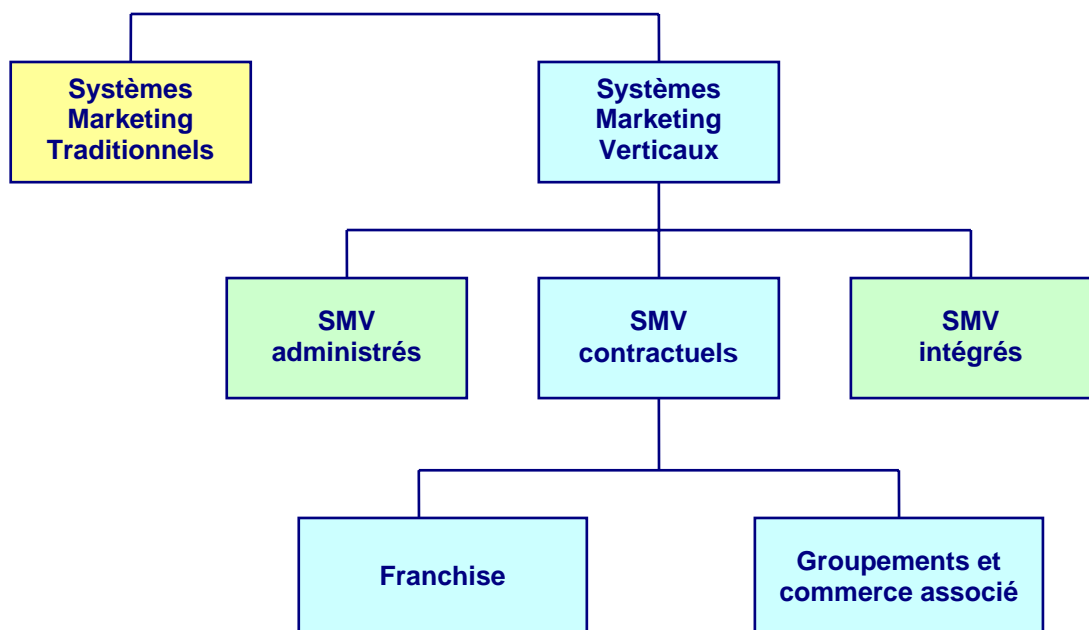
Pascal H. Lambert
Docteur en Sciences de Gestion
Conseil en Franchise
www.franchise-expert.fr

FRANCHISE, COOPERATION ET ORGANISATION EN RESEAU

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

SECONDE PARTIE : COOPERATION ET RESEAU

La première partie de cet article a été consacrée à l'identification des différentes formes que peut prendre un canal de distribution, forme traditionnelle avec un faible niveau d'organisation des relations entre des agents économiques, systèmes marketing verticaux avec niveau d'organisation et de coordination élevée et intégration de fonctions.



Les systèmes marketing contractuels correspondent à des formes organisationnelles fondées sur l'alliance et la coopération inter-firmes.

Les systèmes marketing contractuels recouvrent le commerce indépendant organisé contractuellement qui comprend :

- le commerce associé (Système U, Intersport, Gedimat, Gitem, Krys, Phox...),
- les groupements de détaillants (Leclerc, Intermarché),
- la franchise.

LA COOPERATION

La coopération peut être définie comme l'établissement volontaire de relations économiques durables entre deux entreprises (franchiseur et franchisés par exemple) en vue d'un objectif commun.

La coopération entre firmes suppose que les dirigeants aient une vision claire de l'évolution de l'environnement, des investissements à consentir et des bénéfices anticipés.

Des relations durables supposent un niveau élevé d'échange de biens ou de services entre les partenaires et impliquent un engagement mutuel formalisé par un contrat. Le contrat de franchise est un contrat qui spécifie les modalités de la coopération à laquelle s'engagent le franchiseur et le franchisé.

Au sein du système de coopération l'identité juridique des partenaires est préservée.

La coopération visant à établir une relation équilibrée entre les droits et devoirs attribués aux partenaires, le système doit préciser les conditions de partage des risques et l'exercice de la responsabilité de chacun. Les parties acceptent un certain degré de l'obligation et fournissent donc en contrepartie un certain degré de garantie quand à leur conduite future.

Mais le problème est délicat car le contrat organise l'imbrication des compétences d'une firme avec celles d'autres firmes pour la réalisation des objectifs particuliers de chacune même s'il y a un objectif commun.

Enfin la coopération doit générer de la valeur pour les partenaires, concept de Value Added Partnership. Cette valeur sera issue d'économies d'échelle, d'une meilleure qualité de la mise à disposition des produits ou bien d'une taille plus importante du système conférant un pouvoir de marché accru.

L'ORGANISATION EN RESEAU

On peut définir le réseau comme un mode d'organisation endogène par lequel les firmes qui le composent coordonnent leurs activités, combinent leurs ressources et additionnent leurs compétences.

Le réseau apparaît donc comme une structure donnant forme aux relations entre agents économiques, c'est-à-dire qu'en tant qu'objet technico-économique, sa fonction est de mettre en relation des fournisseurs et des consommateurs de certains biens et services, fonction d'intermédiation (du mot intermédiaire).

La coordination entre les firmes membres du réseau, firmes complémentaires mais dissemblables, est assurée par l'accord de coopération qui les unit.

Ce contrat procure un certain nombre d'avantages, en particulier la réduction des coûts de fonctionnement et la réduction d'incertitude :

La minimisation des coûts de fonctionnement : la contractualisation des relations d'échanges fixe le système de règles et de normes qui va régir les relations entre les membres du réseau sans qu'il soit nécessaire pour eux de négocier ou renégocier un agrément à chaque transaction. Cette stabilisation des relations d'échange évite les coûts résultant de la concurrence verticale (entre les différents niveaux du réseau) et de la concurrence horizontale (entre les membres d'un même niveau). Elle élimine aussi les coûts résultant de la recherche d'information, de nouveaux partenaires et de la mise en place de nouvelles relations d'affaires.

La réduction d'incertitude résulte de l'orientation donnée au comportement des membres du réseau. Chaque membre sait contractuellement ce qu'il doit aux autres membres et ce qu'il peut en attendre.

De ce fait la solidarité des membres d'un réseau partageant des objectifs communs, favorise une information de qualité qui circule plus facilement.

On observe dans le réseau un partage des fonctions et des responsabilités induisant une gestion de la complexité par la différenciation, la spécialisation et la répartition d'activités stratégiques complémentaires (conception, fabrication, distribution par exemple)

D'autre part le réseau possède une dimension cognitive collective résultant de l'accumulation d'information commune.

A un niveau plus fin on peut considérer le réseau comme une structure de gestion de compétences spécifiques. Celles-ci sont constituées d'une base de connaissances élaborées par création ou acquisition de connaissances et par une base d'expérience définie par le métier et les choix de spécialisation.

La socialisation des acteurs du réseau à travers l'adhésion à un système de valeurs qui leur est propre, le sentiment d'appartenance à une entité qui dépasse les limites traditionnelles des firmes, et la conscience de l'interdépendance à des objectifs économiques et sociaux ne sont pas sans conséquences.

Ainsi, comme tout acteur stratégique :

- le réseau affirme une identité spécifique, une différence distinctive généralement exprimée sous forme de valeurs,
- le réseau est porteur d'un projet, c'est-à-dire d'une volonté d'agir de façon autonome pour affirmer et défendre son identité.

Application à la franchise

On peut observer qu'un agent économique disposant d'un savoir faire distributif, le franchiseur, a le choix, en ce qui concerne le développement des points de vente ou de service, entre deux options : soit financer un ensemble de points de vente ou de service, qu'il contrôle totalement (choix d'un système marketing intégré), soit faire financer cette opération par des franchisés qui prendront en charge les investissements afférents aux unités de vente.

Dans le premier cas cet agent économique pourra conserver la totalité des profits issus des unités dont il a la propriété (succursales) ou qu'il contrôle (filiales). Dans le cas de la franchise il sera amené à partager les profits avec le franchisé qui a fourni le financement des investissements et qui assure la direction opérationnelle de l'unité considérée.

On voit qu'il y a spécialisation des actifs au sein du réseau, actifs distributifs pour le franchisé, actifs du type know how pour le franchiseur.

On observe aussi une spécialisation des membres du réseau sur certaines fonctions. La délégation fonctionnelle consiste à faire assurer par la tête de réseau un certain nombre de fonction (choix des gammes de produits, référencement, collections, négociations tarifaires, plans de vente mais aussi communication et systèmes d'information) qui sont réalisées avec une efficacité économique supérieure.

L'interdépendance est bien réelle. Ainsi la réussite économique du franchiseur est la résultante de la prospérité des franchisés. Celle-ci est la résultante de deux effets combinés : ① la qualité du concept (responsabilité du franchiseur) et ② la qualité de sa mise en œuvre (responsabilité du franchisé). Mais si la qualité de la mise en œuvre dépend des dimensions managériales et entrepreneuriales du franchisé, elle dépend du savoir faire qui lui a été préalablement transmis par le franchiseur.

En conclusion

Le réseau est une forme organisationnelle bien adaptée à la problématique de la mise à disposition du marché de la consommation de nombreux biens et services car il est en mesure de produire plus de valeur que d'autres formes d'organisation. Mais un réseau n'est pas seulement cela : il est aussi une dynamique collective et c'est probablement là que réside sa plus grande richesse.