

**Pascal H. Lambert**

Docteur en Sciences de Gestion

Conseil en Franchise

[www.franchise-expert.fr](http://www.franchise-expert.fr)

**SYSTEMES MARKETING ET FRANCHISE**

**La forme d'organisation du canal de distribution**

La forme d'organisation du canal est le critère de classification des canaux proposé par McCammon. La classification est alors issue de l'évaluation des modalités d'organisation du canal en fonction du degré de contrôle qu'elles procurent.

Ainsi l'absence de formalisation des relations entre les membres du canal et leur grande indépendance relative caractérise les canaux traditionnels.

Par contre le canal administré est celui dans lequel une institution dispose d'un pouvoir certain pour influencer sur les décisions des autres membres du canal dans un sens qui sert ses propres intérêts (commerce automobile). 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.

Au sein du canal contractuel, les relations, droits et obligations des différents membres sont contractuellement formalisés. La coordination des opérations, la stabilité des relations et la légitimation du pouvoir de l'institution leader en sont les principaux objectifs.

Le canal intégré apparaît lorsqu'une institution maîtrise directement tous les niveaux d'intermédiation. L'objectif visé est l'obtention d'économies d'échelle et l'élimination du risque de dépendance.

Le niveau d'organisation du processus d'intermédiation en vue de réduire le coût de fonctionnement du canal ou d'en augmenter l'efficacité permet d'opposer deux types fondamentaux : les canaux traditionnels, peu ou pas organisés et les canaux organisés ou à coordination centrale.

### Les systèmes marketing

Les auteurs anglo-saxons, prenant acte du niveau croissant d'organisation des canaux et du développement des canaux organisés à des degrés divers, utilisent désormais des termes plus précis pour différencier les canaux traditionnels et les canaux organisés dont toutes les formes. L'intégration d'un grand nombre de fonctions au sein des canaux contractuels et intégrés, qualifie les systèmes marketing verticaux.

Plus récemment le terme de partenariat (Value Added Partnership) a été utilisé pour décrire les accords que des firmes ayant des relations horizontales ou verticales passent entre elles, constituant un réseau de coopération mutuelle au sein duquel chacune conserve son indépendance juridique.

## **1 LES SYSTEMES MARKETING TRADITIONNELS (Conventional marketing systems)**

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 est détenu exclusivement au niveau individuel par chaque membre, ainsi que l'absence de coordination constituent les éléments caractéristiques des systèmes traditionnels.

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, assurances, santé...).

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 les systèmes traditionnels ne sont pas en mesure d'atteindre le niveau d'efficacité des systèmes verticaux.

## **2 LES SYSTEMES MARKETING VERTICAUX (Vertical marketing systems)**

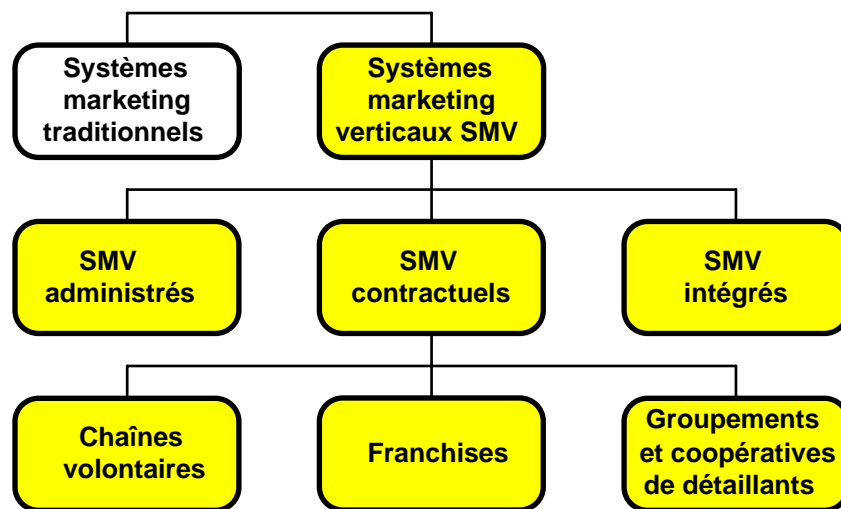
Afin d'obtenir un niveau global d'efficacité plus élevé, plusieurs formes d'organisation et d'administration des canaux ont émergé successivement au cours du 20<sup>ème</sup> siècle, mettant en place des niveaux d'intégration des opérations allant de l'intégration partielle (systèmes administrés) à l'intégration complète (systèmes intégrés).

Les systèmes marketing verticaux, à la différence des systèmes traditionnels, sont constitués de réseaux de firmes (producteurs, grossistes, détaillants) organisées et coordonnées verticalement et 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.

C'est donc bien l'intégration verticale, comprise comme la combinaison de processus distincts de production, de distribution et de vente par une organisation particulière, qui caractérise ce type de fonctionnement d'un canal.

### Classification des canaux selon leur mode d'organisation

Source : adapté de Rosenbloom



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.

## 2.1 Les systemes administrés

Les systemes administrés sont des canaux traditionnels dans lesquels s'exerce un pouvoir organisationnel. Ils en diffèrent donc par leur degré d'organisation et non par leur structure. L'évolution vers le stade de système administré se traduit par le passage d'un faible niveau d'organisation à un niveau élevé.

Un système administré se caractérise par la présence d'un ou plusieurs agents disposant, grâce à leur taille ou à leurs compétences, d'un pouvoir sur les autres membres du canal. Ce pouvoir s'exprime soit par la capacité à améliorer la rentabilité des autres agents, soit par la capacité à compromettre leurs conditions d'exploitation.

Ces agents, souvent ceux qui subissent le plus l'absence de coordination entre les membres du canal, utilisent leur position dominante pour organiser le fonctionnement de ce dernier. Concédant aux autres agents un certain nombre d'avantages, ils mettent en oeuvre des programmes de planification des activités qui tendent à exercer un contrôle étroit sur le marketing-mix de tous les opérateurs mais stabilisent les relations entre les membres du système.

L'administration du système peut être exercée par un ou des agents appartenant à chaque niveau, bien que l'administration par le producteur ou le détaillant semble la situation la plus fréquente.

## 2.2 Les systemes intégrés

A la différence des systèmes contractuels qui réalisent une intégration verticale partielle (e.g. détail et gros), les systèmes intégrés présentent une intégration verticale totale. Une seule firme assume alors la totalité des fonctions du canal. L'intégration aval consiste à contrôler les niveaux inférieurs à celui qu'occupe la firme dans le canal, cas d'une firme de production contrôlant l'ensemble du processus distributif depuis la production jusqu'au marché, l'intégration amont étant obtenue par la prise de contrôle des niveaux supérieurs du canal.

Plusieurs facteurs peuvent inciter une firme à pratiquer une stratégie d'intégration de l'ensemble des fonctions du canal :

- le contexte concurrentiel (e.g. les pressions exercées sur un producteur par les détaillants ou la concurrence exercée par d'autres systèmes plus efficaces que celui auquel appartient la firme),

- des changements dans la structure du marché (e.g. des attentes nouvelles peu ou mal satisfaites par le réseau de détaillants d'un producteur le conduisent à mettre en place un réseau propre),
- la recherche d'économies d'échelle et de coûts par le regroupement de tâches auparavant dispersées entre diverses firmes et la suppression des marges des intermédiaires
- des conflits dans le canal,
- la vision et la volonté d'entreprendre de certains dirigeants.

Cependant 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.

### 2.3 Les systèmes contractuels

Entre les deux options fondamentales, structure de marché faisant appel à la concurrence et structure intégrée faisant appel à la hiérarchie, il existe un continuum de positions intermédiaires matérialisant des relations possibles entre deux partenaires et fondées sur des contrats spécifiques.

Le partenariat peut être décrit comme *l'établissement volontaire de relations durables entre deux entreprises en vue d'un objectif commun, contrat les préservant des hasards de l'opportunisme.* (Des Garets)

Ces relations durables d'échange entre des partenaires impliquent un engagement mutuel qui exige la présence simultanée de trois facteurs :

- un niveau élevé d'échange de biens ou services,
- la durabilité de l'engagement qui suppose que les parties aient une vision claire de l'évolution de l'environnement, des investissements à consentir et des bénéfices anticipés,

- la cohérence avec laquelle les apports sont effectués à l'association, la diminution de l'apport réalisé par une partie privant l'autre de la possibilité d'évaluer avec précision les bénéfices qu'elle peut obtenir de l'échange.

Ainsi, dans un système contractuel, 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 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 systèmes marketing contractuels recouvrent ce qu'il maintenant convenu d'appeler le commerce indépendant organisé.

Le commerce indépendant organisé contractuellement comprend :

- les chaînes volontaires fédérées par des firmes exerçant des fonctions de grossistes. Dans la chaîne volontaire, le grossiste définit une organisation au sein de laquelle les détaillants conservent leur autonomie mais utilisent une enseigne unique, financent une communication commune, utilisent les mêmes procédures opératoires et s'approvisionnent majoritairement chez le grossiste,
- les coopératives de détaillants. Les coopérateurs fonctionnent sur un mode identique, si ce n'est que les détaillants ne sont pas fédérés par un grossiste mais décident de se grouper pour accroître leur puissance d'achat et de développer collectivement des structures propres communes, en particulier l'organisation de gros. Comme pour la chaîne volontaire, le système repose sur la coopération mutuelle,
- les groupements de détaillants gérant des structure communes de référencements, achats et approvisionnements (Leclerc, Intermarché). Hardouin & Ducrocq considèrent que, malgré ses spécificités, le mouvement Leclerc s'apparente à la coopérative de détaillants et que Intermarché est un hybride de coopérative et de franchise,

- la franchise qui se définit comme un accord contractuel entre un franchiseur (producteur, grossiste ou société de service) et un détaillant franchisé qui permet à ce dernier d'exploiter, pendant une durée déterminée, un certain savoir-faire en échange d'une rémunération. C'est le transfert de savoir-faire qui caractérise cette forme de système contractuel qui se subdivise en franchise industrielle, franchise de producteur, franchise de distribution et franchise de service.

En 2003 ce type d'organisation représente un chiffre d'affaires d'un montant de 68,1 Mds € (dont 34,1 en franchise, 34 en coopérative, 26 pour le groupement Leclerc et 4 pour les autres groupements). Le commerce indépendant organisé représente ainsi 30% du chiffre d'affaire total du commerce de détail estimé à 384 Mds € en 2002.

### **Bibliographie**

JOHNSTON R., LAWRENCE R. R., *Beyond integration - The Rise of the Value-Added Partnership*, Harvard Business Review, July/August 1988.

STERN L.W., EL ANSARY A. I., *Marketing Channels*, Prentice Hall, 1977.

MASON J. B., MAYER M. L., *Modern Retailing*, Business Publications, 1975.

BERMAN B., EVANS J. R., *Retail Management : A Strategic Approach*, Macmillan, 1986.

DAVIDSON W. R., *Changes in Distributive Institutions*, Journal of Marketing, January 1970.

McCAMMON B., *Perspectives for Distribution Programming*, in Bucklin L. P., *Vertical Marketing Systems*, Scott Foresman, 1970, cité par ROSENBLOOM, op. cité.

ROSENBLOOM B., *Marketing Channels : A Management View*, The Dryden Press, 1990.

STERN E. L., EL ANSARY A. I., BROWN J. R., *Management in Marketing Channels*, Prentice Hall, 1989.

FILSER M., *Canaux de distribution*, Vuibert, 1989.

DES GARETS D'ARS V., *Implantation et impact des nouvelles technologies dans l'entreprise de distribution*, Thèse de doctorat, Montpellier, 1991.

SCANZONI J., *Social Exchange and Behavioral Interdependance* in Burgess R. L. and Huston T. L., *Social Exchange in Developing Relationship*, Academic Press, 1979, cité par DES GARETS, op. cité.

HARDOUIN P., DUCROCQ C., *Le commerce indépendant organisé*, ICC, 1993..

STURDIVANT F. D., *Determinants of Vertical Integration in Channel Systems*, in Haas R. A., *Science Technology and Marketing*, AMA, 1966, cité par ROSENBLOOM, op cité .