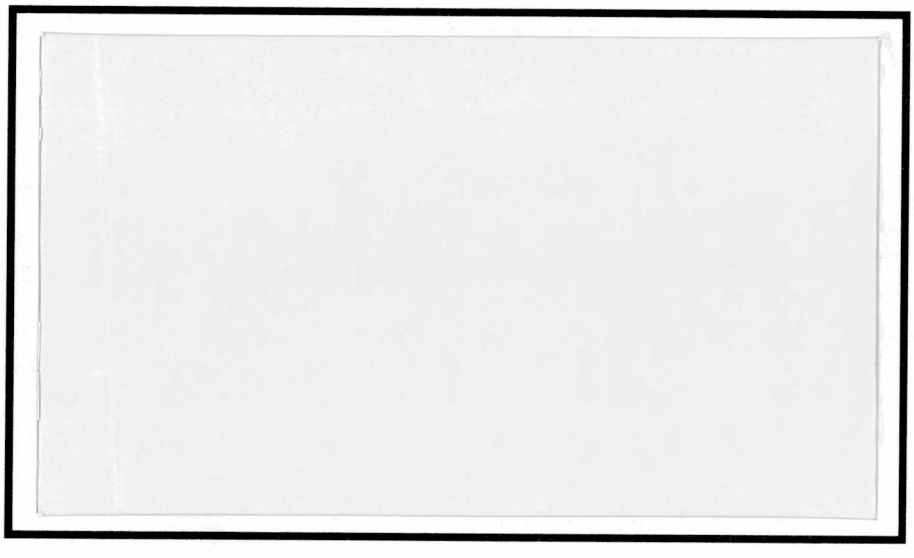
CAHIER DE RECHERCHE



CRÉDOC
L'ENTREPRISE DE RECHERCHE

Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie

CRÉDOC

METHODE D'ETUDE SECTORIELLE

VOLUME 5

N° 135 NOVEMBRE 1999

Philippe MOATI

Département "Dynamique des marchés"

142, rue du Chevaleret
75013 PARIS

AVERTISSEMENT

Ce volume fait suite aux cahiers de recherche parus sur le sujet depuis 1995. L'ensemble a pour objectif de transmettre au lecteur les éléments fondamentaux lui permettant de réaliser une étude de secteur de manière autonome.

Le contenu des quatre précédents volumes est rappelé dans le sommaire qui suit.

SOMMAIRE

Volume 1 (Cahier de recherche n°70, mai 1995)

AVERTISSEMENT 1

PARTIE INTRODUCTIVE - LES ETUDES DE SECTEURS : LE POURQUOI ET LE COMMENT 3

I - QU'EST-CE QU'UNE ETUDE DE SECTEUR ? 4

I.1. En quoi consiste une étude de secteur ? 4

I.2. Des études de secteurs pour quoi faire ? 5

I.2.1. Les entreprises 5

I.2.2. Les administrations 6

I.2.3. Les organismes financiers 7

I.3. Qui fait des études de secteurs ? 7

II - LE CHAMP DES ETUDES DE SECTEURS 9

II.1. Les critères de constitution des secteurs 9

II.1.1. Les approches typologiques 10

II.1.2. Le critère de la proximité des techniques de production 11

II.1.3. Le critère de l'identité de marché 12

II.1.4. Quelques approches alternatives 13

II.2. Les secteurs et les branches selon l'INSEE 15

II.2.1. Définitions 15

II.2.2. Les nomenclatures d'activités et de produits 17

II.2.2.1. La NAP 18

II.2.2.2. La NAF 20

II.2.3. Quel niveau d'agrégation pour une étude de secteur ? 20

III - LES LIMITES DE L'APPROCHE SECTORIELLE 22
III.1. Le rejet de l'agrégat 22
III.2. Approche sectorielle et hétérogénéité des firmes 24
III.3. Une vision tronquée de l'environnement des entreprises 26

IV - LES INSTRUMENTS DE L'ETUDE DE SECTEUR 27
IV.1. Les données 27
IV.1.1. Les statistiques sectorielles 28
IV.1.1.1. L'Enquête annuelle d'entreprise 31
IV.1.1.2. SUSE (Système Unifié de Statistiques d'Entreprises) 33
IV.1.1.3. La centrale des bilans de la Banque de France 33
IV.1.1.4. La Fédération des centres de gestion agréés 34
IV.1.1.5. Les données des syndicats professionnels 35
IV.1.1.6. Les bases de données financières 35
IV.1.2. La littérature grise 38
IV.1.2.1. Les études 39
IV.1.2.2. La presse 40
IV.1.3. Les entretiens semi-directifs 42
IV.1.4. Les enquêtes par questionnaire 46
IV.2. Les concepts et les enchaînements théoriques
les apports de l'économie industrielle 47
IV.2.1. Des origines au paradigme "S-C-P" 48
IV.2.2. La remise en cause du paradigme S-C-P 53
IV.2.3. La "nouvelle économie industrielle" 55
IV.2.4. L'approche transactionnelle 58
IV.2.5. L'approche évolutionniste 59

V - LE PLAN DE REALISATION D'UNE ETUDE DE SECTEUR 63
V.1. La démarche "archaïque" 65
V.2. Le triptyque S-C-P 66
V.3. L'analyse structurelle de M.E. Porter 68
V.4. La démarche évolutionniste 71
V.4.1. Une réorientation des points prioritaires 72
V.4.1.1. Reconnaître l'hétérogénéité des stratégies d'entreprises 72
V.4.1.2. Des "structures" au régime de concurrence 73
V.4.1.3. Une approche fondamentalement dynamique 74
V.4.2. Un nouveau déroulement de l'étude de secteur 75

BIBLIOGRAPHIE DE LA PARTIE INTRODUCTIVE 79

PREMIERE PARTIE - LES CONDITIONS DE BASE 85

I - LES PRODUITS ET LES PROCESSUS DE PRODUCTION 86

I.1. Les caractéristiques des produits 87
I.1.1. La position des produits du secteur dans les classifications usuelles 87
I.1.1.1. Bien versus service 87
I.1.1.2. Bien de consommation versus bien de production 88
I.1.1.3. Bien durable versus bien non durable 89
I.1.1.4. Experience good versus search good 90
I.1.1.5. Produit générique versus produit dédié 91
I.1.2. Diversité et degré d'homogénéité des produits du secteur 92
I.1.3. Les caractéristiques physiques des produits 94
I.1.3.1. Les contraintes logistiques 94
I.1.3.2. La complexité des produits 95
I.1.3.2.1. Caractéristiques et différenciabilité des produits 95
I.1.3.2.2. Produits simples / produits systèmes 96
I.1.4. Le contenu en technologie 97
I.1.4.1. L'intensité technologique des produits 97
I.1.4.2. La nature de la technologie incorporée 99
I.1.4.2.1. La notion de paradigme technologique 99
I.1.4.2.2. Paradigme technologique et dynamique sectorielle 101
I.1.4.2.3. L'hybridation de technologies 103
I.1.4.3. L'origine de la technologie des produits 104

I.2. Les caractéristiques des processus de production 107
I.2.1. Les moyens de production 108
I.2.1.1. Le contenu en facteurs de production 108
I.2.1.1.1. La mesure des intensités factorielles 109
I.2.1.1.2. Les caractéristiques des facteurs de production 120
I.2.1.2. Les technologies de production 130
I.2.1.2.1. La décomposabilité du processus de production 130
I.2.1.2.2. La nature des technologies 131
I.2.1.2.3. Le potentiel d'automatisation 132
I.2.2. La structure et la dynamique des coûts 135
I.2.2.1. La nature des coûts 135
I.2.2.1.1. La structure des coûts 135
I.2.2.1.2. L'importance des coûts fixes 138
I.2.2.1.3. Les coûts irrécupérables 141
I.2.2.2. L'évolution des coûts 142
I.2.2.2.1. Les économies d'échelle 142
I.2.2.2.2. Les économies de champ 153
I.2.2.2.3. Les économies d'apprentissage 156
I.2.3. La nature du système technique 159

Volume 2 (Cahier de recherche n°93, septembre 1996)

PREMIERE PARTIE - LES CONDITIONS DE BASE (SUITE) 1

II - LE CADRE REGLEMENTAIRE 3
II.1. La réglementation affectant les conditions de base 4
II.2. La réglementation affectant le marché 6
II.3. La réglementation affectant les structures et la concurrence 7
II.4. La réglementation affectant les stratégies 10

III - LA DEMANDE 13
III.1. La dimension du marché 13
III.1.1. Un déterminant des caractéristiques structurelles du secteur 13
III.1.2. Quelle est l'étendue géographique du marché ? 15
III.1.3. La mesure de la dimension du marché 15
III.1.3.1. Les sources directes 15
III.1.3.1.1. "La consommation des ménages" de l'Insee 16
III.1.3.1.2. Les données de panels 17
III.1.3.2. Le calcul du "marché apparent" 19
III.1.3.3. L'évaluation ad hoc du marché par la réalisation d'enquête 21
III.2. Les acheteurs et leurs attentes 22
III.2.1. Qui sont les acheteurs ? 22
III.2.2. Les attentes des acheteurs 23
III.3. L'évolution du marché 26
III.3.1. La mesure de l'évolution du marché 26
III.3.1.1. Le taux de croissance annuel moyen 27
III.3.1.2. Evolution en valeur, évolution en volume 28
III.3.1.3. La variabilité du marché 31
III.3.1.3.1. La cyclicité 31
III.3.1.3.2. La saisonnalité 32
III.3.1.3.3. La versatilité 34
III.3.2. Les déterminants de l'évolution du marché 35
III.3.2.1. L'élasticité-prix de la demande 35
III.3.2.2. L'élasticité-revenu de la demande 38
III.3.2.3. La position dans le cycle de vie du produit 42
III.3.2.4. Les facteurs explicatifs locaux 44

BIBLIOGRAPHIE DE LA PREMIERE PARTIE 49

DEUXIEME PARTIE - LES STRUCTURES 56

I - LA CARACTERISATION DES ENTREPRISES 59

I.1. Etablissement, entreprise, groupe 59
I.1.1. L'établissement 59
I.1.2. L'entreprise 60
I.1.3. Le groupe 61
I.2. La taille des entreprises 64
I.3. L'identification des principales entreprises du secteur 69
I.4. Les objectifs et les "visions du monde" 70
I.4.1. Propriété du capital et objectifs des dirigeants d'entreprise 70
I.4.2. Caractéristiques individuelles et comportements des dirigeants d'entreprise 75

II - LA CONCENTRATION 81

II.1. La mesure de la concentration 84
II.1.1. La part de marché des n premières firmes 84
II.1.2. L'indice d'Herfindahl 85
II.1.3. Les dangers de la mesure de la concentration 86
II.2. Les tendances de la concentration 91
II.3. Les déterminants de la concentration 93
II.3.1. Les structures naturelles 94
II.3.2. Les barrières à l'entrée 96
II.3.2.1. L'importance des capitaux 97
II.3.2.2. Les économies d'échelle 98
II.3.2.3. La différenciation des produits 99
II.3.2.4. Les économies d'apprentissage et les compétences technologiques 104
II.3.2.5. Les autres avantages dont bénéficient les firmes en place 106
II.3.2.6. Les barrières à la sortie 107
II.3.2.7. Barrières à l'entrée "naturelles", barrières à l'entrée "construites" 108

III - LA DEMOGRAPHIE DES ENTREPRISES 109

III.1. L'évolution du nombre d'entreprises 109
III.2. Les entrées-sorties d'entreprises 110
III.2.1. Les entrées d'entreprises 112
III.2.1.1. Les différentes modalités d'entrée 112
III.2.1.2. Les créations d'entreprises 115
III.2.2. Les sorties d'entreprises 119
III.3. Les opérations de fusion-acquisition 123
III.3.1. Les principaux types d'opérations de fusion-acquisition 123
III.3.2. Les sources 124

III.3.3. Les tendances en matière de fusion-acquisition 125
III.4. La localisation des entreprises 127
III.4.1. Les indicateurs de localisation 127
III.4.1.1. Le poids des n premières régions de localisation 128
III.4.1.2. Le coefficient de localisation 129
III.4.1.3. Le quotient de localisation de Hoover 129
III.4.2. Les sources 130
III.4.3. Les déterminants de la concentration géographique 131
III.4.4. L'évolution de la localisation économique 134

BIBLIOGRAPHIE DE LA DEUXIEME PARTIE 137

Volume 3 (Cahier de recherche n°109, novembre 1997)

TROISIEME PARTIE : LE REGIME DE CONCURRENCE 1

I - LES MODALITES DE LA CONCURRENCE 4

I.1. Les déterminants des modalités de la concurrence 9
I.1.1. La nature des biens 9
I.1.2. Les attentes des acheteurs 10
I.1.3. L'accès des acheteurs à l'information sur les prix et la qualité des produits 11
I.1.4. La taille du marché 16
I.1.5. La stabilité de la demande 16
I.1.6. Les structures 17

I.2. La mesure des modalités de la concurrence 19
I.2.1. L'approche de la concurrence par les prix 19
I.2.2. L'approche de la concurrence par la différenciation horizontale 20
I.2.3. L'approche de la concurrence par la différenciation verticale 22
I.2.4. L'approche de la concurrence par la différenciation service 23

II - L'INTENSITE DE LA CONCURRENCE 25

II.1. Les déterminants de l'intensité de la concurrence 26
II.1.1. La concentration 26
II.1.1.1. Les enseignements des modèles théoriques 26
II.1.1.2. Concentration et comportements collusifs 32
II.1.1.3. Les barrières à l'entrée 35
II.1.2. La pénétration des importations 38
II.1.3. La diversité des profils des entreprises en concurrence 39
II.1.4. La croissance du marché 41
II.1.5. Le pouvoir de négociation des clients 43
II.1.6. L'existence de rendements croissants d'adoption 47
II.1.7. La stabilité de l'environnement 51

II.2. La mesure de l'intensité de la concurrence 51
II.2.1. Le niveau de la rentabilité 52
II.2.2. La stabilité des parts de marché 54
II.2.3. Le degré de rigidité des prix 57
II.2.4. L'approche synthétique de Shepherd [1982] 57

BIBLIOGRAPHIE DE LA TROISIEME PARTIE 60

Volume 4 (Cahier de recherchen°118, septembre 1998)

QUATRIEME PARTIE : LES STRATEGIES 1

I - LE POSITIONNEMENT STRATEGIQUE DES ENTREPRISES 5

I.1. De l'hétérogénéité intra-sectorielle des positionnements stratégiques 7

I.2. La notion de groupe stratégique 10
I.2.1. La pertinence de la notion de groupe stratégique 10
I.2.2. Les ambiguïtés de la notion de groupe stratégique 13
I.2.2.1. Un statut descriptif ou un statut analytique ? 13
I.2.2.2. Y a-t-il un sens à présupposer l'existence de groupes stratégiques ? 15

I.3. Les méthodes de repérage des groupes stratégiques 16
I.3.1. La méthode fondée sur les stratégies génériques de M. Porter 18
I.3.1.1. Le principe 18
I.3.1.2. Intérêt et limites 20
I.3.2. La méthode fondée sur les modalités de la concurrence 23
I.3.2.1. Le principe 23
I.3.2.2. Intérêt et limites 32
I.3.3. Les méthodes statistiques 32
I.3.3.1. Le principe 32
I.3.3.2. Intérêt et limites 34

II - LES MOYENS DE LA STRATEGIE 37

II.1. La définition des contours de l'activité 39
II.1.1. Le degré d'intégration verticale 40
II.1.1.1. Les approches théoriques 41
II.1.1.2. La mesure du degré d'intégration verticale 57
II.1.1.3. Les tendances en matière d'intégration verticale 62
II.1.2. La diversification 63
II.1.2.1. Les approches théoriques de la diversification 67
II.1.2.2. La mesure de la diversification 73
II.1.2.3. Les tendances en matière de diversification 78

II.2. Les stratégies productives 79
II.2.1. La nature des techniques de production 79
II.2.1.1. L'inégal accès aux techniques 80
II.2.1.2. L'inégal accès à la technologie 81
II.2.1.3. L'influence du positionnement stratégique 86
II.2.2. Le coût d'usage et la qualité des facteurs de production 92
II.2.2.1. Le travail 93
II.2.2.2. Le capital 97

II.2.3. L'organisation de la production 99
II.2.3.1. Les limites de l'organisation taylorienne 102
II.2.3.2. Les nouvelles pratiques organisationnelles 104
II.2.3.3. Emergence d'un nouveau modèle productif où concurrence entre "logiques productives" ? 114

BIBLIOGRAPHIE DE LA QUATRIEME PARTIE 119

Volume 5 – LES STRATEGIES (suite et fin de la quatrième partie)

II.3. Les relations avec l'amont et avec l'aval 1
II.3.1. Les relations "traditionnelles" 1
II.3.2. Les relations partenariales 1
II.3.2.1. L'intégration logistique 1
II.3.2.2. L'exploitation de complémentarités technologiques 1
II.3.2.3. La redécouverte du "client" 1
II.3.2.4. La solution à un problème transactionnel 1
II.3.2.5. Le développement des dispositifs de "signalisation" 1
II.3.2.6. Modalités des relations amont-aval et logiques productives 1
II.4. Les stratégies commerciales 1
II.4.1. La politique de produit 1
II.4.1.1. Les enseignements de la nouvelle économie industrielle 1
II.4.1.2. Une approche synthétique de la politique de produit 1
II.4.2. La politique de marque 1
II.4.2.1. La marque comme instrument d'information des acheteurs 1
II.4.2.2. La marque comme instrument de séduction des acheteurs 1
II.4.2.3. Les conditions de réussite d'une politique de marque 1
II.4.3. La politique de gamme 1
II.4.3.1. L'étendue de l'offre de variétés 1
II.4.3.2. La définition de l'étendue de l'offre de produits 1
II.4.3.3. Une typologie des politique de gamme 1
II.4.4. La politique tarifaire 1
II.4.4.1. Quel positionnement prix ? 1
II.4.4.2. La discrimination tarifaire 1
II.4.5. La politique de distribution 1
II.4.5.1. La longueur du circuit de distribution 1
II.4.5.2. La densité des circuits de distribution 1

BIBLIOGRAPHIE DE LA QUATRIÈME PARTIE (suite et fin) 1

II.3. Les relations avec l'amont et avec l'aval

L'étude de la nature des relations que les entreprises du secteur étudié entretiennent avec leurs clients et leurs fournisseurs constitue le prolongement logique de l'analyse des contours de l'activité et des stratégies productives. Les principes qui président à la définition des contours de l'activité d'une entreprise déterminent le champ de ce qui est acquis à l'extérieur ainsi que les modalités de la relation avec les fournisseurs. De manière générale, la logique productive à laquelle obéit l'organisation de l'entreprise marque profondément la manière dont s'organisent les relations amont-aval.

Les mutations qui affectent aujourd'hui les critères de constitution du portefeuille d'activités des entreprises et les logiques productives se retrouvent ainsi naturellement dans l'évolution des relations inter-firmes le long des filières. Cette évolution est également marquée par les potentialités offertes par les technologies de l'information et de la communication. A cette étape de l'étude de secteur, il convient principalement d'évaluer dans quelle mesure les relations "partenariales" se sont substituées aux relations "traditionnelles" et comment ces relations s'articulent aux logiques productives retenues par les entreprises du secteur.

II.3.1. Les relations "traditionnelles"

La forme la plus simple et la plus courante de relation verticale entre firmes est la relation de fourniture : l'acheteur sélectionne un produit dans le catalogue d'un fournisseur ; la relation se limite à l'échange produit contre argent ; elle est donc à la fois ponctuelle (même si elle peut être répétée) et anonyme (dans le sens où l'identité de l'acheteur comme celle du vendeur affectent peu les modalités de la transaction).

On peut également ranger dans cette catégorie des relations "traditionnelles" les opérations de sous-traitance ordinaires. Dans la relation de sous-traitance, le fournisseur effectue un travail à façon pour le compte d'un client, qualifié de "donneur d'ordres", qui lui fournit l'ensemble des spécifications nécessaires à la

réalisation du travail[1]. La principale différence entre la sous-traitance et la fourniture réside donc dans le fait que la relation se noue ici en amont de la production, puisque c'est à l'initiative du client et à partir de ses spécifications qu'est lancée la production.

On distingue généralement la *sous-traitance de capacité* de la *sous-traitance de spécialité*.

Dans la *sous-traitance de capacité*, le donneur d'ordres est lui-même producteur de ce qu'il confie en sous-traitance. Sa motivation principale est généralement de faire face à des pics d'activité tout en optimisant sa propre capacité de production. La sous-traitance de capacité est donc particulièrement répandue, toutes choses égales par ailleurs, dans les secteurs dont l'activité témoigne d'une forte variabilité. Le volume de la sous-traitance de capacité est ainsi soumis à d'importantes fluctuations conjoncturelles : il est particulièrement élevé en période de forte activité, mais se réduit en basse conjoncture alors que les donneurs d'ordres s'efforcent d'assurer un niveau satisfaisant d'utilisation de leurs propres capacités de production. Ce phénomène est sensible, par exemple, dans les secteurs du travail des métaux (et en particulier dans la fonderie) qui réalisent une forte part de leur activité en sous-traitance. C'est ainsi également que, au niveau macro-économique, la reprise des investissements de capacité intervenue au cours de la seconde moitié des années 80, puis la récession du début des années 90, ont provoqué un recul du recours à la sous-traitance de capacité (Quivaux [1995]).

La *sous-traitance de spécialité* consiste dans l'impartition à un sous-traitant de productions réclamant une technologie non exploitée par le donneur d'ordres. Dans le cadre des relations de sous-traitance ordinaires, c'est essentiellement la spécificité des équipements de production qui motive la sous-traitance. On verra que la sous-traitance "partenariale" est très souvent une sous-traitance de

[1] L'Afnor définit la sous-traitance de la manière suivante : "opérations concernant, pour un cycle de production déterminé, une ou plusieurs actions de conception, d'élaboration, de fabrication, de mise en œuvre, ou de maintenance du produit, dont une entreprise dite donneur d'ordres confie la réalisation à une autre entreprise dite sous-traitant ou preneur d'ordres, tenue de se conformer exactement aux directives ou spécifications techniques que ce donneur d'ordres arrête en dernier ressort." (cité par Paulin [1999]).

spécialité motivée par la spécificité des compétences. La sous-traitance de spécialité permet au donneur d'ordres d'accéder à certains produits ou à certaines pièces sans avoir besoin d'investir dans un outil de production spécifique. Elle est à ce titre un précieux auxiliaire des stratégies d'extension de gamme et de diversification horizontale à cohérence commerciale.

Selon les enquêtes du SESSI, la sous-traitance de spécialité représente environ les trois quarts des achats de sous-traitance industrielle par les entreprises de l'industrie manufacturière.

La sous-traitance a connu un important développement depuis les années 70. La majorité des PMI réalisent tout ou partie de leur chiffre d'affaires par la réalisation d'opérations de sous-traitance.

Proportion de PMI travaillant comme sous-traitant

	10-49 salariés	**50-199 salariés**	**200-499 salariés**	***Ensemble***
1980	38%	36%	26%	*37%*
1990	61%	52%	46%	*59%*

(Source : Enquêtes CEPME, cité par Malsot et Passeron [1996])

De façon symétrique, environ les trois quarts des entreprises industrielles de plus de 20 personnes sont des donneurs d'ordres, pour des montants de sous-traitance industrielle représentant près de 7% de la production industrielle[2]. Environ 30% des entreprises impliquées dans des relations de sous-traitance se trouvent être à la fois donneurs et preneurs de travaux ; ces entreprises représentent près des trois quarts des travaux reçus et la moitié des travaux confiés[3]. L'importance du nombre de ces firmes et de leur poids économique témoigne de la mise en place de "réseaux productifs" complexes s'étendant à des couples fournisseurs-clients successifs dans les chaînes de création de valeur.

[2] Source : EAE.

[3] Source : enquête "Liaisons industrielles" du SESSI - 1994 (échantillon de 6000 entreprises de l'industrie manufacturière de plus de 20 salariés). Voir Hannoun et Guerrier [1996].

Les différents secteurs de l'industrie affichent une propension très inégale à recourir à la sous-traitance. C'est dans l'industrie textile (9,7% en 1997), l'édition-imprimerie (11,9%), l'industrie des équipements mécaniques (12,2%), l'habillement-cuir (14,4%), et surtout dans la construction navale, aéronautique et ferroviaire (25%) que la sous-traitance industrielle confiée représente la part de la production des secteurs la plus importante[4].

La propension des différents secteurs industriels à recevoir de la sous-traitance est encore plus inégale. Selon Paulin [1999], 12 secteurs sur les 280 que compte l'industrie manufacturière rassemblent à eux seuls 44% du nombre total de preneurs d'ordres et sont à l'origine de plus de 85% du chiffre d'affaires de la sous-traitance. Il est donc important, à ce stade de l'étude de secteur, de reconnaître si le secteur étudié appartient à la catégorie des grands donneurs d'ordres, à celle des grands preneurs d'ordres, ou bien ne se distingue pas fondamentalement sur ce point par rapport à l'ensemble de référence. Si le secteur se révèle comme étant fortement engagé dans la sous-traitance, il importe alors d'approfondir l'investigation sur au moins deux points :

- ce fort engagement dans la sous-traitance est-il un caractère général du secteur ou bien le fait d'un sous-ensemble d'entreprises du secteur ? La sous-traitance pourrait alors être révélatrice d'un clivage stratégique au sein du secteur (comme dans l'habillement) qu'il s'agirait bien sûr de préciser ;
- selon quelles modalités cette sous-traitance est-elle menée ? Il s'agit en particulier d'appréhender dans quelle mesure cette sous-traitance est de type traditionnel et de mesurer la diffusion de modalités plus partenariales, sur lesquelles nous allons revenir.

L'explication de l'inégale propension des secteurs (et des firmes) à recourir à (ou à fournir de) la sous-traitance exige d'effectuer un détour théorique d'une nature

[4] Source : EAE 1997 (Paulin [1999]). Le lecteur pourrait s'étonner de ne pas trouver l'automobile parmi les secteurs ayant le plus recours à la sous-traitance. Selon les résultats de l'EAE, la sous-traitance ne représenterait en 1997 que 4,3 % de la production du secteur automobile. Ce résultat contre-intuitif découle pour une large part des conventions comptables adoptées par les entreprises du ce secteur et qui excluent du champ de la sous-traitance les achats aux équipementiers.

proche de celui que nous avons effectué pour pouvoir rendre compte des "frontières de l'activité" des entreprises. Contentons-nous ici de souligner que la sous-traitance favorise un certain état de dépendance entre les parties, qui est généralement particulièrement sensible du côté des sous-traitants. En effet, l'enquête "Liaisons industrielles" menée par le SESSI en 1994 nous apprend que, dans l'industrie, pour près de la moitié des preneurs d'ordres, les trois premiers clients représentent plus de 50% du chiffre d'affaires et cette part dépasse 75% pour près d'un quart des sous-traitants.

La sous-traitance est également très répandue dans les activités de services, et plus particulièrement dans les services aux entreprises. La sous-traitance confiée s'élève jusqu'à 36,4% des consommations intermédiaires dans le secteur des télécommunications et du courrier. Elle est beaucoup plus modeste dans les secteurs de services aux ménages.

Part de la sous-traitance confiée dans le total des consommations intermédiaires dans les secteurs des services (1996)

Services aux particuliers	
Hôtels et restaurants	4,0%
Agences de voyages	4,0%
Services audiovisuels et agences de presse	16,5%
Services personnels	11,2%
Services aux entreprises	
Télécommunications et courrier	36,4%
Location sans opérateurs	12,7%
Activités informatiques	19,7%
Services fournis principalement aux entreprises	14,5%
Assainissement, gestion des déchets	21,5%
Activités immobilières	13,0%

(Source : INSEE, EAE Services)

Le développement dans la sous-traitance est concomitant à la modification de son contenu et, plus généralement, au développement de relations client-fournisseur plus coopératives, qualifiées de partenariales.

L'enquête "Liaisons industrielles" a permis de préciser la connaissance du contenu des opérations de sous-traitance. On y relève que si la majeure partie du chiffre d'affaires réalisé en sous-traitance répond assez fidèlement à la définition de la sous-traitance traditionnelle, plus d'un tiers de l'activité de sous-traitance s'étend jusqu'aux activités de conception et implique donc un rôle beaucoup plus actif de la part du sous-traitant.

Décomposition de la sous-traitance réalisée par forme (en % du CA sous-traitance total) dans l'industrie manufacturière en 1994

Travail à façon	19%
Production sur spécification	43%
Prestation de conception et de production	37%
Prestation de conception	1%

(Source : Enquête "Liaisons industrielles", SESSI, 1994)

Ces données reflètent l'une des facettes de l'évolution de la sous-traitance traditionnelle vers des relations partenariales.

II.3.2. Les relations partenariales

Du point de vue de nombreux observateurs, les relations client-fournisseur ont évolué au cours des deux dernières décennies vers de nouvelles formes marquées par un élargissement et un approfondissement du champ de la coopération comparativement à la fourniture ou même à la sous-traitance traditionnelle. Nous commettrons la simplification consistant à qualifier ces nouvelles relations amont-aval de partenariales, même si, ce faisant, nous risquons d'occulter la diversité des formes concrètes et de laisser entendre que ces nouvelles modalités excluent toutes relations conflictuelles entre les clients et leurs fournisseurs.

Ces relations partenariales peuvent prendre des formes multiples et être motivées par différents ordres de considération. Avant de pénétrer dans cette diversité, soulignons leurs points communs. En premier lieu, les différentes formes de relations partenariales partagent d'impliquer un allongement temporel de la relation qui peut s'inscrire ainsi dans un cadre pluriannuel. La relation, en second lieu, s'étend bien au-delà du simple échange d'un produit (ou même d'une

prestation) contre rémunération, mais implique un échange important d'informations, des ajustements mutuels des rythmes de production et / ou des produits eux-mêmes ; la relation s'accompagnant ainsi souvent de l'engagement d'investissements spécifiques à la relation de la part du fournisseur et quelquefois du client. La relation est de type "gagnant-gagnant" dans la mesure où elle fait naître une "quasi-rente" dont les partenaires auront à définir les règles de partage. Au total, ces relations partenariales sont avant tout marquées par une interdépendance beaucoup plus forte entre les clients et les fournisseurs.

Tentons maintenant de décrire les principaux terrains sur lesquelles se placent ces nouvelles relations amont-aval.

II.3.2.1. L'intégration logistique

La mise en œuvre efficace dans une entreprise des principes d'organisation de la production en flux tendus implique que ses fournisseurs soient capables de la livrer en juste à temps (JAT), c'est-à-dire à un rythme déduit de celui de la production du client de manière à réduire au maximum le volume des stocks de consommations intermédiaires. Ce mode de liaison logistique entre une entreprise et ses fournisseurs (qu'ils soient en relation de fourniture ou de sous-traitance) exige pour fonctionner de manière efficace – c'est-à-dire dans des conditions de coût performantes et avec la plus grande fiabilité possible – la mise en place et le respect d'un certain nombre de procédures qui reviennent à "densifier" la relation client-fournisseur.

En premier lieu, l'optimisation des flux logistiques entre le fournisseur et son client suppose l'échange simultané d'une quantité importante d'informations transitant par télécommunications afin d'accélérer la vitesse du flux, de réduire le risque d'erreur et de comprimer le coût de traitement : bons de commande, bordereaux de livraison, voire factures ou fiches produits. Qu'elles soient transmises par EDI (échange électronique de données) ou via Internet, ces informations doivent obéir à un certain nombre de conventions afin de permettre la compréhension mutuelle des parties. Clients et fournisseurs ont donc dû se mettre d'accord sur un minimum de règles relatives à la transmission de l'information.

Mais une organisation en JAT efficace ne peut se contenter d'une concertation sur les seules modalités du transfert d'informations et l'organisation des flux logistiques. Les premières années d'expérimentation du JAT dans l'industrie automobile ont montré que, souvent, les fournisseurs dont le constructeur sollicitait des livraisons en JAT étaient tentés de répondre par un gonflement de leurs propres stocks. Ce gonflement des stocks permettait au fournisseur de faire face à tout moment à la plupart des commandes du constructeur, quelles que soient la nature exacte du produit demandé et la quantité requise. La contrepartie de cette pratique est évidemment une augmentation des coûts de stockage et donc, à terme, des prix des fournisseurs. C'est précisément pour éviter une telle situation, et parvenir ainsi à combiner livraison en JAT et dynamique de baisse des coûts, que les constructeurs automobiles ont été amenés à s'intéresser de très près à la manière dont les fournisseurs organisaient leurs propres processus de production, et à exercer une forte pression pour que ceux-ci engagent à leur tour une révision de leurs principes organisationnels afin de parvenir à livrer en JAT sans accroissement des stocks, par l'adoption d'une organisation en flux tendus, synchronisée sur le rythme des unités d'assemblage.

La réussite de l'optimisation des flux logistiques entre clients et fournisseurs implique donc plus qu'une simple accélération des flux physiques et d'informations ; elle nécessite la recherche d'une certaine "compatibilité organisationnelle" entre les parties qui va du partage d'un certain nombre de conventions et de procédures jusqu'à une certaine synchronisation des rythmes de production[5]. C'est ainsi que, même dans le cadre d'une simple relation de fourniture, les relations client-fournisseur peuvent se densifier du seul fait de la rationalisation des flux logistiques. Cette recherche d'une compatibilité organisationnelle entre clients et fournisseurs impose souvent l'engagement d'investissements importants (réorganisation, équipements de communication, construction d'un code de conduite, d'un langage commun, constitution d'un "capital relationnel"...). Ces investissements, largement spécifiques à chaque

[5] L'adoption du modèle "juste à temps" japonais se limite trop souvent dans les pays occidentaux à ajouter à des contrats de fournitures classiques des clauses supplémentaires relatives à la qualité et aux délais. R. Calvi souligne l'importance du risque, lorsque les coéchangistes refusent d'entrer dans une logique d'ajustement mais aussi de dépendance mutuelle, d'aboutir à des "*situations éminemment instables, sous-optimales et risquées*" (Calvi [1998, p.49]).

couple fournisseur-client, doivent pouvoir être amortis dans la durée. Ils s'opposent ainsi au caractère ponctuel de la relation de fourniture traditionnelle ou même au climat permanent d'insécurité qui pèse sur les sous-traitants ordinaires susceptibles à tout moment d'être délaissés pour un moins-disant.

En 1997, selon l'enquête sur les changements organisationnels et l'informatisation, menée sous l'égide du SESSI, de l'INSEE, de la DARES, et du CEE)[6], 30% des entreprises industrielles de vingt personnes et plus déclaraient produire et livrer en JAT. Ce chiffre a dû progresser fortement depuis, à mesure que la logique de la production en flux tendus se diffuse dans l'économie française, d'autant que l'expérience montre que lorsqu'une entreprise apprend à livrer ses clients en JAT, elle tend à réclamer à son tour de ses propres fournisseurs d'être livrée de la même façon[7]. Une étape décisive est en train d'être franchie avec la conversion progressive de la grande distribution aux flux tendus (en raison notamment du besoin de gagner de la surface du vente sur les réserves, dans un contexte de durcissement des contraintes réglementaires qui pèsent sur l'ouverture de nouveaux points de vente et sur l'agrandissement des points de vente existants). Ainsi, après l'habillement ("circuit court"), c'est l'ensemble des secteurs de biens de consommation qui sont appelés à livrer leurs clients distributeurs en JAT.

Yoplait, par exemple, est d'ores et déjà[8] capable de livrer 100% des commandes de la grande distribution en moins de 20 heures, et 60 % des commandes reçues le jour même avant 9 heures sont livrées avant 22 heures. Il va de soi qu'une telle performance a nécessité une profonde réorganisation de la production chez le géant de l'industrie laitière qui s'est notamment traduite par une redéfinition radicale des modes de livraison menée avec les distributeurs clients.

La coopération industrie-commerce en matière de logistique s'exprime de manière privilégiée au travers des expériences d'ECR ("efficient consumer response" ou

---

[6] Voir Favre, François, Greenan [1998].

[7] Calvi [1998], à partir d'une enquête auprès d'un échantillon de 84 entreprises "ayant instauré un programme de tension des flux dans leur stratégie d'achat" relève que l'intensité des achats en JAT dépend notamment du degré de contrainte en coût et en délai ressenti par les entreprises sur leur propre marché.

[8] En 1999.

"réponse optimale au consommateur") qui ont été menées en premier lieu dans la grande distribution alimentaire à partir du début des années 90. L'ECR vise principalement à optimiser la productivité des stocks et de la surface de vente par l'adaptation fine de l'assortiment et par l'optimisation du coût et de l'efficacité du réassortiment[9].

Cette réponse optimale au consommateur passe de plus en plus par la "gestion partagée des approvisionnements". La GPA consiste dans la construction par le couple distributeur-producteur d'un ensemble de procédures permettant d'optimiser la fréquence et le contenu des approvisionnements. Ces procédures incluent des flux intenses d'échange d'informations entre les parties, et en particulier l'envoi en temps réel des données relatives aux sorties des produits des entrepôts du distributeur, voire des ventes des magasins. Elles peuvent aussi comporter l'élaboration de méthodes de prévision partagées visant à ajuster plus finement encore les volumes livrés aux besoins des magasins. Le fournisseur peut alors être habilité à déclencher lui-même les approvisionnements sur la base des procédures pré-établies, voire à proposer des commandes lorsqu'il juge nécessaire de corriger le tir par rapport à ce que prévoient les procédures.

Le fournisseur dispose d'un atout de taille pour mener à bien cette tâche plus efficacement que le distributeur : la gestion d'un nombre relativement limité de références face aux quelques dizaines de milliers que doit gérer un hypermarché. En outre, prendre la responsabilité du cadencement des livraisons donne à l'industriel une meilleure maîtrise de l'organisation de la production en amont. Dim, par exemple, assure le réapprovisionnement automatique des rayons chaussettes, collants, sous-vêtements masculins et mi-bas d'un ensemble de magasins Monoprix. Les chiffres de ventes remontent chaque semaine à la centrale grâce à la scannérisation effectuée en caisses. Ces données sont transmises au fournisseur par EDI qui assure le réassort directement. Alors qu'avant la mise en place du dispositif, les rayons souffraient de stocks pléthoriques (jusqu'à seize semaines de vente), les stocks devaient rapidement descendre à six semaines, pour finalement atteindre – en principe – trois ou quatre semaines.

[9] Voir A. Tordjman [1995].

II.3.2.2. L'exploitation de complémentarités technologiques

De nouvelles formes de relations client-fournisseur accompagnent la diffusion de la "division cognitive du travail". Nous avons évoqué au cours de la section précédente le mouvement général de définition par les entreprises des frontières de leur activité à partir d'un nombre limité de compétences sur des blocs de savoirs homogènes. Or, il est courant que le processus de production d'un même produit nécessite la mobilisation de compétences relatives à des blocs de savoirs différents, ou, pour reprendre les expressions de Richardson [1972], des compétences dissemblables mais complémentaires.

Cette situation se manifeste en particulier lorsque le produit est issu de "l'hybridation" de technologies différentes. Les entreprises spécialisées sur des blocs de savoirs homogènes ne détiennent alors qu'une partie des compétences nécessaires à la réalisation du produit et doivent se procurer les fragments relevant d'autres blocs de savoirs auprès de fournisseurs spécialisés sur les compétences qui leur sont associées. Les relations client-fournisseur dépassent alors très largement le seul échange d'un "produit" contre paiement, car ce sont en réalité des compétences qui sont échangées. Les coûts de transaction sont généralement très importants. En effet, le nombre de fournisseurs susceptibles d'exercer un leadership sur une certaine technologie est généralement limité ; le risque d'opportunisme qui en découle est très fortement accentué par deux ordres de considérations.

Premièrement, les parties se trouvent en situation d'asymétrie informationnelle. Si une entreprise envisage de recourir au marché pour la production d'un fragment complémentaire, c'est vraisemblablement qu'elle ne maîtrise pas pleinement les blocs de savoirs nécessaires à sa production. L'entreprise spécialisée, engagée dans une division cognitive du travail, éprouve donc des difficultés à évaluer pleinement la qualité de la prestation proposée par les fournisseurs potentiels, d'où des coûts de recherche d'information, des difficultés à définir un prix, une exposition à l'opportunisme...

Deuxièmement, la réintégration – en vue de l'obtention du produit final – de fragments issus de blocs de savoirs différents, et donc suivant des dynamiques de développement autonomes, risque d'être moins aisée que dans le cas de fragments

standardisés, et d'imposer des adaptations (fragments "dédiés"). La transaction suppose donc la réalisation d'un investissement spécifique qui, on le sait, expose les parties au risque d'opportunisme.

Mais plus gravement encore, la coordination par le marché risque d'entraver le processus d'apprentissage de part et d'autre. Ce processus requiert des interactions intimes entre les producteurs des différents segments, et s'accommode mal du caractère ponctuel et anonyme des relations de marché. Enfin, l'asymétrie informationnelle dont il vient d'être fait mention est encore plus problématique lorsque l'attention se porte sur les conditions d'une efficience dynamique : s'il est déjà difficile d'apprécier la qualité de la prestation d'un partenaire potentiel à un moment donné, il est encore plus difficile d'évaluer sa capacité d'apprentissage, de mesurer son aptitude à maintenir son leadership technologique au cours du développement futur des blocs de savoirs sous-jacents ; la réintégration des fragments est encore plus problématique lorsqu'il s'agit d'assurer les conditions d'une évolution de concert de fragments caractérisés par des trajectoires technologiques autonomes.

La division cognitive du travail implique la mise en œuvre de mécanismes de coordination qui ne soient ni le marché, ni la hiérarchie. Comme l'avait parfaitement perçu Richardson, les activités dissemblables mais complémentaires sont coordonnées par des coopérations entre firmes, visant à assurer *ex ante* la compatibilité entre leurs plans de production respectifs. Ce besoin de coopération est particulièrement intense lorsque le produit évolue rapidement sous l'influence d'innovations "systémiques", c'est-à-dire affectant l'ensemble de ses éléments (Langlois et Robertson [1995]). Cette coopération renvoie à des modes de coordination non pas "intermédiaires" comme le considère l'analyse transactionnelle, mais réellement "alternatifs" qui permettent de transcender les handicaps à la fois du marché et de la hiérarchie. Ces modes de coordination n'ont pas seulement pour objet de faciliter un échange difficilement organisable par le marché ; ils correspondent surtout, comme le souligne Delapierre [1991], à une logique "*d'exécution conjointe d'activité de production de ressources par les entreprises partenaires*" (p. 141).

Ces modes de coordination alternatifs prennent des formes variées selon les caractéristiques des acteurs impliqués, la nature des technologies concernées, la spécificité des institutions en place, les rapports de force entre les acteurs en présence... : réseaux articulés autour d'une firme pivot, districts de petites entreprises, alliances stratégiques entre firmes multinationales... Les entreprises "partenaires" sont souvent financièrement indépendantes, mais la division cognitive du travail peut aussi être organisée au sein de groupes dans lesquels les filiales, spécialisées sur la base de leurs compétences distinctives, disposent d'une large autonomie de gestion, se traduisant notamment par l'ouverture de leur activité à des clients et des fournisseurs situés hors du périmètre du groupe.

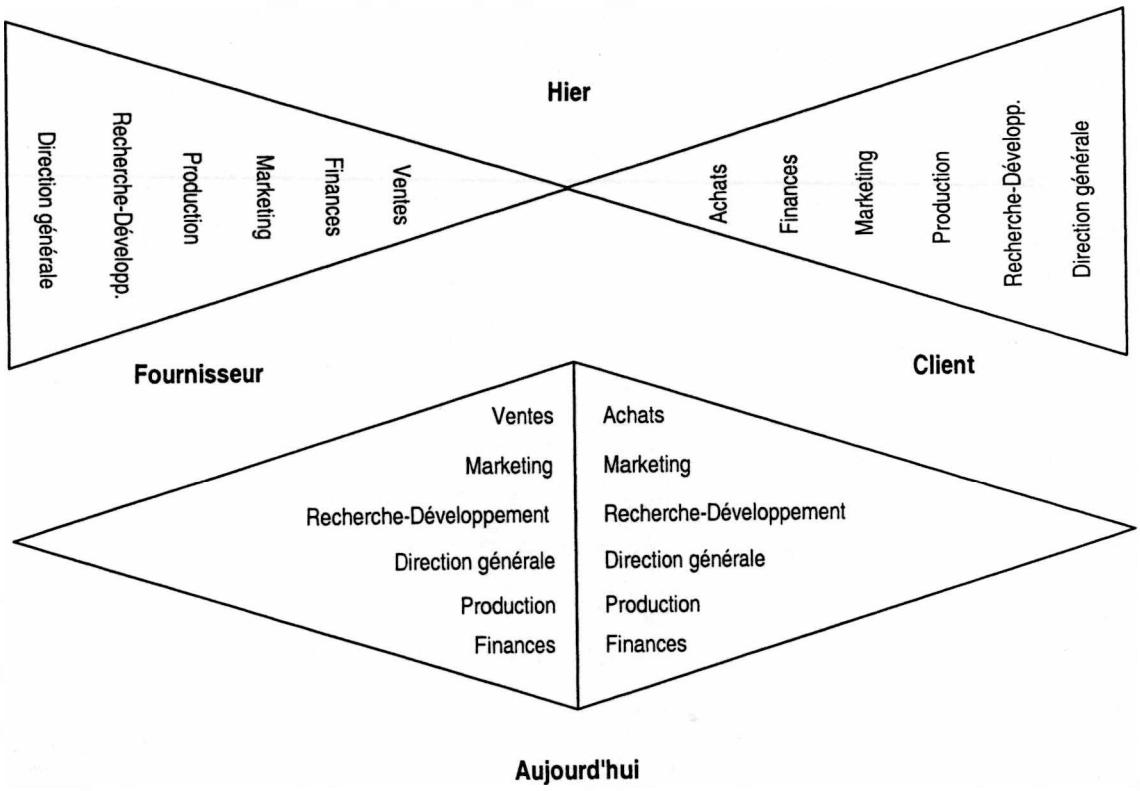
Le point commun de ces différentes formes est l'existence d'une collaboration étroite entre les entreprises, allant bien au-delà d'un simple échange marchand de biens : adoption d'interfaces de communication, de langage, de codes de conduite communs autorisant un échange intense d'informations et une forte densité d'interactions ; intégration des équipes au cours du processus de développement des nouveaux produits...

II.3.2.3. La redécouverte du "client"

Le développement des relations partenariales est également tiré par le glissement – constaté sur un grand nombre de marchés – des modalités de la concurrence vers le service apporté au client. Conséquence du ralentissement de la croissance des débouchés, de l'exacerbation de la concurrence ? Réaction à la versatilité de la demande ? Les entreprises semblent actuellement redécouvrir l'existence du "client" et prendre conscience que leur compétitivité passe par leur capacité à "créer de la valeur" pour les clients ou à contribuer de manière active à la création de valeur par les clients. L'automobile constitue de nouveau une bonne illustration de cette évolution, les équipementiers étant progressivement passés, au cours des années 80, du statut de fournisseurs de pièces à celui de fournisseurs de modules (ou sous-ensembles du véhicule) complets. Sur le marché de la communication, cette tendance se traduit par des stratégies d'offre de la part des agences consistant à être capables d'apporter au client un service couvrant les différentes facettes du "mix" (en amont, en aval, média, hors média...) et de suivre le client (tout au moins lorsqu'il s'agit d'une firme multinationale) dans chacun de ses marchés d'intervention.

La volonté de répondre le plus précisément possible aux besoins des clients (jusque par la prise en compte "des clients du client") incite le fournisseur à proposer à chacun de ses clients des solutions "dédiées", ce qui contribue à rendre de plus en plus spécifique et "interpersonnelle" chaque transaction économique. Cette évolution conduit à des révisions organisationnelles visant notamment à accroître la "surface de contact" de l'entreprise avec ses clients : alors que dans l'organisation traditionnelle, le contact avec l'entreprise cliente se fait par la mise en relation du service commercial du fournisseur avec le service achat du client, désormais chaque fonction tend à entrer en relation avec la fonction correspondante chez le client. Le développement du "trade marketing" témoigne de la diffusion de ces nouvelles modalités des relations interentreprises au sein du couple industrie-commerce.

L'évolution des rapports client-fournisseur



(Source : d'après Falque et Picard [1998])

La place croissante qu'occupe dans les stratégies de firme la recherche de la contribution à la chaîne de valeur des clients est également une incitation à

construire l'offre dans une perspective de prise en charge globale de la satisfaction d'un besoin d'un client. Ceci conduit les entreprises à constituer de véritables "bouquets" de biens et services complémentaires en regard du besoin à satisfaire. Outre que la définition de ces bouquets – qui sont souvent personnalisés afin de s'adapter au plus près des besoins spécifiques de chaque client – implique des relations étroites avec ceux à qui ils sont destinés, leur production impose souvent la constitution d'un réseau de fournisseurs-partenaires. En effet, cette logique de bouquets entre souvent en conflit avec les forces qui poussent les entreprises à reconfigurer leur portefeuille d'activités autour de blocs de savoirs homogènes, car les éléments constitutifs d'un bouquet font souvent appel à des compétences différentes. La logique technologique de la production se heurte à la logique commerciale. La production de bouquets exige donc souvent la mise en réseau et la coordination étroite des contributions partielles de producteurs spécialisés sur des savoirs spécifiques. L'animation de tels réseaux en vue d'aboutir à des solutions pertinentes au regard des attentes des clients constitue une fonction suffisamment complexe pour devenir le fondement de la spécialisation cognitive de certains acteurs, que l'on pourrait désigner sous les termes d'"intégrateur" ou de "confectionneur de bouquets"[10].

II.3.2.4. La solution à un problème transactionnel

Le resserrement des liens entre clients et fournisseurs et l'élargissement du champ de la relation qui l'accompagne suscitent de nouvelles pratiques contractuelles qui se caractérisent par la durée, la définition de règles plus ou moins précises de coordination et de rémunération, et qui visent *in fine* à assurer la convergence des intérêts des partenaires nécessaire à la stabilité de la relation.

Les nouvelles modalités des relations amont-aval se traduisent très souvent par une réduction très sensible pour chaque client du nombre de ses fournisseurs. On cite souvent le secteur de l'automobile dans lequel le nombre de fournisseurs en contact direct avec chaque constructeur est tombé en quelques années de plusieurs milliers à quelques centaines. Ce phénomène est en voie de généralisation dans l'ensemble de l'économie. Depuis peu, les entreprises de la grande distribution se sont à leur tour engagées dans cette voie.

---

[10] Moati [1999].

Cette tendance s'explique pour partie par la mise en œuvre de stratégies de "global sourcing" par les firmes multinationales, qui consistent à procéder à la consolidation des achats au niveau mondial (ou continental) afin d'être en mesure d'élargir la zone de mise en concurrence des fournisseurs et d'améliorer leur pouvoir de négociation grâce à l'augmentation des volumes commandés. Ces stratégies conduisent naturellement à concentrer les achats sur un nombre plus petit de fournisseurs plus importants. Mais la réduction du nombre des fournisseurs directs n'est pas seulement dictée par le souci d'optimiser les achats. Elle est aussi la conséquence de la diffusion des modalités partenariales des relations client-fournisseur.

Le souci de rationalisation des flux logistiques plaide pour la diminution du nombre des fournisseurs qui permet de réduire le coût de négociation et de passation des commandes. L'augmentation des volumes offre la possibilité de fractionner les commandes dans des conditions d'efficacité économique. En outre, elle permet la réalisation d'économies d'expérience chez le fournisseur (Calvi, [1998]). La réduction du nombre de fournisseurs s'impose avec plus d'évidence encore lorsque la relation amont-aval est fondée sur l'exploitation de complémentarités technologiques : la recherche de partenaires situés le long de la "frontière technologique" limite *ex ante* le nombre de fournisseurs possibles.

Le nombre de fournisseurs se trouve également orienté à la baisse compte tenu du fait que les modalités partenariales des relations amont-aval impliquent le plus souvent l'engagement d'investissements difficilement redéployables en dehors de la relation : systèmes et procédures de gestion des flux logistiques, équipements spécifiques, dispositifs organisationnels facilitant l'ajustement de compétences complémentaires... Plus la transaction envisagée implique des investissements spécifiques lourds, moins nombreux seront les fournisseurs potentiels. En outre, cette spécificité des actifs est responsable de la "transformation fondamentale" évoquée par Williamson qui conduit à la réduction très significative du nombre de fournisseurs potentiels une fois que les fournisseurs retenus ont engagé les investissements spécifiques requis. Fournisseurs et clients se trouvent alors en situation de "monopole bilatéral", de dépendance mutuelle : le fournisseur ayant réalisé l'investissement spécifique dispose d'un fort avantage vis-à-vis de ses

concurrents, mais il dépend entièrement de son client pour la rentabilisation de cet investissement. Ce contexte transactionnel appelle des pratiques contractuelles adaptées.

Ainsi, comme le note Baudry [1993], *"le contrat de partenariat peut s'analyser comme une contrepartie réciproque entre le donneur d'ordres et le sous-traitant : une garantie de durée pour le vendeur, dont l'acheteur attend en retour de meilleures performances économiques, notamment par une réduction des coûts de production"*. La garantie de durée rassure le fournisseur sur sa capacité à rentabiliser les investissements spécifiques. Dans l'industrie automobile, les contrats qui lient les constructeurs à leurs équipementiers de "premier rang" portent généralement sur la durée de vie commerciale du véhicule. Les anticipations d'amortissement des investissements spécifiques sont également favorisées par la perspective de volumes importants en raison de la concentration des approvisionnements du client sur un petit nombre de fournisseurs. Dans le cadre d'une étude des 63 contrats passés par une entreprise pour le déchargement et le transport de marchandises sur une période de 15 ans, Saussier [1998] observe en particulier une influence positive du degré de spécificité des actifs engagés par le prestataire sur la durée des contrats.

La contractualisation doit également protéger le client du risque de comportements opportunistes de la part de ses partenaires fournisseurs, et ce d'autant plus que le contrat comporte des engagements sur la durée et les volumes. Une première protection découle de l'application du principe de "double sourcing" : le client ne satisfait pas la totalité de ses besoins auprès d'un seul fournisseur, mais plutôt auprès de deux ou de trois. Il existe alors généralement un fournisseur "pilote" qui bénéficie des garanties de durée et de volumes les plus avantageuses, alors que les approvisionnements auprès des autres fournisseurs visent à réduire le degré de dépendance du client, à faire face à une éventuelle défaillance du fournisseur pilote, à réduire le degré d'asymétrie d'information vis-à-vis de ce dernier en se mettant en position de pouvoir "comparer" les performances (et leur évolution) du pilote et celles de ses challengers. *"Si un vendeur triche sur la réalité de ses coûts et ne les réduit pas, alors que le deuxième fournisseur est honnête, le premier sera alors sanctionné par une diminution du pourcentage des commandes*

qui lui seront adressées. Grâce à la source double, le client connaît les efforts de chaque vendeur pour réduire ses coûts"[11].

Les contrats de partenariat comportent également fréquemment des clauses d'incitation du fournisseur à améliorer en permanence la qualité de sa prestation. Ces clauses sont fondées sur le principe d'un partage équitable des gains issus de la relation. La formule la plus commune (c'est en tout cas celle qui règne dans l'industrie automobile) consiste à fixer au fournisseur des objectifs en termes de baisse des prix. Le fournisseur est alors contraint de s'engager dans une logique de gains de productivité. Il y trouve une incitation supplémentaire dans l'opportunité de conserver à son avantage le bénéfice des gains de productivité réalisés en excès des objectifs de baisse des prix fixés par le client.

Certains observateurs[12] estiment que les termes des contrats de partenariat font évoluer les relations client-fournisseur vers la logique qui sous-tend le contrat de travail : *"l'employeur-constructeur s'allie, sur la base d'engagements contractualisés (contrat d'achat), un ensemble de compétences spécifiques (l'employé-fournisseur) qu'il rémunère (parts de marché) en fonction de la qualité de sa performance (respect des engagements et des objectifs)"*[13]. Si cette vision est sans doute excessive, il ne fait pas de doute que les relations client-fournisseur de type partenarial peuvent s'analyser comme une extension de la notion de "relation de service", c'est-à-dire d'une relation de coproduction. Le fournisseur, en effet, apporte bien plus qu'un input ; par ses compétences spécifiques, par la nature des dispositifs organisationnels qu'il a mis en place, il aide son client à résoudre certains problèmes productifs. De son côté, le client aide le fournisseur à remplir sa mission par le transfert de l'information nécessaire. Ainsi, fournisseurs et clients *"travaillent ensemble en fonction d'un objectif commun - résoudre un problème dont la solution n'est pas connue a priori -, leur coopération débouchant, si possible mais pas nécessairement, sur une solution plus ou moins satisfaisante"*[14].

---

[11] Baudry [1993].

[12] Voir, par exemple, Neuville [1998].

[13] Neuville, [1998, p.15].

[14] De Bandt [1996, p.218].

II.3.2.5. Le développement des dispositifs de "signalisation"

Le développement des relations partenariales entre clients et fournisseurs favorise celui de dispositifs de "signalisation" permettant de réduire *ex ante* la situation d'asymétrie informationnelle entre les partenaires et de rassurer le client sur la capacité du fournisseur à assurer le rôle attendu[15]. Des dispositifs tels que le "double sourcing" ou l'audit régulier du fournisseur par le client ont la même finalité mais s'inscrivent dans un cadre post-contractuel.

Les procédures qualité occupent une position importante au sein de ces dispositifs de signalisation. Elles peuvent porter soit sur le produit, soit sur les processus de production.

Les certifications produit (de type label ou norme (NF, appellations d'origine...)) garantissent au client que le produit répond à un certain nombre de critères explicitement définis. Ces certifications se révèlent particulièrement utiles lorsque le client se trouve dans l'incapacité d'évaluer pleinement par lui-même, avant l'achat, la qualité du produit. Notons cependant que les certifications produit ne sont pas nécessairement associées à des relations partenariales ; en réduisant l'asymétrie d'information, elle facilitent au contraire l'échange ordinaire (avec très peu d'interaction entre les clients et les fournisseurs) de produits parfaitement spécifiés *ex ante*.

Les certifications du processus de production offrent au client une garantie sur les moyens mis en œuvre par le fournisseur. Il existe donc des procédures de certification directe du fournisseur par le client : au terme d'un audit de l'organisation de sa production, le client s'assure du respect par son fournisseur d'un certain nombre de critères définis dans un cahier des charges. Cette pratique était courante dans l'industrie automobile des années 80 où plusieurs constructeurs avaient défini leurs propres normes, avant de converger vers une certification adoptée par l'ensemble de la profession. Mais la certification la plus répandue aujourd'hui est la norme ISO qui est adaptable à tous les secteurs d'activité. La norme ISO certifie, par l'intermédiaire d'un organisme indépendant, *"l'ensemble de l'organisation, des procédures, des processus et des moyens*

[15] Voir, sur le plan théorique, Eymard-Duvernay [1994].

nécessaires pour mettre en œuvre le management de la qualité"[16]. La norme ISO se décline en plusieurs versions qui portent sur un champ plus ou moins étendu du processus de production (voir encadré ci-dessous). La norme ISO 9002 (qualité des opérations de production ou d'installation) est de loin la plus répandue.

> Les principales normes de certification qualité ISO :
> ISO 9001 = qualité du produit du stade de conception à l'après-vente,
> ISO 9002 = qualité des opérations de production ou d'installation,
> ISO 9003 = contrôle des produits en sortie d'usine,
> ISO 9004-2 = lignes directrices permettant la transposition des normes ISO 9000 dans le secteur tertiaire.

La certification ISO est en rapide diffusion au sein du système productif national. Selon l'enquête "Liaisons industrielles" du SESSI, 14% des entreprises industrielles de 20 personnes et plus étaient certifiées ISO 9000, et 21% avaient engagé une procédure de certification. En 1997, selon l'enquête sur les changements organisationnels et l'informatisation (SESSI, INSEE, DARES, CEE[17]), 35% des entreprises tous secteurs confondus étaient certifiées ISO 9001, ISO 9002 ou EAQF. C'est dans l'industrie, et en particulier dans les secteurs des biens d'équipement professionnel et des biens intermédiaires, que la certification est la plus développée, ce qui est cohérent avec le développement privilégié dans ces secteurs de relations partenariales avec les clients.

La certification est cependant en cours de diffusion dans les industries de biens de consommation (sous la pression de la grande distribution), et dans les secteurs des services. Le secteur des transports bien sûr, mais aussi les banques et les assurances sont partis parmi les premiers (CIEC [1997])[18]. Depuis, la certification se diffuse à un nombre croissant de secteurs de services aux entreprises (notamment entreprises d'études et de conseil), voire de services aux ménages (les premières expériences de certification ISO de grandes surfaces alimentaires sont intervenues en 1997).

---

[16] Charre, Fazio, Grenard [1998].

[17] Voir Favre, François, Greenan [1998].

[18] Parmi les initiatives pionnières engagées vers le milieu des années 90, signalons le service réclamation clientèle du Crédit Agricole, le service titres clientèle internationale du CCF, la table des marchés de Paris-La Défense du Crédit Lyonnais... l'Imprimerie interne de l'UAP, service de la gestion des sinistres de Pinnacle...

La certification vise principalement à assurer *ex ante* un minimum de garantie sur la capacité du fournisseur à assurer un niveau élevé de qualité. Cette exigence de qualité est particulièrement indispensable lorsque les relations partenariales qui se nouent entre le client et le fournisseur visent l'optimisation de la logistique et requièrent une certaine compatibilité organisationnelle. Typiquement, la livraison en JAT doit nécessairement s'accompagner d'un niveau très élevé de qualité industrielle, car tout défaut dans les pièces livrées (ou le non-respect des engagements de quantité ou de délai) risque de paralyser la production du client.

Les dispositifs de signalisation sont beaucoup plus difficiles à concevoir et à mettre en œuvre lorsque les relations partenariales sont orientées vers l'articulation de compétences complémentaires. De tels dispositifs doivent ici offrir au client des garanties sur le niveau de compétence du fournisseur dans sa spécialité, niveau par définition difficile à évaluer par le client[19]. Des dispositifs de type adhésion à une charte de qualité ou à un code de déontologie (tel que le code ESOMAR adopté par les entreprises de conseil en marketing) révèlent rapidement leurs limites lorsqu'il s'agit d'affirmer un niveau de compétence. La signalisation repose alors sur des dispositifs beaucoup plus informels tels que la réputation du fournisseur, ou le capital de confiance que les partenaires réussissent à constituer dans le cours de leur relation[20].

Le développement de nouveaux dispositifs de signalisation des compétences des entreprises (qui vont bien au-delà de la qualification des produits ou des procédés

---

[19] Neuville [1998], au terme d'une enquête qualitative dans le secteur automobile, parvient à la conclusion que *"les auditeurs chargés de cette mission* [évaluer ex ante l'aptitude du fournisseur] *reconnaissent volontiers que leur compétence technique, compte tenu de la rapidité des évolutions en la matière, est insuffisante pour évaluer sérieusement la technologie mobilisée par les fournisseurs"* (p.18)

[20] Dans le secteur automobile, Neuville [1998] observe que *"la solution la plus couramment mise en œuvre par nos auditeurs* [pour évaluer la compétence des fournisseurs] *est à la fois plus modeste et apparemment plus efficace. Elle consiste à construire une relation de confiance avec un ou deux interlocuteurs-clés chez le fournisseur (...). Les termes de l'échange sont simples et concernent à 90% la communication d'informations stratégiques : le représentant du fournisseur va offrir plus de transparence à l'auditeur sur les pratiques et les moyens réels de l'entreprise, en échange de quoi l'auditeur va l'informer sur ses concurrents (outils, produits, organisation, etc.), sur les projets à plus long terme de son entreprise en termes d'achat, sur le nom des personnes influentes à contacter chez lui selon les problèmes rencontrés par le fournisseur, etc."* (p.18-19).

de fabrication) est appelé par le développement de l'économie fondée sur la connaissance. De même que le relèvement du niveau d'exigence en matière de signalisation de la qualité industrielle a engendré la création et la rapide diffusion de la certification ISO, on peut imaginer que le besoin croissant de coordonner des clients et des fournisseurs dotés de compétences complémentaires devrait favoriser le développement de nouveaux modes de signalisation, sans doute à l'initiative de nouveaux intermédiaires dont le métier reposerait précisément sur les compétences pointues dans le champ du "know who".

II.3.2.6. Modalités des relations amont-aval et logiques productives

L'étude que nous avons réalisée à partir du retraitement des résultats de l'enquête PMI 93[21] fournit un certain éclairage sur le lien qui existe entre la nature des relations qu'une entreprise (en l'occurrence de "grosses" PMI) entretient avec ses clients et ses fournisseurs et le type de logique productive autour de laquelle s'articulent les différentes facettes de son organisation et les modalités de son inscription sur son marché.

Rappelons (voir quatrième partie, point II.2.3.3.) que cette étude avait abouti à l'identification de deux logiques productives génériques partageant d'impliquer un important recours aux nouvelles pratiques organisationnelles : la logique taylorienne lean, et la logique cognitive. On retrouve parmi les entreprises mettant en œuvre chacune des deux logiques productives une forte externalisation couplée à la mise en œuvre de relations étroites avec les clients et les fournisseurs. Toutefois, parmi les entreprises tayloriennes lean, le resserrement des relations avec les clients et les fournisseurs reste cantonné aux aspects logistiques. L'intégration logistique aux clients et aux fournisseurs (notamment via l'utilisation intensive de l'EDI) constitue l'une des clés de la compétitivité d'entreprises qui misent avant tout sur leur capacité à concilier productivité et flexibilité. Les relations avec les fournisseurs restent par ailleurs très conventionnelles. Elles sont souvent principalement motivées par la recherche de réduction de coûts et de gain de flexibilité et ont vocation a être régulièrement remises en cause par appel à la concurrence.

---

[21] Moati et al. [1997]

Chez les entreprises cognitives, les relations avec les clients et les fournisseurs dépassent largement les seuls aspects logistiques pour s'étendre à la coopération commerciale et au développement technologique. De fortes interactions avec l'amont et avec l'aval constituent en effet l'un des aspects fondamentaux de pratiques organisationnelles visant à stimuler la capacité d'innovation et à la canaliser de manière pertinente par rapport aux attentes des clients.

Dans le cas des deux logiques productives, il est intéressant de noter le parallélisme existant entre le type de relations que l'entreprise noue avec ses clients et celles qui s'établissent avec les fournisseurs : les entreprises tendent à répercuter sur leurs propres fournisseurs le type de relations qui s'instaure avec leurs clients. Ce type de cohérence est particulièrement essentiel en ce qui concerne le souci d'optimisation des flux logistiques : une entreprise ne peut durablement répondre efficacement aux exigences de livraison en JAT de ses clients que si elle est en mesure à son tour d'obtenir d'être livrée en flux tendus.

La notion de logique productive fournit ainsi une clé d'entrée dans l'étude des relations amont-aval pouvant se révéler fructueuse pour donner rapidement un sens à des informations parcellaires et pour assurer l'unité de l'analyse des stratégies.

II.4. Les stratégies commerciales

Cette section de l'étude de secteur est consacrée à l'examen des principales dimensions du "mix" commercial des entreprises : politique de produit, de marque, de gamme, politique tarifaire, de distribution. Par souci pédagogique, nous allons ici décomposer ces différentes dimensions. Il va de soi cependant que, à l'échelle d'une entreprise, elles sont étroitement reliées pour assurer la cohérence de l'inscription de la firme sur son marché vis-à-vis de ses clients.

Les apports de la théorie économique et des sciences de gestion à l'étude des stratégies commerciales sont très importants. Il n'est pas question ici d'en livrer un écho exhaustif. Nous nous contenterons de présenter un certain nombre de concepts ou de méthodes d'analyse devant faciliter la réalisation d'un diagnostic,

nécessairement général, des stratégies commerciales les plus répandues au sein du secteur étudié.

II.4.1. La politique de produit

La politique de produit consiste à définir, au sein de l'ensemble des variétés possibles d'un même bien, quelle sera la variété effectivement mise sur le marché par l'entreprise. Tout au long de cette section, nous admettrons pour simplifier que chaque firme ne met qu'une variété sur le marché. Nous aborderons plus bas la question de la politique de gamme.

La question de la définition de la variété à produire est l'une des premières qui ait été traitée par la nouvelle économie industrielle, dans le cadre de modèles de concurrence monopolistique. Il existe donc aujourd'hui sur ce point une très volumineuse littérature théorique dont il n'est pas possible ici de dresser un panorama complet.

II.4.1.1. Les enseignements de la nouvelle économie industrielle

Partons de la situation la plus simple : une entreprise bénéficiant d'un monopole sur son marché. Supposons que les consommateurs soient capables de formuler des préférences par rapport aux différentes variétés possibles d'un même produit. Le "prix de réservation", c'est-à-dire le prix maximum qu'un consommateur est prêt à payer pour acquérir une certaine variété, est une fonction décroissante de la distance qui sépare une variété donnée de la "variété idéale" du consommateur. Les modèles de différenciation horizontale supposent que le coût de production est le même quelle que soit la variété retenue et que l'entreprise dispose des connaissances lui permettant d'envisager la production de n'importe quelle variété. Pour le monopoleur, le choix de la variété à mettre sur le marché dépend alors uniquement de la répartition des préférences des consommateurs.

Pour illustrer le propos, reprenons le célèbre exemple du marchand de glaces de Hotelling [1927]. On suppose que, sur une plage constituant un segment de droite délimité à droite et à gauche, sont régulièrement répartis un certain nombre de baigneurs. Il s'agit là d'une transcription spatiale de la question de la répartition des goûts des consommateurs. On peut très bien imaginer que la position des

individus sur le segment de droite soit fonction de la position de leur variété idéale en glace par rapport à une seule caractéristique, disons la teneur en sucre. Lancaster a étendu ce type de modélisation à n caractéristiques. Le prix de réservation de la glace est, pour simplifier, identique quel que soit le baigneur. Toutefois, acheter une glace signifie se déplacer jusqu'à l'échoppe du vendeur de glaces, situé par hypothèse en un point unique du plage, qui est justement ce que l'on cherche à déterminer. Ce déplacement est supposé constituer un facteur de désutilité pour les consommateurs, qui vient donc en déduction de l'utilité attendue de la consommation de la glace. Autrement dit, le prix de réservation est amputé du coût (psychologique) de déplacement, si bien que ce prix de réservation est décroissant avant la distance qui sépare le baigneur du marchand de glaces. Si le prix de réservation net du coût de déplacement devient inférieur au prix de la glace, le consommateur renonce à l'achat. Si l'on transpose l'exemple à la question de la teneur en sucre de la glace, le prix maximum qu'un consommateur est prêt à payer dépend négativement de l'écart entre la teneur effective en sucre de la glace qui lui est proposée et la teneur en sucre idéale pour ce consommateur.

Il est intuitivement clair que, dans le cadre des hypothèses très simplificatrices que nous venons de donner, un marchand de glaces en situation de monopole et qui cherche à maximiser son profit a tout intérêt à s'installer précisément au milieu de la plage, car c'est à cet endroit qu'il minimise le coût de déplacement moyen des clients et c'est donc là qu'il est en mesure d'appliquer le prix le plus élevé en réduisant au maximum la perte de clientèle. Le niveau précis du prix qui maximise le profit dépend fondamentalement de la sensibilité des consommateurs au déplacement (ou de leur degré d'attachement à leur variété idéale) : plus cette sensibilité est forte, plus le prix devra être bas, car les baigneurs éloignés ne consentiront à se déplacer que si le prix est suffisamment bas pour les dédommager d'un déplacement particulièrement mal vécu.

Cette conclusion simple, selon laquelle le monopole tend à choisir la variété la plus conforme aux attentes du consommateur médian, peut cependant être remise en cause si l'on modifie les hypothèses. Par exemple, si les amateurs de glaces très peu sucrées se montrent intransigeants sur la teneur en sucre et sont prêt à payer le prix fort pour leur variété idéale, le monopoleur peut mettre sur le marché une variété relativement éloignée des attentes du consommateur médian.

Ce cadre d'analyse peut également s'appliquer à un contexte de différenciation verticale dans lequel les différentes variétés se distinguent par leur niveau de qualité. Dans ce cas, le prix de réservation des différents consommateurs est systématiquement supérieur pour les variétés de qualité élevée que pour les variétés de faible qualité. Du côté de la production, l'analyse est compliquée par l'introduction d'une relation positive entre le coût de production et le niveau de qualité de la variété considérée. Le principe général de maximisation du profit veut que le monopoleur sélectionne le niveau de qualité en égalisant le revenu marginal associé à l'augmentation de la qualité au coût marginal de cette qualité[22]. Cela signifie que, toutes choses égales par ailleurs, la firme tend à sélectionner une variété de qualité d'autant plus élevée que le surcoût de la qualité est faible et que les acheteurs sont disposés à supporter un surcoût élevé pour un produit de meilleure qualité.

Gabszewicz [1994] fournit un exemple numérique qui illustre très simplement la logique de ce type de modèles et les résultats auxquels ils aboutissent. Reprenons cet exemple[23]. Soit deux variétés d'un même produit, V1 et V2 dont les coûts de production sont respectivement 1 et 3. Il existe deux catégories de consommateurs : la première se caractérise par des prix de réservation de 10 et 11 respectivement pour V1 et V2, alors que ces prix de réservation sont fixés à 1 et 5 pour la seconde catégorie de consommateurs (sans doute des consommateurs à revenus plus faibles, ou bien globalement moins intéressés par le produit en question). Le monopoleur peut choisir de produire la variété la plus élevée (V2 puisque, dans chaque catégorie de consommateurs, elle est associée à un prix de réservation supérieur à celui de V1) et la vendre aux deux catégories de consommateurs. Le prix ne peut alors dépasser 5, sans quoi les consommateurs de la catégorie 2 refuseraient l'achat. Le profit de la firme s'établit alors à : 2x5 – 2x3 = 4. Il peut limiter ses ventes aux consommateurs de la catégorie 1, ce qui lui permet de fixer son prix à 11 et de réaliser un profit de : 1x11 – 1x3 = 8. Il peut aussi envisager de produire la variété de basse qualité. S'il la vend – au prix de 1 – aux deux catégories de consommateurs, son profit est nul puisque : 2x1 – 2 x 1 = 0. Par

[22] Spence [1975].

[23] Voir Gabzevicz [1994, p.67-68].

contre, s'il limite la vente de V1 aux seuls consommateurs de la catégorie 1, il peut fixer son prix à 10 et obtenir un profit de : 1x11 – 1x2 = 9. La recherche du profit maximum va donc conduire le monopoleur à mettre sur le marché le produit de basse qualité et à cibler la seule clientèle de la catégorie 1 (sans doute les plus riches !). On montre aisément que ce résultat ne correspond pas à la situation optimale pour les consommateurs[24].

Il est grand temps de sortir de l'hypothèse très restrictive d'une situation de monopole qui exclut toute prise en considération de la concurrence à laquelle se livrent les entreprises présentes sur le marché. Commençons par le cas le plus simple : le nombre d'entreprises est fixé (aucune entrée possible), et ce nombre n'est que de deux. Reprenons le modèle canonique de Hotelling. Nous avons cette fois deux marchands de glaces qui se disputent une même plage de manière non coopérative. Pour simplifier (mais cette simplification n'est pas anodine), on supposera que le prix de la glace est fixé. La seule variable stratégique est donc la localisation de chaque marchand sur la plage (ou sur l'échelle de la teneur en sucre). Intuitivement, la solution qui semble devoir s'imposer est la localisation d'un premier vendeur face au baigneur installé à l'extrémité du premier quart de la plage, et le second vendeur face au baigneur installé à l'entrée du troisième quart de la plage.

V1 **a** V2

---------/---------/---------

En effet, cette localisation des marchands de glaces minimise la distance moyenne parcourue par les baigneurs d'une part et, d'autre part, semble isoler chaque vendeur de la concurrence de l'autre. Le vendeur V1 sert l'ensemble des baigneurs situés sur sa gauche ainsi que les baigneurs situés à sa droite jusqu'au baigneur **a** qui, étant situé à équidistance des deux vendeurs de glaces, est indifférent entre ces deux sources potentielles d'approvisionnement. De manière symétrique, le

[24] En effet, a supposé que les produits soient vendues à prix coûtant, le surplus de l'ensemble des consommateurs (c'est-à-dire, l'écart entre le prix maximum que chacun est prêt à payer et le prix effectivement déboursé) s'élève à 9 pour V1((10 – 1) + (1 – 1)) et à 10 pour V2 ((11 – 3) + (5 – 3)). Le comportement de maximisation de son profit par le monopole conduit donc à offrir, étant donné les paramètres retenus dans cet exemple, un niveau de qualité inférieur à celui qui maximiserait le bien-être des consommateurs.

marché du vendeur V2 part du baigneur **a** et s'étend jusqu'à l'extrémité de la plage vers la droite.

Pourtant cette répartition des marchands de glaces, qui semble frappée au coin du bon sens, n'est pas un équilibre. Considérons le vendeur V1. Les baigneurs situés sur sa gauche sont des clients captifs (il n'y aucun risque, dans le cadre des hypothèses retenues, qu'ils se déplacent jusqu'au vendeur V2 pour acheter leur glace). V1 est donc tenté de concentrer ses "efforts commerciaux" sur sa droite, là où il peut espérer conquérir de nouveaux clients. Par exemple, nous disions que le baigneur **a**, qui est allongé exactement au milieu de la plage, est indifférent entre les deux vendeurs. Si V1 se déplace ne serait-ce que d'un mètre vers le centre la plage, le baigneur **a** aura trouver une bonne raison d'aller acheter sa glace chez V1 qui gagnera ainsi un nouveau client. V1 sera alors sans doute incité à se déplacer d'encore quelques mètres sur la droite : certes, ce faisant, il contraint les baigneurs situés sur sa gauche à marcher davantage, mais il gagne de nouveaux clients parmi les voisins (à droite) du baigneur **a**... Le marchand V2 suit évidemment un raisonnement similaire. Les deux marchands convergent donc progressivement vers le centre de la plage où ils finissent pas se retrouver dos à dos.

Le résultat de ce modèle pourrait donc fournir une explication au fait que sur un certain nombre de marchés, qui sont souvent des marchés concentrés à fortes barrières à l'entrée, les variétés offertes par les entreprises en concurrence se révèlent très similaires et ciblant le consommateur médian (le baigneur au milieu de la plage) : le marché des colas, les chaînes de télévisions généralistes (Siroën [1994]). Malheureusement, sur le plan théorique, ce résultat est fragile. De petites modifications des hypothèses peuvent mener à des conclusions opposées ! Par exemple, une très forte sensibilité de la demande de glace au coût de déplacement est de nature à interrompre le mouvement de convergence vers le centre (V1, par exemple, perd alors les clients qui se trouvent à l'extrémité de la plage qui préfèrent renoncer à l'achat que de se déplacer sur une distance jugée désormais excessive).

On a supposé jusqu'ici un prix fixé à l'avance. Les choses se compliquent singulièrement si les marchands de glaces doivent prendre deux décisions : où s'installer et à quel prix vendre. Si le prix devient une variable stratégique, on

entrevoit aisément que la solution qui a mené à la concentration des deux marchands au centre de la plage à toute chance de déboucher sur une guerre des prix : puisque tous les baigneurs sont alors parfaitement indifférents entre acheter leur glace chez V1 ou chez V2, ils iront naturellement chez celui qui offrira les prix les plus bas. On est ramené à une situation de concurrence en prix à la Bertrand qui mène à une rentabilité nulle. Les marchands pourraient alors être tentés de s'écarter l'un de l'autre pour retrouver un pouvoir de monopole sur une partie des baigneurs se trouvant à leur gauche (pour V1) ou à leur droite (pour V2). Mais une fois séparés, chacun des marchands de glaces retrouve la tentation de se rapprocher du centre pour détourner des clients de son concurrent... à moins que les deux vendeurs se trouvent finalement assez éloignés l'un de l'autre pour que la chasse aux clients de l'autre devienne trop coûteuse (il faut offrir un prix vraiment très attractif pour faire venir des baigneurs de très loin). La situation se complexifie singulièrement : il devient très difficile d'obtenir un équilibre non coopératif[25]. Et pourtant, le modèle est encore hyper-simplifié !

Passons de deux à trois marchands de glaces. Là non plus, il n'existe pas de solution d'équilibre. Schématiquement, si les trois marchands de glaces se trouvent concentrés au milieu de la plage, au moins l'un des trois va rapidement réaliser qu'il a intérêt à s'écarter quelque peu des deux autres pour capter pour lui tout seul près de la moitié des baigneurs, ceux situés du côté vers lequel il s'est décalé. Un autre aura certainement l'idée de faire la même chose dans l'autre direction. Celui se qui retrouvera seul au centre de la plage se verra complètement marginalisé et n'aura de cesse de contourner l'un de ses concurrents sur la gauche ou sur la droite, transmettant à celui-ci le mistigri de la position centrale... En revanche, on peut démontrer[26] que si le nombre de marchands de glaces est pair, ils se regroupent par deux et se répartissent régulièrement tout au long de la plage... Bref, il est difficile de retenir des conclusions simples et transposables de ce type de modèles, et force est de reconnaître avec humilité, comme Gabszewicz, que *"il n'existe aucune réponse claire à la question de savoir où les vendeurs*

[25] Voir d'Aspremont et al. [1979].

[26] Pour l'extension du modèle de Hotelling à n firmes, voir Eaton et Lipsey [1975].

choisiront d'installer leur échoppe (ou, encore, à celle du degré de différenciation des produits choisis par les vendeurs)"[27].

La situation n'est pas meilleure en ce qui concerne les modèles abordant des situations de différenciation verticale. Si l'on considère le niveau de qualité des variétés comme donné, ces modèles nous enseignent que la capacité des produits de faible qualité à rencontrer un marché suppose une différence de prix suffisante pour compenser, au moins chez certains consommateurs, la perte d'utilité imputable à une qualité inférieure. Les résultats deviennent moins intuitifs et plus ambigus lorsqu'on cherche à endogénéiser la définition du niveau de qualité. Le nombre de variétés de différente qualité qui pourront cohabiter sur le marché, ainsi que la distance qui les sépare reposent alors sur un nombre important de paramètres tels que : le degré d'inégalité de la capacité (ou la volonté) des consommateurs à payer pour un accroissement de la qualité, la manière dont les coûts (et en particulier les coûts fixes irrécupérables) évoluent avec le niveau de qualité...[28].

De manière très générale, ces modèles nous enseignent que si la population des acheteurs est caractérisée par une hétérogénéité minimum de leur capacité ou de leur volonté de payer pour la qualité, les entreprises sur le marché sont naturellement portées à offrir des variétés de qualité inégale. Autrement dit, le marché se segmente par niveau de gamme. Il est en revanche intuitivement clair que si, par exemple, les acheteurs ont un niveau de revenu très similaire, les entreprises proposant les variétés de plus faible qualité risquent de ne pas trouver preneurs, et ce en particulier si le coût marginal n'est que faiblement croissant avec la qualité.

II.4.1.2. Une approche synthétique de la politique de produit

Blanc, Dussauge et Quélin [1992][29] ont proposé un cadre d'analyse de la politique de produit des entreprises qui permet de prendre en compte simultanément la

---

[27] Gabszewicz [1994, p.73].

[28] Le lecteur intéressé pourra se référer aux modèles canoniques de différenciation verticale : Gabszewicz et Thisse [1979], Shaked et Sutton [1983].

[29] Voir aussi Strategor [1997], chap. 4.

différenciation horizontale et la différenciation verticale. Ce cadre d'analyse, certes moins rigoureux et moins riche que celui offert par les modèles de la nouvelle économie industrielle, est sans doute plus opérationnel dans le contexte d'une étude de secteur. Dans le vocabulaire de ces auteurs, la politique de produit consiste à définir les termes du couple "valeur-prix" de l'offre de l'entreprise. Ce couple est défini par chaque entreprise en fonction de "l'offre de référence" qui s'est imposée sur le marché. L'offre de référence est définie comme une spécification particulière du produit associée à un niveau de prix, autour de laquelle sont souvent concentrées les variétés proposées par les différentes firmes présentes sur le marché.

La définition de cette offre de référence peut être le résultat d'un processus concurrentiel du type de celui décrit dans la forme la plus élémentaire du modèle de Hotelling et qui mène à la polarisation des offreurs en une zone du spectre des caractéristiques. Blanc et alii mettent plutôt en avant la polarisation des préférences des consommateurs qui induit une attente implicite du marché sur le profil du produit. C'est un peu comme si les baigneurs de Hotelling n'étaient pas uniformément répartis sur la plage mais se trouvaient massés en un point particulier (aux abords du chemin d'accès par exemple). Il est clair que dans ce cas, la question de la localisation optimale pour les marchands de glaces se trouve grandement simplifiée, ceux-ci ayant naturellement tendance à s'installer là où sont massés les baigneurs ! Les justifications d'une telle polarisation de la demande sont diverses. Evoquons, l'existence de conventions fortes sur ce que doit être le produit (un costume pour homme), les comportements mimétiques, les effets de mode ou le jeu des rendements croissants d'adoption (voir "La demande"). Enfin, la polarisation de la demande peut être la résultante de la stratégie commerciale particulièrement performante d'une firme leader qui est parvenue à infléchir en sa faveur les préférences des acheteurs (les baigneurs s'efforcent de poser leur serviette le plus près possible du marchand de glaces).

En dépit de l'existence du point d'ancrage que constitue l'offre de référence, les entreprises peuvent développer des politiques de produit "différenciantes" les amenant à s'écarter de l'offre de référence. La contrainte est d'assurer aux clients un rapport valeur / prix égal ou supérieur à celui associé à l'offre de référence afin d'assurer en gros le même surplus aux consommateurs. Les auteurs identifient

ainsi les stratégies de différenciation par le haut qui consistent à accroître la valeur et le prix. Ces stratégies peuvent renvoyer :

- à un positionnement haut de gamme. On retrouve ici la logique de différenciation verticale dans le sens où l'accroissement de la valeur est censé être perçu par l'ensemble des acheteurs. L'entreprise doit donc être capable d'identifier les "attributs attrayants" reconnus comme tels par l'ensemble des acheteurs ;
- à une politique de spécialisation sur une cible de clients spécifiques disposés à payer davantage pour accéder à un produit répondant de manière plus appropriée à la spécificité de leurs besoins (logique de différenciation horizontale, car seule une fraction des acheteurs valorise la spécificité de l'offre). L'entreprise doit être capable de repérer les segments de marché exprimant une demande d'attributs spécifiques et d'évaluer l'élasticité du prix de réservation des acheteurs concernés face à l'adjonction de nouveaux attributs au produit.

De manière symétrique, certaines entreprises pourront s'engager dans des stratégies de "différenciation par le bas" consistant soit à offrir un version épurée de l'offre de référence mais à un prix plus bas (positionnement bas de gamme), soit une version limitée consistant à supprimer certaines caractéristiques du produit afin de l'offrir à meilleur prix à des cibles de clients ne valorisant pas ces caractéristiques[30]. Les entreprises s'engageant dans une différenciation par le bas doivent bien veiller à ne pas dépouiller le produit de certains des attributs basiques exigés par tout acheteur, quel que soit le niveau de prix (Boss [1999]).

Ainsi, toute stratégie de différenciation face à l'offre de référence exige un minimum de connaissance du marché afin de construire un couple valeur – produit répondant à une demande effective sur le marché et d'éviter, par exemple, de doter le produit d'attributs "indifférents" qui n'ont d'influence sur la satisfaction d'aucune catégorie de clients. En l'absence des compétences marketing nécessaires, la politique consistant à cibler l'offre de référence (logique de "me too product")

[30] La Fiat Panda répond à une logique d'épuration , alors que la Smart obéit à une logique de limitation.

présente l'avantage de prémunir l'entreprise contre le risque de s'engager dans une politique de produit différenciatrice mais reposant sur une segmentation non pertinente du marché.

D'une manière générale, ces stratégies de différenciation revenant à s'écarter de l'offre de référence conduisent les entreprises que les suivent à se positionner en périphérie du cœur du marché. On peut donc s'interroger sur ce qui peut inciter une entreprise à adopter une politique de produit qui risque de la cantonner à un marché aux dimensions d'une niche.

Une première motivation peut découler de la volonté de capter le surplus des consommateurs qui ne se retrouvent pas pleinement dans l'offre de référence et qui sont ainsi prêts à payer davantage pour une variété plus proche de leur variété idéale. Ce qui est perdu sur le volume peut ainsi être plus ou moins retrouvé grâce à une meilleure valorisation. En second lieu, s'écarter de l'offre de référence revient à quitter la zone de marché la plus disputée pour se positionner sur un segment délaissé par les grandes entreprises en raison de son étroitesse et sur lequel l'offre de l'entreprise se révélera moins directement substituable.

On peut donc s'attendre dans un grand nombre de cas à voir les grandes entreprises d'un secteur axer leur politique de produit autour de l'offre de référence[31] afin de s'assurer de volumes leur permettant l'exploitation de leurs capacités de production, alors que les petites firmes sont davantage enclines à se différencier de l'offre de référence, leur taille leur fermant l'accès au cœur du marché (en tout cas dans l'hypothèse d'économies d'échelle significatives) mais leur permettant de se contenter d'un volume de ventes modeste auprès de clients susceptibles de payer davantage. Pratten [1971] a effectivement mis en évidence que les petites firmes tendent à commercialiser des produits de niche qui diffèrent de ceux offerts par les grandes entreprises.

Enfin, une dimension majeure de la politique de produit réside dans la recherche de la mise sur le marché d'une variété offrant aux acheteurs un rapport

[31] Cette affirmation peut d'ailleurs avoir un caractère tautologique dans la mesure où ce sont souvent les leaders du marché qui définissent les critères qui fondent l'offre de référence.

valeur / prix supérieur à celui de l'offre de référence. Cette voie stratégique peut passer soit par la capacité à offrir une valeur donnée à un prix plus faible – ce qui renvoie à la capacité de la firme d'obtenir un avantage de compétitivité-prix – soit, pour un prix donné, à offrir davantage de valeur aux acheteurs – ce qui nécessite que l'entreprise ait la capacité de produire une variété bénéficiant d'attributs durablement exclusifs (voir plus bas le cas des chaussettes Well). Ce dernier cas renvoie à la situation d'un marchand de glaces capable d'offrir un parfum exclusif que les autres marchands ne savent pas produire... La recherche d'exclusivité – qui repose sur la mobilisation de compétences spécifiques, la possession d'un brevet, l'exploitation d'une marque forte... – est une dimension fondamentale des stratégies de différenciation, qui échappe totalement aux modèles théoriques de la concurrence monopolistique supposant que toute entreprise est capable de produire exactement dans les mêmes conditions que ses concurrents chacune des variétés du produit.

> Exemple d'une politique de produit différenciatrice sur un marché régi par la concurrence par les prix : Well sur le marché des chaussettes.
>
> "*Vaste plan de réorganisation pour les chaussettes Well*" - Les Echos, 23 février 1999, p. 10.
>
> "*(...) Paradoxalement, Ghi Pham-Van* [Directeur général] *est d'autant plus optimiste que "le marché est atomisé, sans leader affirmé, et que tout le monde va mal". "C'est une chance", explique encore le directeur général des chaussettes Well, qui, du coup, "se retrouve avec une marge de manœuvre plus grande". Selon lui, les principales raisons de ce marasme résident à la fois dans le fort développement des marques de distributeurs (34% du marché), l'explosion des produits d'importation (55% de pénétration) et le manque d'innovation de la part des marques. D'où la décision de Ghi Pham-Van de créer un département de recherche et développement, mais surtout d'installer sur son site d'Arcis de nouvelles procédures. "Les chaussettes Well avaient une mentalité de producteur, il faut leur apprendre la culture du consommateur", résume son directeur général. Un exemple, là où la société avait démultiplié le nombre de produits pour être présente sur tous les segments du marché et ainsi ne prendre aucun risque, Chim Pham-Van a décidé de trancher dans le vif. Les références ont ainsi été ramenées de 220 par collection à 130 seulement et les coloris de 60 à 38. Dans la foulée, 7,5 millions de francs vont être investis dans la formation et 4,5 millions dans les systèmes d'information. Afin de mieux distinguer la marque, les chaussettes Well se feront à l'avenir plus techniques (avec par exemple des fibres antibactériennes), mais aussi plus conceptuelles (avec la création de la chaussette d'intérieur). Une façon de tirer la marque vers le haut du marché et ainsi de permettre au site français de redevenir rentable. (...)*".

Au final, la politique de produit d'une entreprise dépend fondamentalement :

- de la distribution des préférences des acheteurs,
- de l'intensité de la concurrence qui règne sur chaque segment de marché,
- de sa taille,
- de ses compétences distinctives qui lui permettent d'affirmer un rapport valeur-prix supérieur à celui de l'offre de référence et de s'isoler durablement de la concurrence.

On le voit bien, la politique de produit est directement dictée par la nature du positionnement stratégique retenu par l'entreprise et des forces et faiblesses qui lui sont sous-jacentes.

II.4.2. La politique de marque

En matière de politique de marque, l'entreprise a le choix entre trois options :

- vendre son produit sans marque, ou tout au moins sans que la marque qu'elle appose à son produit fasse l'objet d'une politique active de promotion ;
- s'engager dans une politique de promotion d'une marque forte vis-à-vis des clients avec la visée de distinguer son produit de ceux de ses concurrents ;
- laisser à un intermédiaire – une enseigne de distribution, un grossiste, un autre industriel qui incorpore le produit à sa propre gamme – le soin de promouvoir la marque apposée au produit.

Au sein de l'échantillon de 500 PMI françaises de l'enquête PMI 93, 78% des entreprises déclaraient vendre sous leur propre marque (sans que l'on puisse savoir si la marque fait véritablement l'objet d'une politique de promotion), 35% vendre souvent à des industriels vendant sous leur propre marque et 31% à des distributeurs vendant sous leur propre marque. Le fait que la somme des pourcentages obtenus par chaque item excède 100 souligne la possibilité de stratégies mixtes. On sait par exemple qu'un nombre important de fabricants de produits de grande marque produisent également des articles à marques de distributeurs (MDD) afin de saturer leur outil de production ou d'exploiter plus intensément le potentiel d'économies d'échelle.

Il s'agit donc de comprendre quels sont les facteurs qui déterminent l'attitude des entreprises d'un secteur à l'égard de la politique de marque. Nous ne reviendrons pas ici sur les caractéristiques structurelles de secteur qui contribuent à déterminer globalement le poids des politiques de marque (et plus généralement des stratégies de différenciation) dans les modalités de la concurrence[32]. Nous nous intéresserons principalement aux instruments d'analyse permettant de comprendre la diversité des politiques de marque parmi les entreprises d'un même secteur.

Nous avons déjà rencontré les deux face de la publicité[33] : instrument de séduction d'un côté, elle est également vecteur d'information des clients. La même remarque s'applique à la marque. Remarquons d'ailleurs que la publicité (au sens large) est l'instrument privilégié de promotion de la marque.

II.4.2.1. La marque comme instrument d'information des acheteurs

Les économistes de la "nouvelle économie industrielle" se sont beaucoup intéressés ces dernières années à l'analyse de la marque (ou de la publicité) comme vecteur d'information et à son usage par les firmes comme d'un instrument de signalisation de la qualité.

La marque est effectivement très largement reconnue par les consommateurs comme un signal de qualité des produits. En effet, pour 82% des consommateurs français, la "marque apporte une garantie de qualité" (et il ne sont que 16 % à se déclarer en désaccord avec cette affirmation[34]).

Nelson [1974] est le premier à avoir donner un contenu théorique à cette idée. Le principe à la base de son modèle peut s'exprimer très simplement. Lorsque, sur un marché d'experience goods (achats répétés), les acheteurs sont en situation d'incertitude, la marque est perçue comme un engagement crédible de qualité des produits de la part de la firme qui assure sa promotion.

---

[32] Voir Volume 3, "Le régime de concurrence".

[33] Voir Volume 2, "Les structures", point II.3.2.3.

[34] Sondage Ipsos Insight 1998, in *LSA* n°1575, 12 mars 1998, p.85.

La promotion d'une marque nécessite l'engagement d'un investissement très important que la firme n'est disposée à consentir que dans la perspective d'une rentabilisation par les flux futurs de vente. Si l'entreprise qui a engagé cet investissement devait ne pas tenir ses promesses en termes de qualité, elle ne tarderait pas à perdre nombre des clients dupés par la marque. L'entreprise serait donc dans l'incapacité de rentabiliser son investissement. Dépenser de lourdes sommes pour promouvoir sa marque revient donc pour l'entreprise à s'engager, de manière à crédibiliser son affirmation de qualité de sorte que le coût, pour elle, associé au fait de ne pas tenir sa parole, excéderait le bénéfice qu'il y aurait à livrer des produits ne répondant pas au niveau de qualité promis. Les acheteurs à la recherche de produits de qualité sont donc incités à se tourner vers les marques qui font l'effort publicitaire le plus important car "il serait irrationnel pour les entreprises d'investir le plus dans la promotion de produits pour lesquels la rentabilité de l'acte publicitaire serait la plus faible".

Ce type de modèles[35] invite donc à penser que, au sein d'un secteur, ce sont les entreprises les plus engagées dans une logique de différenciation par la qualité qui mènent les politiques de marque les plus actives[36]. Plus généralement, lorsque la marque est analysée comme vecteur d'information, on peut s'attendre à ce que, toutes choses égales par ailleurs, ce soit les entreprises qui ont le plus grand besoin de transmettre des l'information vers les acheteurs qui soient les plus engagées dans les politiques de marque :

- les nouveaux entrants qui ont besoin de faire rapidement connaître leur offre aux acheteurs ;
- les entreprises qui renouvellent régulièrement leurs produits ; la politique de marque permet de transférer rapidement le capital de confiance acquis par la marque sur des générations successives de produits. La politique de marque constitue l'un des piliers de la stratégie commerciale d'entreprises

[35] Voir aussi Milgrom et Roberts [1986]

[36] Cette conclusion fait cependant fi de la possibilité qu'une firme produisant des biens de qualité puisse déléguer la politique de marque à un intermédiaire client.

comme HP ou Mattel qui renouvellent chaque année une part très importante de leur gamme de produits ;

- les entreprises qui vendent des produits très différenciés de l'offre de référence et comportant des attributs exclusifs qu'il s'agit de faire connaître aux acheteurs afin que la cible visée puisse se reconnaître dans l'offre qui lui est proposée.

II.4.2.2. La marque comme instrument de séduction des acheteurs

Les politiques de marque et de communication peuvent également être perçues comme des instruments de séduction et de fidélisation de la clientèle. Cet aspect de la marque renvoie à la composante immatérielle de la demande des acheteurs, qui est naturellement sensiblement plus importante lorsqu'il s'agit de consommateurs finaux que lorsque les acheteurs sont d'autres entreprises. Rappelons que la valeur d'usage que les consommateurs attribuent à un bien repose sur leur évaluation à la fois de sa valeur fonctionnelle et de sa valeur immatérielle ou symbolique (capacité du bien à contribuer à la satisfaction de besoins "supérieurs" de l'individu tels que l'expression de son statut social, la réalisation de soi, l'adhésion à des valeurs...). La marque, et la communication qui en assure la promotion, sont de puissants vecteurs d'évocation d'un immatériel de consommation créateur de valeur symbolique pour les acheteurs, ou tout au moins pour certaines catégories d'entre eux. Le rôle de la marque est alors "*d'enrober de sens un système d'offres en le projetant dans une histoire*"[37].

Prise sous cet angle, la marque est un levier de différenciation complémentaire à la sélection d'une spécification originale du produit. Les politiques de marque peuvent être particulièrement actives dans les cas où les entreprises offrent des produits fonctionnellement très similaires – à l'instar des marchands de glaces groupés au centre de la plage –, la marque venant aider les entreprises à sortir d'une logique spontanée de concurrence par les prix (les produits sont, fonctionnellement, fortement substituables). Le marché des colas est un bon exemple de ce type de situations. Les offreurs sont fortement polarisés autour de l'offre de référence, et il est difficile de distinguer objectivement ce qui différencie

[37] Marion et Heilbrunn [1988].

les produits des divers offreurs[38]. Pourtant, les préférences des consommateurs par rapport aux marques présentes sur le marché sont très affirmées. L'explication réside dans les politiques de marque très actives menées par les leaders du marché qui tendent à associer à chacune des variétés en concurrence une image spécifique, une valeur symbolique singulière.

II.4.2.3. Les conditions de réussite d'une politique de marque

Qu'elle vise une finalité de transmission d'information ou de séduction, la politique de marque est souvent associée à une politique de prix relativement élevés. La politique de marque sera ainsi particulièrement recherchée par les entreprises qui éprouvent des difficultés à se battre sur le terrain des prix. Cependant, ne réussit pas une politique de marque qui veut.

En premier lieu, une politique de marque réussie suppose que l'entreprise dispose des compétences en marketing nécessaires. Comme le rappelle Kapferer, "*bâtir une marque, ce n'est pas apposer un timbre ou un nom sur un produit. C'est d'abord se donner la volonté et les moyens d'une véritable démarche marketing*"[39]. En amont, c'est l'orientation que l'entreprise souhaite donner à sa politique de marque qui doit guider sa politique de produit. Elle doit avoir la capacité à identifier, voire à devancer les besoins (fonctionnels et symboliques) des acheteurs. En aval, elle doit disposer des moyens nécessaires à la promotion de la marque. Cette dernière condition est souvent plus contraignante que celle relative à la maîtrise des savoir-faire marketing qui peuvent, dans une certaine mesure, être mobilisés par le recours à des prestataires de services spécialisés.

La promotion d'une marque nécessite l'engagement d'investissements lourds (les effets de seuil, notamment en matière de publicité, sont très importants) et en grande partie irrécupérables. Il n'est donc pas étonnant que l'on relève l'existence d'une relation positive entre l'effort de communication des entreprises et leur

---

[38] Carlton et Perloff [1994] évoquent les résultats d'une étude américaine montrant que seulement 37% des consommateurs réguliers de colas étaient capables de reconnaître leur boisson préférée en test aveugle.

[39] Kapferer [1989, p.14].

dimension. En effet, dans l'industrie manufacturière, selon les données de l'EAE[40], la proportion d'entreprises engagées de manière significative dans la communication (plus de 100 000 F de dépenses annuelles) progresse rapidement avec les tranches de taille. Le taux d'effort publicitaire (le rapport dépenses de communication / chiffre d'affaires) évolue quant à lui en forme de U inversé avec les tranches de taille.

Effort de communication et taille des entreprises dans l'industrie manufacturière

	Proportion d'entreprises dépensant plus de 100 kF	Taux d'effort publicitaire (Pub / CA HT)
20 à 49 salariés	29,8	0,9
50 à 99 salariés	52,1	1,1
100 à 199 salariés	65,3	1,1
200 à 499 salariés	78,7	1,3
500 à 999 salariés	92,1	1,9
1000 à 1999 salariés	95,8	1,9
2000 salariés et plus	99,2	1,3
Ensemble	*89,3*	*1,4*

(Source : EAE)

L'engagement dans une politique active de marque est donc plutôt une affaire de grandes entreprises. D'une part, elles ont plus de facilité à mobiliser les fonds nécessaires à une promotion efficace de la marque ; d'autre part, elles éprouvent le besoin de s'assurer de plus grands débouchés et, ne pouvant de contenter de vendre aux clients naturellement acquis (ceux dont la variété idéale est très proche des produits qu'elles proposent), elles sont contraintes d'engager des dépenses de vente importantes.

A ces facteurs classiques qui favorisent les grandes entreprises sur le champ des politiques de marque s'ajoute un facteur plus nouveau, propre aux marchés de grande consommation, et qui tient à l'évolution du secteur de la grande distribution. Il est banal de dire que la distribution s'est fortement concentrée au cours des trente dernières années et qu'elle est aujourd'hui dominante sur la

[40] Voir SESSI [1997].

plupart des marchés. Accéder aux linéaires des grandes surfaces est actuellement devenu pour un industriel la condition *sine qua non* de l'écoulement de sa production auprès des consommateurs finals. Or, dans un contexte réglementaire qui entrave les distributeurs dans leur volonté d'expansion de la surface commerciale, les linéaires tendent à devenir une "ressource rare".

La concurrence à laquelle se livrent les fournisseurs pour parvenir à y faire figurer leurs produits est d'autant plus vive que le nombre de références de produits de grande consommation augmente sensiblement chaque année. Les acheteurs des centrales d'achat ont donc une grande latitude pour opérer une sélection sévère au sein de l'offre des industriels, selon des critères qui mêlent la rentabilité escomptée (qui porte pour une large part sur la "marge arrière" que le distributeur parvient à obtenir de ses fournisseurs) et l'analyse faite par le distributeur des attentes de ses clients. Les distributeurs sont obligés de faire entrer dans leurs rayons les produits des grandes marques qui, bénéficiant du soutien d'une communication intensive, font l'objet d'une demande expresse de la part des consommateurs qui risqueraient de se détourner des magasins d'une enseigne qui ne vendrait pas ces produits. L'offre de chaque distributeur se doit également en général d'intégrer des produits d'entrée de gamme vendus à des prix très compétitifs, qui sont généralement des produits anonymes (de marque inconnue). Entre ces deux extrêmes, les distributeurs tendent à accorder une place de plus en plus importante à leurs produits à marque propre. L'espace restant est occupé par un petit nombre de marques à notoriété moyenne, destinées à élargir le choix offert aux clients, à jouer les challengers vis-à-vis des grandes marques et les faire-valoir des produits à marques de distributeurs.

Il est très difficile pour les PME de se hisser au rang des grandes marques incontournables. Les PME engagées dans une politique de marque active risquent fort de se trouver confrontées à l'extraordinaire pouvoir de négociation des centrales d'achat ou de se voir purement et simplement refuser l'accès aux linéaires. Seules les entreprises ayant parvenu à élaborer un produit très différencié répondant de manière pertinente aux besoins d'un segment de la clientèle ont une chance de tirer leur épingle du jeu. Dans de telles conditions, pour nombre de PME la stratégie optimale est bien souvent de renoncer à la promotion d'une marque propre pour concentrer leur activité sur la maîtrise de

l'outil de production et, lorsque c'est possible, de la conception des produits, pour réussir à s'imposer comme fournisseur de produits premiers prix ou de produits destinés à être vendus sous la marque du distributeur. Les économies réalisées sur la politique commerciale sont autant de gagner pour améliorer la compétitivité-prix des produits. Certaines entreprises ont enregistré de très belles trajectoires en s'inscrivant de manière offensive dans cette troisième catégorie de fournisseurs. On cite souvent le fabricant de chocolat Cantalou ou le spécialiste des produits laitiers Senoble qui ont réussi à s'affirmer parmi les poids lourds de leur secteur tout en étant quasiment inconnu du grand public.

La position de ce type de fournisseurs à l'égard de la grande distribution est très inégale. Elle dépend fondamentalement de la capacité du fournisseur à mettre en avant des avantages exclusifs en termes de productivité, de qualité, de flexibilité, ou de capacité innovatrice. Les producteurs dépourvus de tels éléments de différenciation, et donc facilement interchangeables par les distributeurs, se trouvent cantonnés dans le rôle de simples exécutants, en position de quasi-intégration vis-à-vis des distributeurs qui les font travailler. Leur apport principal est d'éviter au distributeur d'avoir à s'engager dans la gestion directe de la production et dans la propriété de l'outil, qui comporterait pour lui l'inconvénient d'une excessive rigidité entravant sa capacité de redéploiement.

Ainsi, le fournisseur qui n'a que son outil industriel à mettre au service du distributeur se trouve perpétuellement menacé de ne pas voir son contrat renouvelé, au profit d'un autre sous-traitant plus productif, plus réactif, prêt à se contenter de profits plus modestes encore... que le distributeur aura peut-être déniché à l'autre bout de la planète. L'étude réalisée par Michel Santi[41] sur un échantillon de 75 producteurs de biens de grande consommation travaillant en MDD montre que plus les segments travaillés en MDD sont banals, à fort volume et en phase de maturité, plus le taux de rentabilité des transactions est faible pour les fabricants.

Le statut de producteur de MDD peut cependant se révéler pertinent et rentable lorsque le producteur est capable de se hisser au statut de partenaire du

[41] Santi [1997].

distributeur en lui apportant une contribution importante à sa stratégie de création de valeur ajoutée commerciale. Au-delà de l'outil de production, ce que l'industriel peut apporter de plus précieux au distributeur est une forte capacité d'innovation permettant de suivre ensemble un processus de co-innovation devant aboutir à la mise sur le marché de produits exclusifs et innovants, se démarquant de ceux des grandes marques. La mise en avant d'une forte capacité d'innovation renforce la position de l'industriel lors des négociations en lui conférant des éléments de différenciation par rapport à ses concurrents. L'engagement dans une démarche partenariale avec le distributeur mène à la construction d'une "rente relationnelle", c'est-à-dire à l'apprentissage des besoins et des contraintes des deux parties, à l'élaboration d'une compréhension mutuelle et de codes de conduite, et à la construction progressive d'une relation de confiance..., autant d'éléments qui incitent les deux contractants à inscrire la relation dans la durée, sur la base d'un partage équitable des bénéfices qui en découlent.

L'entreprise ne disposant pas des compétences ou de la taille critique lui permettant de s'engager de manière crédible dans une politique de marque peut également faire le choix de donner une orientation productive à son activité et à s'imposer comme un partenaire performant aux yeux d' "intégrateurs" ne disposant pas de l'ensemble des compétences nécessaires pour produire eux-mêmes la gamme complète des produits qui entrent dans la composition de leurs bouquets. Ces intégrateurs "orientés marché" prennent alors en charge la politique de marque qui couvre l'ensemble des composantes de ces bouquets. C'est typiquement la configuration qui lie Matra à Renault concernant l'Espace.

II.4.3. La politique de gamme

Au sens strict, la politique de gamme consiste à définir l'étendue de l'offre de l'entreprise en termes de nombre de variétés différentes du même produit. Notre marchand de glaces se pose maintenant la question de savoir combien de parfums il doit proposer à ses clients. Dans un sens plus large, la politique de gamme peut également porter sur la définition du nombre de produits que l'entreprise doit proposer à ses clients (des glaces, mais aussi des beignets et des pralines). On retrouve ici la problématique de la diversification, mais vue uniquement sous l'angle de la stratégie commerciale.

II.4.3.1. L'étendue de l'offre de variétés

Ne proposer que des glaces à la vanille aux baigneurs sur la plage fait courir le risque au marchand de perdre des ventes auprès des baigneurs qui n'aiment que les glaces au chocolat. Multiplier le nombre de variétés est donc le meilleur moyen de s'approcher au plus près de la variété idéale de chaque catégorie de consommateurs et de multiplier les ventes. De plus, si l'on admet que le prix maximum qu'un acheteur est près à payer un produit (le prix de réservation) est d'autant plus important qu'on lui propose une variété proche de sa variété idéale, multiplier les variétés est pour l'entreprise un moyen de capter le surplus des consommateurs par l'augmentation des prix. En outre, la diversité des variétés proposées aux acheteurs peut constituer en soi un facteur d'utilité et une source d'expansion des ventes, la consommation se trouvant stimuler par la possibilité de passer de l'achat d'une variété à l'achat d'une autre (j'ai terminé de déguster ma glace à la fraise ; je me laisserais bien tenter par une glace à la pistache !)[42]. Si l'on en juge par l'étendue de la gamme de parfums effectivement proposée par les marchands de glaces (et en particulier les nouvelles formules de type Baskin qui offre 31 parfums (un parfum différent pour chaque jour du mois !)), ce type de stratégie de gamme semble effectivement avoir une certaine pertinence. Il est d'ailleurs clair que, sur un plan historique, depuis les débuts de l'ère de la production de masse, les gammes proposées par les entreprises se sont considérablement élargies (une simple comparaison du catalogue d'un constructeur automobile dans les années 60 et aujourd'hui suffit à s'en convaincre).

On se doute bien que les choses ne doivent pas être si simples, et qu'il doit exister une contrepartie au bénéfice commercial qu'une entreprise peut tirer de la multiplication des variétés offertes. Une première contrepartie est d'ordre commercial. Une gamme de produits trop étendue peut nuire à la clarté de l'offre de l'entreprise en rendant le processus d'information, d'évaluation et de choix plus compliqué pour les acheteurs. Selon l'enquête Consommation du Crédoc, en 1998, 54,4% des consommateurs interrogés estimaient que "d'une manière générale,

[42] Nous verrons, lors de l'analyse des stratégies d'adaptation, que proposer des gammes étendues de produits peut être de surcroît une protection efficace contre la menace de nouveaux entrants.

lorsqu'on désire acheter un produit, il y a trop de choix" ; seuls 3,9% s'accordaient à déplorer l'insuffisance du choix. On sait que la simplification de la question du choix est l'un des ingrédients qui ont fait le succès de la formule du hard discount.

Mais la principale contrepartie d'une politique de gamme étendue est d'ordre productif : le risque d'une inflation des coûts. Reprenons l'exemple de notre marchand de glaces. S'il doit produire 31 parfums, il va devoir multiplier les fournisseurs de matières premières et fractionner dans les quantités commandées ; ses conditions d'achat risquent de se dégrader alors le coût administratif et logistique de son approvisionnement a toute chance d'augmenter. Même si une grande partie du processus de production de la future crème glacée est commune à l'ensemble des parfums, certaines opérations demandent à être effectuées de manière séparées dans l'espace (sur des équipements différents) ou dans le temps (successivement sur les mêmes équipements). C'est ainsi la capacité de l'entreprise à exploiter le potentiel d'économies d'échelle qui s'en trouve affectée. Enfin, la multiplication des parfums entraîne un alourdissement des stocks et une complexification de leur gestion, ainsi que celle de la gestion commerciale et des dépenses de communication. Autrement dit, dans le cas général, offrir de la variété coûte, et les entreprises doivent arbitrer entre offrir une gamme étroite mais à un coût bas ou une gamme étendue à un coût supérieur. Les termes de l'arbitrage font intervenir un certain nombre de conditions de base du secteur (degré d'attachement des consommateurs à leur variété idéale, goût des acheteurs pour la diversité, intensité des économies d'échelle, importance des coûts fixes associés à chaque variété produite...), mais aussi la nature du positionnement stratégique retenu par l'entreprise. Ainsi, toutes choses égales par ailleurs, une entreprise ayant retenu un positionnement prix offrira une gamme étroite alors qu'une entreprise misant sur la différenciation pourra être tentée d'exploiter le potentiel de différenciation qu'offre une gamme élargie.

Le choix d'une politique de gamme repose également sur les compétences de l'entreprise. En premier lieu, offrir une gamme étendue de variété n'apporte un avantage commercial que si cette offre de diversité répond à une réalité du côté de la demande. Une politique d'extension de gamme suppose donc que l'entreprise dispose d'une connaissance suffisante de la demande pour opérer une segmentation pertinente. La tâche n'est pas nécessairement simple lorsque les

produits sont définis par un grand nombre de caractéristiques dont la combinatoire peut donner naissance à un nombre potentiellement très important de variétés. Par exemple, il n'est pas dit que la politique de gamme du marchand de glaces doive s'appuyer sur la multiplication des parfums ; elle pourrait gagner en efficacité commerciale en portant plutôt sur le format de la glace ou en jouant sur la nature du cornet. Comme le rappelle Lambin, la démarche de micro-segmentation, qui sous-tend nécessairement la définition d'une politique de gamme, se réalise en quatre étapes[43] :

- l'analyse de segmentation qui consiste à découper le marché en sous-ensembles d'acheteurs privilégiant les mêmes caractéristiques du produit ;
- le choix des segments cibles compte tenu des objectifs de l'entreprise et de sa capacité différentielle à satisfaire ce segment de clientèle ;
- le choix d'un positionnement permettant d'optimiser la position concurrentielle de l'entreprise sur les segments servis face à ses concurrents ;
- le développement d'un programme marketing ciblé, c'est-à-dire adapté aux caractéristiques des clients visés.

La politique de gamme de chaque entreprise est donc dépendante de ses compétences en marketing ainsi que de la nature de ses avantages distinctifs. Ainsi, un marchand de glaces bénéficiant d'un avantage concurrentiel dans le domaine de la gestion logistique aura tout intérêt (si cela correspond à une attente du marché) à jouer la multiplication des parfums alors que son concurrent, expert reconnu dans la transformation de la fraise, sera incité à resserrer sa gamme sur les glaces à la fraise.

D'une manière générale, après les excès des stratégies de "prolifération des produits" des années 80, un certain nombre de grandes entreprises se sont engagées récemment dans une politique de réduction de la profondeur de leurs gammes. Ainsi, en 1999, Reebok a annoncé sa décision de réduire de deux tiers le nombre de ses modèles de chaussures de sport, alors que Well déclarait vouloir réduire de 220 à 130 le nombre de références de chaussettes et de 60 à 38 celui des

[43] Lambin [1998, p.243].

coloris. Ces politiques sont motivées tant par le désir de clarifier l'offre de l'entreprise aux yeux des clients, que par celui de faciliter l'accès aux linéaires des distributeurs (qui ne peuvent matériellement pas présenter l'intégralité des gammes de chacun de leurs fournisseurs), de concentrer l'effort de promotion, et de mieux exploiter les économies d'échelle.

II.4.3.2. La définition de l'étendue de l'offre de produits

La problématique commerciale de la définition de l'étendue de l'offre de produits diffère de celle de la définition de l'étude de l'offre de variété : il s'agit moins ici d'exploiter chaque poche de marché ou de mobiliser les moyens nécessaires à la capture du surplus du consommateur que de tenter de maximiser la satisfaction des clients en leur apportant une réponse globale à un besoin ou de valoriser une marque forte.

L'achat d'un produit par un client est toujours motivé par l'anticipation de la capacité de ce produit à contribuer à la satisfaction d'un besoin, à la résolution d'un problème. Cependant, de nombreux besoins ou de nombreux problèmes requièrent la combinaison d'un ensemble plus ou moins étendu de biens et services complémentaires. Ainsi, si la consommation d'une glace peut sembler se suffire à elle-même pour satisfaire mon besoin d'une friandise rafraîchissante, je risque de rapidement me rendre compte que la satisfaction globale de mon besoin passe également par l'acquisition d'une boisson fraîche me permettant d'étancher la soif qui ne saurait tarder à se manifester peu après avoir ingéré la glace. Le marchand qui offrirait, en plus de glaces, des boissons rafraîchissantes peut donc faire coup double : me vendre une glace et une boisson (et ainsi accroître son chiffre d'affaires et le montant de la marge encaissée) et me détourner d'un autre marchand de glaces, certes plus proche de mon parasol mais qui ne vend pas de boissons.

Ainsi, comme le rappelle Porter[44], l'offre d'une gamme élargie de produits complémentaires peut être à l'origine d'un avantage de différenciation :

[44] Porter [1985, p.123].

- en simplifiant la démarche d'achat pour les clients et en réduisant leurs coûts de transaction ;
- en assurant les conditions d'une meilleure compatibilité (technologique, fonctionnelle, esthétique, gustative...) entre les produits ;
- le cas échéant, en simplifiant pour l'acheteur la charge de la maintenance.

Mais, une fois encore, ces avantages ont leur contrepartie. Les risques d'augmentation des coûts que nous avons identifiés concernant la politique de gamme de variété sont ici singulièrement amplifiés. En effet, une gamme (on devrait dire un "bouquet") élargie de produits a toutes les chances de réunir des biens et des services hétérogènes sur le plan des équipements de production et / ou des technologies. Autrement dit, les économies de champ risquent d'être bien modestes en regard des coûts de complexité qu'induit la gestion d'une gamme étendue.

Plus grave encore peut-être, lorsque les éléments du bouquet font appel à des technologies sophistiquées et différentes, l'entreprise, en voulant se positionner sur chacune de ces technologies, s'expose au risque de produire des biens et des services de qualité inférieure à ceux produits par des entreprises spécialisées. Ce risque peut être contourné par l'externalisation de la production des biens et services réclamant des compétences technologiques trop éloignées des savoir-faire de la firme ; mais celle-ci doit alors être capable d'identifier des "partenaires" compétents, de trouver des formes contractuelles les incitant à travailler de concert en vue de l'optimisation du bouquet final, de coordonner efficacement leurs apports en réglant les problèmes de compatibilité...

II.4.3.3. Une typologie des politique de gamme

Reprenant les travaux de Abell [1980], Lambin [1988] propose une typologie des politiques de gamme qui prend en compte simultanément les dimensions variété et produit. Il distingue :

- la stratégie de concentration dans laquelle l'entreprise n'offre qu'une gamme étroite et homogène sur le plan de la technologie, des besoins des acheteurs et de la cible de clients adoptée. Sur notre plage, cette stratégie pourrait être

celle du marchand qui ne vend que des glaces au chamalow pour les enfants ;

- la stratégie de spécialiste produit qui consiste à rester concentré sur une seule catégorie de produit, mais d'élargir suffisamment la gamme pour répondre aux attentes de chaque groupe de consommateurs. C'est la stratégie du marchand de glaces aux 31 parfums ;
- la stratégie de spécialiste client qui correspond au cas où la politique de gamme est dictée par le souci d'offrir à un groupe de clients particulier l'ensemble des produits complémentaires aptes à satisfaire globalement un type de besoin. Le marchand qui vend des glaces au chamalow, des boissons sucrées, des bonbons et des jouets de plage suit une stratégie de spécialiste orientée sur le marché des enfants ;
- la stratégie de spécialisation sélective qui répond au souci d'exploitation d'un savoir-faire dans une certaine technologie et qui peut amener l'entreprise à offrir des produits s'adressant à d'autres clientèles et répondant à d'autres besoins. Notre marchand de glaces spécialisé dans la transformation des fraises vend également des concentrés d'arôme au secteur de la pâtisserie industrielle. Notons toutefois que cette stratégie fait sortir l'entreprise du marché étudié (le marché des glaces sur la plage) et renvoie davantage à la question des contours de l'activité des firmes (voir II.1) ;
- la stratégie de couverture complète qui consiste à proposer une gamme complète permettant d'apporter une solution globale à l'ensemble des groupes d'acheteurs. C'est la stratégie suivie par le bar de plage qui vend à peu près tout pour se rafraîchir et passer un moment agréable sur la plage.

Le choix d'une stratégie fait intervenir de nombreux paramètres qui tiennent tant aux conditions de base qu'aux forces et faiblesses spécifiques de chaque firme. L'observation de nombreux secteurs d'activité incite à penser qu'un clivage lourd est en train de se généraliser[45]. D'un côté, on trouve des firmes orientées technologie et dont la gamme de produits couvre, de manière plus ou moins étendue différents marchés en termes de variété, mais ne prenant en charge sur

[45] Voir Moati [1999].

chaque marché qu'un certain nombre d'aspects des besoins des clients. Ces firmes ont défini la composition de leur portefeuille d'activités à partir d'une logique cognitive, c'est-à-dire en partant des compétences fondamentales maîtrisées. Il va de soi que ce type de politique de gamme se rencontre plutôt dans les secteurs intensifs en connaissance.

De l'autre côté se situent des entreprises "orientées marché", dans lesquelles la logique commerciale prime sur la logique productive. Elles offrent des gammes étendues, en particulier dans l'espace des produits, afin d'être en mesure de couvrir globalement les besoins de leurs clients. Ces entreprises peuvent être amenées à n'intervenir que marginalement dans la production, préférant animer un réseau de fournisseurs partenaires orientés technologies leur permettant d'accéder aux compétences complémentaires et d'assurer une forte plasticité aux bouquets proposés aux clients. Ces intégrateurs, ou "confectionneurs de bouquet", sont généralement engagés dans des politiques de marque fortes, la marque assurant la différenciation du bouquet (notamment par l'ajout d'une dose de valeur immatérielle) et venant en quelque sorte sceller ses composantes par l'offre de garanties de compatibilité.

II.4.4. La politique tarifaire

II.4.4.1. Quel positionnement prix ?

La politique tarifaire porte sur le positionnement prix que souhaite adopter une entreprise. Cette politique fait intervenir un nombre considérable de paramètres : préférences des clients, structure des coûts, nature de la concurrence, position du produit dans son cycle de vie, composition du portefeuille de produits de l'entreprise, nature des objectifs qui président à la gestion de l'entreprise... Le sujet est donc complexe et la littérature abondante, la fixation des prix étant de loin l'aspect de la stratégie de l'entreprise qui a le plus mobilisé l'attention des économistes. Une fois de plus, il ne s'agira pas ici de réaliser un tour d'horizon exhaustif de l'état de la connaissance sur les stratégies de prix, mais de mettre en avant certaines notions clés utiles dans le cadre d'une étude de secteur.

La théorie économique adopte une approche de la politique tarifaire selon laquelle le prix pratiqué par une entreprise est défini au carrefour de trois déterminants :

les conditions de coût, les conditions de demande, les conditions de la concurrence. Rappelons[46] que dans le cadre de la théorie standard de l'oligopole, à l'équilibre de Nash, le "taux de marge"[47] de la firme i s'exprime de la manière suivante :

$$m_i = \frac{P - c_i}{P} = \frac{s_i}{\varepsilon}$$

où P est le prix, c le coût marginal, s_i la part de marché de la firme i et E l'élasticité-prix de la demande.

Il s'ensuit que, pour un niveau de coût donné, le prix pratiqué par l'entreprise est une fonction croissante de sa part de marché (qui mesure l'intensité de son pouvoir de marché face aux concurrents) et une fonction décroissante du degré de sensibilité des acheteurs au prix.

Ce type de modèle peut être considérablement enrichi par la prise en compte de la différenciation des produits (entrée en scène de l'élasticité-prix de la demande spécifiquement adressée à la firme), des anticipations de réaction des concurrents à ses propres variations de prix ("variations conjecturales"), de l'incertitude sur la connaissance des coûts et des caractéristiques de la demande...[48]. Pour intéressants que soient ces raffinements, ils conduisent, au prix d'une complexification sensible de la modélisation, à des conclusions plus incertaines.

Pour simplifier la problématique de l'étude des politiques tarifaires, il est commode de partir de l'idée simple qu'il existe sur de nombreux marchés des "prix de référence" par rapport auxquels les différentes firmes se positionnent. Selon les caractéristiques des marchés, ces prix de référence peuvent résulter :

- de la libre confrontation de l'offre et de la demande (marché de produits homogènes) ;

[46] Voir 3ème partie, point II.1.1.

[47] Calculé à partir du coût marginal.

[48] Voir, par exemple, Hay et Morris [1991], chapitre 7.

- de l'application d'un taux de marge "normal" aux prix de production "normaux" ;
- des niveaux de prix pratiqués par une firme leader qui elle-même tend à déterminer son taux de marge en fonction de sa perception de l'élasticité de la demande et de l'intensité de la concurrence exercée par les suiveurs ;
- de conventions partagées entre les offreurs sur le niveau du "juste prix" ;
- de l'existence de seuils psychologiques chez les acheteurs...

Par définition, les entreprises fixent leur prix en relation avec ce prix de référence, ce qui ne signifie pas que toutes les entreprises en concurrence proposent le même prix. Plusieurs facteurs peuvent induire des écarts et, au-delà, des différences de politique de prix au sein d'un marché.

En premier lieu, l'écart entre le prix pratiqué et le prix de référence dépend de la "valeur" du produit vendu pour les clients, de sorte que des prix plus élevés sont associés à une politique de "différenciation par le haut", alors que des prix plus bas accompagnent une politique de "différenciation par le bas". Dans ce cas, les écarts de prix sont définis de manière à égaliser les rapports "valeur-prix" à l'aune de l'offre de référence.

En second lieu, les entreprises peuvent se trouver en position de désirer s'écarter du niveau de prix qui devrait être associé à la valeur de leur produit, donc à faire dévier le rapport "valeur-prix" du niveau associé à l'offre de référence.

L'entreprise peut s'engager dans une politique de prix bas (toujours relativement au niveau de valeur de ses produits, ce qui ne permet pas d'assimiler cette politique de prix à un positionnement sur le bas de gamme). Plusieurs motivations peuvent être à la base d'une telle politique.

La première peut tout simplement résider dans la volonté d'exploiter commercialement un avantage de coût par rapport à ses concurrents, qui peut tenir à une meilleure exploitation des économies d'échelle, à la mise en œuvre d'un outil de production plus performant, à la maîtrise d'une innovation de procédé ou une forme d'organisation particulièrement efficace... L'incitation à transformer cet

avantage de coût en baisse des prix peut découler de la perception d'une forte élasticité-prix de la demande adressée à la firme, d'objectifs de croissance ou de part de marché qui priment sur la maximisation de la rentabilité...

Une politique de prix bas peut également être motivée par la mise en œuvre d'une stratégie agressive d'anticipation des effets de volume : l'entreprise réduit volontairement son taux de marge afin de stimuler la croissance de ses ventes (ce qui suppose évidemment une demande sensible aux prix) afin d'accélérer la descente de la courbe d'expérience, ce qui permet de retrouver rapidement un taux de marge satisfaisant. Une entreprise engagée dans cette voie cherche systématiquement à prendre de vitesse ses concurrents dans la "course à la taille critique". On imagine les effets pervers que peut avoir ce type de stratégies lorsqu'il est adopté par une forte proportion d'entreprises du secteur.

Même en l'absence d'anticipation de gains associés au jeu des économies d'échelle et d'apprentissage, une politique de prix bas peut répondre à une logique de volume lorsque l'entreprise renonce à la maximisation de sa rentabilité par le taux de marge au profit d'une maximisation de sa rentabilité par l'accélération de la rotation de son capital. C'est l'esprit même de la stratégie de discount dans le commerce qui consiste à se contenter d'une marge très faible sur la vente de chaque article pour tabler sur une multiplication des ventes et une accélération de la rotation des stocks.

Emile Zola a réussi à rendre limpide la manière dont des marges modestes pouvaient produire des profits (et même un taux de profit) immenses, lorsqu'il fait dire à Mouret (incarnation romanesque de A. Boucicaut, le fondateur du Bon Marché) : "*C'est bien simple, mais il fallait le trouver. Nous n'avons pas besoin d'un gros roulement de fonds. Notre effort unique est de nous débarrasser très vite de la marchandise achetée, pour la remplacer par d'autres, ce qui fait rendre au capital autant de fois son intérêt. De cette manière, nous pouvons nous contenter d'un petit bénéfice ; comme nos frais généraux s'élèvent au chiffre énorme de 16% et que nous ne prélevons guère sur les objets que 20% de gains, c'est donc un bénéfice de 4% au plus ; seulement cela finira par faire des millions, lorsqu'on opérera sur des quantités de marchandises considérables et sans cesse renouvelées...*" (Emile Zola, *Au Bonheur des Dames*, Editions Pocket, p.80).

Une politique de prix bas pour également être motivée par le souci de se forger une réputation. Il peut s'agir de construire une réputation d'agressivité à l'égard des concurrents actuels ou potentiels. Nous reviendrons sur ce type de comportement dans la sixième partie, lorsque nous étudierons les stratégies de contrôle. L'entreprise peut également chercher à acquérir une réputation de prix bas auprès de la clientèle. Un bon moyen d'acquérir cette réputation sans compromettre la rentabilité de l'entreprise est, lorsque cette dernière commercialise une gamme étendue de produits, de pratiquer des "prix d'appel" sur une partie de son offre. Cette pratique est courante dans le monde du commerce où les entreprises communiquent lourdement sur leurs promotions afin de forger dans l'esprit des consommateurs l'image d'enseignes compétitives sur les prix. La rentabilité est sauvegardée par l'augmentation des marges sur les produits qui font l'objet d'une démarche moins systématique de recherche d'information de la part des acheteurs, ou qui sont les moins substituables avec l'offre des concurrents.

De manière apparemment paradoxale, l'entreprise peut recourir à une stratégie de prix bas afin d'émettre un signal sur la qualité de ses produits. Cette stratégie, qui n'est pertinente que dans le cas de "search goods" (soumis à achats répétés), consiste à baisser les prix afin de convaincre les acheteurs d'essayer le produit. On peut montrer théoriquement[49] que seule l'entreprise qui vend des produits tenant leurs promesses de qualité peut engager cette politique de prix de manière rentable, car la qualité de ses produits lui permettra de fidéliser ses clients et de rentabiliser dans la durée l'investissement qu'a représenté la phase de vente à marges réduites. Les acheteurs, censés comprendre ce mécanisme, analysent la politique de prix bas comme un gage de la qualité des produits.

Les entreprises peuvent également dévier du niveau prix respectant le rapport valeur-prix de l'offre de référence en adoptant une politique de prix élevés. Là encore, plusieurs motivations peuvent présider au choix de cette stratégie.

Nous venons de voir comment une politique de prix bas peut être utilisée par l'entreprise comme signal de qualité. Les modèles de la nouvelle économie

[49] Voir Tirole [1988], p.111.

industrielle sont également capables de montrer qu'un signal de qualité peut également être émis... par la pratique d'une politique de prix élevés[50] ! Lorsque les acheteurs sont incertains sur la qualité des produits, un prix bas peut être interprété comme symptomatique d'une faible qualité. Dans ce cas, pratiqué une politique de prix bas risque de se révéler contre-productif en dévalorisant les produits aux yeux des acheteurs potentiels. Les cabinets de consultants connaissent bien ce mécanisme si l'on en juge par le niveau de coûts de journée facturés aux clients, et les leaders du marché ne sont pas, loin s'en faut, ceux qui pratiquent les tarifs les plus bas. Sur le marché de la vodka, Smirnoff a réagi au durcissement de la concurrence par les prix en augmentant significativement ses tarifs[51].

Si chacun peut trouver dans son expérience personnelle de consommateur des exemples où son choix, en situation d'information imparfaite, s'est porté sur des produits relativement chers, il reste, sur le plan théorique, à comprendre comme des prix élevés peuvent constituer un signal crédible de qualité, sachant que *a priori* rien n'empêche le vendeur d'un produit de mauvaise qualité de pratiquer des prix élevés afin de tromper les acheteurs sur la qualité réelle du produit. Cette crédibilité pose problème dans le cas d'achats ponctuels. Dans le cas d'achats répétés, en revanche, on montre[52] qu'il faut que les prix soient suffisamment hauts pour générer une "prime de qualité" telle que le producteur ait davantage intérêt à maintenir un niveau élevé de qualité (et continuer ainsi de toucher la prime) qu'à réaliser un gain ponctuel en vendant au prix fort un produit de mauvaise qualité.

Une politique de prix élevé peut également résulter d'une stratégie de profit au détriment des volumes. Une telle stratégie est le plus souvent associée à la capacité de la firme à mettre sur le marché un produit très fortement différencié, peu substituable aux produits des concurrents et reposant sur des avantages compétitifs difficilement imitables. Dans ce cas, l'entreprise bénéficie d'une

---

[50] Dans la mesure où la théorie peut soutenir une position et son contraire, il ne faut pas s'étonner que les études empiriques ne parviennent pas en général à mettre en évidence une relation forte entre le niveau de prix et le niveau de qualité offerts par les entreprises (voir notamment Riesz [1978], et le rapide survey de Scherer et Ross [1990]).

[51] Bon et Jallat [1997].

[52] Klein et Leffler [1981], Shapiro [1982].

demande spécifique témoignant d'une élasticité-prix relativement faible lui conférant un fort pouvoir de marché qui lui permet de pratiquer des prix élevés. C'est typiquement le cas d'Apple sur le marché de la micro-informatique. La réussite d'une telle politique requiert le plus souvent de l'entreprise qui s'engage dans cette voie qu'elle concentre son effort commercial sur la catégorie de clients les moins sensibles au prix (dont le prix de réservation est le plus élevé). On retrouve le lien étroit qui unit politique de prix et politique de produit.

II.4.4.2. La discrimination tarifaire

Fixer un prix unique pour un produit conduit inévitablement à ne pas obtenir de chaque client la somme maximale qu'il était prêt à consacrer à l'achat du produit. La tarification optimale pour l'entreprise consisterait à fixer un prix différent pour chaque client, prix établi précisément au niveau du prix de réservation. Ainsi notre marchand de glaces vendrait son cornet à 50 F au baigneur au bord de la déshydratation et, disons, à 5 F[53] au baigneur repu et peu amateur de glace. Il est bien sûr difficile qu'une entreprise puisse pratiquer une tarification discriminatoire de manière aussi brutale : si la loi ne venait pas l'interdire, elle buterait sur la difficulté à connaître le prix de réservation des clients (qui n'ont, bien sûr, pas intérêt à le faire connaître) et sur la difficulté sur le plan de "l'image commerciale" de justifier que deux clients ne soient pas traités de la même manière. En outre, pour la plupart des producteurs de biens de consommation, cette politique tarifaire se heurte à l'intermédiation du distributeur qui est celui à qui revient la charge de fixer le prix de vente au public.

Pour toutes ces raisons, les "politiques de discrimination pure" ne sont pas les plus répandues. Elles se fondent généralement sur des critères de fractionnement physique du marché (voir les écarts de prix pratiqués par les constructeurs automobiles entre leur marché domestique et les marchés d'exportation où les consommateurs sont *a priori* plus difficiles à convaincre) ou sur des critères socio-démographiques simples (tarifs "jeunes", "seniors", "familles nombreuses") renvoyant à des macro-segmentations de la capacité à payer... Notons cependant le développement de pratiques de promotion des ventes qui constituent une

[53] Au moins au coût marginal.

variante de la discrimination tarifaire : la distribution de bons de réduction (à découper sur le produit, récupérés dans la boîte aux lettres, collectés sur Internet...). Seuls les consommateurs les plus sensibles au prix se donnent la peine de les collecter et de les présenter dans le point de vente. Cette forme de promotion est d'un bien meilleur rendement que celle qui consiste à baisser les prix pour tous les acheteurs, y compris ceux qui sont indifférents au prix[54].

Les entreprises ont déployé l'imagination nécessaire pour construire des politiques tarifaires évitant ces difficultés mais procurant des avantages proches de ceux associés à la discrimination pure que nous venons d'évoquer.

Le principe général consiste à vendre des variétés différentes du même produit à des prix nets différents. Par prix net, il faut entendre le prix après déduction des coûts associés à la différenciation du produit (dépenses de communication, différentiel de coût de production...)[55]. Ce n'est donc pas rigoureusement le même produit qui est vendu à des prix différents, mais les différences de prix ne sont pas directement le reflet des différences de coût. La pratique réelle de la discrimination par les prix implique donc le plus souvent simultanément la politique tarifaire et la politique de gamme. Les exemples sont nombreux.

Les constructeurs automobiles ont depuis longtemps compris l'intérêt d'offrir, pour un même modèle, une gamme étendue de versions se différenciant par le prix et par le niveau d'équipement : les acheteurs les plus contraints financièrement – ou ceux qui, pour reprendre le slogan d'un constructeur, "ne mettent pas tout dans leur voiture" – se porteront sur la version de base, alors que les plus fortunés – ou les plus sensibles au confort de leur voiture – accepteront de payer le prix fort pour disposer d'une version haut de gamme. L'intérêt pour le constructeur est évident : s'il n'avait dû vendre qu'une seule version, il aurait dû se résigner soit à vendre la voiture à l'ensemble des clients mais sur la base du prix de réservation le plus bas (et renoncer ainsi au surplus des consommateurs disposés à payer davantage), soit à vendre à un prix supérieur mais en se privant de la clientèle des consommateurs

[54] Pour une analyse théorique des politiques de bons de réduction, voir Gerstner et al. [1994].

[55] Philips [1988].

caractérisés par un prix de réservation inférieur au prix de vente. En jouant sur le niveau d'équipement et le niveau de prix, le constructeur parvient dans une certaine mesure à "ratisser large" (il minimise la perte de clients[56]) et à "labourer profond" (il exploite mieux le surplus des consommateurs[57]).

La politique de gamme des grandes marques de lait peut s'analyser de la même façon. Au-delà de la gamme, la politique de marque peut constituer un levier de la discrimination tarifaire. Les lessiviers connaissent bien la recette : ils exploitent simultanément plusieurs marques positionnées très différemment en termes d'image, de qualité (?) et de prix. Les ménages peu impliqués par l'achat de lessive (ou les plus contraints budgétairement) peuvent alors se porter vers les marques économiques (Gama, X-tra, Omo...), alors que ceux qui sont les plus attentifs à la blancheur éclatante de leur linge (et qui sont prêts à y mettre le prix) se porteront sur les marques "haut de gamme" (Ariel, Skip...), la différence de prix étant vécue comme justifiée par l'écart présumé de qualité et / ou par une meilleure identification à l'immatériel de consommation développé par la communication de chaque marque (la "modernité" pour Skip, le respect de l'environnement pour Le Chat...).

La différence de prix est quelquefois associée non pas directement à une différenciation du produit, mais à une différenciation du service associé. C'est typiquement le cas dans les politiques tarifaires des compagnies aériennes ou de la SNCF : c'est le même produit qui est vendu, mais ceux qui paient le moins sont contraints sur les plages de réservation, sur les conditions d'annulation, sur la qualité du service à bord... Le concept du livre de poche est à l'intersection de la discrimination par le produit et par le service : le lecteur pressé de lire une nouveauté paie le prix fort et bénéficie en outre d'une édition de meilleure qualité. Payer moins cher le même contenu signifie attendre la publication en édition de

[56] Notons qu'il peut toutefois perdre la clientèle des acheteurs caractérisés par un prix de réservation de la version supérieure plus bas que le prix de vente retenu pour écrémer le marché.

[57] En pratiquant un prix bas pour la version de base, le constructeur peut sous-exploiter le surplus de certains consommateurs qui étaient prêts à dépenser davantage pour la version de base et qui ne sont pas assez motivés pour payer au prix fort la version haut de gamme.

poche (qui est toujours hypothétique) et se contenter d'une édition de moindre qualité.

> Exemple d'une politique de discrimination dans un secteur de service :
>
> "*Système U mise sur une fidélisation ciblée de la clientèle*" - Les Echos, 17 et 18 septembre 1999, p. 64
>
> "*...Pour fidéliser ses clients, Système U a décidé de lancer une carte (...). La Carte U permet de cumuler des points, lesquels permettent d'obtenir ensuite des cadeaux (...). La carte est aussi un moyen, pour Système U, de compenser l'une de ses faiblesses : la petite taille de ses magasins et donc, fatalement, le moindre choix proposé à ses clients. Avec des hypermarchés mesurant en moyenne 4 000 m² (contre 10 000 m² pour un hyper concurrent, en moyenne), la tentation est forte, pour le consommateur, d'aller voir ailleurs au cours des "grosses" périodes, rentrée des classes ou réveillon. "C'est au cours de ces périodes que nous pouvons, par exemple, proposer d'accorder un bonus de points supplémentaires, par exemple, pour tout panier supérieur à 500 francs", explique Christian Bachelier* [Responsable de la communication des programmes de fidélisation pour Système U]. *Nous pouvons aussi, lorsque nous avons constaté que la fréquentation d'un jour de la semaine est trop faible, proposer de doubler le nombre des points acquis pour les passages en caisse de ce jour-là".*"

La discrimination peut également être exercée via les quantités achetées, politique qui vise généralement à privilégier les gros clients. Outre les barèmes quantitatifs couramment utilisés dans les transactions interentreprises, signalons la pratique de la vente par lot (pour payer moins cher ses biscottes, il faut les acheter par deux paquets à la fois ; pour payer moins cher sa place de théâtre, il faut s'abonner pour la saison), celle des forfaits (très en vogue dans la téléphonie mobile) ou encore celle consistant à déterminer le prix par la combinaison d'une composante fixe et d'une composante variable (la téléphonie fixe de France Télécom (abonnement + coût à l'unité), la formule d'abonnement du vidéo club).

II.4.5. La politique de distribution

La politique de distribution consiste à définir par quels moyens les produits de l'entreprise vont être mis en contact avec leurs acheteurs potentiels. La distribution consiste fondamentalement à mettre en œuvre les moyens nécessaires à la mise en contact des produits et de leurs acheteurs potentiels. La distribution implique donc des aspects logistiques (acheminement des marchandises du point de production aux points de consommation) et commerciaux (gestion de la relation

avec les clients, promotion des produits, facturation, encaissement...). L'ensemble des opérations associées à la distribution des produits peut être réalisé par un nombre plus ou moins important d'intermédiaires aux profils variés. La chaîne que constituent ces intermédiaires est appelée "circuit de distribution". Le choix des circuits de distribution constitue l'élément le plus fondamental de la politique de distribution. Ce choix comporte deux dimensions[58] : la dimension verticale correspond au nombre d'intermédiaires nécessaires pour atteindre efficacement les clients ; la dimension horizontale renvoie à la densité des points de contact avec la clientèle potentielle.

II.4.5.1. La longueur du circuit de distribution

On peut identifier trois types de circuits de distribution selon la longueur de la chaîne d'intermédiaires qui sépare le producteur du consommateur final de son produit (Chirouze [1986]) :

- les circuits directs : le producteur est en contact direct avec sa clientèle ;
- les circuits courts : le producteur vend directement à des détaillants qui revendent aux clients finaux ;
- les circuits longs : plusieurs intermédiaires (groupements de grossistes, grossistes, détaillants) séparent le producteur des clients finaux.

Les intermédiaires font écran entre le producteur et ses clients et prélèvent des marges qui renchérissent le produit. Les entreprises qui font le choix de recourir à des intermédiaires considèrent donc que les avantages qui accompagnent ce recours excèdent les inconvénients. La distribution des produits impose que soit assurer un certain nombre de fonctions que nous venons de rappeler sommairement. La question est donc de savoir quels sont les termes de l'arbitrage entre l'internalisation ou l'externalisation auprès d'intermédiaires de ces fonctions de distribution. Nous nous retrouvons devant un cas particulier d'intégration verticale. Les instruments d'analyse présentés dans la première section de ce chapitre trouvent donc ici un nouveau terrain d'application. Concentrons-nous sur les facteurs qui motivent les entreprises à recourir aux grossistes[59].

---

[58] Jallais [1989].

[59] Nous reprenons ici très largement l'analyse exposée dans Moati [1995].

La première explication du recours au commerce de gros réside dans l'avantage de coût de production du service de distribution dont jouissent les grossistes. Cette logique est bien connue, car c'est la même qui justifie traditionnellement l'existence du commerce de détail. Considérons une entreprise industrielle dont la production est destinée à un grand nombre de points de vente, alors que, pour chacun de ces points de vente, le produit de la firme industrielle ne constitue qu'une faible part de ses approvisionnements (par exemple, une marque de balais pour des bazars). Pour servir l'ensemble des points de vente, la firme devra procéder à l'enregistrement d'un nombre important de petites commandes, à l'expédition de nombreux petits colis, avec tout ce que cela comporte de coûts d'emballage, de transport, de travail de facturation...

Supposons que la firme fournisse x_1 unités de son produit à chacun des n_{pv} points de vente de sa clientèle. Le coût de distribution total supporté par la firme industrielle est alors :

$$CDT = CD(x_1) \cdot x_1 \cdot n_{pv}$$

où CD( ) est la fonction de coût de distribution par unité de produit, fonction décroissante du nombre d'unités livrées.

Cette firme aura recours aux services de grossistes si :

$$CD(x_1) \cdot x_1 \cdot n_{pv} > (CD(x_2) \cdot x_2 \cdot n_g) + (n_g \cdot m)$$

avec $x_2 \cdot n_g = x_1 \cdot n_{pv}$

$m = P_g . x_2 . t_g$

et $t_g = f(CD(x, y, z...), n_{pv}, \lambda)$

où x_2 est la quantité livrée par l'industriel à chacun des grossistes[60], n_g le nombre de grossistes et m la marge de chaque grossiste. La marge des grossistes est

[60] Que l'on supposera, pour simplifier, comme étant tous de même dimension.

calculée à partir de l'application du taux de marge t_g au prix de gros pratiqué par l'industriel. Le taux de marge du grossiste est calculé en tenant compte de ses coûts de distribution (on supposera que cette fonction est la même que celle de l'industriel) et de son pouvoir de marché (exprimé par le paramètre λ). La fonction de coût de distribution du grossiste fait intervenir non seulement le bien industriel considéré, mais aussi les quantités livrées des biens y, z... fabriqués par d'autres entreprises industrielles et destinés aux mêmes points de vente.

Autrement dit, pour que l'industriel ait recours au commerce de gros, il faut tout d'abord que les grossistes soient moins nombreux que les points de vente à approvisionner. Autrement dit, chaque grossiste doit approvisionner plusieurs points de vente. L'hypothèse de rendements croissants dans la distribution assure que l'industriel réalise alors une économie sur ses propres coûts de distribution.

Il faut ensuite, bien sûr, que cette économie soit supérieure au montant de la marge prélevée par les grossistes. Cela exige que le coût unitaire de distribution du grossiste soit inférieur à celui de l'industriel. Cette différence peut provenir d'un accès inégal aux technologies mobilisées dans l'opération de distribution. Evacuons pour l'instant cette possibilité (hypothèse d'identité des fonctions de production du service de distribution). La différence de coût unitaire de distribution vient alors du plus grand volume de produits distribué par le grossiste. Par définition, il ne peut s'agir d'une plus grande quantité de produits de la firme industrielle considérée. L'économie de coût de distribution réalisée par le grossiste vient alors de ce qu'il approvisionne les points de vente pour un large ensemble de produits émanant d'industriels différents. Ainsi, les balais de notre entreprise seront groupés avec les seaux d'une deuxième entreprise, les brosses d'une troisième, le savon d'une quatrième... voire avec les balais d'une entreprise concurrente. C'est donc bien une logique d'économies de champ qui justifie l'externalisation de la distribution (approche traditionnelle de l'intégration verticale) : la distribution simultanée de biens issus de plusieurs producteurs est moins coûteuse que la distribution séparée des mêmes biens, dans les mêmes quantités et aux mêmes points de vente.

Le fait qu'il s'agisse d'une logique d'économies de champ et non d'économies d'échelle implique qu'il n'est aucunement nécessaire que le grossiste soit de grande

dimension par rapport à l'industriel ; ce qui importe, c'est que le grossiste entretienne avec chaque point de vente un volume de transaction global supérieur à celui que pourrait réaliser seul chacun de ses clients industriels. On peut donc très bien avoir de grandes entreprises industrielles traitant avec de nombreux petits grossistes régionaux, à condition toutefois que l'implantation de ces derniers auprès des détaillants de leur zone de chalandise leur permette d'écouler suffisamment de produits.

Dans cette optique traditionnelle de coûts comparés, le recours au grossiste repose fondamentalement sur :

- le nombre et la taille des clients de l'industriel et l'importance des économies d'échelle dans la distribution ;
- l'importance des économies de champ chez le grossiste.

Cette logique traditionnelle de coûts comparés est, par exemple, typiquement celle du commerce de gros de type halles de produits alimentaires.

On peut, en dépassant les hypothèses de ce modèle, entrevoir une autre raison possible du recours au commerce de gros. Il est raisonnable de penser que la production du service de distribution exige des compétences spécifiques, mieux maîtrisées par le grossiste que par ses clients (approche "cognitive" de l'intégration verticale). Ainsi, les économies de coût de distribution qu'autorise le passage par le commerce de gros pourraient découler pour une part plus ou moins importante, par exemple, d'une maîtrise par les grossistes des compétences associées à l'organisation logistique. On peut trouver un indice de cet aspect dans les résultats de l'étude de Martin [1984] des déterminants des écarts intersectoriels, aux Etats-Unis, du partage de la fonction de gros entre grossistes indépendants et grossistes intégrés. Il apparaît en particulier que la longueur du délai de rotation des stocks a une influence positive sur l'externalisation de la fonction de gros. Des stocks importants exigent des compétences logistiques pointues afin d'optimiser les coûts de distribution, ce qui plaide sans doute pour l'externalisation de la fonction auprès d'acteurs spécialisés sur ce bloc de compétences.

Enfin, le commerce de gros peut également être perçu comme une réponse aux imperfections des marchés, comme un dispositif d'économie en coûts de transaction (approche "transactionnelle" de l'intégration verticale). Nous allons tenter de montrer comment, paradoxalement, l'allongement de la chaîne de distribution peut permettre de réduire les différentes catégories de coûts de transaction.

- Les coûts de recherche et d'information

Avant de réaliser une transaction, il est nécessaire que l'offre puisse rencontrer une demande, et *vice versa*. Pour cela, il faut au préalable que l'un au moins des échangistes potentiels ait connaissance de l'existence d'un autre. Cette connaissance ne va pas de soi, en particulier lorsque les échangistes potentiels sont très rares (difficulté d'identification) ou, au contraire, très nombreux (difficulté de recensement exhaustif) et disséminés sur un territoire étendu. Cette difficulté est aggravée si chacun vit dans une sphère économique et culturelle qui lui est propre (entreprises appartenant à des secteurs n'appartenant pas à la même filière, offreurs et demandeurs de nationalités différentes...). A supposer que cette information soit aisément disponible (bourses, foires, annuaires, petites annonces...), il reste, pour l'acheteur, à comparer les différentes propositions qui lui sont faites, au niveau des prix comme à celui des caractéristiques des produits... Le vendeur doit identifier quelles sont les cibles commerciales les plus pertinentes en fonction de ses avantages spécifiques, de l'état de la concurrence... Ces problèmes d'identification des partenaires et d'évaluation des biens se posent avec une acuité particulière lorsqu'il s'agit de produits nouveaux dont le marché n'est pas encore structuré.

Le commerce de gros peut justifier son intermédiation si celle-ci facilite la rencontre des offres et des demandes et si elle permet la diffusion de l'information sur le prix et la qualité des produits. C'est en particulier le cas lorsque ces clients ne sont pas incités à procéder par eux-mêmes à une recherche importante avant d'effectuer la transaction, en raison du coût de cette recherche et du peu de bénéfice qui en est attendu, ou en raison de l'existence d'obstacles d'ordre cognitif à sa réalisation.

L'incitation à effectuer une recherche approfondie d'information avant la transaction est fonction de plusieurs paramètres :

- le caractère ponctuel ou répétitif de la transaction : plus une transaction (achat d'une certaine catégorie de biens, vente à une certaine catégorie de clients) est appelée à se répéter, plus grandes sont les perspectives d'amortissement de la recherche d'information ;
- le coût de l'objet de la transaction : plus le montant de la transaction est élevé, plus le coût relatif de la recherche d'information est faible et les économies à en attendre élevées ;
- le caractère plus ou moins stratégique de la transaction : une transaction donnée peut revêtir une importance stratégique pour ses acteurs. Du point de vue de l'acheteur, ce caractère stratégique repose sur l'influence de l'achat sur sa compétitivité : poids dans ses coûts totaux, influence sur sa productivité, sur la qualité ou la performance de son produit final... Plus cet enjeu stratégique est important, plus l'acheteur est incité à consentir un important effort de recherche d'information sur l'offre disponible.

Ainsi, dans le cas d'achats ponctuels et peu onéreux de biens non stratégiques, le bénéfice attendu d'une recherche approfondie ne suffit pas à en justifier le coût. L'exemple typique est celui des achats de fournitures ou de mobilier de bureau, de petite quincaillerie... Un grossiste spécialisé est, lui, incité à procéder à cette recherche : la répétitivité, le montant élevé, et le caractère stratégique des transactions qu'il réalise l'engagent à consentir des dépenses d'information dont la large part qui consiste en coûts fixes[61] pourra être amortie sur une grande échelle. Toutefois, si la plus grande incitation économique à la recherche d'information est le seul facteur justifiant l'intervention du grossiste, celle-ci risque de n'être que transitoire. En dehors des cas où, pour les parties, les transactions sont uniques (aucune répétition) ou lorsque l'environnement de la transaction est très instable (turn-over des vendeurs et des acheteurs, évolution des caractéristiques des produits...), l'intermédiation du grossiste revient à transmettre de l'information à ses clients qui du coup, *ex post*, peuvent se passer de cette intermédiation. Plus

[61] Radner [1970].

l'achat est répété et les paramètres de la transaction sont stables, plus l'expérience acquise peut se substituer à une démarche active de recherche d'information et l'intermédiation devenir inutile.

- Les coûts de négociation et de décision

Une fois que les parties prenantes potentielles à une transaction ont réussi (directement ou par l'action d'un intermédiaire) à s'identifier, débute la négociation qui débouche sur la définition des modalités de la transaction et la décision finale de réaliser cette dernière.

Rappelons que, selon la théorie des coûts de transaction, l'importance du coût de négociation dépend en particulier :

- du nombre de partenaires potentiels ;
- du caractère plus ou moins fréquent de la transaction ;
- du caractère plus ou moins spécifique du bien échangé;
- du degré d'incertitude qui entoure la transaction.

L'intermédiation du grossiste peut permettre d'économiser certaines catégories de coûts de négociation et de décision ; elle peut toutefois en générer d'autres. Tout d'abord, il est clair que recourir à l'intermédiation de grossistes réduit pour le vendeur le nombre de ses clients directs et pour l'acheteur celui de ses fournisseurs. Le commerce de gros permet ainsi une réduction des coûts de négociation par la réduction du nombre de transactions réalisées directement par ses clients. Toutefois, pour qu'un gain net se manifeste, il est nécessaire que le gain enregistré par les clients des grossistes soit supérieur au coût supporté par le grossiste en raison de la multiplicité des transactions qu'il doit gérer.

Par définition, l'intermédiation a pour effet d'accroître le nombre total de transactions. Il est donc nécessaire que le grossiste ait la capacité de réduire substantiellement les coûts de négociation, que ce soit grâce à l'existence de rendements croissants dans l'animation de négociations, à une compétence particulière dans le suivi de négociations commerciales, à la capacité à imposer une standardisation des procédures de négociation et de contractualisation, à une

moindre dépendance économique à l'égard de chacun de ses clients en raison du nombre important des vendeurs et des acheteurs (souvent concurrents) qui composent sa clientèle, au fait que le grossiste réalise probablement avec chacun de ses clients un nombre plus important de transactions que celles que réaliseraient directement chaque couple de vendeur et d'acheteur, qu'il partage avec eux un univers professionnel et/ou régional...

- Les coûts de contrôle et de réalisation de la transaction

Les coûts de contrôle sont associés au fait que les contrats sont incomplets et que les parties prenantes à une transaction sont généralement en situation d'asymétrie informationnelle. Ce contexte favorise les comportements "opportunistes".

Le grossiste peut justifier son intermédiation par sa capacité à réduire les coûts associés à la possibilité de comportements opportunistes. Comme nous l'avons souligné, chacun des vendeurs (acheteurs) s'adressant à un grossiste réalisent généralement plus de transactions (en montant et en fréquence) avec celui-ci qu'il n'en réaliserait avec chacun des acheteurs finals (vendeurs d'origine). Ceci peut réduire l'incitation à la tricherie (probabilité plus élevée d'être découvert, risque de représailles, lourdeur du coût d'opportunité en cas de rupture de la relation...) et favoriser l'instauration progressive d'un climat de confiance. Par ailleurs, le grossiste jouit d'un meilleur accès à l'information pertinente et est donc moins exposé aux situations d'aléa moral que ses clients. Enfin, le cœur de son activité consistant à effectuer des transactions, il aura pu développer des compétences spécifiques dans la détection des comportements opportunistes et dans la définition de cadres contractuels préventifs. La transmission à ses clients des bénéfices de cette plus grande capacité d'identification des comportements opportunistes pourra emprunter des voies formelles (cotations des fournisseurs, tests comparatifs des produits, statistiques de vente...) ou informelles (réputation des acheteurs et vendeurs construite et colportée par le grossiste, relations de confiance...).

Toutefois, l'intermédiation du grossiste crée un nouveau problème : celui du risque de comportements opportunistes de la part du grossiste lui-même ! Ce risque est d'autant plus réel que le grossiste bénéficie d'un avantage informationnel sur ses

clients. Sa position d'intermédiaire peut cependant lui permettre de mettre en avant son impartialité. Par exemple, le grossiste peut paraître plus crédible que les producteurs lorsqu'il informe des acheteurs incertains concernant la qualité des biens. Cette crédibilité vient du fait que le grossiste est censé avoir opéré une sélection dans l'offre disponible. Si un bien venait à ne pas répondre aux attentes en termes de qualité ou de performances, il lui serait théoriquement facile de l'exclure de son catalogue au profit d'un bien produit par un autre fournisseur. Remarquons que cet argument ne va pas de soi : le grossiste peut être en position de dépendance économique à l'égard de gros vendeurs, les vendeurs peuvent rechercher des modalités de rémunération du grossiste incitatrices qui lui feront préférer continuer à distribuer le produit de qualité douteuse... On retrouve ici la délicate question de la crédibilité du grossiste, qui conditionne fondamentalement sa capacité à valoriser auprès de ses clients les avantages comparatifs associés à sa position ou à ses compétences spécifiques. Nous pressentons ainsi l'importance que peuvent avoir les stratégies de réputation pour conforter l'intermédiation des grossistes.

Au total, cette capacité des intermédiaires à réduire les coûts de distribution, les coûts de transaction et à mettre au service des producteurs des compétences spécifiques justifie leur présence dans de nombreux circuits de distribution. A l'inverse, les producteurs ont tendance à privilégier des circuits courts lorsque les avantages de l'intermédiation apparaissent avec moins de netteté ou sont compensés par des coûts d'intermédiation (monétaire ou non) jugés excessifs.

Ainsi, le producteur sera tenté de réduire la longueur du circuit, en particulier lorsque les circonstances suivantes prévalent :

- L'entreprise est suffisamment grande pour assurer efficacement la plupart des fonctions de distribution (sachant qu'elle peut recourir au soutien de prestataires de services de transport et de logistique pour les opérations exigeant une taille minimale importante ou des compétences spécifiques).

- Le nombre de ses clients est suffisamment petit pour permettre un contact direct. Le mouvement de concentration qui affecte depuis plusieurs

décennies le commerce de détail offre une explication majeure du recul du commerce de gros de biens de consommation.

- Le produit est différencié (par la technologie ou par le marketing). Sa distribution implique la mobilisation d'actifs complémentaires sous forme de publicité, de mise en valeur, de démonstration, de formation des acheteurs... Ces actifs complémentaires étant le plus souvent des actifs spécifiques, ils incitent le producteur à intégrer les fonctions de distribution. Par exemple, Williamson [1994] interprète l'observation de Porter et Livesay [1971] d'une plus forte propension à l'intégration du commerce de gros par les producteurs de machines-outils spéciales que par les producteurs de machines-outils standardisées ("machines catalogues") par le fait que la distribution des machines spéciales requiert une expertise spécifique. De même, l'étude de Anderson et Schmittlein [1984] auprès des producteurs américains de composants électroniques montre que la probabilité qu'une firme intègre la fonction de vente est d'autant plus forte que la valeur des actifs spécifiques est élevée (et que la performance des vendeurs est difficilement mesurable).
- La stratégie commerciale est l'un des principaux leviers de la compétitivité de l'entreprise. Le producteur peut désirer prendre en main la distribution de ses produits afin d'exercer un meilleur contrôle sur l'ensemble des aspects de la politique commerciale et veiller ainsi à leur cohérence. Le contrôle de la distribution lui offre en outre un poste avancé d'observation du marché lui permettant d'aiguiser sa stratégie marketing.

- Une forte versatilité de la demande finale impose une très grande réactivité au circuit de distribution qui peut se trouver compromise par la multiplication des intermédiaires ainsi que par le besoin de réviser régulièrement les termes des contrats. Ce n'est pas par hasard que c'est dans le secteur de l'habillement que les circuits courts se sont le plus développé (les grossistes sont de plus en plus cantonnés à une fonction d'ajustement et de dépannage). Dans leur étude économétrique des stratégies de distribution de 87 firmes industrielles américaines, John et Weitz [1988] ont mis en évidence l'influence positive du degré d'incertitude

que présente l'environnement de l'entreprise sur la part des ventes réalisées en direct.

- L'entreprise s'est engagée dans une logique de relations partenariales avec ses clients, qui se traduit en particulier par l'adoption de procédures logistiques spécifiques (voir II.3.). Les relations partenariales s'accommodent mal de la présence d'intermédiaires faisant écran entre les parties.

Le tableau suivant, emprunté à Lambin [1998], récapitule un certain nombre de facteurs intervenant dans la décision relative à la longueur du circuit de distribution.

Critères de choix d'un réseau de distribution

Caractéristiques à considérer	Circuit direct	Circuit indirect		Commentaires
		court	long	
Acheteurs				
Nombre élevé		**	***	Le principe de la démultiplication des contacts joue à plein
Forte concentration	**	***		Coût du contact plus faible
Achats importants	***			Coût du contact facilement amorti
Achats irréguliers		**	***	Coût élevé de l'exécution de commandes fréquentes et faibles
Délai de livraison court		**	***	Disponibilité du stock à proximité du lieu d'achat
Produits				
Produits périssables	***			Nécessité d'un acheminement rapide
Volume élevé	***	**		Minimiser le coût de manutention
Faible technicité		**	***	Compétences requises faibles
Peu standardisés	***			Le produit doit être adapté aux besoins spécifiques
En phase de lancement	***	**		Le produit nouveau doit être très "suivi"
Valeur unitaire élevée	***			Le coût du contact peut être facilement amorti
Entreprise				
Faibles ressources financières		**	***	Les coûts de distribution sont proportionnels au chiffre d'affaires
Assortiment complet	***	**		L'entreprise peut offrir un service complet
Contrôle élevé recherché	***			Minimiser le nombre d'écrans entre l'entreprise et son marché
Grande notoriété		**	***	Bon accueil de la part de la distribution
Couverture élevée		**	***	La distribution doit être intensive

** = important, *** = très important

(Source : Lambin [1998], p.513)

On notera qu'un certain nombre de grandes tendances de transformation du système productif (concentration, évolution du contenu en connaissance des activités, généralisation de la différenciation des produits comme mode de concurrence, versatilité de la demande, mis en place de relations amont-aval partenariales, mais aussi diffusion des technologies de l'information et de la communication qui réduisent sensiblement les coûts de transaction...) convergent pour favoriser le raccourcissement des circuits de distribution. Les intermédiaires qui souhaitent conserver leur position dans un tel contexte se doivent de réviser les fondements de leur contribution à la chaîne de valeur de leurs clients (en amont et en aval).

Il est généralement plus facile pour un producteur d'envisager l'intégration du commerce de gros que celle du commerce de détail (cette question n'a de sens bien sûr que pour les producteurs de biens de consommation). La raison principale tient à la très forte dispersion spatiale qui caractérise les consommateurs finals, mais il faut également mettre en avant la difficulté que rencontreraient la plupart des producteurs pour assurer un assortiment attrayant des points de vente à partir de leurs seuls produits (on imagine mal une boutique qui ne vendrait que les produits ménagers de Procter & Gamble, ou que les seuls condiments d'Amora...).

Pourtant, certains producteurs sont engagés dans le commerce de détail. Une première motivation peut découler tout simplement de la difficulté que l'entreprise éprouve à accéder au marché par l'intermédiaire des distributeurs en place. Nous avons déjà le contexte de "rareté des linéaires" qui renforce le pouvoir de négociation des entreprises de la grande distribution. C'est ainsi, par exemple, que la maison de disque Harmonia Mundi s'est engagée depuis 1992 dans une politique de création d'un réseau de points de vente. "*Nous avons réveillé et fidélisé un public qui n'achetait plus de disques, tout simplement parce que les gens peuvent à nouveau voir nos produits en vitrine !*" (Bernard Coutaz, PDG de Harmonia Mundi, in Dupuy [1996]). La création d'un réseau de magasins est cependant une solution lourde et coûteuse. Animées par les mêmes motivations, d'autres entreprises ont choisi d'intégrer la distribution via la vente par correspondance (c'est le cas de nombreuses petites maisons de disques ou d'éditeurs). L'apparition du commerce électronique fait naître d'importants espoirs d'accès direct au marché final pour un investissement minime.

L'intégration du commerce de détail par des producteurs est également souvent motivée par le désir d'établir un contact direct avec les clients. Ce contact est particulièrement stratégique pour les entreprises engagées dans une stratégie de différenciation. Le contrôle des points de vente permet :

- de prolonger dans ces points de vente l'évocation de l'immatériel de consommation à la base du positionnement marketing de la marque (voir les boutiques Swatch, Levi's, Nike ou Smart) ;
- d'assurer la maîtrise directe de la promotion des produits, de la politique de prix, du comportement de la force de vente, de la relation avec les clients... ;
- de bénéficier d'une remontée d'information directe et potentiellement en temps réel qui permet d'optimiser la gestion de la production et des flux logistiques (voir le groupe André) et d'ajuster avec rapidité et précision l'offre de l'entreprise en quantité et en qualité.

L'intégration de la distribution de détail est donc une stratégie réservée aux entreprises "orientées marché". La simultanéité du mouvement de certains producteurs vers la distribution, et de la propension croissante des distributeurs à s'engager dans la production (comme donneurs d'ordres) tend à brouiller la distinction traditionnelle entre producteurs et distributeurs[62]. Ce brouillage souligne sans doute *a contrario* l'intérêt de la distinction entre entreprises "orientées marché" et entreprises "orientées production".

II.4.5.2. La densité des circuits de distribution

En matière de densité des circuits de distribution, on distingue généralement trois stratégies alternatives : la distribution intensive, la distribution sélective et la distribution exclusive.

La *distribution intensive* consiste à maximiser le nombre de points de vente où sont disponibles les produits de l'entreprise, c'est-à-dire tous les détaillants qui

[62] L'Insee éprouve à cet égard bien des difficultés à classifier les intervenants dans la distribution de l'habillement.

acceptent de revendre ces produits. L'objectif est de maximiser le chiffre d'affaires par le volume des ventes. Il s'agit donc d'une stratégie de distribution adaptée aux grandes entreprises produisant des biens s'adressant potentiellement à une proportion très importante de la population (produits à taux de diffusion élevé). Elle est particulièrement adaptée à l'écoulement de "convenience goods" vis-à-vis desquels la propension des consommateurs à acheter dépend de leur facilité d'accès au produit. L'engagement dans une stratégie de distribution intensive peut ainsi conduire l'entreprise à chercher à accéder à des formes de commerce inaccoutumées pour sa catégorie de produits, à l'instar, en leur temps, de Timex et Kelton qui ont introduit les montres dans les débits de tabac ou, plus récemment, des éditeurs qui commercialisent des cassettes vidéo par le biais des marchands de journaux.

La principale contrepartie d'une stratégie de distribution intensive est le risque de faible cohérence entre la manière dont les produits sont mis en vente et les axes de la politique commerciale de l'entreprise (faible relais de la politique de différenciation, risque de dévalorisation de la marque, risque de non-respect de la politique tarifaire...). A cet égard, la stratégie de distribution intensive se montre plus adaptée à la commercialisation de produits faiblement différenciés ou qui bénéficient au contraire d'un très fort soutien promotionnel permettant à la marque d'être pré-vendue et peu dépendante des conditions de mise en rayon (voir le cas des barres Mars). La distribution intensive provoque en outre une complexité de la gestion de la distribution en amont, qui rend souvent nécessaire l'intervention d'intermédiaires.

La stratégie de *distribution sélective* consiste à limiter volontairement le nombre et le type de points de vente chargés de l'écoulement des produits[63]. Le choix d'une distribution sélective est donc généralement étroitement articulé à une politique de produit et de gamme consistant à concentrer l'effort de l'entreprise sur une fraction du marché. L'entreprise cherche à faire distribuer son produit uniquement dans les points de vente capables de l'aider à toucher la clientèle ciblée. Cette aide peut découler :

[63] L'adoption d'une distribution sélective est quelquefois moins un choix que la conséquence de l'impossibilité d'accéder à certains circuits de distribution (en particulier les grandes surfaces).

- de la localisation du point de vente, de la nature des autres produits vendus... qui font que le profil de sa clientèle correspond à celui de la cible du producteur ;
- de l'acceptation par le détaillant de s'engager à un certain effort de vente : image de la boutique, mise en scène des produits, exposition du matériel de promotion du producteur, formation des vendeurs à la démonstration des produits..., autant d'éléments susceptibles de développer la valeur immatérielle des produits (parfums) ou de mettre en évidence ses performances aux yeux des clients (machines à coudre).

La mise en œuvre d'une politique de distribution sélective bute sur un certain nombre de difficultés. La première réside dans le besoin de convaincre les détaillants avec lesquels l'entreprise souhaite travailler et de dissuader les autres. Dans la plupart des pays industrialisés, le refus de vente est très sévèrement encadré. En l'absence d'un contrat explicite, les velléités de distribution sélective risquent de s'opposer au comportement de "passager clandestin"[64].

Illustrons ce qui risque d'arriver en l'absence d'un contrat de distribution sélective. Imaginons un fabricant de synthétiseurs qui éprouve le besoin de vendre ses produits dans des points de vente où le personnel est suffisamment nombreux et qualifié pour effectuer des démonstrations de nature à convaincre les clients potentiels des performances de ses machines. Le distributeur doit donc engager un effort de vente (formation des vendeurs, temps passé à effectuer les démonstrations) qu'il entend pouvoir rémunérer par un niveau de marge adéquat. Admettons maintenant que, face à notre magasin de musique, s'ouvre un magasin MusicDiscount qui, pour être en mesure de casser les prix, se contente dans une boutique de 30 m^2 d'empiler les cartons de synthétiseurs que les clients ne peuvent essayer. Le consommateur rationnel se rend dans le magasin de musique pour découvrir les produits, assister aux démonstrations et arrêter son choix, puis s'empresse de traverser la rue pour acheter le synthétiseur de son choix chez MusicDiscount 20% moins cher... Notre magasin de musique qui voit fuir ses

[64] Voir Telser [1960], Lepage [1985], Nussembaum [1996].

clients n'a d'autre choix que de tenter d'aligner ses prix sur celui du discounter, mais alors il ne lui est plus possible d'offrir le service de démonstration... au grand dam du fabricant qui ne peut plus prouver la qualité de ses produits et... des consommateurs qui sont obligés d'acheter sans démonstration préalable.

C'est sur la base de ce type de raisonnement que le droit de la concurrence, naturellement prompt à considérer la distribution sélective comme une restriction de la concurrence, autorise la signature de contrats de distribution sélective permettant d'éviter ce scénario catastrophe. En France, la distribution sélective est autorisée sur la base de critères qualitatifs justifiés par leur caractère indispensable et les avantages qui en découlent pour les utilisateurs. D'après la jurisprudence, trois conditions doivent être réunies[65] : les critères de sélection doivent être qualitatifs (qualification professionnelle du revendeur, connaissances techniques du personnel, aménagement des locaux...), être justifiés par la nature des produits; être appliqués de manière non discriminatoire entre les candidats.

La distribution *exclusive* constitue un prolongement de la distribution sélective. Elle consiste à restreindre la distribution de ses produits à un nombre limité de points de vente sélectionnés, auxquels le fournisseur accorde une exclusivité territoriale. L'octroi de l'exclusivité territoriale offre une meilleure perspective de rentabilité pour le distributeur qui autorise le fournisseur à se montrer plus exigeant en matière de soutien à sa politique commerciale, ce qui peut aller jusqu'à réclamer que le distributeur ne vende que les produits du fournisseur. La distribution exclusive est donc particulièrement adaptée à la commercialisation de produits très différenciés, et très exigeants sur le plan de l'accompagnement de la différenciation créée par le producteur par l'effort de vente du distributeur (automobile, électroménager haut de gamme, parfumerie, habillement...).

La franchise est une forme particulière de distribution exclusive. Par le contrat de franchise, le "franchiseur" concède au commerçant "franchisé" le droit d'exploiter une enseigne, sous une forme commerciale déterminée et sur un territoire déterminé. Le franchisé profite ainsi de la notoriété de l'enseigne, de la politique d'assortiment du franchiseur, d'une politique de promotion définie à un niveau

[65] LSA, n° 1577, 26 mars 1998, p. 79.

central, de conseils en matière de gestion du point de vente, de formation... Le franchiseur peut être un industriel désireux de contrôler la distribution de ses produits. La construction d'un réseau de franchise est un moyen économique d'intégrer la distribution de détail, qui dispense le fabricant d'immobiliser le capital nécessaire à la constitution d'un réseau en propre et qui lui permet d'atteindre rapidement le nombre critique de points de vente. De ce point de vue, la franchise – et plus généralement toutes les formes de distribution exclusive – peut s'analyser comme une forme de "quasi-intégration". Cette formule peut en outre présenter l'avantage de réduire les coûts de distribution par rapport à une situation d'intégration. En effet, dans le système de la franchise, l'exploitant de chaque magasin reste propriétaire de son affaire et se rémunère sur son activité. La franchise évite donc au franchiseur de gérer la relation salariale, ce qui peut lui permettre d'obtenir de meilleurs coûts de distribution par l'auto-exploitation des exploitants[66] et leur propension à minimiser les salaires de leurs employés. C'est ainsi, par exemple, que Krueger [1987][67] interprète les écarts de salaires entre les fast-foods intégrés et franchisés aux Etats-Unis comme la conséquence d'un contrôle plus aisé de la main-d'œuvre par les franchisés.

En contrepartie, la franchise, comme les autres formes de distribution exclusive, souffre d'un certain nombre de limites en tête desquelles on peut citer la difficulté de recruter des exploitants compétents et les problèmes d'asymétrie d'information entre le franchiseur et les franchisés qui réduit l'emprise que le franchiseur exerce effectivement sur la stratégie de distribution. Ces difficultés constituent souvent une incitation pour considérer la franchise comme une étape dans un processus d'engagement dans le contrôle de la distribution pouvant s'achever par l'intégration pure et simple d'un réseau de points de vente.

---

[66] C'est la raison pour laquelle la franchise est de règle dans les secteurs du commerce qui rencontrent les plus grands problèmes de rentabilité (commerces d'alimentation générale, coiffure...). C'est ainsi que le PDG d'un groupe de distribution de bricolage peut déclarer, avec un certain cynisme : *"en dessous de 15 MF de CA annuel, un magasin de bricolage ne peut pas supporter le coût d'un directeur salarié et des structures de suivi et de contrôle de gestion induits par cette forme de distribution* [intégrée]. *La franchise est plus adaptée pour les petits formats et les petites villes, dans la mesure où le franchisé peut se rémunérer sur le capital."* (Michel Tabur, PDG du groupe TABUR (Caténa, B3, Bricogite...), LSA, n°1577, 26 mars 1998, p. 28.

[67] Cité par Krueger et Summers [1988].

BIBLIOGRAPHIE DE LA QUATRIEME PARTIE (suite et fin)

ABEL D.F. [1980], *Defining the Business: The Starting Point of Stretegic Planning*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.

ANDERSON E., SCHMITTLEIN D.C. [1984], "Integration of the Sales Force : an Empirical Examination", *Rand Journal of Economics*, Autumn, pp. 385-395.

BAUDRY B. [1993], "Partenariat et sous-traitance : une approche par la théorie des incitations", *Revue d'Economie industrielle*, 4ème trimestre, repris dans Problèmes économiques, n° 2387, 31 août 1994, pp. 8-14.

BLANC F, DUSSAUGE P., QUELIN B. [1992], "Stratégies concurrentielles et différenciation", *Problèmes économiques*, n°2264, 26 février, pp. 1-7.

BON J., JALLAT F. [1997], "Guerre des prix et concurrence : une analyse en situation de crise économique", *Revue Française de Marketing*, n° 161, pp. 49-59.

BOSS J.F. [1999], "La contribution des éléments du service à la satisfaction des clients", *Revue Française du Marketing*, n° 171/1, pp. 115-128.

CALVI R. [1998], "Pilotage du changement, pratiques d'achat et "juste-à-temps", *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp. 46- 58.

CARLTON D.W., PERLOFF J.M. [1994], *Modern Industrial Organization*, second edition, Harper Collins College Publishers, New York.

CHARRE B.-T., FAZIO G., GRENARD A. [1998], "Les normes ISO 9000 et le partenariat industriel".

CHIROUZE Y. [1986], *La distribution. Radioscopie des circuits de distribution en France*, Chotard et Associés Editeurs, Paris.

CIEC (Centre d'Information sur l'Epargne et le Crédit) [1997], "La certification", *Bulletin Mensuel*, n° 201, avril, pp. 1-8.

DE BANDT J. [1996], "Coopération, accords interentreprises, concurrence", in J.-L. RAVIX (ed.), *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, CNRS Editions, Paris, pp. 195-229.

DELAPIERRE M. [1991], "Les accords inter-entreprises, partage ou partenariat ?", *Revue d'économie industrielle*, n°55.

EATON B.C., LIPSEY R.G. [1975], "The Principle of Minimum Differentiation Reconsidered : Some New Developpements in the Theory of Spatial Competition", *Review of Economic Studies*, vol. 42, pp. 27-49.

EYMARD-DUVERNAY F. [1994], "Coordination des échanges par l'entreprise et qualité des biens", in A. ORLEAN (ed.), *Analyse économique des conventions*, Presses Universitaires de France, coll. "Economie", Paris, pp. 307-334.

FALQUE E., PICARD S. [1998], "Le "B to B", ou la revanche du client sur le produit", *Les Echos*, supp. "L'art de l'entreprise globale", 30 et 31 octobre, p. IX-X.

FAVRE Fl., FRANCOIS J.-P., GREENAN N. [1998], "Les changements organisationnels dans les entreprises industrielles. 1995-1997 : la montée des procédures", *Le 4 Pages, SESSI,* Ministère de l'Economie, des finances et de l'Industrie, n° 93, août.

GABSZEWICZ J. [1994], *La concurrence imparfaite*, Coll. Repères, La Découverte.

GABSZEWICZ J., THISSE J.-F. [1979], "Price Competition, Quality and Income Disparities", *Journal of Economic Theory*, vol. 20, pp. 340-359.

GEROSKI P.A., GREGG P., VAN REENAN J. [1995], "Market Imperfections and Employment", *The OECD Jobs Study, Working Paper Series*, n°33, Paris.

GERSTNER E., HESS J.D., HOLTHAUSEN D. M. [1994], "Price Discrimination Through a Distribution Channel: Theory and Evidence", *American Economic Review*, vol. 84, n°5, Dec., pp. 1437-1445.

HANNOUN M., GUERRIER G. [1996], "De la sous-traitance au partenariat. Une approche nouvelle des relations interindustrielles", *Le 4 pages, SESSI*, Ministère de l'Industrie, n°65, mai.

HAY D.A., MORRIS D.J. [1991], *Industrial Economics and Organization: Theory and Evidence*, Oxford University Press, (second edition).

HOTELLING H. [1929], "Stability in Competition", *Economic Journal*, vol.39, pp.41-57.

JALLAIS J. [1989], "Canaux de distribution", in P. JOFFRE et Y. SIMON (eds), *Encyclopédie de gestion*, Economica, Paris, pp. 273-298

JOHN G., WEITZ B.A. [1988], "Forward Integration into Distribution: An Empirical Test of Transaction Cost Analysis", *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 4, n°2, pp. 337-355.

KAPFERER J.-N. [1989], "La face cachée des marques", in J.-N. KAPFERER et J.-C. THOENIG (eds), *La marque. Moteur de la compétitivité des entreprises et de la croissance de l'économie*, McGraw-Hill, Paris, pp. 9-44.

KLEIN B., LEFFLER K.B. [1981], "The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance", *Journal of Political Economy*, vol. 89, pp. 615-641.

KRUEGER A.B., [1987], "Ownership, Agency and Wages : An Empirical Analysis", mimeo, Princeton University,.

LAMBIN J.-J. [1998], *Le marketing stratégique. Du marketing à l'orientation marché*, 4ème éd., Ediscience international, Paris.

LANGLOIS R., ROBERTSON P. [1995], *Firms, Markets and Economic Change. A Dynamic Theory of Business Institutions*, Routledge, London & New York.

LEPAGE H. [1985], *La nouvelle économie industrielle*, Le Livre de Poche, Paris.

MARION G., HEILBRUNN B. [1998], "Des outils pour penser la marque mondiale", *Les Echos*, supp. "L'art de l'entreprise globale", 30-31 octobre, pp. VI-VII.

MILGROM P., ROBERTS J. [1986], "Prices and Advertising Signals of Product Quality", *Journal of Political Economy*, vol. 94, pp. 796-821.

MOATI P. [1995], "Deux articles sur le commerce", *Cahier de recherche Crédoc*, n°74, juin.

MOATI P. [1999], "Concilier les logiques d'innovation et de satisfaction du client", *Cahier de recherche Crédoc* (à paraître), novembre.

MOATI P., POUQUET L., LEBORGNE M. [1997], "Les nouvelles logiques productives dans les PMI : déterminants et impact sur les performances", *Cahier de recherche Crédoc,* n°98, janvier.

NELSON P. [1974], "Advertising as Information", *Journal of Political Economy*, vol.82, pp.729-754.

NEUVILLE J.-P. [1998], "Figures de la cnfiance et de la rationalité dans le partenariat industriel", *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, pp. 15-24.

NUSSENBAUM M. [1996], "L'analyse économique de la distributoin sélective", *Problèmes Economiques*, n° 2458, 7 février 1996, p. 14-19.

PAULIN M.-H. [1999], "La sous-traitance dans l'industrie", *Le 4 Pages, SESSI*, Secrétariat d'Etat à l'Industrie, n° 117, août.

PHLIPS L. [1988], "Price Discrimination : A Survey of the Theory", *Journal of Economic Survey*, n° 2.

PORTER G., LIVESAY H.C. [1971], *Merchants and Manufacturers : Studies in the Changing Structure of Nineteenth Century Marketing*, Baltimore, Johns Hopkins Press.

PORTER M.E. [1985], *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press.

PRATTEN C.F. [1971], *Economies of Scale in Manufacturing Industry*, Cambridge, Cambridge University Press.

RADNER R. [1970], "Problems in the Theory of Markets under Uncertainty", *American Economic Review*, vol.60, May, pp.454-460.

REISZ P.C. [1978], "Price versus Quality in the Marketplace, 1961-1975", *Journal of Retailing*, vol. 54, Winter, pp. 15-28.

RICHARDSON G.B. [1972], "The Organisation of Industry", *Economic Journal*, n°82, pp.883-896.

SANTI M. [1997], "Marques distributeurs : six idées fausses", *L'Expansion Management Review*, mars, pp.64-85.

SAUSSIER S. [1998], "La durée des contrats interentreprises : une analyse empirique", *Economie et Prévision*, n°135/4, pp. 137-146.

SCHERER F.M., ROSS D. [1990], *Industrial Market Structure and Economic Performance*, 3rd ed., Houghton Mifflin Co., Boston.

SESSI [1997], *La publicité dans l'industrie*, Ministère de l'Industrie, coll. Référence-Chiffres clés.

SHAKED A., SUTTON J. [1983], "Natural Oligolopies", *Econometrica*, vol. 51, pp. 1469-1484.

SIROEN J.-M. [1994], "La domination oligopolistique", *Revue de la concurrence et de la consommation*, n°82, nov.-déc., pp. 6-15.

SPENCE M. [1975], "Monopoly, Quality and Regulation", *Bell Journal of Economics*, vol. 6, pp. 417-429.

STRATEGOR [1997], *Politique générale de l'entreprise*, 3ème édition, Paris, Dunod.

TELSER L.G., [1960], "Why Should Manufacturers Want Fair Trade", *Journal of Law and Economics*, vol. 3.

TIROLE J. [1988], *The Theory of Industrial Organization*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts.

TORDJMAN A. [1995], "ECR : Aujourd'hui quelles réalités ? et demain quelles perspectives ?", Journée du 22 nov. de l'Académie des sciences commerciales, HEC, pp.1-14.

WILLIAMSON O.E. [1985], *The Economic Institution of Capitalism*, New York, Free Press, traduction française : Les institutions de l'économie, Paris, InterEditions [1994].

Dépôt légal : Novembre 1999

ISSN : 1257-9807

ISBN : 2-84104-145-X