

DE LA MUTUALISATION VERTICALE A LA MUTUALISATION HORIZONTALE : LES ENJEUX ET LES CRITERES DE CHOIX LOGISTIQUES DES RESEAUX SELECTIFS CONTRACTUELS

Odile CHANUT*, Claire CAPO*, Dominique BONET-FERNANDEZ**

Résumé. - Si la logistique a surtout été étudiée sous l'angle des pratiques, enjeux et innovations des grands industriels et grands distributeurs alimentaires, force est de constater que peu d'études se sont penchées sur la logistique des réseaux sélectifs, et en particulier celle des réseaux contractuels. Ces derniers, qui lient par contrat une entreprise, tête de réseau détentrice d'un concept de vente, et des distributeurs indépendants, représentent pourtant plus de la moitié des points de vente organisés en réseau de distribution. Aussi, cet article se propose-t-il de se centrer sur l'organisation logistique des réseaux contractuels. A partir d'une étude empirique auprès de 21 réseaux de franchise, l'article souligne, qu'au-delà d'une grande diversité de choix logistiques, la mutualisation verticale des moyens logistiques est largement en route entre les points de vente d'un même réseau, à l'instar de ce qui a été observé dans la grande distribution alimentaire. Plusieurs expériences de mutualisation horizontale, entre enseignes concurrentes, indiquent qu'elle est une voie prometteuse pour les réseaux de taille moyenne. L'article analyse ensuite les enjeux, en termes d'efficacité économique, de pouvoir et de développement durable, et les critères de choix logistiques singuliers liés à cette forme organisationnelle.

Mots-clés : Mutualisation logistique verticale et horizontale ; Réseaux sélectifs contractuels ; Modèles logistiques ; Enjeux et critères de choix logistiques.

* Maîtres de Conférences en Sciences de Gestion à Aix-Marseille Université et membres du CRET-LOG.

** Enseignant-Chercheur IPAG Business School et chercheur associé au CRET-LOG. Courriels : odile.chanut@univmed.fr, claire.capo@univmed.fr et dominique.bonet@univmed.fr

1. Introduction

« Nous sommes une entreprise de marketing et de logistique ». C'est ainsi que le Directeur Général du réseau La Vie Claire définit son métier de franchiseur dans un article publié dans *Supply Chain Magazine* de mai 2009. De fait, le deuxième réseau de distribution français spécialisé en produits bio, derrière son concurrent Biocoop, a fait de l'organisation logistique de l'enseigne un élément clé de son nouveau concept. L'entreprise, à la tête d'un réseau de près de 200 points de vente dont 85 % sont exploités en franchise, vient d'investir 13 millions d'euros dans un tout nouvel entrepôt de 13 000 m² près de Chaponost (Rhône), triplant ainsi la surface de stockage disponible. « Ce nouveau site est indispensable pour notre organisation logistique, afin d'approvisionner nos magasins sous 24 heures », justifie le Directeur Général. Et les avancées logistiques ne s'arrêtent pas là : l'entreprise a mis en place des solutions innovantes de mutualisation des ressources avec d'autres distributeurs, notamment pour ce qui concerne la livraison des derniers kilomètres, dans les centres urbains saturés comme Paris et Lyon, afin de diminuer le temps et les coûts de livraison tout en améliorant les taux de service pour ses franchisés.

L'exemple de La Vie Claire souligne que les reconfigurations et innovations logistiques ne sont pas l'apanage des seules multinationales industrielles ou des enseignes de la grande distribution alimentaire (GDA), mais intéressent aussi le petit commerce de centres villes. Au premier rang desquels figurent les réseaux de distribution sélectifs, qui souhaitent contrôler les conditions de commercialisation de leurs marques et produits, conformément à un cahier des charges précis concernant les points de vente, leur *design* architectural (meubles, couleurs), les équipes de vente (effectifs, formation), la présentation des produits, etc. Les réseaux sélectifs peuvent être intégrés, tous les points de vente appartenant alors à la même entreprise, avec une centralisation des décisions (par exemple, H&M ou Zara), ou organisés en réseaux contractuels (franchise, concession), avec une tête de réseau pivot et des distributeurs indépendants au plan juridique et financier, choisis selon des critères précis (surface financière, expérience et capacités managériales, emplacement du fonds de commerce etc.), ou encore mixtes, c'est-à-dire constitués à la fois de points de vente intégrés et de points de vente « indépendants ».

Si les *supply chains* des grandes entreprises, industriels et groupes de la GDA, sont largement étudiés depuis une vingtaine d'années sous l'angle des enjeux, des configurations et des innovations logistiques, force est de constater que peu d'études se sont penchées sur les enjeux, les choix et innovations logistiques des réseaux sélectifs, et en particulier des réseaux contractuels. Ces derniers représentent pourtant plus de la moitié des points de vente organisés en réseau de distribution. Ils interviennent sur des marchés où la concurrence est rude, l'environnement instable, nécessitant de dégager des avantages compétitifs certains pour espérer pérenniser leurs activités. Ils sont confrontés aussi à l'exigence d'une logistique

efficace, offrant des taux de service élevés à un coût compétitif, pour mieux satisfaire les consommateurs. Ils subissent les hausses des cours du pétrole, et les inconvénients de la saturation des espaces publics (embouteillages, pollution). Ils sont concernés, de par la situation de leurs points de vente en centre ville, par les réflexions et initiatives concernant la logistique urbaine et le développement durable des agglomérations.

A partir de ce constat, nous nous proposons de faire l'état des lieux des schémas logistiques des réseaux contractuels, d'identifier les enjeux de la logistique et les critères de choix logistiques propres à ces formes organisationnelles singulières fondées sur une relation étroite entre plusieurs entrepreneurs, la tête de réseau d'une part, et les distributeurs indépendants, d'autre part. L'objectif est d'apporter des éléments de réponse aux questions suivantes : les schémas logistiques des réseaux contractuels suivent-ils les modèles de la GDA ? Les critères de choix logistiques et les enjeux sont-ils comparables ?

Dans cette perspective, l'article s'articule en trois parties. La première partie rappelle le poids et les spécificités des réseaux contractuels, et plus précisément des réseaux de franchise, choisis pour l'étude empirique présentée. Dans cette forme organisationnelle, la tête de réseau (le franchiseur) apporte un ensemble de savoir-faire conséquent aux franchisés, au rang desquels figure sa capacité à gérer la *supply chain*. C'est lui qui conçoit les schémas logistiques au bénéfice de son réseau, il est garant de la qualité de service qui lui est offerte. Nous présentons ensuite les résultats d'une étude empirique de nature exploratoire menée auprès d'un échantillon de franchiseurs sur leurs choix logistiques. Dans la deuxième partie, nous faisons le constat, qu'au-delà d'une grande variété de choix logistiques, nombreux sont les réseaux de franchise qui opèrent une mutualisation verticale, entre les magasins, avec des organisations logistiques qui tendent vers les modèles observés dans la GDA. Certains franchiseurs jouent le rôle de prestataire de services logistiques (PSL) pour leurs magasins franchisés. Au-delà, plusieurs réseaux initient des expériences de mutualisation horizontale des ressources logistiques, entre enseignes concurrentes. La troisième partie expose les enjeux et les critères spécifiques qui sous-tendent les choix logistiques de cette forme organisationnelle singulière. Là encore, un parallèle est proposé entre les critères de choix des franchiseurs et ceux de la GDA, en termes d'avantages concurrentiels, de contrôle et de pouvoir, ou de développement durable.

2. Réseaux contractuels : une forme organisationnelle qui domine la distribution sélective

Les réseaux contractuels sont devenus en quelques années un phénomène incontournable du paysage commercial dans de nombreux pays (Boulay et Chanut, 2010). Si 37 % des magasins appartenant à un réseau d'au moins 7 points de vente sont intégrés en France, plus de 55 % sont exploités par des commerçants ayant signé un contrat avec la tête de réseau (voir le tableau 1).

Ils ont envahi les centres villes, les rues piétonnes et dans une moindre mesure les centres commerciaux et opèrent dans les secteurs d'activité les plus variés de distribution de produits ou de services.

Nombre de points de vente	Commerces de détail	Services	Total	
Intégré	44 700	15 620	60 320	37 %
Franchise	18 400	19 240	37 640	Points de vente contractuels = 55 %
Groupement (commerce associé)	21 600	5 610	27 210	
Licence de marque	13 900	1 600	15 500	
Concession	8 300	700	9 000	
Autres formes d'organisation	11 200	1 430	12 630	8 %
Total	118 100	44 200	162 300	100 %

Source : d'après INSEE, division commerce, enquête en deux vagues, sur les réseaux du commerce de détail (2006-2007), et sur les réseaux des services (2008), à partir de l'interrogation des têtes des réseaux de plus de 7 points de vente (Les réseaux : des formes d'organisation, une dynamique, présentation du 19 novembre 2010).

Tableau 1 : Les différents types de points de vente en France en 2006-2008.

2.1 Les spécificités des réseaux contractuels

Les réseaux contractuels ont des appellations et des modalités diverses de gouvernance : franchise, concession, commission-affiliation, etc. (voir l'encadré 1). Hydrides entre le marché et la hiérarchie au sens de Williamson (1985), ils ont en commun de reposer sur une collaboration étroite entre plusieurs entreprises distinctes : la tête de réseau (franchiseur, concédant), à qui revient généralement l'initiative du partenariat, et les distributeurs (franchisés, concessionnaires, affiliés), commerçants indépendants aux plans juridique et financier qui adhèrent à un réseau pour bénéficier d'un système de réussite commerciale. Le contrat repose sur une complémentarité des ressources et des compétences des partenaires. Il répartit les rôles et les profits entre les deux entrepreneurs : la tête de réseau, pivot de la relation au sens d'Assens (2003), assure les fonctions de sélection des distributeurs, de définition de la stratégie du réseau et la promotion de la marque-enseigne. Elle exerce un contrôle des activités des distributeurs de manière à assurer l'homogénéité de l'offre vis-à-vis des clients finaux. Le distributeur, quant à lui, propriétaire de son fonds de commerce, apporte ses moyens financiers, humains et managériaux au bénéfice du point de vente. Il exploite son commerce à ses risques et périls et est créancier résiduel : après rémunération de la tête de réseau, il conserve à son profit le résultat de son activité. Les réseaux contractuels constituent des ententes, mais échappent à l'interdiction des ententes du traité de Rome, du fait de règlements d'exemption de la Commission des Communautés Européennes (encadré 1).

Encadré 1 : Diversité et légalité des formes contractuelles dans les réseaux de distribution...

Il existe plusieurs types de contrats dans les réseaux contractuels qui diffèrent sur certains points mais relèvent de la même logique : partage des investissements, des risques et des profits entre une tête de réseau, pivot de la relation et des distributeurs indépendants, propriétaires de leurs fonds de commerce. Les contrats de concession, courants dans l'automobile ou chez les cuisinistes, prévoient une double exclusivité : une exclusivité territoriale au distributeur concessionnaire, une exclusivité d'approvisionnement du distributeur auprès du concédant tête de réseau. Le contrat de franchise suppose un transfert de savoir-faire substantiel entre franchiseur et franchisé. Le contrat de commission-affiliation, qui devient la norme dans le prêt-à-porter, s'ajoute au contrat de franchise et prévoit en outre que le stock reste la propriété de la tête de réseau. Son coût et sa gestion ne sont donc pas supportés par le franchisé-affilié. Quant aux groupements et coopératives, ils adoptent un système de gouvernance démocratique qui implique les distributeurs propriétaires des fonds de commerce. Les exemples choisis dans cet article relèvent de la franchise.

Les réseaux de distribution sont des accords verticaux qui échappent à l'interdiction des ententes prévues par le Traité de Rome. Ils font, en effet, l'objet de règlements d'exemption de la Commission des Communautés Européennes, sous réserve de ne pas contenir de restrictions caractérisées pour le distributeur (clauses noires comme des prix de vente minimaux imposés). Le dernier règlement d'exemption, entré en vigueur le 1er juin 2010, pour 11 ans, tient compte de l'évolution du commerce et a ajouté, par exemple, une nouvelle clause noire interdisant aux têtes de réseaux de restreindre la possibilité de vente en ligne de leurs distributeurs, sous réserve de perdre le bénéfice de l'exemption.

2.2 Focus sur la franchise

Parmi les réseaux contractuels, c'est la franchise qui réunit le plus grand nombre de points de vente (voir le tableau 1). On comptabilise, en France, début 2011, 1 477 réseaux de franchise différents et 58 446 points de vente franchisés, totalisant un chiffre d'affaires de 47,9 milliards d'euros (Fédération Française de la Franchise, 2011). Et ces chiffres sont en forte croissance, malgré une conjoncture économique peu favorable suite à la crise économique déclenchée à l'automne 2008 : sur un an, entre fin 2009 et fin 2010, le nombre de réseaux de franchise a augmenté de 8 %, celui des points de vente franchisés de 13 %. Sur les cinq dernières années, les taux de croissance sont respectivement de 59 % et 48 %. Ce dynamisme interpelle et appelle à revisiter les explications du succès de cette forme organisationnelle singulière (voir l'encadré 2).

Encadré 2 : Les explications revisitées du développement de la franchise

Trois courants théoriques ont été mobilisés pour expliquer le développement de la franchise :

Théorie de la rareté des ressources (Oxenfeldt et Kelly, 1968-1969). La franchise permettrait à un entrepreneur qui a mis au point et testé un concept d'enseigne distinctif, mais qui dispose de peu de ressources (financières et managériales) de dupliquer rapidement le nombre de points de vente grâce aux ressources apportées par ses partenaires franchisés. La franchise représente donc une alternative au développement en succursales (commerce intégré), plus lent et plus coûteux. Elle est aussi, pour un producteur, une alternative à la grande distribution, car elle permet d'avoir accès aux consommateurs en dehors des GMS contrôlées par l'oligopsonne de la GDA.

Théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976). La motivation patrimoniale des distributeurs permettrait d'aligner les objectifs des deux parties (franchiseur et franchisé) et d'éviter, à un moindre coût, les comportements opportunistes des commerçants, défavorables à l'image de l'enseigne. L'initiative des distributeurs, qui découle de

leur statut de créanciers résiduels, déboucherait, en outre, sur une agilité organisationnelle et une meilleure réactivité des réseaux contractuels en cas de crise liée à des chocs externes.

Isomorphisme organisationnel (DiMaggio et Powell, 1983). Désormais reconnus comme légitimes, les réseaux contractuels se présentent comme une norme organisationnelle en autorisant un développement rapide des points de vente sur un territoire donné (Dumoulin et Gauzente, 2009). Le choix de cette forme organisationnelle résulterait en conséquence aussi d'une rationalité mimétique des acteurs et d'une croyance collective, partagée par les entrepreneurs, Pouvoirs publics, banquiers, etc., en son efficience.

Les réseaux de franchise ne sont pas toujours des entreprises de grande taille. Certes, on compte parmi les franchiseurs français quelques entreprises multinationales telles que McDonald's, Speedy ou Carrefour pour sa branche de commerce de proximité. Il s'agit pour la plupart de réseaux de distribution mixtes, détenant à la fois des points de vente appartenant à l'enseigne (succursales) et des points de vente en franchise. Cependant, les têtes de réseaux, et notamment les franchiseurs, sont bien souvent des entreprises de taille plus modeste, des PME, avec des équipes de quelques dizaines de salariés et des ressources limitées : le chiffre d'affaires des franchiseurs est constitué des droits d'entrée dans le réseau payés par les distributeurs, d'une redevance sur le chiffre d'affaires des points de vente et, éventuellement, d'une marge commerciale sur les produits vendus par la centrale. La diversité des réseaux de franchise est illustrée dans le tableau 2.

Secteurs d'activité	Poids *	Exemples d'enseignes
Equipement de la personne	14	Etam Lingerie, Le Tanneur, Orchestra, Phildar, Caroll, Celio, 1.2.3.
Alimentaire	15,2	Contesse du Barry, Paul, Spar, Cavavin, Glup's, Cofféa, Vival
Commerce divers	11,2	Troc.com, Soho, Cartridge World, Mister Minit, Nocibé
Coiffure et esthétique	10,7	Dessange, Physiomins, L'Onglerie, Body' Minute, Self'Coiff
Hôtellerie-restauration	10,1	Ibis, Novotel, Kyriad, La Boucherie, Flunch, Quick, KFC, Flo
Services auto	9	Rent a Car, Ucar, Feu Vert, Speedy, Elephant Bleu, A+Glass
Immobilier	8,6	Laforêt Immobilier, Engel and Völkers, Foncia, Elyse Avenue
Equipement de la maison	7,2	Descamps, Catena, Irrijardin, Aviva, But, Fly, Conforama
Services aux personnes	6,9	Adhap Services, 5 à Sec, Pigier, meilleurstaux.com, HôM'Service
Services aux entreprises	2,4	Sign A Rama, Norbert Dentressangle, Paru Vendu
Autres	4,7	Maison Phénix, Tryba

*en pourcentage des unités franchisées.

Source : Fédération Française de la Franchise, 2010.

Tableau 2 : Répartition des unités franchisées selon les secteurs d'activité en 2010.

Le franchiseur apporte dans la « corbeille de la mariée » une marque et un concept de vente distinctif (assortiment et services, marketing mix et théâtralisation), mais aussi un savoir-faire qui fonde le contrat de franchise et rend l'activité du franchisé plus efficace. Au-delà des savoir-faire « métier » codifiés et enseignés aux franchisés (méthode de vente, procédure

standardisée de production d'un hamburger ou d'une révision automobile), le système de réussite proposé par le franchiseur s'appuie sur un ensemble de savoir-faire dits « organisationnels », au rang desquels figure sa capacité à gérer la *supply chain* (achats / logistique) (El Akremi *et al.*, 2009).

La question de la ressource logistique apportée par le franchiseur aux franchisés n'a pas vraiment retenu l'attention jusqu'à présent. Elle justifie une investigation sur les schémas et moyens mobilisés, afin de savoir si les démarches de la grande distribution sont, ou non, utilisés comme référentiels. C'est l'objet de la suite de l'article, qui se propose de décrire les choix d'organisation logistique des réseaux de franchise, avec comme questions sous-jacentes : quels sont les critères de choix des solutions logistiques ? Observe-t-on les mêmes choix de mutualisation que dans la GDA ? Les enjeux sont-ils les mêmes en termes d'avantages concurrentiels, de contrôle et de pouvoir, d'intérêt sociétal ? L'ancrage fort dans les villes des réseaux de franchise les amène-t-il à participer aux réflexions sur les évolutions nécessaires de la logistique et de la logistique urbaine ?

3. Logistique et réseaux de franchise : d'une mutualisation verticale à une de mutualisation horizontale ?

L'organisation logistique des réseaux de franchise (et commission-affiliation) a fait l'objet d'une étude empirique de nature exploratoire. Les objectifs étaient de présenter un état des lieux des choix logistiques effectués dans la franchise, d'en comprendre les enjeux et d'identifier les critères retenus par ces réseaux pour adopter des solutions de mutualisation logistique verticale mais aussi horizontale, entre réseaux contractuels.

Rappelons que la mutualisation consiste à mettre en commun des moyens logistiques (entrepôts de stockage, transports, systèmes d'information) entre entreprises distinctes. Ces dernières peuvent être situées à des stades différents du canal de distribution. On parle alors de mutualisation verticale. Les grands distributeurs alimentaires ou spécialisés ont ainsi créé, dans les années 1980, des plates-formes dédiées à leur enseigne, opérant une mutualisation des stocks entre leurs magasins. Ces derniers ont pu alors transformer les surfaces de stockage en surfaces de vente, difficiles à agrandir sous l'effet de la loi Raffarin (1996). Plus tard, dans les années 1990, ces mêmes distributeurs ont initié des stratégies collaboratives avec certains de leurs fournisseurs industriels. Désormais, des expériences de mutualisation horizontale¹ s'observent

¹ Le terme de coopération horizontale viendrait de la Commission Européenne (2001) qui énonce : « Une coopération est de 'nature horizontale' si elle fait l'objet d'un accord conclu entre des entreprises se situant au(x) même(s) niveau(x) du marché, ou de pratiques concertées entre de telles entreprises. Il s'agit le plus souvent d'une coopération entre concurrents. Elle porte, par exemple, sur des domaines tels que la recherche et le

aussi entre entreprises directement concurrentes sur les marchés finaux (industriels entre eux ou distributeurs entre eux). Les entrepôts multi-producteurs créés entre PME en amont des plates-formes des distributeurs en sont un exemple ; de même que les centres de distribution urbains, en périphérie des villes, que tentent d'imposer certaines collectivités territoriales (comme La Rochelle ou Monaco), pour lutter contre la saturation des espaces urbains (Paché, 2010 ; Delaitre *et al.*, 2010).

La mutualisation n'est certes pas un phénomène nouveau ; le transport est déjà largement mutualisé depuis une vingtaine d'année, notamment avec l'émergence et l'essor de nouveaux acteurs, les prestataires de services logistiques (PSL). Ces derniers assurent la réalisation d'activités logistiques de plus en plus complexes pour le compte de plusieurs clients et opèrent, de ce fait, une mutualisation des moyens logistiques (Fulconis *et al.*, 2011). Toutefois, la mutualisation logistique semble prendre une nouvelle ampleur. Elle n'est plus simple conséquence de l'externalisation des activités logistiques, mais est recherchée par des acteurs soucieux de mieux gérer collectivement la *supply chain* et, pour cela, prêts à mettre en commun certaines de leurs ressources et compétences, dans une approche intégrative et coopérative (Sparks, 2010).

Concrètement, 21 réseaux de franchise et de commission-affiliation ont été approchés avec une double démarche : (1) l'administration d'un questionnaire sur les structures logistiques de l'enseigne, (2) un entretien semi-directif sur les raisons des choix logistiques (stockage et transport) et les éventuels projets de mutualisation horizontale. Les réseaux approchés appartiennent à des secteurs d'activité très variés (services et accessoires automobiles, alimentation spécialisée, prêt-à-porter, restauration rapide, restauration classique, fleurs, équipement de la personne, équipement de maison). Le recueil des données a été effectué principalement lors du salon de la franchise 2010 (Franchise Expo Paris, Porte de Versailles, 14-17 mars 2010). Plusieurs entretiens ont toutefois été menés en amont et en aval. Les données primaires ont été complétées par des recherches documentaires sur les sites des franchiseurs rencontrés et dans la presse professionnelle.

3.1 La grande diversité dans les choix logistiques adoptés

L'état des lieux des choix logistiques observés dans la franchise souligne une grande disparité des situations. Plusieurs modèles sont observés, qui vont de la livraison directe des fournisseurs aux points de vente, à la mutualisation horizontale entre enseignes concurrentes, en passant par la mutualisation des stocks sur plates-formes dédiées à l'enseigne et gérées par la

développement, la production, les achats ou la commercialisation ». Le terme aurait été appliqué à la coopération logistique à partir de 2004 (Pan, 2010).

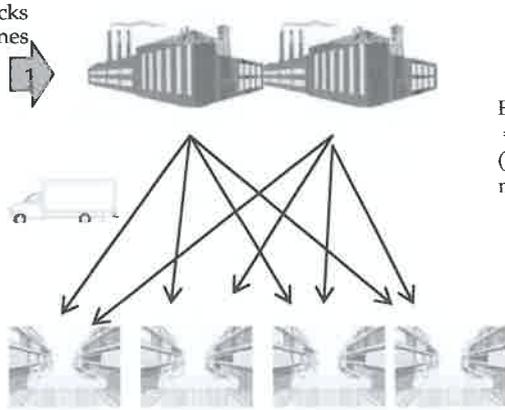
tête de réseau. Ces modèles doivent être rapprochés de ceux qui se sont succédés dans la GDA depuis quarante ans, et qui sont rappelés dans l'encadré 3. Nous les détaillons ci-après.

Encadré 3 : Les modèles logistiques successifs de la GDA... vers une multiplication des plates-formes (distributeurs, en amont multi-producteurs, en aval urbaines)

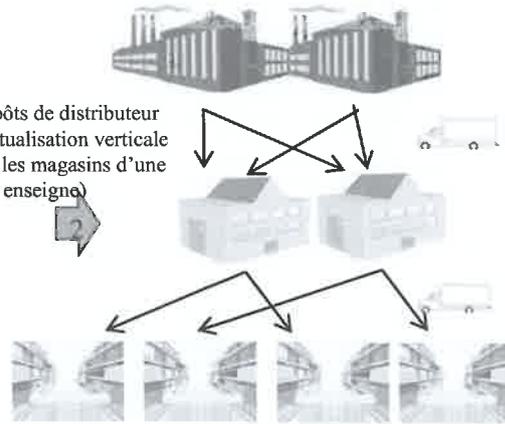
Modèle 1 : livraison directe des usines aux magasins
(Décennie 1970)

Modèle 2 : livraison des usines aux centres de distribution (CD) des distributeurs avant acheminement vers les magasins
(Décennies 1980-1990)

Stocks usines



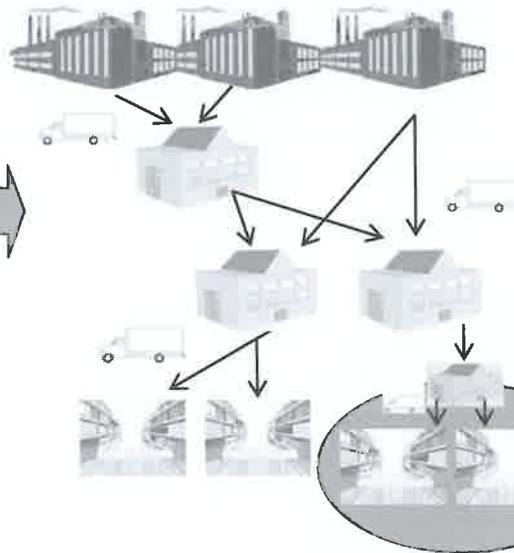
Entrepôts de distributeur = Mutualisation verticale (entre les magasins d'une même enseigne)



Modèle 3 : Création d'entrepôts multi-producteurs en amont des centres de distribution des distributeurs
(Depuis 2005)

Modèle 4 : Création de centres de dégroupage urbains en périphérie des villes = 3 niveaux possibles de stockage
(Depuis fin des années 2000)

Entrepôt multi-fournisseurs = Mutualisation horizontale (coûts de transport et stocks amont partagés entre industriels)



Centre de dégroupage des villes

= Mutualisation horizontale (en aval, entre distributeurs)



3.2 Le modèle de la livraison directe fournisseurs-points de vente

Parmi les 21 réseaux de franchise et de commission-affiliation étudiés, trois déclarent avoir fait le choix de ne pas créer de structures logistiques dédiées à leurs réseaux : les franchisés passent commande directement auprès des fournisseurs référencés par l'enseigne (et parfois auprès d'autres fournisseurs, une marge de liberté étant laissée aux distributeurs) et la logistique est contrôlée directement par ces fournisseurs, à l'instar du modèle 1 observé dans la GDA jusqu'au début des années 1980 (voir l'encadré 3). Parmi ces réseaux, deux appartiennent au secteur des services automobile (voir l'encadré 4). Ils justifient leur choix par le fait que les fournisseurs, les pneumaticiens essentiellement, ont une organisation logistique efficiente avec plusieurs entrepôts régionaux chacun. Aussi, ajouter un deuxième niveau de stock, avec une plate-forme distributeur, aboutirait à augmenter le coût logistique. Le troisième réseau, spécialisé dans la livraison de pizza, explique ce choix par le fait qu'il se fournit auprès d'une seule entreprise avec une fréquence de livraison faible, une fois par semaine.

Encadré 4 : Le choix de la livraison directe des magasins par les fournisseurs (modèle 1)

Speedy est une enseigne de services automobiles, spécialisée dans le pneu et l'échappement à l'origine, auxquels se sont ajoutés d'autres services depuis. Le réseau Speedy compte, en France, 500 points de vente dont 74 % sont intégrés et 26 % franchisés. L'enseigne propose 30 000 références. Les magasins passent commandes directement auprès des fournisseurs (une vingtaine) qui les livrent en direct, tous les jours ouvrés pour ce qui concerne les produits phares comme le pneu. C'est donc le modèle 1 qui est adopté. Le Directeur Général de l'enseigne justifie ce choix logistique par des questions économiques : les fournisseurs pneumaticiens ont développé des structures logistiques efficaces et créé une plate-forme logistique propre, dédiée au réseau Speedy, aboutirait à ajouter un deuxième niveau de stock et donc à renchérir le coût d'achat des pneus. Il est vrai que les plus gros pneumaticiens ont déployé des entrepôts régionaux couvrant le territoire (Michelin, Goodyear-Dunlop). D'autres fabricants, notamment Bridgestone et Continental, en position de challengers sur le marché français, ont adopté des solutions de mutualisation logistique horizontale, en créant des entrepôts multifournisseurs, gérés par un PSL, avec mutualisation des préparations de commandes et du transport.

Le choix de Speedy n'est pas isolé : son principal concurrent, Midas (340 centres auto dont 88% franchisés) a fait le même choix de commandes et livraisons directes par les pneumaticiens. Toutefois, ce choix pourrait être remis en cause suite au rachat de la tête de réseau Midas, en 2004, par Mobivia Groupe, une société de l'Association Familiale Mulliez. Dans le cadre de son GEIE Atyse, Mobivia Group dispose d'une logistique intégrée pour les 150 points de vente des 4 enseignes qu'il contrôle (Norauto, Auto 5, Maxauto et Carter Cash). Si ces enseignes gardent une politique commerciale indépendante, l'intégration logistique paraît rationnelle au sein du groupe. Une redéfinition de l'organisation logistique des pneumatiques de Midas est d'ailleurs actuellement en cours, notamment avec le lancement récent de pneus sous la MDD Midas Tenor, dont la logistique est gérée justement par Atyse.

3.3 Le modèle de l'intégration amont et de la mutualisation verticale

Quinze réseaux (sur 21) ont créé des structures logistiques propres dédiées à leurs réseaux et déclarent posséder au moins un entrepôt de stockage appartenant à l'enseigne, à l'instar du modèle 2 de la GDA. De ce point de vue, il est possible de parler de mutualisation verticale entre les membres du réseau : le franchiseur assure les fonctions de PSL pour le compte de son réseau, au moins pour les fonctions d'entreposage, le transport étant le plus souvent sous-traité (voir l'encadré 5). Dans certains secteurs d'activité, ce choix s'impose même pour des raisons stratégiques : dans le prêt-à-porter, le stock reste la propriété de l'enseigne (contrats de commission-affiliation), la gestion des stocks, des livraisons et des retours, et parfois même la gestion des commandes, est centralisée par la tête de réseau. Un réseau souligne qu'il gère en direct sa plate-forme de stockage de 5.000 m² en raison d'un coût qualifié d'« exorbitant » de l'externalisation à un PSL. Toutefois, parmi ces 15 réseaux qui possèdent au moins un entrepôt logistique, 4 connaissent également des livraisons directes entre leurs fournisseurs et les points de vente franchisés, pour 20 à 25 % des livraisons (trois réseaux), et dans un cas, pour 80% des livraisons. Par ailleurs, trois autres réseaux utilisent, en plus de leurs plates-formes propres, des structures logistiques complémentaires de PSL externes à leurs réseaux, notamment pour les produits importés de l'étranger (secteur de la fleur coupée, par exemple).

Encadré 5 : Monceau fleurs, le choix de l'intégration amont et de la mutualisation verticale

Avec 470 points de vente dont 460 exploités en franchise (en mars 2010), Monceau Fleurs est un groupe, désormais coté en bourse, en forte croissance, avec ses 3 enseignes : Monceau Fleurs (enseigne historique, concept de City Garden, surfaces de vente entre 100 et 300 m² en centre ville et zones stratégiques), Happy (nouveau concept lancé en 2006, très design, fleurs coupées *low cost*, surfaces de vente entre 40 et 70 m² en zones piétonnes) et Rapid Flore (concurrent racheté en 2008, concept de libre service de proximité, emplacements n°1 bis dans les villes moyennes). L'enseigne affiche un potentiel d'ouverture de 100 points de vente par an, en France et à l'international, notamment en Allemagne (grâce à un partenariat avec Lagardère Services, l'objectif est d'ouvrir 120 magasins sous l'enseigne Monceau Fleurs Allemagne), dans les autres pays de l'Europe, mais aussi en Amérique Latine et au Japon.

Le PDG du groupe explique son succès par l'innovation et une stratégie marketing et communication percutante, mais aussi par la maîtrise de l'amont : une centrale d'achat qui s'approvisionne partout dans le monde, et qui dispose, ce qui est unique dans ce secteur, de sa propre société de courtage à la bourse hollandaise des fleurs, pour une parfaite maîtrise des achats et des prix, et une maîtrise logistique avec 3 plates-formes logistiques appartenant au groupe, gérant près de 600 références, provenant d'une vingtaine de fournisseurs principaux. L'enseigne a ainsi intégré toute la *supply chain*, de la production à la vente, et souligne les avantages pour ses franchisés : plus de marges, gains en jours de fraîcheur et en compétitivité. Les livraisons (entre 2 et 4 par semaine et par magasin) sont sous-traitées à 3 transporteurs extérieurs multi-produits mais capables de traiter les produits frais (avec différentes températures). Le PDG du groupe, rencontré au Salon de la Franchise 2010, affirme être très concerné par les problématiques de logistique urbaine, pour des questions économiques et des questions liées au développement durable. Il souligne que les contraintes imposées par les villes, sans

aucune concertation entre elles, rendent compliquées les tournées de livraison. Il exprime par ailleurs une volonté de réfléchir à des solutions de mutualisation logistique avec d'autres enseignes de distribution sélective de produits frais.

3.4 *Le modèle de la mutualisation horizontale entre enseignes concurrentes*

Enfin, trois réseaux sur les 21 déclarent concevoir et maîtriser l'organisation logistique de leurs réseaux mais confier la gestion de l'entrepôt de stockage et de la livraison à un PSL externe. Parmi ces trois réseaux, deux affirment utiliser des entrepôts de stockage mutualisés avec d'autres enseignes. Dans un premier cas, la mutualisation horizontale s'opère avec des enseignes appartenant au même groupe par l'intermédiaire d'un PSL contrôlé par ce groupe (groupe Mobivia, GEIE Atyse, voir l'encadré 4). Dans le deuxième cas, la mutualisation horizontale concerne les entreprises McDonald's, Courtepaille et Class 'Croûte entre autres, des acteurs de la restauration qui n'ont pas de liens capitalistiques et ne sont pas exactement sur les mêmes positionnements (restauration rapide, restauration à thèmes, livraison de repas). Ces enseignes mutualisent les entrepôts de stockage et les livraisons aux points de vente par l'intermédiaire, là encore, d'un PSL : le PSL historique de McDonald's France, LR Services, qui a créé des filiales pour ce faire (voir l'encadré 6). Des enseignes de taille moyenne bénéficient ainsi de l'expertise et des taux de service du prestataire de McDonald's alors que ce dernier optimise entrepôts et taux de remplissage des camions de livraison.

Encadré 6 : McDonald's et le choix de la mutualisation horizontale avec des concurrents indirects

McDonald's France a fait le choix, depuis 2004, d'externaliser l'approvisionnement de ses quelques 1 100 restaurants français. L'entreprise conserve le choix des fournisseurs (environ 200) et la négociation des prix, mais confie à un PSL, la société LR Services, filiale de l'américain Keystone Foods, la gestion des commandes des restaurants, la logistique, et le règlement des fournisseurs. L'enseigne opère ainsi, par l'intermédiaire de son PSL, une mutualisation logistique verticale entre les restaurants de son réseau : LR Services a mis en service 7 plates-formes logistiques « tous produits » (produits secs, frais et surgelés) représentant 39 347 m² d'entreposage en 2010 et concentre les livraisons pour en réduire le nombre (2 à 3 livraisons hebdomadaires par restaurants, contre 15 dans d'autres enseignes) et les coûts. Le PSL gère aussi les flux amont, par l'intermédiaire de sa filiale de transport STI France, qui achemine les produits des usines fournisseurs vers les 7 plates-formes, évitant ainsi les retards. Cette organisation simplifie les tâches administratives des restaurants, qui reçoivent une seule facture globale, incluant les coûts logistiques.

Si LR Services est le prestataire logistique de McDonald's, le même groupe a créé 2 autres structures : KL Services, créée en 2004, et spécialisée en entreposage et logistique pour d'autres enseignes de la Restauration Hors Domicile (3 entrepôts et 5 727 m² d'entreposage en 2010). Ses clients sont Class'Croûte, Courtepaille, Mezzo di Pasta, La Pataterie (depuis 2009), c'est-à-dire des concurrents indirects de McDonald's (restauration à thème) qui bénéficient ainsi de son expertise logistique ; et UF Services, créée en 2001, spécialisée dans le transport (flotte de 81 véhicules), qui mutualise le transport entre les enseignes de restauration rapide clientes des 2 sociétés d'entreposage (PSL de McDonald's et

PSL de ses concurrents indirects). La mutualisation logistique horizontale est bien en marche, par l'intermédiaire du PSL historique de McDonald's.

Sources : *L'Usine Nouvelle*, n° 2985, novembre 2005 ; *Supply Chain Magazine*, mai 2010 ; entretiens à *Franchise Expo Paris 2010*.

Au total, si l'état des lieux des choix logistiques observés dans la franchise souligne une grande disparité des situations, l'observation des pratiques logistiques au sein des réseaux contractuels nous permet de conclure que la mutualisation des ressources et des compétences logistiques concerne également les réseaux sélectifs, de taille plus modeste que la grande distribution. La mutualisation verticale est largement en route. Plusieurs expériences de mutualisation horizontale indiquent qu'elle est une voie prometteuse pour des réseaux de taille moyenne à la recherche de l'efficacité logistique. Ceci amène à nous interroger sur les enjeux et les critères des organisations logistiques adoptées par les réseaux sélectifs contractuels.

4. Enjeux et critères de choix des solutions logistiques dans la franchise

L'analyse thématique des entretiens a permis de mettre en lumière les enjeux des choix logistiques des réseaux contractuels et de comparer ces enjeux à ceux connus dans la GDA. Rappelons que les enjeux de la logistique ont été depuis longtemps mis en évidence pour la GDA avec les travaux sur le *supply chain management*. Deux grands groupes d'enjeux ont été soulignés : le premier relève de l'analyse économique et met l'accent sur la minimisation de coûts et de stocks et sur la maximisation de l'utilité (hausse des taux de service, baisse des ruptures en linéaire, hausse de la satisfaction du client, etc.), qui permettent de dégager un avantage concurrentiel ; le second relève des analystes comportementalistes et explique l'intégration en termes de pouvoir de négociation entre les acteurs de la *supply chain*. L'expertise logistique et le contrôle des structures logistiques permettent aux distributeurs d'accroître leur pouvoir face aux fournisseurs industriels et autres parties prenantes, et de prendre le contrôle du canal de distribution (Filser, 1989). Plus récemment, de nouveaux enjeux se sont ajoutés pour la logistique, suite à la prise de conscience d'un nécessaire développement durable des activités économiques qui doivent être conçues en intégrant dans la réflexion leurs externalités négatives : leur impact carbone, leur impact sur la qualité de la vie (saturation des espaces urbains, pollution sonore), etc.

Ces différents enjeux constituent une grille de lecture pour comprendre les réalisations ou les initiatives concrètes des distributeurs comme des industriels en matière logistique depuis une trentaine d'années. En termes d'intégration verticale, il s'agit de la création d'entrepôts par les distributeurs, la gestion partagée des approvisionnements (GPA) entre distributeurs et certains de leurs fournisseurs industriels, qui suppose le partage d'informations stratégiques et la mise en relation, en toute transparence, de leurs systèmes d'information. En termes de

mutualisation horizontale plus récente, émergent la gestion mutualisée des approvisionnements (GMA), la création d'entrepôts multi-fournisseurs (pour les PME notamment) pour mutualiser la logistique en amont des plates-formes des distributeurs ou de centres de dégroupage urbains pour mutualiser la logistique des derniers kilomètres dans les grandes agglomérations (Boudouin, 2006). A partir de cette grille de lecture, nous exposons les enjeux logistiques spécifiques des réseaux de franchise pour revenir ensuite sur les critères de choix des solutions logistiques adoptées.

4.1 Les enjeux de la mutualisation en termes d'efficacité économique, de pouvoir et de développement durable

Les enjeux liés à la mise en place d'une fonction achat/logistique dans une franchise s'exprime d'abord en termes de performance, d'efficacité économique et d'avantages concurrentiels : la logistique participe à la réussite du business model. On retrouve les mêmes arguments que dans la GDA : les achats groupés autorisent une puissance d'achat et un pouvoir de négociation accrus en amont vis-à-vis des fournisseurs ; l'organisation logistique est une source d'économie de coûts pour les points de vente avec un taux de service supérieur (à la fois moins de stock en magasin et moins de ruptures). A titre d'exemple, l'organisation logistique de l'enseigne La Vie Claire est au cœur du nouveau concept distinctif adopté en 2002, après que le réseau ait connu quelques turbulences et un nouveau changement de propriétaire. Les commandes sont désormais livrées à j+1, avant 8 h à Paris pour éviter les encombrements, en l'absence du franchisé, par des chauffeurs possédant les clés des magasins. L'objectif affiché était de conférer à l'enseigne un avantage concurrentiel.

Au-delà des aspects liés à l'avantage concurrentiel et au *business model*, le contrôle de la chaîne logistique et de ses coûts (l'expertise logistique) est une source de pouvoir pour les franchiseurs (French et Raven, 1959) vis-à-vis de leurs franchisés. Il a souvent été souligné que les franchisés sont des clients captifs du franchiseur en raison de leur adhésion au réseau (Paché, 2001). Toutefois, les franchisés, commerçants indépendants, ont une certaine liberté d'approvisionnement. Si les contrats de franchise prévoient des clauses d'exclusivité d'approvisionnement auprès de la centrale du franchiseur, l'exclusivité est le plus souvent partielle et laisse une certaine liberté d'achat aux franchisés. Dans notre échantillon de 21 franchiseurs rencontrés lors de l'étude qualitative, seuls 9 ont déclaré inclure dans leurs contrats de franchise une clause prévoyant un pourcentage d'achats de 100 % à la centrale. Et parmi eux, 5 ont des contrats de commission-affiliation dans lequel le stock reste la propriété du franchiseur. Les autres laissent une liberté aux franchisés pour au moins 20 % de leurs achats, et dans deux cas jusqu'à 50 %. Dans ces cas, une logistique efficiente permet d'accroître la fidélisation des franchisés et leur taux d'approvisionnement auprès de la centrale. Au-delà, la centralisation des commandes donne au franchiseur l'accès aux données de vente de chaque magasin. Outre la possibilité d'anticiper les tendances de comportement du consommateur, sans

le filtre du point de vente, ce qui accroît encore son pouvoir sur le réseau, l'accès direct aux données de vente permet d'établir des contrôles de distributeurs (pour le paiement des redevances) et des comparaisons de performances entre les points de vente (*benchmarking*). Dans un système de distribution contractuel, l'organisation logistique par la tête de réseau est donc source de pouvoir en amont vis-à-vis des fournisseurs, mais aussi source de pouvoir en aval vis-à-vis des distributeurs indépendants.

Au-delà des enjeux de coûts et de pouvoir, qu'en est-il du troisième enjeu, l'enjeu environnemental ? En théorie, ces questions devraient interpeller les réseaux contractuels, largement implantés dans les centres villes, et qui subissent, de fait, l'encombrement des rues piétonnes et des nuisances dues aux multiples camions de livraisons. Dans notre échantillon, les réseaux ayant adopté la voie de la mutualisation évoquent d'abord des raisons de performance économique (optimisation du stockage et des tournées) ou des raisons capitalistiques (appartenance à un groupe) pour justifier leur choix. L'enjeu du développement durable n'est toutefois pas absent du discours, le répondant d'une enseigne de restauration interviewé affiche d'ailleurs cet objectif, traduit jusque dans le libellé de sa fonction « Directeur du développement durable et développement franchise ». Un autre répondant, le PDG d'un groupe de trois enseignes de franchise dans les produits frais, regrette le manque de coordination des villes pour la réglementation des livraisons et souhaiterait une initiative des Pouvoirs publics, à l'instar de ce qui a pu se faire au Japon ou en Allemagne, pour donner « un cadre structurant et concerté » à la logistique des villes. Les acteurs de la franchise se sentent concernés par les questions de logistique urbaine, même si leur culture d'indépendants ne les prédispose guère aux actions coordonnées.

4.2 Synthèse des critères de choix logistiques dans la franchise

Face à la diversité des solutions logistiques observées dans les réseaux de franchise, nous pouvons dégager un certain nombre de critères expliquant les choix logistiques des têtes de réseaux en matière d'entreposage. Force est de constater que ces critères n'ont guère été explorés dans la littérature, même pour la GDA, alors que les études exposant, par exemple, les critères de choix des fournisseurs par les distributeurs, sont nombreuses (pour une synthèse voir Skytte et Blunch, 2001). L'analyse thématique des données (entretiens complétés avec une recherche documentaire dans la presse professionnelle) a permis de dégager 9 familles de critères intervenant dans l'organisation logistique des réseaux contractuels soit vers la mutualisation verticale soit vers la mutualisation horizontale. Les critères évoqués pour le choix d'entrepôts dédiés à l'enseigne (mutualisation verticale) se regroupent en 5 familles :

- Le secteur d'activité et la forme du contrat adoptée dans le secteur. Sont évoqués ici la nature des produits commercialisés qui entraîne parfois des contraintes fortes en termes logistiques : les produits frais, à durée de vie limitée, nécessitent des

livraisons fréquentes, une parfaite maîtrise de la supply chain et incite les têtes de réseaux à intégrer l'activité pour diminuer le nombre d'intermédiaires et gagner en jours de fraîcheur ; le secteur du prêt-à-porter est un autre exemple d'activité dans laquelle la gestion des stocks est sensible et justifie qu'elle soit centralisée par la tête de réseau : la forme organisationnelle choisie est alors la commission-affiliation dans laquelle le stock du point de vente reste la propriété de la tête de réseau. Il le gère dans ses propres entrepôts.

- La puissance du réseau. Sont regroupés dans cette famille les critères liés à la taille du réseau (nombre de points de vente) et à sa dispersion sur le territoire, qui conditionnent les choix de structures logistiques, mais aussi sa capacité financière : un jeune réseau en décollage, couvrant partiellement le territoire, a une capacité limitée d'investissement dans un entrepôt. Une tête de réseau qui gère 3 enseignes réparties sur l'ensemble du territoire, totalisant 600 points de vente, est plus à même d'adopter les schémas logistiques de la GDA.
- Le positionnement de l'enseigne. Le concept distinctif définit l'assortiment, le nombre de références gérées, le niveau de prix. Un grand nombre de références et de fournisseurs, ou un positionnement prix discount plaident pour la constitution d'entrepôts dédiés à l'enseigne. Des solutions mixtes sont toutefois adoptées pour traiter différemment les références en fonction de leurs poids dans le chiffre d'affaires des points de vente. La règle de Pareto (20/80) est observée. Les références les plus vendues peuvent faire l'objet de livraison directe par les fournisseurs, alors que les références secondaires font l'objet de stockage en entrepôts dédiés à l'enseigne.
- Les structures de marché et la relation amont avec les fournisseurs. Les choix logistiques s'avèrent liés aux compétences et structures logistiques développées par les fournisseurs ainsi que par le pouvoir de négociation de ces derniers. Dans l'industrie des pneumatiques, les industriels contrôlent la supply chain depuis les matières premières jusqu'aux points de vente. Ils ont créé des entrepôts sur l'ensemble du territoire (dédiés à leurs entreprises pour les leaders du marché ou multi-fournisseurs pour les challengers, voir l'encadré 4). Les directions des réseaux de distribution importants commencent toutefois à créer des entrepôts dédiés à leurs réseaux, avec pour objectif, au-delà de la performance, de peser de manière plus importante dans les négociations avec ces fournisseurs². Par ailleurs, le nombre de fournisseurs intervient. Un petit nombre de fournisseurs n'encourage pas la

² Des reconfigurations sont par ailleurs en cours dans cette industrie du pneumatique, du fait du lancement de MDD sous-traitées à des pneumaticiens étrangers, par différents acteurs en aval de la filière. Par exemple, le constructeur automobile Renault a lancé en 2010 une gamme de pneus sous la MDD Motrio et positionne cette gamme comme des produits de conquête pour son enseigne de réparation multimarques. Norauto et Midas ont également lancé des MDD.

constitution d'entrepôts dédiés à un réseau. Par exemple, lorsque le réseau de franchise est un réseau de producteurs, créé par un industriel pour écouler ses produits et avoir accès au consommateur en dehors des linéaires de la grande distribution (par exemple La Comtesse du Barry, Point Chaud ou Jeff de Bruges), le stock est géré par l'usine, sauf si l'usine est à l'étranger ou trop éloignée des points de vente.

- La relation avec les franchisés. Au-delà du pourcentage minimum des achats à la centrale prévu dans le contrat de franchise, l'expertise et la performance logistique du franchiseur lui permettent d'améliorer le business model et d'accroître son pouvoir de négociation vis-à-vis des franchisés actuels et son attractivité vis-à-vis des candidats à la franchise. La tête de réseau cherche ainsi à fidéliser le franchisé et à accroître son flux d'affaires avec lui.

Concernant les critères relevés pour le choix d'entrepôts mutualisés entre enseignes concurrentes (mutualisation horizontale), ils s'organisent en 4 familles :

- Les liens capitalistiques. Les réseaux de distribution sélectifs connaissent, comme d'autres industries, un net phénomène de concentration. Il en résulte des groupes de distribution à la tête de plusieurs réseaux et de plusieurs enseignes en concurrence pour l'accès au client final, qui coexistent sur un même territoire, avec des directions de réseaux et des stratégies commerciales indépendantes. Pour autant, un certain nombre de ressources sont alors mutualisées au niveau du groupe, pour rationaliser les activités et réaliser des économies d'échelle. La rationalisation de l'organisation logistique au sein d'un groupe aboutit à des structures et ressources communes entre les différents réseaux de distribution du groupe.
- L'expertise de mutualisation verticale préalable. Il semble que les expériences de mutualisation horizontale sont initiées par des enseignes qui ont une déjà une expertise reconnue en matière de mutualisation verticale entre les points de vente de leurs réseaux. Ces enseignes chercheraient dans un deuxième temps à aller plus loin dans l'optimisation des ressources logistiques existantes en louant ses services logistiques à des réseaux plus petits connaissant les mêmes contraintes de métier, c'est-à-dire bien souvent des concurrents. Le rôle des PSL dans cette mutualisation horizontale doit être souligné. Souvent contrôlés par le réseau à l'initiative de la mutualisation (LR services est le PSL de Mc Donald's, Atyse celui du groupe Mobivia), le PSL joue le rôle d'interface expérimenté, et en apparence plus neutre dans le jeu concurrentiel, pour les nouveaux réseaux. Pour autant, il y a bien utilisation de structures et ressources communes (entrepôts, camions) à des fins d'optimisation logistique (économies d'échelle, remplissage des camions, diminution des kilomètres parcourus, etc.)

- L'acceptation de coopétition. La mutualisation horizontale suppose de partager entre concurrents moyens et informations, et à adopter des stratégies de coopétition. Cette dernière se définit comme un « système d'acteurs qui interagissent sur la base d'une congruence partielle des intérêts et des objectifs » (Dagnino et al., 2007). Elle exige la reconnaissance d'interdépendances à la fois dans le processus de création de valeur (ici atteindre une taille critique et une excellence logistique liée aux volumes traités), dans la répartition des bénéfices mutuels et dans l'identification précise des intérêts convergents entre acteurs. Des freins à la mutualisation horizontale existent pourtant dans ces réseaux. Ils sont liés notamment à la forme organisationnelle particulière des réseaux contractuels, à la direction bicéphale entre la tête du réseau et les distributeurs, commerçants indépendants. Ces derniers, très implantés dans un territoire localement (alors que le manager salarié d'un point de vente succursaliste change de magasin en moyenne tous les trois ans), connaissent souvent, dans leur zone de chalandise, une concurrence exacerbée et personnifiée (le franchisé de l'enseigne concurrente). Aussi, imaginent-ils difficilement être livrés par les mêmes plates-formes et les mêmes camions que ce dernier (« Où est alors le savoir-faire spécifique de sa tête de réseau en matière de logistique ? »). Cette objection a été soulevée par un franchiseur pour justifier son refus d'envisager toute mutualisation des moyens logistiques avec l'un de ses concurrents. La réticence doit donc être levée dans les réseaux contractuels à deux niveaux : celui des têtes de réseau et celui des distributeurs indépendants. Les freins sont atténués toutefois lorsque la mutualisation est opérée entre entreprises non frontalement concurrentes (des enseignes de restauration à thème à côté d'enseignes de restauration rapide) ou par l'intermédiaire du PSL du réseau principal qui a pris le soin de créer des structures juridiques séparées pour cette mutualisation.
- Le contexte sociétal et les contraintes réglementaires. Les Pouvoirs publics et collectivités territoriales pourraient aussi aider à lever ces réticences en imposant la coopération des réseaux de distribution et autres associations de commerçants pour gérer, par exemple, les flux logistiques urbains. Si les contraintes portent surtout actuellement sur les règles de livraisons dans les villes, elles pourraient se durcir avec le développement de centres de dégroupage urbain et autres hôtels logistiques, l'interdiction des centres villes à certains véhicules, les taxes carbone, etc.

A titre de synthèse, la figure 1 présente les critères de choix de l'organisation logistique des réseaux contractuels pour ce qui concerne l'entrepôtage.

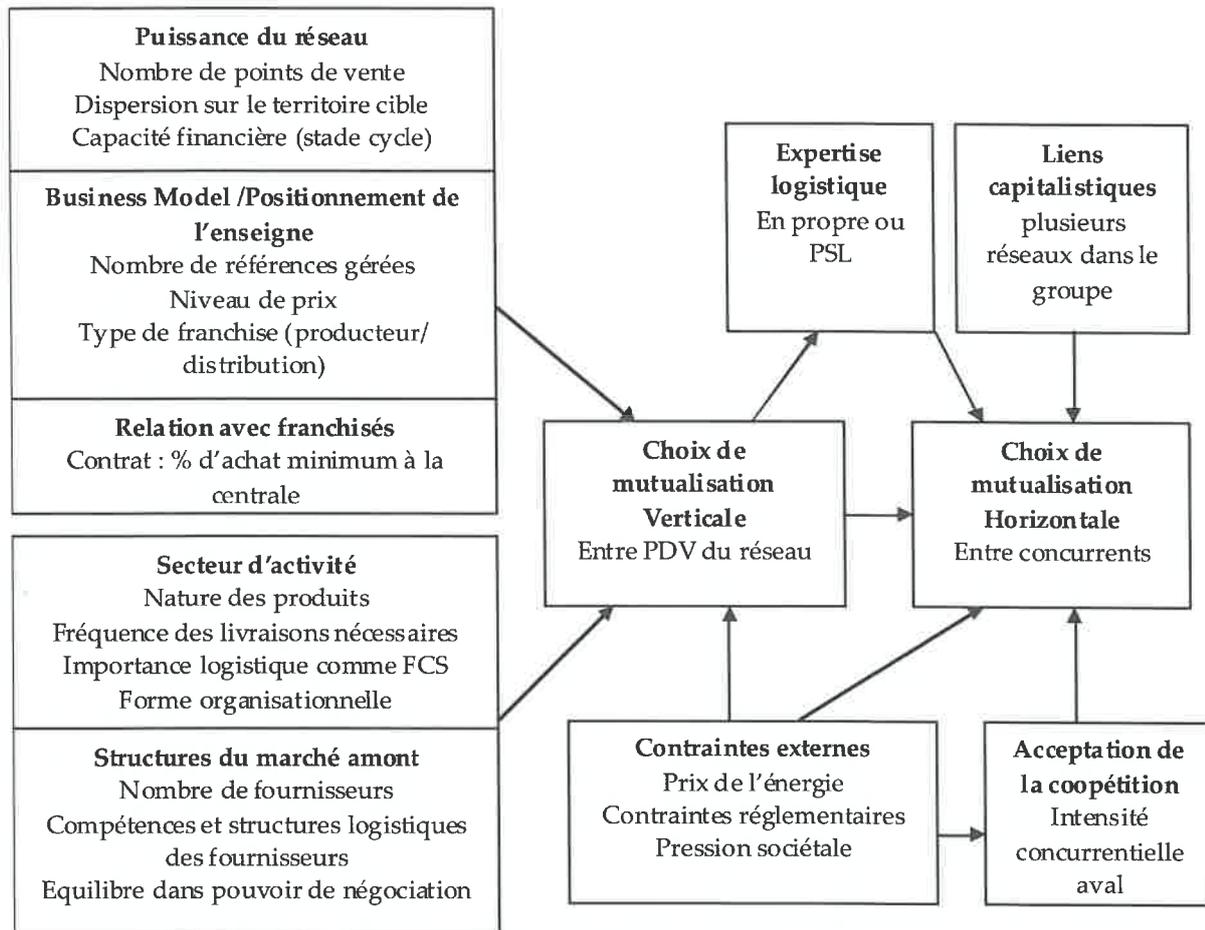
Éléments liés aux caractéristiques du réseau étudié

Figure 1 : Les critères retenus par les réseaux contractuels pour définir leur organisation logistique (entrepôts).

Le choix d'une configuration logistique va finalement dépendre à la fois d'éléments liés à l'environnement concurrentiel et d'éléments directement liés aux caractéristiques singulières du réseau étudié. Pour autant, si la schématisation permet d'illustrer la complexité de la prise de décision sur les structures logistiques (multi-critères), elle oblige à s'interroger sur le sens des flèches dessinées. S'agit-il d'un schéma cause-effet, laissant entendre qu'il existe un possible modèle universel optimisant la performance logistique ou existe-t-il une latitude décisionnelle pour les têtes de réseau ? La convergence des choix logistiques des entreprises de la GDA (Garreau, 1994), et le mouvement observé vers la mutualisation logistique verticale puis horizontale des réseaux contractuels, avec quelques précurseurs également *leaders* sur leurs marchés, peuvent accréditer l'idée d'une tendance à l'isomorphisme organisationnel en

matière de logistique comme en matière de forme organisationnelle pour les réseaux de distribution sélectifs. Cette intuition devra donner lieu à des recherches ultérieures sur la possible homogénéisation des pratiques logistiques indépendamment de la configuration des systèmes de vente et du mode de gouvernance choisi.

5. Conclusion

L'objectif de l'article était d'étudier les ressources et les compétences logistiques mises en œuvre dans les réseaux de distribution contractuels et d'analyser si les modèles logistiques successifs observés dans la grande distribution peuvent constituer un schéma standard d'évolution susceptible de se diffuser dans ces formes organisationnelles alternatives à la grande distribution et généralement de taille plus modeste. L'étude menée auprès de réseaux de franchise permet de conclure que la mutualisation verticale des structures et moyens logistiques est un savoir-faire organisationnel que certains franchiseurs de distribution de produits ont choisi de développer, à l'instar des grands distributeurs dans les années 1980 (modèle logistique 2). Les enjeux sont proches, à la fois en termes d'avantages concurrentiels pour l'enseigne (les *supply chains* des réseaux sont en concurrence entre elles) et en termes de pouvoir. Ce deuxième enjeu concerne à la fois la relation en amont avec les fournisseurs et la relation en aval entre la tête du réseau contractuel et les franchisés ou distributeurs indépendants. D'autres réseaux, parfois importants en nombre de points de vente, ont néanmoins choisi d'en rester au modèle logistique 1, avec commandes et livraisons directes entre fournisseurs et points de vente.

Pour ce qui concerne la mutualisation horizontale, c'est-à-dire entre organisations concurrentes situées au même niveau de la *supply chain*, des initiatives et des expériences sont observées dans les réseaux contractuels comme chez les grands distributeurs. Cela n'est guère étonnant : les réseaux de taille moyenne ont intérêt, plus encore que les grands distributeurs, à lever les freins liés à la peur de partager entre concurrents leurs moyens et leurs informations, et à adopter des stratégies de coopération pour pallier leur absence de taille critique. Le chantier logistique étant primordial pour livrer le bon produit, au bon moment, au bon endroit, dans la bonne quantité, au bon coût et dans le bon respect de l'environnement, il est logique qu'il fasse l'objet de reconfigurations innovantes.

Pourtant, il est fort probable que les enjeux de la mutualisation dépasseront largement, dans l'avenir, les objectifs individuels des réseaux de distribution. Avec la prise de conscience d'un nécessaire développement durable, l'organisation logistique ne pourra plus être conçue au niveau micro-économique dans le seul intérêt des *supply chains* concurrentes ou coopératives mais devra tenir compte des objectifs collectifs : l'intérêt de la planète, les intérêts des différentes parties prenantes de la société, parfois contradictoires : le consommateur, qui

veut être livré chez lui ou dans son magasin de proximité en temps réel et gratuitement, le citoyen qui veut respirer de l'air pur et garder une fluidité de circulation dans sa ville, etc. Il est fort à parier, à l'instar de Martinet (2006), que les entreprises ne pourront plus définir leur management stratégique (ici, les stratégies logistiques) qu'en fonction de leurs intérêts propres ou ceux de leurs actionnaires, selon le modèle américain.

On observe d'ailleurs que de nouveaux acteurs (les villes, les Pouvoirs publics) s'intéressent à l'organisation logistique et à ses nuisances et peuvent, par le pouvoir réglementaire, imposer des règles aux entreprises de distribution comme la mutualisation de moyens et de structures logistiques au niveau des villes (modèle logistique 4 de l'encadré 3). La contrainte peut être directe (obligation de livrer dans des plates-formes logistiques urbaines mutualisées qualifiées de durables, créneaux de livraison dans les villes étroits et stricts) ou indirecte (taxe carbone). Les initiatives et parties prenantes de la logistique urbaine se multiplient, comme le souligne la synthèse de Quak *et al.* (2008). Face à ces nouveaux enjeux et acteurs, les distributeurs ont intérêt à être proactifs et à accélérer les réflexions et les initiatives de mutualisation, en intégrant les différents acteurs de la *supply chain* et les différentes parties prenantes de la société. Cette proactivité est probablement plus aisée pour les grands distributeurs (qui ont toujours été à l'initiative des évolutions des structures logistiques jusqu'à présent) que pour les réseaux de distribution contractuels, peu organisés entre eux, et qui réunissent, par définition, des commerçants indépendants peu enclins à l'action collective. Les réseaux contractuels, très largement urbains, auraient pourtant tout intérêt à participer en amont aux réflexions des villes et du Législateur sur les questions de mutualisation logistique.

6. Bibliographie

- Assens, C. (2003), Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances, *Management International*, vol. 7, n° 4, pp. 49-59.
- Boudouin, D. (2006), Guide méthodologique « Les espaces logistiques urbains », Programme national de recherche, d'expérimentation et d'innovation dans les transports terrestres (PREDIT), Paris, novembre.
- Boulay, J., Chanut, O. (2010), Les réseaux de franchise, La Découverte, Paris.
- Commission Européenne (2001), Lignes directrices sur l'applicabilité de l'article 81 du traité CE aux accords de coopération horizontale, JO Communication du 6 janvier 2001, C003, pp. 002-0030.
- Dagnino, G., Le Roy, F., Yami, S. (2007), La dynamique des stratégies de coopération, *Revue Française de Gestion*, n° 176, pp.87-98.
- Delaitre, L., Leloup, J., Molet, H. (2010), Centre de distribution urbaine unique : opportunité ou illusion ? Eléments de réponses à partir d'une analogie avec un parc d'attraction, *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 29, n° 2, pp. 49-70.

- DiMaggio, P., Powell, W. (1983), The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, pp. 147-160.
- Dumoulin, R., Gauzente, C. (2009), Les facteurs d'institutionnalisation de la franchise et leurs conséquences sur la performance, *Management & Avenir*, n° 22, pp. 155-170.
- El Akremi, A., Perrigot, R., Herrbach, O., Mignonac, K. (2009), Quels sont les savoir-faire sources de l'avantage concurrentiel en franchise ?, *Rapport d'Etude*, Fédération Française de la Franchise, Paris.
- Fédération Française de la Franchise (2010), *Toute la franchise : les textes, les chiffres, les réseaux*, Paris.
- Filser, M. (1989), *Canaux de distribution : description, analyse, gestion*, Vuibert Gestion, Paris.
- French, J., Raven, B. (1959), The bases of social power, in Cartwright D. (éd.), *Studies in social power*, University of Michigan Press, Ann Arbor (MI), pp. 150-167.
- Fulconis, F., Paché, G., Roveillo, G. (2011), *La prestation logistique : origines, enjeux et perspectives*, Editions Management & Société, Caen.
- Garreau, A. (1994), *Les choix logistiques de la grande distribution*, Cahiers de Recherche HEC n° 525, Groupe HEC, Jouy-en-Josas.
- Jensen, M., Meckling, W. (1976), Theory of the firm : managerial behaviour, agency cost and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4, pp. 305-360.
- Martinet, A.-C. (2006), Théorie des parties prenantes et régénération du politique dans le management stratégique, in Fourcade, C., Paché, G., Pérez, R. (éds.), *La stratégie dans tous ses états. Mélanges en l'honneur du Professeur Marchesnay*, Editions Management & Société, Caen, pp. 107-114.
- Oxenfeldt, A.R., Kelly, A.O. (1969), Will successful franchise systems eventually become wholly-owned chains?, *Journal of Retailing*, vol. 44, n° 4, pp. 69-83.
- Paché, G. (2001), *Logistique (gestion)*, Encyclopaedia Universalis, CD-rom, version 7.0, Club Français du Livre, Paris.
- Paché, G. (2010), *Logistique urbaine mutualisée : quelle stratégie de différenciation pour le commerce alimentaire en ligne ?*, *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 29, n° 2, pp. 27-47.
- Pan, S. (2010), *Contribution à la définition et à l'évaluation de la mutualisation de chaînes logistiques pour réduire les émissions de CO₂ du transport : application au cas de la grande distribution*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, décembre.
- Quak, H., Van Duin, R., Visser, J. (2008), City logistics over the years... lessons learned, research directions and interests, in Taniguchi, E., Thompson, R. (éds.), *Innovations in city logistics*, Nova Science Publishers, New York (NY), pp. 37-53.
- Roques, T., Michrafy, M. (2003), La prestation de service logistique en France en 2002 : perception des acteurs et évolution des pratiques, *Logistique & Management*, vol. 11, n° 2, pp. 7-26.
- Sparks, L. (2010), Supply chain management and retailing, *Supply Chain Forum : An International Journal*, vol. 11, n° 4, pp. 4-12.

Skytte, H., Blunch, N. (2001), Food retailers' buying behaviour : an analysis in 16 European countries, *Journal on Chain and Network Science*, vol. 1, n° 2, pp. 133-145.

Williamson, O. (1985), *The economic institutions of capitalism : firms, markets, relational contracting*, New York (NY), The Free Press.