
Dossier

Les relations contractuelles au sein des réseaux du commerce

Xavier Reif*

Pour se développer, les entreprises commerciales tendent à s'organiser en réseau. Pérennes ou limitées dans le temps, contraignantes ou distendues, les relations entre les membres d'un réseau sont définies contractuellement, qu'il s'agisse des prestations proposées par la tête de réseau ou des obligations des points de vente indépendants.

Quatre classes de relations se dégagent. Pour certains réseaux, notamment en franchise ou en commission-affiliation, les liens sont nombreux et diversifiés. À l'opposé, quelques réseaux reposent sur des relations contractuelles plus distendues. Entre les deux, certains réseaux, en particulier les groupements, se caractérisent par l'importance des engagements financiers de leurs membres ; d'autres, comme les réseaux majoritairement intégrés, sont davantage structurés autour d'une stratégie « produits ».

Pour bénéficier d'un effet taille sur les marchés, le commerce est aujourd'hui fortement organisé en réseaux d'enseignes. Indépendamment des fusions-absorptions et de la structuration en groupe financier, les sociétés peuvent en effet nouer des contrats avec d'autres entreprises juridiquement indépendantes pour former un **réseau**. Ces contrats précisent les obligations des points de vente juridiquement indépendants et les prestations qui leur sont fournies par la **tête de réseau**.

L'enquête menée auprès des réseaux du **commerce de détail** en 2006 et 2007 en France métropolitaine et dans les Dom (encadré *Source*) permet de mieux connaître le contenu des contrats. Pour les points de vente juridiquement indépendants, les obligations peuvent être financières, concerner les produits ou l'offre de certains services à la clientèle, ou bien encore être relatives à la fin de contrat. Les prestations que les têtes de réseau proposent peuvent porter sur l'ouverture d'un nouveau point de vente ou sur l'animation des points de vente déjà existants. Elles peuvent aussi concerner l'aide à la transmission du point de vente. On distingue ainsi 10 prestations et 9 obligations. Chacun des 691 réseaux interrogés est donc décrit par un ensemble de 19 variables valant 1 ou 0 selon que les prestations et les obligations sont présentes ou non dans le réseau.

La méthode de classification ascendante hiérarchique utilisée regroupe progressivement les réseaux dans des classes (*clusters*), selon les profils des réponses, sans imposer de filtres préalables sur les réseaux (type de contrat, taille, secteur). Le critère de Ward a été utilisé, ce qui signifie que la classification maximise la variance interclasses et minimise la variance intra-classe. La méthode consiste donc à réunir successivement les deux *clusters* les plus proches, la distance sous-jacente étant la distance euclidienne entre leurs barycentres pondérée par le nombre d'unités des deux clusters.

Deux réseaux sont dans la même classe si leurs têtes de réseau fournissent à peu près les mêmes prestations et si leurs points de vente sont soumis à peu près aux mêmes obligations.

Les résultats de la classification conduisent à retenir quatre classes de relations (si l'on en avait retenu moins, on aurait perdu en homogénéité à l'intérieur de chaque classe ; si l'on en

* Xavier Reif, Insee.

avait retenu plus, la classification n'aurait pas été aussi synthétique), caractérisées par certaines prestations ou obligations particulièrement présentes ou absentes ;

- on désigne par « liens forts » la classe des réseaux au sein desquels les relations contractuelles sont nombreuses, tant du point de vue des obligations des points de vente que des prestations de la tête de réseau (systématiquement plus que la moyenne, toutes classes confondues) ;

- la classe des « liens orientés produits » est caractérisée notamment par de nombreuses obligations sur les produits en termes de gamme minimale imposée ou d'exclusivité des approvisionnements, mais également par la faiblesse de l'aide à la transmission d'entreprise ;

- dans la classe des « liens marqués par des engagements financiers », les obligations financières sont importantes ;

- enfin, dans la classe des « liens distendus », les contrats mentionnent peu d'obligations ou de prestations (systématiquement moins que la moyenne, toutes classes confondues).

La répartition des réseaux selon leur taille et leur date de création étant à peu près uniforme dans les quatre classes, ces deux variables ne sont pas discriminantes pour ces classes.

En revanche, le type de réseau et le secteur d'activité sont des variables discriminantes pour ces classes. Dans cette étude, où l'on s'intéresse au contenu en termes d'obligations et de prestations des types de contrats juridiques, seule la première de ces deux variables a été analysée.

Des liens forts aux liens distendus

Pour l'ensemble des réseaux, le nombre médian d'obligations est de 5 sur 9, et le nombre médian de prestations est de 7 sur 9. On observe que les obligations et les prestations sont fortement corrélées (*figure 1*). Plus les contraintes imposées aux points de vente sont fortes, plus la tête de réseau offrent de prestations à ses points de vente. C'est pour la commission-affiliation et les réseaux mixtes faiblement franchisés que cette corrélation est la plus forte. Inversement, elle est plus faible pour la licence de marque et pour le groupement.

L'étude de chacune des quatre classes de relations entre les points de vente indépendants et leur tête de réseau met en évidence des associations plus fréquentes entre certains types de contrats et certaines classes ; on constate cependant que tous les types sont présents dans toutes les classes ce qui tend à prouver que la nature du contrat ne suffit pas à caractériser la relation entre la tête de réseau et ses points de vente (*figure 2*).

1. Corrélations entre le nombre d'obligations et le nombre de prestations

Type de réseau	Nombre médian d'obligations	Nombre médian de prestations	Coefficient de corrélation entre le nombre d'obligations et le nombre de prestations
Majoritairement intégré	5	6	0,64
Mixte fortement franchisé	5	8	0,62
Groupement	5	7	0,50
Mixte faiblement franchisé	6	7	0,72
Concession	4	7	0,58
Licence de marque	4	6	0,45
Commission-affiliation	6	7	0,76
Autres	4	6	0,70
Ensemble	5	7	0,61

Champ : France, hors réseaux intégrés purs.

Note : le nombre d'obligations et de prestations maximal est de neuf (les questions sur la possession d'une centrale d'achat et de référencement ont été fusionnées en une unique question dans ce tableau).

Source : Insee, enquête sur les réseaux du commerce de détail 2006-2007.

Encadré

Source

L'enquête auprès des têtes de réseau du commerce de détail recense les réseaux d'enseignes **de sept points de vente ou plus** du commerce de détail en magasin hors pharmacies (groupes 52.1, 52.2, 52.3, 52.4, 52.5 hors classe 52.3A dans la nomenclature NAF Rév.1 de 2003) et de l'artisanat commercial (classes 15.1F, 15.8B, 15.8C, 15.8D). Elle permet de connaître l'étendue, l'organisation et les caractéristiques des réseaux, à travers la description des relations entre les têtes de réseau et les différents points de vente.

L'enquête a été effectuée en deux vagues (en 2006 et 2007), portant respectivement sur les années 2005 et 2006. Par souci de cohérence, les chiffres d'affaires et le nombre de points de vente des réseaux de la deuxième vague ont été rétopolés sur 2005 à partir d'une évolution moyenne par secteur d'activité. Pour cet ajustement, l'année 2005 a été choisie car les réseaux interrogés lors de la première vague réalisent près de 90 % du chiffre d'affaires total des réseaux. Dans cette étude, les réseaux intégrés purs ont été exclus car ils ne possèdent aucun point de vente indépendant.

2. Obligations et prestations suivant les classes

en % du nombre de réseaux de la classe

	Liens forts	Liens orientés produits	Liens marqués par des engagements financiers	Liens distendus	Ensemble
Obligations des points de vente					
Financières					
Droit d'entrée	82	41	81	18	59
Redevance fixe	46	11	77	31	41
Redevance proportionnelle	77	43	61	16	53
Participation aux frais de publicité	83	53	64	31	60
Sur les produits					
Gamme minimale imposée	91	85	38	35	67
Exclusivité de l'approvisionnement	76	73	12	12	49
Autres					
Droit de préemption	82	52	46	19	54
Offre de services à la clientèle	76	46	39	13	47
Score moyen¹	76	49	50	21	52
Prestations de la tête de réseau					
À l'ouverture					
Aide au lancement	96	70	84	12	72
Formation initiale	99	91	74	14	77
Transfert du savoir-faire	97	95	90	13	82
Après l'ouverture					
Centrale d'achat	69	66	58	42	61
Centrale de référencement	64	20	83	36	51
Assistance régulière	99	88	88	20	81
Exclusivité territoriale	92	66	74	25	69
Invitation aux commissions stratégiques	92	41	85	21	63
Prix conseillé à la vente	97	88	57	48	76
Autre					
Aide à la transmission de l'entreprise	67	9	45	13	35
Score moyen¹	87	63	74	24	67

1. Le score moyen d'une classe correspond à la moyenne des taux de réponses positives sur un ensemble d'obligations ou de prestations, pour l'ensemble des réseaux de cette classe.

Champ : France, hors réseaux intégrés purs.

Lecture : parmi les réseaux à liens forts, 82 % d'entre eux imposent un droit d'entrée. Cette proportion est de 41 % pour les réseaux à liens orientés produits et de 59 % pour l'ensemble des réseaux.

Note : pour chaque obligation ou prestation, les pourcentages sur fond vert sont supérieurs au pourcentage moyen, toutes classes confondues (colonne ensemble).

Source : Insee, enquête sur les réseaux du commerce de détail 2006-2007.

Des liens forts pour les points de vente indépendants des réseaux de franchise ou de commission-affiliation

Dans la première classe, celle des liens forts, les interactions sont nombreuses entre les membres du réseau et la tête de réseau. Les points de vente juridiquement indépendants ont des obligations financières et sur les produits mais ils bénéficient en contrepartie d'un grand nombre de prestations. Les têtes de réseau de cette classe offrent en moyenne la quasi-totalité des prestations analysées dans l'enquête et imposent 76 % des obligations (figure 2).

Cette classe est composée de 184 réseaux (figure 3). Ceux-ci sont de petite taille (121 points de vente en moyenne), mais avec un chiffre d'affaires par point de vente beaucoup plus élevé que la moyenne (3,6 millions d'euros contre 2,2 millions d'euros). Les réseaux mixtes fortement ou faiblement franchisés, ainsi que les réseaux en **commission-affiliation** se retrouvent principalement dans cette classe (figure 4).

3. Quatre classes de relations selon la nature des liens contractuels

Classe	Nombre de réseaux	Nombre de points de vente en 2005			Chiffre d'affaires en 2005 (en millions d'euros)			
		Total	Par réseau	En %	Total	Par réseau	Par point de vente	En %
Liens forts	184	22 300	121	24	80 200	436	3,6	39
Liens orientés produits	222	26 000	117	28	33 100	149	1,3	16
Liens marqués par des engagements financiers	180	27 300	152	29	82 800	460	3,0	41
Liens distendus	105	17 800	169	19	7 500	71	0,4	4
Ensemble	691	93 400	135	100	203 600	295	2,2	100

Champ : France, hors réseaux intégrés purs.

Lecture : les liens entre la tête de réseau et les points de vente sont qualifiés de forts au sein de 184 réseaux. Ceux-ci sont composés de 22 300 points de vente, soit en moyenne 121 points de vente par réseau. Leur chiffre d'affaires s'est élevé à 80 200 millions d'euros en 2005, soit en moyenne 436 millions d'euros par réseau et 3,6 millions d'euros par point de vente.

Source : Insee, enquête sur les réseaux du commerce de détail 2006-2007.

4. Nombre de réseaux dans les classes de liens en 2005 selon le type

	Liens forts	Liens orientés produits	Liens marqués par des engagements financiers	Liens distendus	Total
Mixte fortement franchisé	57	29	41	15	142
Mixte faiblement franchisé	26	21	9	8	64
Majoritairement intégré	51	120	16	28	215
Groupement	17	5	56	22	100
Licence de marque	3	5	25	11	44
Commission-affiliation	9	7	6	1	23
Concession	12	13	18	6	49
Autres	9	22	9	14	54
Ensemble	184	222	180	105	691

Champ : France, hors réseaux intégrés purs.

Lecture : 57 réseaux mixtes fortement franchisés sont à liens forts, 29 à liens orientés produits, 41 à liens marqués par des engagements financiers et 15 à liens distendus.

Note : pour chaque type de réseau, le nombre sur fond vert est le plus élevé.

Source : Insee, enquête sur les réseaux du commerce de détail 2006-2007.

La **franchise** est une forme d'organisation très ancienne : la tête de réseau met à disposition sa marque ou son enseigne, elle transmet son savoir-faire et fournit une assistance continue au franchisé, selon une relation hiérarchique forte et verticale. Alors que certains types de réseau figurent majoritairement dans des classes bien identifiées, les réseaux mixtes faiblement franchisés appartiennent soit à la classe des liens forts (pour 41 % d'entre eux) et sont ainsi très proches des réseaux mixtes fortement franchisés, soit à la classe des liens orientés produits (33 %) comme les réseaux majoritairement **intégrés**. Ceci est assez logique car cette classe est composée, par définition, de réseaux ayant entre 20 et 50 % de points de vente franchisés. Lorsque la proportion est proche de 50 %, il est logique que leur comportement se rapproche de celui des réseaux mixtes majoritairement franchisés ; inversement lorsqu'elle est proche de 20 %, il est probable que l'on ait affaire à de nombreux points de vente intégrés. Le comportement se rapproche alors de celui des réseaux majoritairement intégrés.

De leur côté, les points de vente sous contrat de commission-affiliation ne possèdent pas la marchandise qu'ils vendent. En conséquence, ils se voient fréquemment imposer une exclusivité des approvisionnements auprès de la **centrale d'achat** du réseau ou de fournisseurs référencés (figure 5).

5. Obligations et prestations suivant les types de réseau

en % du nombre de réseaux d'un type donné

	Majoritairement intégré	Mixte fortement franchisé	Groupement	Mixte faiblement franchisé	Concession	Licence de marque	Commission-affiliation	Autres	Ensemble
Obligations									
Financières									
Droit d'entrée	46	71	82	58	54	55	76	36	59
Redevance fixe	25	43	74	27	33	69	53	32	41
Redevance proportionnelle	53	59	63	58	39	30	43	40	53
Participation aux frais de publicité	55	62	81	64	48	43	67	56	60
Sur les produits									
Gamme minimale imposée	78	65	51	77	62	52	69	60	67
Exclusivité de l'approvisionnement	68	43	17	55	43	26	72	50	49
Autres									
Clause de non-concurrence post-contractuelle	46	50	33	43	39	23	34	34	41
Droit de préemption	54	69	46	60	38	34	69	42	54
Offre de services à la clientèle	45	41	48	57	47	35	68	57	47
Score moyen	52	56	55	55	45	41	61	45	52
Prestations									
À l'ouverture									
Aide au lancement	66	83	68	69	75	68	94	63	72
Formation initiale	86	85	55	85	80	56	85	64	77
Transfert du savoir-faire	86	89	69	86	80	65	94	76	82
Après l'ouverture									
Centrale d'achat	63	56	67	59	53	49	84	62	61
Centrale de référencement	25	61	84	51	59	69	34	47	51
Assistance régulière	79	92	79	86	77	70	88	68	81
Exclusivité territoriale	67	75	58	68	85	76	83	56	69
Invitation aux commissions stratégiques	50	68	80	57	74	64	71	63	63
Prix conseillé à la vente	86	85	67	84	64	59	73	51	76
Autre									
Aide à la transmission de l'entreprise	19	51	46	30	47	30	34	29	35
Score moyen	63	75	67	68	69	61	74	58	67

Champ : France, hors réseaux intégrés purs.

Lecture : 46 % des réseaux majoritairement intégrés imposent un droit d'entrée à leurs points de vente et 66 % offrent une aide au lancement à leurs points de vente.

Source : Insee, enquête sur les réseaux du commerce de détail 2006-2007.

Des liens orientés produits pour les points de vente indépendants des réseaux majoritairement intégrés

Dans une deuxième classe, composée de 222 réseaux, les obligations sur les produits sont fréquentes : dans 73 % des réseaux de cette classe, les points de vente doivent avoir une source d'approvisionnement exclusive, et dans 85 % des cas, une gamme minimale de produits leur est imposée (figure 2). En revanche, ils sont moins fréquemment soumis à des obligations d'ordre financier.

En termes de prestations, 88 % des réseaux bénéficient de prix de vente conseillés. Les réseaux orientés produits font peu participer leurs adhérents aux commissions stratégiques du réseau (41 %) et n'offrent que très rarement une aide à la transmission de l'entreprise (9 %).

Cette classe rassemble de petits réseaux ayant 117 points de vente en moyenne, et un chiffre d'affaires de 1,3 million d'euros par point de vente (figure 3).

Plus de la moitié des réseaux majoritairement intégrés sont dans cette classe (figure 4). La tête de réseau tend à aligner la gamme de produits des points de vente indépendants sur celle proposée dans les points de vente intégrés. C'est pourquoi près des trois quarts (cf. *supra*) des réseaux de cette classe imposent une exclusivité d'approvisionnement. Ils sont approvisionnés le plus souvent par le même canal que les points de vente intégrés du réseau. L'adhésion à ce type de réseau est donc relativement contraignante mais elle permet de bénéficier de nombreuses prestations, notamment lors de l'ouverture d'un point de vente.

Des liens marqués par des engagements financiers pour les points de vente indépendants en groupements

Une troisième classe rassemble 180 réseaux, dans lesquels les points de vente ont fréquemment des obligations financières, mais peu souvent d'obligations sur les produits. Ainsi, 81 % de ces réseaux imposent le paiement d'un droit d'entrée et 77 % une redevance fixe, tandis que dans seulement 12 % de ces réseaux, les points de vente doivent avoir une source d'approvisionnement exclusive (figure 2).

En échange de ces coûts (droit d'entrée et redevance), les têtes de ces réseaux offrent également beaucoup de prestations : 84 % d'entre elles proposent une aide au lancement et 90 % assurent un transfert de savoir-faire.

Cette classe représente 26 % des réseaux, 29 % des points de vente et 41 % du chiffre d'affaires (figure 3). Le chiffre d'affaires par point de vente (3 millions d'euros) est élevé et proche de celui des réseaux où les liens sont forts.

Les **groupements**, les réseaux en **licence de marque** et, dans une moindre mesure, les réseaux en **concession** se retrouvent principalement dans cette classe (figure 4).

Les groupements sont principalement (56 %) dans la classe caractérisée par des obligations financières (figure 2). Leurs points de vente participent activement à la définition des stratégies du réseau. En effet, 80 % des groupements invitent leurs points de vente aux commissions stratégiques du réseau (figure 5). Le mode de gouvernance de ces réseaux repose sur un fonctionnement en « club » des coopérateurs. La coopération s'appuie sur une organisation horizontale, à laquelle prennent part les membres du réseau. Les points de vente des groupements bénéficient moins souvent que les autres d'une formation initiale (55 %) et d'un transfert de savoir-faire (69 %). En revanche, les décisions d'investissement sont souvent impulsées par les membres du réseau. Ceux-ci s'engagent financièrement. Très fréquemment, ils payent un droit d'entrée (82 %) ; ce droit d'entrée correspond à l'acquisition d'une action du groupement, donnant à chaque membre un droit de vote. Il est également fréquent que les points de vente des groupements s'acquittent d'une redevance fixe (74 %) ou proportionnelle (63 %), et d'une participation financière aux dépenses de publicité (81 %).

Des liens plus distendus

La quatrième et dernière classe est plus petite ; elle regroupe 105 réseaux dont les têtes imposent peu d'obligations mais offrent en contrepartie peu de prestations. Par exemple, 58 % de ces réseaux déclarent ne pas avoir de centrale d'achat.

Ces réseaux comportent un grand nombre de points de vente (169 en moyenne) dont le chiffre d'affaires par point de vente est très faible (0,4 million d'euros). Globalement, cette classe représente seulement 4 % du chiffre d'affaires total. Ce sont probablement des formes d'alliance moins structurées, autour d'une marque ou d'une enseigne. ■

Définitions

Un **réseau** est un ensemble de points de vente présentant des caractéristiques communes (vente de mêmes produits, offre de mêmes services...) et coordonnés par la même entreprise : la **tête de réseau**. 97 % des réseaux sont caractérisés par une enseigne commune aux membres d'un même réseau.

Le **commerce de détail** consiste à vendre à des particuliers des marchandises dans l'état où elles sont achetées (ou après transformations mineures), quelles que soient les quantités vendues. Outre la vente, cette activité de commerce de détail peut aussi recouvrir la livraison et l'installation chez le client (de meubles ou d'électroménager par exemple).

Un **point de vente ou magasin** est un établissement de vente au détail qui a une activité de vente et qui possède une surface de vente. On exclut donc les établissements auxiliaires, comme les entrepôts ou les bureaux d'entreprises commerciales, sans chiffre d'affaires propre.

Huit catégories principales de liens entre la tête de réseau et les magasins ont été retenues dans l'enquête pour classer les points de vente (du plus intégré au plus indépendant) :

1 - les points de vente en **propre ou intégrés** sont les points de vente détenus par l'entreprise tête de réseau ou par l'une de ses filiales (l'enquête réalisée ne distingue pas ces deux cas) ;

2 - les points de vente sous contrat de **franchise** sont des entreprises juridiquement indépendantes qui bénéficient notamment du savoir-faire, d'une assistance régulière et de l'enseigne du franchiseur dans le cadre d'un contrat de franchise ;

3 - les points de vente sous contrat de **licence de marque** ;

4 - les points de vente sous contrat de **commission-affiliation** : le commerçant n'est pas propriétaire de son stock ;

5 - les points de vente sous contrat de **concession** : la tête de réseau délivre à un nombre de commerçants (concessionnaires) le droit de vendre un ou plusieurs produits. Contrairement à la licence de marque qui est l'autorisation d'apposer la marque sur ses propres produits, la concession permet à un point de vente de vendre un certain produit sous certaines conditions : elle comporte ainsi davantage d'obligations, comme par exemple sur les conditions de commercialisation. Elle s'accompagne également plus souvent de la garantie d'une exclusivité territoriale ;

6 - les points de vente sous contrat de location-gérance ;

7 - les points de vente adhérents seulement à une **centrale d'achat** ou à une centrale de référencement et ne portant pas l'enseigne du réseau ;

8 - les points de vente adhérents à un **groupement** sont des magasins d'entreprises juridiquement et financièrement indépendantes qui se regroupent souvent sous forme de coopérative, autour d'une centrale d'achat, afin de bénéficier de conditions avantageuses d'achats et de services, et mutualiser des fonctions transversales (frais de publicité, logistique, etc.).

Une typologie des réseaux a été définie à partir de ces catégories de points de vente. Elle est décrite dans l'encadré de l'*Insee Première* n° 1269.

Pour en savoir plus

Reif X., Solard G., « Les réseaux dans le commerce - Groupements dans l'alimentaire, succursales dans l'habillement », *Insee Première* n° 1269, décembre 2009.

Costes C., Pacaud J., Le Boedec A., « Le commerce de détail sous enseigne - Centenaire, il s'informatise », *Insee Première* n° 842, avril 2002.

Salmon G., « Les réseaux d'enseignes dans l'habillement - Des structures diversifiées autour de marques propres », *Insee Première* n° 1298, juin 2010.

Mura B., « Les réseaux d'enseignes dans les services », *Insee Première* n° 1299, juin 2010.
