

## **1<sup>ère</sup> Partie**

### **Les réseaux d'unité commerciale : type et organisation**

## **2<sup>ème</sup> Partie**

### **La stratégie mercatique des réseaux d'unités commerciales**

# Les réseaux d'unité commerciale : type et organisation

## I) Notion de réseaux d'unités commerciales

Un réseau se définit par un ensemble de structures et de moyens qui sont mis en œuvre pour permettre la réalisation de la prestation proposée au consommateur final.

La notion de réseau implique l'existence d'au moins 10 unités commerciales et se définit ainsi comme un ensemble structuré de points de vente organisés dont l'objectif est de bénéficier d'une synergie d'action pour optimiser la distribution de ses produits.

## II) L'organisation d'un réseau d'unités commerciales

### 1) La fonction de gros, de détail et de logistique

Dans la distribution, la fonction de gros consiste à acheter une quantité importante et régulière à un fabricant, à stocker et approvisionner les intermédiaires : dans ce cas les réseaux d'unités commerciales intègrent des structures logistiques adaptées comme une centrale d'achat.

La fonction de détail consiste à s'approvisionner en petite quantité et à les mettre à disposition du consommateur final.

La fonction logistique, en amont, assure le transit des marchandises depuis le producteur jusqu'au détaillant.

### 2) Les fonctions marketing & communication

Ces fonctions consistent à valoriser l'image de son enseigne, à se positionner, à informer, séduire et fidéliser les consommateurs par la publicité sur le lieu de vente, le marketing direct, la promotion, l'animation, les services associés...

### 3) Les composantes d'un réseau d'unités commerciales

On retrouve la tête de réseau, c'est-à-dire **le siège social** du réseau ou maison mère où sont centralisées les décisions et où se situent les principaux services : marketing et communication, le service client, le service juridique, comptabilité...

**La centrale d'achat** est l'organisme qui centralise les achats pour le compte du réseau. Elle sélectionne les fournisseurs, négocie et achète les produits.

**La centrale de référencement** assure la négociation avec les fournisseurs et la sélection des produits pour les réseaux. Les achats sont effectués par les unités commerciales.

**Les entrepôts** sont les lieux de stockage des produits qui permet d'effectuer des achats en gros et de réaliser des économies d'échelle.

**Les plateformes** sont des sites logistiques par lesquels transitent les produits qui sont expédiés immédiatement aux points de vente. La tendance est à une organisation logistique qui fonctionne en flux tendus (zéro stock).

**Les points de vente** assurent la mise à disposition de l'offre au consommateur final.

### III) Les réseaux intégrés

#### 1) La notion réseau intégré

Né en 1931, le commerce intégré ou succursalisme désigne plusieurs magasins reliés à une centrale d'achat.

Ils assurent par leur propre organisation les fonctions de gros et de détail et intègrent ainsi des structures d'appui adaptées : plateforme, entrepôts.

Le nom de l'enseigne constitue pour le point de vente ce que la marque est au produit.

#### 2) Les caractéristiques d'un réseau intégré

Un groupe intégré détient différents formats de points de vente : hard discount, magasins de proximité, des sites de e-commerce et de nom d'enseigne.

**Statut juridique** : c'est le plus souvent des structures capitalistiques, généralement des sociétés anonymes comme Carrefour ou en société en commandite simple par action comme Casino.

Les réseaux intégrés couvrent tous les **domaines d'activités** : de la vente de produits de grande consommation à la vente de services.

La stratégie la plus répandue consiste à couvrir au maximum le territoire et à conquérir villes, régions, pays, continent (**couverture géographique**).

Compte tenu du nombre de points de vente appartenant à un groupe, **le management** est souvent délégué au niveau régional, une certaine autonomie peut être décidée au niveau d'une direction locale.

### IV) Les réseaux associés

#### 1) La notion réseau associé

Réseau organisé par des commerçants indépendants qui se sont associés pour développer ensemble une démarche commerciale commune dont ils ont le contrôle : achat, politique d'enseigne et commerciale, service.

#### 2) Les caractéristiques d'un réseau associé

On distingue plusieurs formes d'associations :

- **Des associations horizontales** : les groupements d'achat de détaillants ou groupements d'achat de grossistes.
- **Des associations verticales** : associations de grossistes et de détaillants appelées « chaînes volontaires » qui apportent aux détaillants des services et des conditions d'approvisionnement préférentiels et les détaillants s'engagent à effectuer une certaine quote-part de leurs achats auprès des grossistes de la chaîne.

**Statut juridique** : les réseaux associés sont constitués de sociétés anonymes de droit commun, de GIE ou de société coopérative de commerçants-détaillants, les associés conservent leur indépendance juridique ou financière. Ce sont des commerçants indépendants propriétaire de leur point de vente.

Les réseaux associés comme pour les réseaux intégrés couvrent tous les **domaines d'activités** : produits de grande consommation.

Les associés bénéficient d'une **exclusivité géographique** afin d'éviter la cannibalisation entre points de vente, l'objectif est de recouvrir le maximum de territoire.

Chaque indépendant est propriétaire de son magasin, et donc fortement impliqué dans son activité et responsable dans ses décisions. Il respecte toutefois la stratégie commerciale du groupe dont il fait partie.

## V) **Le réseau de franchise**

### 1) **Le principe**

Le contrat de franchise permet à un détaillant indépendant de se voir concéder par un producteur le droit d'utiliser la marque ou l'enseigne du fabricant pour vendre ses produits ou services, ceci en contrepartie d'une redevance calculée proportionnellement aux chiffres d'affaires.

Ce contrat s'accompagne d'une assistance technique et commerciale du producteur. Le franchisé bénéficie du savoir-faire du franchiseur.

Tous sont porteurs de la même enseigne, symbole de l'identité et de la réputation du réseau.

### 2) **Les secteurs d'activités**

En France, la franchise de distribution représente près de 55 % de la franchise globale comme par exemple Etam pour la lingerie féminine et le prêt à porter.

La franchise de service continue sa progression avec 40 %, on peut citer l'exemple de McDonald's pour la restauration rapide.

La franchise industrielle correspond à des transferts de technologie, de procédés de fabrication ou de techniques de gestion et de vente.

### 3) **Le management**

Comme les commerçants restent propriétaires de leur magasin tout en faisant parti d'un réseau, leur esprit d'indépendance est développé. Le commerçant doit toutefois respecter la politique commerciale du franchiseur et rendre compte de son activité dans le cadre de son contrat.

### 4) **Les avantages pour le franchiseur et le franchisé**

Franchiseur : extension facile du réseau, maîtrise de la commercialisation, pouvoir commercial, politique commerciale facilement maîtrisable.

Franchisé : assistance et savoir-faire : communication, formation, études.

### 5) **Les inconvénients pour le franchiseur et le franchisé**

Franchiseur : nécessité d'un bon système d'information, risque de mécontentement du réseau si le contrat est trop restrictif.

Franchisé : dépendance commerciale, pas d'exclusivité territoriale, communiquer les informations concernant sa gestion.

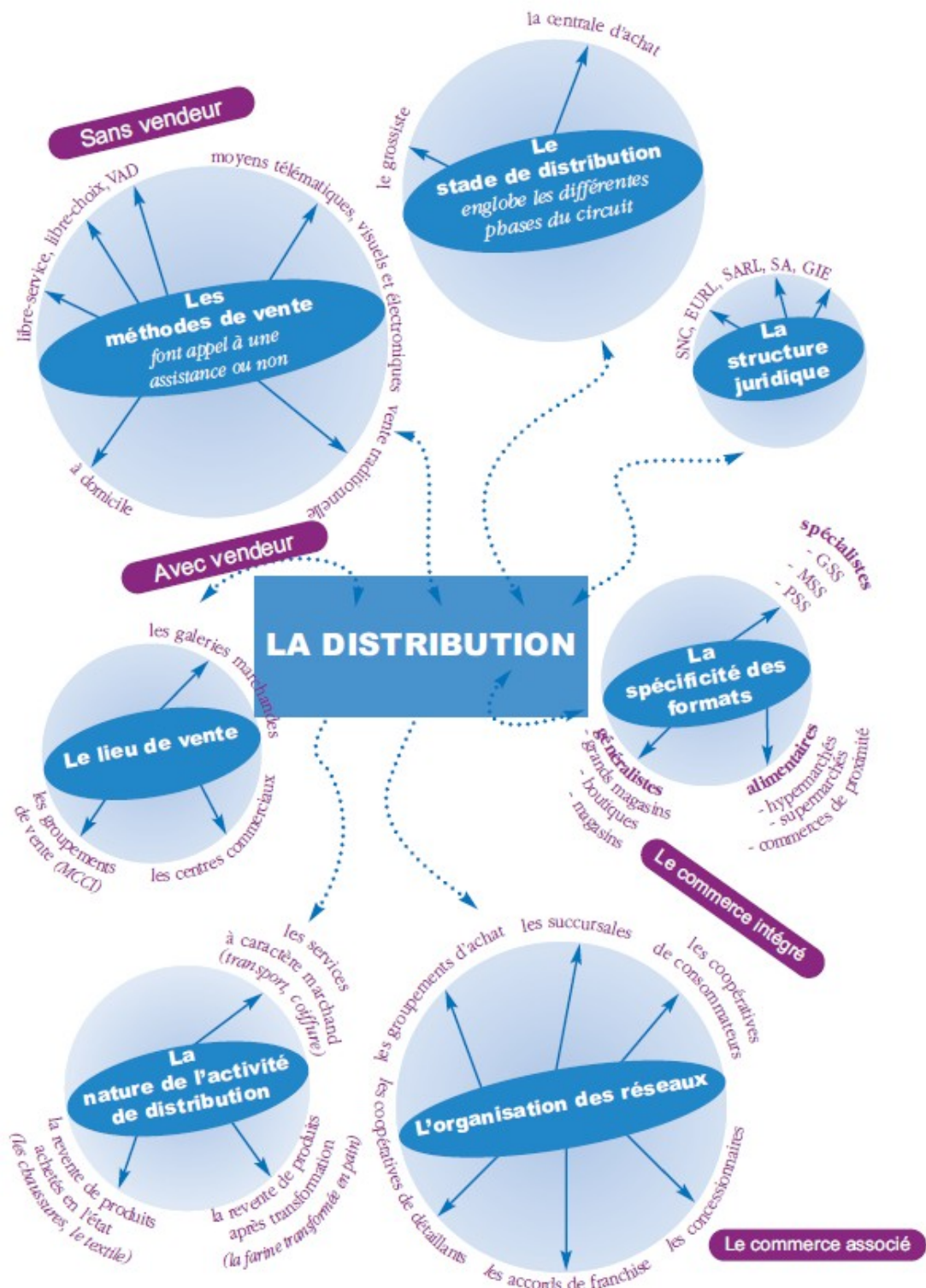
## VI) Les réseaux mixtes

Les grands groupes s'organisent sur plusieurs dimensions en conciliant le mode coopératif, ancré dans les régions, et le mode capitalistique, ouvert sur les marchés et l'international.

Les réseaux mixtes sont des groupes composés d'unités commerciales qui conjuguent ainsi les avantages des réseaux intégrés (investissement dans des structures qui appartiennent à la tête du réseau) avec les avantages des réseaux associés (développement du concept de franchise sans investir dans des filiales coûteuses avec des commerçants indépendants).

Ces réseaux sont très souples et réactifs.

VII) Schéma de conclusion



# La stratégie mercatique des réseaux d'unités commerciales

## I) Introduction

Le développement des réseaux d'unités commerciales s'organise autour de deux axes stratégiques fondamentaux :

- **La stratégie d'enseigne** vise à diversifier le nombre d'enseignes.
- **La stratégie d'implantation spatiale** vise à augmenter le nombre de points de ventes sur un territoire donné.

## II) Les stratégies d'enseignes

### 1) Les objectifs

Une stratégie mono-enseigne consiste à exploiter et développer une seule enseigne pour conquérir le marché avec une image forte et identifiable dans toutes les unités commerciales : cas d'une franchise, par exemple.

Une stratégie multi-enseigne consiste à développer un portefeuille de marques et d'activités en fonction des couples produits / marchés identifiés. Cette stratégie minimise les risques et certaines fonctions peuvent être mises en commun comme les achats et obtenir des effets de synergie et d'économie d'échelle.

### 2) Les contraintes

Une stratégie multi enseigne nécessite une stratégie de segmentation différenciée et des investissements en communication importants. Il y a aussi la nécessité de disposer d'un management compétent sur l'ensemble des activités proposées par la groupe. Vérifier que l'image des enseignes ne se dégrade pas.

## III) Les stratégies d'implantations spatiales

### 1) Les objectifs

- Augmenter le chiffre d'affaires et ses parts de marché en augmentant les points de vente.
- Maintenir sa compétitivité sur le marché vis-à-vis de la concurrence et limiter les nouveaux entrants.
- Renforcer son pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs.
- Amortir les investissements en marketing communication et logistique, stocks...

### 2) Les contraintes

Tenir compte de la réglementation, notamment de la loi. Gestion et organisation logistique, en personnel, de plus en plus complexe. Frais inhérents à l'ouverture d'un point de vente : implantation, construction des bâtiments, agencement.

### 3) Les modalités d'implantation des unités commerciales

*La stratégie de contagion* : consiste à ouvrir des points de vente à proximité d'implantations existantes.

*La stratégie hiérarchique par contagion* : l'enseigne commence à implanter des têtes de pont ou unités pilotes qui vont permettre de tester le concept avant de le généraliser.

*La stratégie effet de grappe* : consiste à créer plusieurs points de ventes simultanément sur le même territoire et dont l'objectif est d'augmenter rapidement la part de marché du réseau. Risque de cannibalisation entre les magasins.

#### IV) **Les stratégies de croissance des réseaux**

##### 1) **La croissance par intégration**

L'entreprise se développe sur des domaines d'activités situés en amont ou en aval dans son domaine d'origine. Elle nécessite d'acquérir des connaissances nouvelles que l'entreprise ne maîtrise pas forcément.

*Intégration en aval* : de nombreux fabricants de marques de prêt à porter développent leur propre circuit de distribution et redynamisent le centre ville.

*Intégration en amont* : les grands groupes de distribution intégrés possèdent des usines d'embouteillage, des abattoirs, des conserveries...

*Intégration horizontale* : consiste à mieux contrôler et racheter ses concurrents.

##### 2) **La croissance par diversification stratégique**

L'entreprise intervient dans plusieurs domaines d'activités stratégiques différents de son métier d'origine.

##### 3) **La croissance par la spécialisation**

La spécialisation peut s'exprimer à travers trois orientations :

*La différenciation* en proposant une offre ressentie comme unique au niveau de l'ensemble d'un secteur.

*La domination* par les coûts en cherchant à avoir en permanence des coûts plus bas que ceux des concurrents.

*La concentration* : l'entreprise focalise son activité sur un créneau particulier ou segment de clients potentiels précis. Elle cherche à bénéficier des avantages procurés par la domination des coûts ou la différenciation.

##### 4) **La croissance intensive**

*La stratégie de pénétration de marché* : l'entreprise souhaite développer les ventes de ses produits actuels auprès de sa clientèle actuelle. Cela se traduit par la pratique d'une politique commerciale plus agressive, la promotion des ventes, un repositionnement d'image sur la même clientèle, le renforcement de politique de fidélisation, l'ouverture de nouveaux points de vente sur le même territoire.

*La stratégie d'extension de marché* : entreprise souhaite développer les ventes de ses produits actuels auprès d'une clientèle nouvelle. Cela se traduit par des stratégies d'expansion en implantant de nouveaux points de vente sur de nouveaux territoires géographiques.



*La stratégie de développement de produit* : l'entreprise souhaite développer un nouveau produit à lancer sur un marché existant pour maintenir et renforcer son activité.

*Les stratégies de diversification mercatique* se traduit par des extensions de gammes de produits nouveaux pour des nouveaux clients et explore ainsi de nouveaux métiers.

### **5) Le recentrage**

L'entreprise abandonne un domaine d'activité stratégique et se concentre sur un ou plusieurs secteurs d'activité de base pour améliorer sa compétitivité.