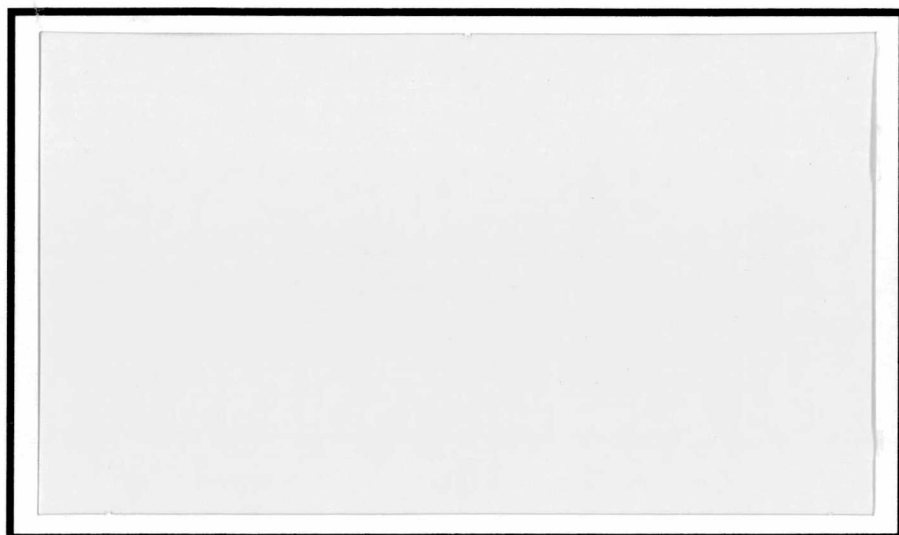


CAHIER ^{DE}Recherche

■



CRÉDOC

L'ENTREPRISE DE RECHERCHE

CRÉDOC

**LE POURQUOI ET LE DEVENIR
DU COMMERCE DE GROS :
quelques éléments de réflexion théoriques**

**LA GRANDE DISTRIBUTION ALIMENTAIRE
VERS UN NOUVEAU REGIME DE CROISSANCE**

N° 74

JUIN 1995

Philippe MOATI

Département "Dynamique des marchés"

142, rue du Chevaleret
75013 PARIS

SOMMAIRE

**LE POURQUOI ET LE DEVENIR DU COMMERCE DE GROS :
QUELQUES ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION THÉORIQUES**

p. 1

**LA GRANDE DISTRIBUTION ALIMENTAIRE VERS
UN NOUVEAU RÉGIME DE CROISSANCE**

p. 29

gros ne résiste pas longtemps à un examen de la réalité du terrain et en particulier lorsqu'on cherche à comprendre les raisons du poids très inégal des grossistes dans les filières de distribution des différents biens.

Les nouvelles théories de la firme, et en particulier la théorie des coûts de transaction, ont fourni depuis quelques années un ensemble de notions et de concepts susceptibles d'enrichir la compréhension théorique de l'existence du commerce de gros². Celui-ci apparaît alors comme une réponse à des imperfections des marchés, un "économiseur de coûts de transaction".

Nous allons tenter dans cet article d'examiner différentes explications théoriques de l'existence du commerce de gros, desquelles découle l'identification des fonctions économiques assurées par ce secteur (section I). A partir de cette compréhension, nous nous attacherons ensuite à trouver des explications au mouvement de recul que connaît le commerce de gros, au moins en France, depuis plusieurs années, qui semble indiquer un mouvement de "désintermédiation" de l'économie (section II). A partir de ce diagnostic, nous réfléchirons en conclusion aux stratégies ouvertes aux grossistes pour tenter de s'adapter à cette évolution en redéfinissant leur fonction économique.

² Williamson est un des rares grands auteurs à avoir consacré, à plusieurs reprises, des développements portant sur l'analyse du commerce de gros. Voir Williamson (1975, pp. 102-103) et Williamson (1985, 1994, pp. 137-144).

I - POURQUOI DES GROSSISTES ? UNE ANALYSE THÉORIQUE DES FONCTIONS DU COMMERCE DE GROS

Pourquoi certaines entreprises, pour écouler leur production ou pour s'approvisionner, ont-elles recours à un intermédiaire plutôt que de procéder à une transaction directe ? Cette question n'est pas fondamentalement différente de celle de savoir quels sont les critères qui déterminent le degré d'intégration verticale des firmes. Il n'est donc pas étonnant que nous allions chercher les raisons d'être théoriques du commerce de gros du côté des théories de l'intégration verticale.

Approche traditionnelle : économies d'échelle et économies de champ

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 (qui nécessiteront sans doute l'intervention d'un personnel commercial, administratif...), 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 :

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

$$\begin{aligned} \text{avec } x_2 \cdot n_g &= x_1 \cdot n_{pv} \\ m &= P_g \cdot x_2 \cdot t_g \\ \text{et } t_g &= f(CD(x, y, z...), n_{pv}, \lambda) \end{aligned}$$

où x_2 est la quantité livrée par l'industriel à chacun des grossistes³, n_g le nombre de grossistes et m la marge de chaque grossiste. La marge des grossistes est 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 $y, z, \dots$ 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 (cas des grossistes régionaux). 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. Ceci 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 : 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.

³ Que l'on supposera, pour simplifier, comme étant tous de même dimension.

Remarquons que 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.

Remarquons que cette explication de l'intermédiation du commerce de gros ne peut s'appliquer aux grossistes "exclusifs" ne distribuant les produits que d'un seul industriel. On peut cependant, en dépassant les hypothèses de ce modèle, entrevoir une autre raison possible du recours au commerce de gros. Nous avons supposé que la fonction de production du service de distribution était la même chez l'industriel et chez le grossiste, si bien que l'avantage comparatif du grossiste ne reposait que sur la distribution simultanée de biens différents. On peut toutefois penser que la production du service de distribution exige des compétences spécifiques mieux maîtrisées par le grossiste que par ses clients. 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 inter-sectoriels, 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.

L'approche transactionnelle : le commerce de gros comme un économiseur de coûts de transaction

La raison d'être du commerce de gros n'est pas seulement (principalement ?) d'origine "technologique" (fonction de production du service de distribution présentant à la fois des économies d'échelle et des économies de champ). Le commerce de gros peut également être perçu comme une réponse aux imperfections des marchés, comme un dispositif d'économie en coûts de transaction. 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 de l'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 différents, 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 bien sûr, mais aussi 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. Plusieurs auteurs ont montré théoriquement comment l'existence de coûts de recherche subis par les acheteurs pouvait générer la persistance d'une dispersion des prix de vente entre les différents offreurs d'un produit pourtant homogène⁴. Par extension, l'imperfection de l'information des acheteurs sur la qualité des biens autorise la coexistence sur le marché de biens de niveaux de qualité différents vendus à des prix similaires.

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. Dans quelles circonstances le grossiste peut-il être en mesure de bénéficier d'un

⁴ Voir, par exemple, Stigler (1961), Rothschild (1973), Rob (1985), Stiglitz (1989)...

avantage informationnel par rapport à ses clients (vendeurs et acheteurs) ? 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 (on retrouve le facteur précédent), 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'incitent à consentir des dépenses d'information dont la large part qui consiste en coûts fixes⁵ 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 bien 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, pour le vendeur ou l'acheteur, 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. L'intermédiation peut alors ne plus se justifier.

⁵ Radner (1970).

Les obstacles cognitifs à la réunion de l'information pertinente désignent un ensemble de facteurs qui empêchent un acteur économique de procéder au niveau de recherche économiquement souhaitable étant donnés les paramètres qui viennent d'être examinés. En simplifiant, la question de l'incitation économique de la recherche suppose une connaissance préalable de la distribution des offres sur le marché et des coûts de recherche. Les obstacles cognitifs désignent la difficulté à connaître ces deux éléments.

Par exemple, un acheteur peut tout simplement ne pas connaître l'ensemble des offreurs du bien recherché. C'est typiquement le cas lorsqu'on considère la distance géographique et culturelle : un éditeur de la région parisienne ne connaît généralement pas les tarifs de l'ensemble des petits imprimeurs de province. Cette question a été traitée en profondeur par Kirzner (1979) : le problème n'est pas ici le coût de l'information mais plutôt le "degré de vigilance entrepreneuriale" qui fait que certains acteurs perçoivent mieux que d'autres des opportunités d'actions avantageuses. Interviennent ici des phénomènes aussi variés que les modalités de la perception de leur environnement par les agents, la rationalité limitée des individus, l'usage de "règles de conduite" caractérisées par une certaine inertie et s'opposant à une optimisation de tous les instants... Au-delà, il se peut que la réalisation de l'inventaire des offres disponibles ou des demandes potentielles réclame des compétences spécifiques. Par exemple, un inventaire exhaustif de la clientèle potentielle d'une entreprise peut buter sur une insuffisante connaissance des langues étrangères, de même que si une clientèle étrangère potentielle est effectivement identifiée, une action commerciale vers cette clientèle risque d'être entravée par une insuffisante connaissance du cadre réglementaire, des usages commerciaux... régnant sur le marché étranger. L'acheteur d'un bien peut souffrir d'une difficulté à évaluer et à comparer les propositions que lui font les différents offreurs car il lui manque la capacité d'expertise des produits... On rejoint par certains aspects le problème de l'incitation économique à la recherche d'information : si cette incitation est très forte, les acteurs seront poussés à consentir le coût associé à l'acquisition des compétences nécessaires (apprentissage des langues étrangères). Toutefois, le caractère souvent tacite et cumulatif des compétences⁶ fait que la question de leur acquisition ne se pose pas seulement en termes de coût mais fait également intervenir la capacité d'apprentissage des agents.

La spécialisation du grossiste peut l'avoir amené à développer des compétences spécifiques lui permettant de percevoir et de décrypter plus facilement les informations pertinentes et à les répercuter d'une manière ou d'une autre à ses clients. L'intervention du grossiste ne découle plus ici directement de sa capacité à réduire les coûts de distribution de ses clients par sa position d'intermédiaire, mais de la maîtrise de compétences spécifiques réduisant l'incertitude

⁶ Nelson et Winter (1982), Dosi (1988)...

de ses clients. Cet argument s'applique particulièrement aux grossistes offrant leur intermédiation à des entreprises étrangères⁷.

Remarquons que l'utilité du grossiste comme intermédiaire permettant de réduire les coûts de recherche repose sur trois conditions :

- que l'avantage comparatif dont il bénéficie dans la recherche d'information soit valorisable auprès de sa clientèle. Par exemple, la capacité d'expertise de la qualité des biens doit être crédible aux yeux des acheteurs, de même que la capacité du grossiste à mieux connaître la demande potentielle doit être crédible aux yeux des vendeurs. Cette crédibilité ne va pas de soi, d'autant que nous nous trouvons ici, par définition, dans une situation d'asymétrie informationnelle entre les parties prenantes aux transactions (Williamson, 1986) ;
- que le gain d'information que procure le grossiste à ses clients ne soit pas contrebalancé par l'importance du coût subi par les acheteurs et les vendeurs pour identifier les grossistes présents sur le marché et pour évaluer leur offre ;
- que le coût de la prestation du grossiste ne dépasse pas le bénéfice que ses clients peuvent attendre du surcroît d'information auquel il accède par son intermédiation. Cette condition est relativement facile à préciser en matière de prix : l'écart entre l'espérance du prix d'achat (de vente) du grossiste et de son client, censé être positif en raison de l'avantage informationnel du grossiste⁸, doit être supérieur à la marge du grossiste.

- 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.

L'importance du coût de négociation dépend d'un certain nombre de paramètres :

- du nombre de partenaires potentiels. Plus les partenaires potentiels sont nombreux, plus le nombre de négociations bilatérales risque d'être élevé. Ce principe est cependant tempéré par la possibilité de faire jouer la concurrence entre un grand nombre de vendeurs ou un grand nombre d'acheteurs. Ainsi, le coût par négociation bilatérale est d'autant plus important que le nombre d'acteurs en concurrence est faible et que chacun dispose d'un fort pouvoir de négociation. La situation de monopole bilatérale est à cet égard la plus coûteuse (Williamson, 1975) ;

⁷ Anderson et Gatignon (1986).

⁸ Salop et Stiglitz (1977)

- du caractère plus ou moins fréquent de la transaction. Le coût unitaire de négociation diminue avec la fréquence de la transaction, même s'il n'est pas toujours possible de conclure un contrat initial destiné à couvrir l'ensemble des transactions à venir ;
- du caractère plus ou moins spécifique du bien échangé : plus le bien échangé est spécifique à l'entreprise qui le produit (caractéristiques exclusives, éléments de monopoles technologiques...), ou à l'identité de son acquéreur (produit "dédié", fabriqué sur mesure), plus les coûts de négociation risquent d'être élevés. La dépendance réciproque qui lie les parties en est la raison principale, en engendrant ex post une situation proche d'un monopole bilatéral ;
- du degré d'incertitude qui entoure la transaction (sur l'état à venir de l'environnement, sur les informations dont dispose réellement chacun des échangistes...). Plus l'incertitude est grande, plus complexe sera la définition des termes du contrat.

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 ou à l'exploitation de compétences spécifiques.

L'intermédiation du grossiste se justifie particulièrement lorsque les transactions sont peu répétées. En effet, lorsque les vendeurs et les acheteurs répètent régulièrement la transaction, le coût de négociation par transaction diminue en raison, par exemple, de la standardisation de procédures, de l'émergence progressive de "règles" ou de codes de conduite... Dans ces conditions, la persistance de l'avantage comparatif du grossiste devrait reposer principalement sur une meilleure capacité de négociation pouvant être issue de facteurs aussi variés que : une compétence particulière dans le suivi de négociations commerciales, la capacité à imposer une standardisation des procédures de négociation et de contractualisation, 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, le 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...

Enfin, si le grossiste maîtrise des compétences spécifiques en matière de négociation, il peut constituer un levier important de développement des ventes de l'industriel.

- 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", c'est-à-dire la "recherche de l'intérêt personnel avec tromperie"⁹. Ces comportements peuvent prendre des formes aussi variées que : tromperie sur la quantité ou la qualité des produits livrés, rétention d'information sur les conditions de marché en aval ou sur les qualités réelles du produit, émission d'informations erronées sur les coûts de production ou les coûts de commercialisation, rupture unilatérale d'un contrat ayant nécessité l'engagement d'investissements spécifiques... Ces comportements opportunistes génèrent des coûts de transaction, soit directement par le préjudice qu'ils portent à ceux qui en sont victime, soit indirectement par les coûts de négociation ex ante et de contrôle ex post qui sont consentis afin de s'en protéger.

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 réalise 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, comme nous l'avons vu plus haut, par sa position, 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...).

⁹ Williamson (1985, 1994, p. 49).

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 à l'égard de ses clients, 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.

L'approche par la relation d'agence : le commerce de gros comme intermédiaire incitatif

Les concepts développés par la théorie de l'agence peuvent fournir une grille de lecture complémentaire de la raison d'être du commerce de gros reposant sur un problème d'incitation dans une relation d'agence avec asymétrie informationnelle.

La relation d'un industriel avec les détaillants peut s'analyser comme une relation d'agence : l'industriel délègue la distribution finale de ses produits à un agent, le détaillant. Cette relation d'agence soumet l'industriel à une situation d'aléa moral : le détaillant, de par son contact avec le consommateur final, dispose d'un ensemble d'informations difficilement accessible à l'industriel, et qu'il peut tenter d'utiliser de manière opportuniste. En particulier, il est difficile pour l'industriel d'évaluer la quantité d'effort (publicité, promotion, services offerts aux consommateurs) consacré par le détaillant à la vente de son produit. Par exemple, en cas de baisse du volume des ventes, l'industriel éprouvera des difficultés à faire la part des choses entre ce qui est imputable au retournement de la conjoncture sur le marché, à une évolution des préférences des consommateurs, ou à l'effort commercial du détaillant. Cette incertitude peut

constituer un motif d'intégration du détail par l'industriel (Crocker (1983)), entraînant de facto celle du gros¹⁰. Le même argumentaire peut s'appliquer à la relation entre l'industriel et les grossistes. Remarquons que l'opacité de la gestion des grossistes dans un certain nombre de secteurs, en particulier sur les modalités de calcul de leurs marges, sur le contenu précis du service fourni..., est un motif assez général de mécontentement de la clientèle du commerce de gros¹¹.

Des modèles récents insistent sur le "double risque moral" qui pèse dans une relation d'agence. Par exemple, dans le cadre d'une relation entre un industriel et un détaillant, l'industriel est exposé au risque que le détaillant ne consacre pas l'effort commercial nécessaire à la promotion de ses produits ; en sens inverse, le détaillant est exposé au risque de vendre un produit qui ne correspond pas aux standards de qualité, ou qui n'est pas suffisamment soutenu par la communication de l'industriel... Face à une telle situation, la forme de gouvernance optimale peut consister dans la création d'un échelon intermédiaire (un "superviseur"), assurant l'interface entre le principal et l'agent¹². Ainsi dans les situations où les comportements des parties ne sont pas directement observables et où chacun court le risque de subir l'opportunisme de l'autre, le grossiste peut s'affirmer comme un superviseur impartial, incitant les deux parties à se comporter correctement.

◦

◦

◦

Les arguments théoriques passés en revue au cours de cette section ont permis de mieux cerner les raisons d'être du commerce de gros. Celles-ci sont à rechercher :

- d'une part, du côté des caractéristiques de l'environnement économique entourant les transactions : caractéristiques de la fonction de production du service de distribution (le grossiste génère une économie de coûts de distribution), caractéristiques de la transaction (le grossiste génère une économie de coûts de transaction).

¹⁰ Des modèles plus récents ont montré qu'un résultat du même type pour l'industriel pouvait être obtenu sans intégration, en imposant des "contraintes verticales" aux distributeurs. Voir, entre autres, Mathewson et Winter (1985), Rey et Tirole (1986), Blair et Lewis (1994).

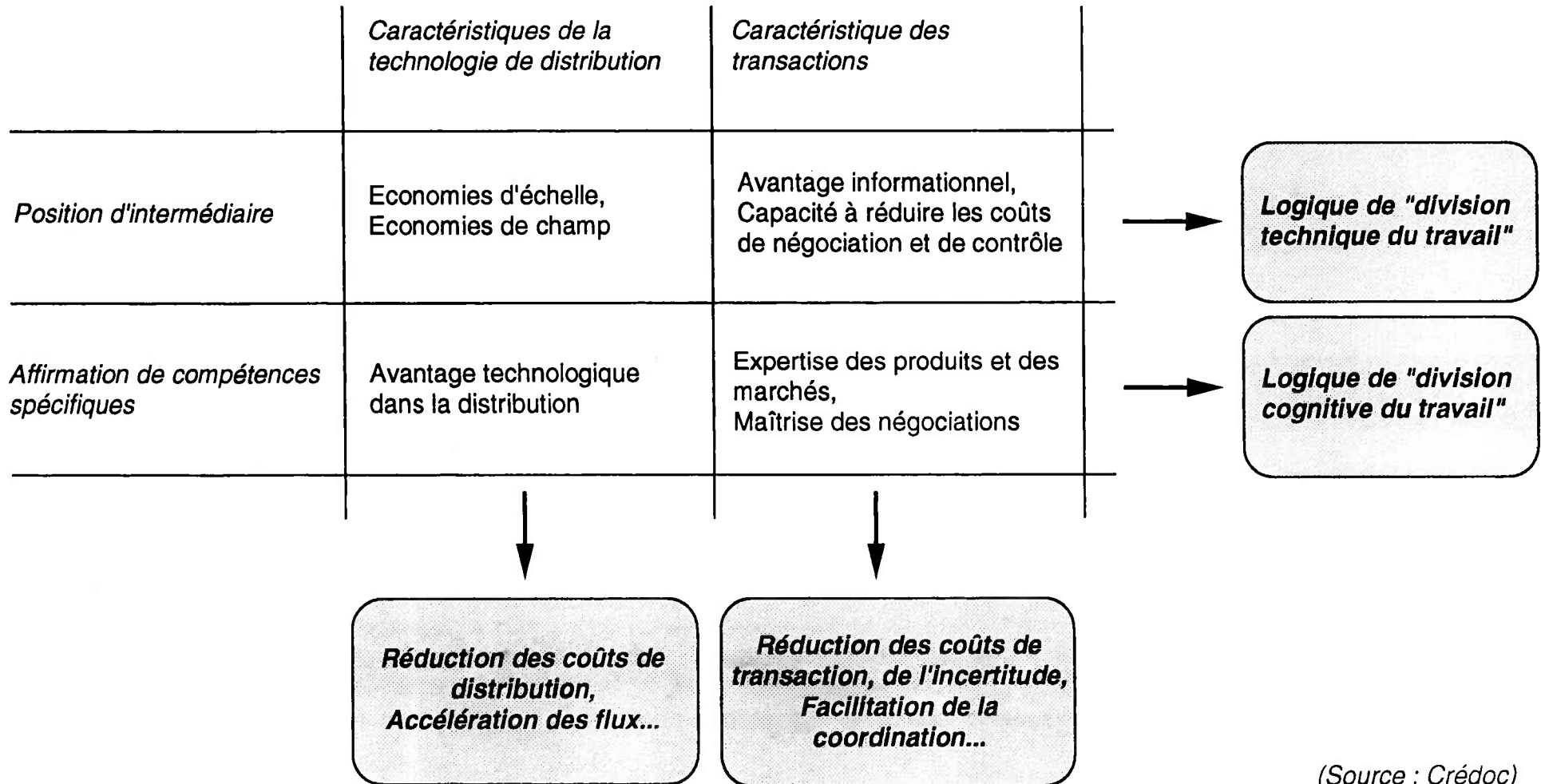
¹¹ Ce motif de mécontentement est apparu à plusieurs reprises au cours de la quarantaine d'entretiens semi-directifs réalisés auprès de clients potentiels des grossistes (industriels et distributeurs). Voir Moati et alii (1995).

¹² Voir notamment Macho-Stadler et Pérez-Castrillo (1991) et Vafai (1995).

- d'autre part, dans ce qui constitue la spécificité du grossiste en tant qu'agent économique : position d'intermédiaire entre des vendeurs et des acheteurs (gains statiques dans une logique de "division technique du travail"), exploitation de compétences spécifiques (gains dynamiques dans une logique de "division cognitive du travail").

Le croisement des modalités de ces deux dimensions donne un tableau à quatre cases permettant d'identifier des situations-types favorables à l'intermédiation du commerce de gros.

Une grille de lecture théorique des raisons d'être du commerce de gros



II - DES MUTATIONS STRUCTURELLES QUI REMETTENT EN CAUSE LES FONCTIONS TRADITIONNELLES DU COMMERCE DE GROS

Le commerce de gros subit depuis plusieurs années un certain recul qui semble traduire un mouvement de "désintermédiation" de l'économie. Ce mouvement s'illustre par une croissance de la valeur ajoutée du secteur de moins de 1,1% par an en Francs constants entre 1980 et 1992, alors que le PIB marchand croissait au rythme de 2,2%. Le poids du commerce de gros dans le PIB marchand est donc en recul (4,6% en 1992 contre 5,5% en 1980). Le rapport du chiffre d'affaires du secteur du commerce de gros au PIB - qui donne une mesure approximative de la proportion de transactions transitant par le commerce de gros - recule de manière concomitante (30% en 1992 contre 34% en 1980). Ces données sous-estiment, dans une mesure difficile à apprécier, l'ampleur du recul. En effet, les statistiques françaises regroupent sous le terme de commerce de gros des entreprises dont l'activité est très différente. Ainsi, les filiales commerciales françaises de firmes étrangères, dont le nombre s'accroît avec l'approfondissement du mouvement d'internationalisation de l'économie française¹³, sont enregistrées dans le commerce de gros. Les filiales de distribution des groupes industriels sont comptabilisées comme des grossistes, de même que, dans le commerce de gros alimentaire, les "Cash and Carry" dont l'activité est en développement rapide. S'il est impossible de mesurer précisément l'évolution de la structure du commerce de gros en ces différentes composantes, il est clair que le grossiste "traditionnel", multi-produits, multi-clients, principalement orienté vers le marché domestique..., éprouve des difficultés croissantes à se maintenir au sein des filières d'approvisionnement. Cette section est consacrée à tenter de comprendre, à partir de l'approche théorique des fonctions du commerce de gros qui vient d'être menée, les raisons de ce recul.

Si le recul relatif du commerce de gros peut effectivement s'interpréter comme la manifestation d'un mouvement de désintermédiation, deux faisceaux d'explications peuvent être mis en avant :

- le gain pour les clients (en coûts de distribution et de transaction) associé à l'intervention des grossistes se réduit ;
- les grossistes ont eu trop tendance à faire reposer leur compétitivité sur les avantages immédiats associés à leur position d'intermédiaire, au détriment de l'affirmation de compétences spécifiques.

¹³ Ainsi en 1990, les entreprises à participation étrangère représentaient 33 % des ventes du commerce de gros interindustriel (source : SESSI (1993)).

Examinons les transformations intervenues dans l'économie depuis une vingtaine d'années qui sont susceptibles d'avoir modifié les incitations des acteurs économiques à recourir à l'intermédiation du commerce de gros.

La concentration des structures économiques

On a assisté au cours des dernières décennies à une concentration assez générale des secteurs d'entreprises, même si de nombreux secteurs des industries agro-alimentaires (IAA) sont restés quelque peu en marge du mouvement. Toutefois, raisonner au niveau des secteurs d'entreprises peut biaiser le diagnostic. Par rapport à la question de la distribution, le groupe est un niveau d'analyse pertinent, car la distribution des produits (voire certains approvisionnements) est souvent gérée de façon centralisée. Or, le poids des groupes s'est très nettement accru, et en particulier au sein des IAA¹⁴. Il est inutile de rappeler l'ampleur du mouvement de concentration des centres de décision intervenu au sein du commerce de détail avec le succès fulgurant de la grande distribution et la diffusion de la franchise et des groupements de commerçants indépendants.

Ce mouvement général de concentration des centres de décision réduit le potentiel d'économie de coûts de distribution attendu du recours aux grossistes car :

- pour chaque vendeur, le nombre d'acheteurs à approvisionner est plus faible (et inversement), et le montant moyen des transactions s'élève, réduisant ses coûts de distribution interne (jeu des économies d'échelle) ;
- la centralisation de la distribution que peuvent opérer les groupes (centrales d'achats, entrepôts, plates-formes...) est de nature à leur faire profiter d'économies de champ, d'autant que la tendance au "recentrage" dans les groupes rend plus homogène la nature des produits traités.

La concentration des structures économiques réduit également l'utilité du commerce de gros comme économiseur de coût d'information. En effet, si le nombre des centres de décision pouvant intervenir dans les transactions diminue, la rencontre directe des offres et des demandes s'opère beaucoup plus facilement, surtout si ces centres de décision sont de taille importante, et donc à la fois visibles et capables de profiter des économies d'échelle dans la recherche d'information. Un grossiste est-il nécessaire pour mettre en relation Danone et Promodès ?

¹⁴ En 1990, il atteignait les deux tiers du CA des IAA et 69% de celui de l'industrie (source : SESSI (1994)).

La réduction du nombre de centres de décision a sans doute également réduit l'importance des coûts totaux de négociation, quoique la concentration de part et d'autre d'une filière d'approvisionnement puisse provoquer des situations de quasi-monopole bilatéral¹⁵. Toutefois, si une situation de monopole bilatéral peut être une incitation à l'intégration, dans le cas général elle n'engendre pas une recherche d'intermédiation.

L'évolution technologique

L'évolution technologique a pu avoir un impact plus ambigu sur le commerce de gros. En premier lieu, il est probable que la déformation de la structure de la production nationale en faveur de produits plus sophistiqués, ainsi que la diffusion de technologies de pointe à la plupart des activités, ont augmenté le degré d'incertitude des acheteurs sur la qualité des biens. Cette évolution a pu être favorable à l'intermédiation du commerce de gros. Toutefois, simultanément, cette montée de la complexité des produits exige des grossistes des compétences techniques de plus en plus pointues pour être en mesure d'expertiser l'offre et d'analyser la demande. L'atomicité des structures du commerce de gros, le caractère "routinier" des modes de gestion en vigueur dans une proportion importante d'entreprises du secteur... ont probablement retardé les grossistes dans le mouvement d'élévation du niveau de compétence de leur main-d'oeuvre, les empêchant de remplir pleinement cette fonction de réducteur d'incertitude par un accès privilégié à l'information.

En même temps que s'élève le contenu des produits en connaissances, ces connaissances deviennent souvent de plus en plus spécifiques à chaque catégorie de produits, voire à chaque fournisseur. Ce facteur est de nature à favoriser l'internalisation de la fonction de gros (voir plus bas). Il est aussi de nature à amputer les économies de champ sur lesquelles repose en partie la justification de l'activité du grossiste.

L'évolution technologique majeure des dernières décennies est la diffusion rapide des technologies de l'information et de la communication (TIC). Les TIC ont probablement favorisé l'érosion de l'avantage informationnel du commerce de gros en autorisant une réduction considérable du coût de recherche et de traitement de l'information à tous les niveaux du système économique. En outre, la diffusion des TIC, en facilitant la coordination et le

¹⁵ Voir l'âpreté de la négociation entre les géants de l'agro-alimentaire et les centrales d'achats de la grande distribution, dont l'exemple du déréférencement de Danone par Leclerc dans le courant des années 80 a constitué la plus éclatante manifestation.

contrôle¹⁶ au cours de la relation commerciale, réduit l'avantage comparatif des grossistes au niveau de la négociation et du contrôle.

L'évolution des modes de fonctionnement des marchés

Plusieurs facteurs se sont conjugués pour favoriser la généralisation des stratégies de différenciation sur les marchés (saturation des besoins primaires, concurrence des pays à bas salaires sur les positionnements "prix", élévation du contenu technologique des produits, possibilité offerte par les nouveaux équipements productifs flexibles de mieux concilier différenciation et productivité...). Le fait qu'une proportion croissante de transactions porte sur des biens différenciés (par leur contenu en technologie ou en marketing) est une force qui pousse à l'intégration de la fonction de gros. Plusieurs arguments théoriques connus permettent de le comprendre. Un bien différencié exige le plus souvent, pour sa distribution, l'engagement d'actifs spécifiques. Par exemple, la distribution d'un bien à fort contenu technologique exige que le distributeur investisse dans la connaissance des caractéristiques et performances du produit afin de bâtir son argumentaire commercial, de pouvoir assurer un service après-vente performant... Se pose alors, pour l'industriel, un double problème :

- trouver un système de rémunération du grossiste suffisamment incitatif pour que celui-ci consacre effectivement les moyens nécessaires à la construction de cet actif spécifique, sans lequel la compétitivité de son produit risque de se trouver ternie et l'actif immatériel incorporé dans le produit déprécié ;
- à supposer que le grossiste ait bien investi dans cet actif spécifique, l'industriel risque de se retrouver en situation de monopole bilatéral puisque la rupture du contrat et le recours à un autre grossiste (qui par hypothèse n'aurait pas investi dans cet actif spécifique) risquent de générer des coûts de transfert dissuasifs pour l'industriel. C'est par l'existence du besoin d'une expertise spécialisée (actif spécifique) que Williamson (1985, 1994 p. 141) interprète l'observation de Porter et Livesay (1971) d'un recours important au commerce de gros pour la distribution de machines-outils standardisées (dites "machines de catalogues"), alors que la distribution des machines spéciales était intégrée. L'étude de Anderson et Schmittlein (1984) auprès des producteurs américains de composants électroniques parvient à montrer 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.

Le renforcement des stratégies de différenciation et l'incorporation d'une quantité croissante d'actifs immatériels dans les produits favorisent également les stratégies de contrôle de la

¹⁶ Brousseau (1992).

distribution de détail, qui s'accompagne alors le plus souvent de l'intégration du stade de gros. Un bien différencié exige souvent, au stade du détail, que le distributeur consente un effort de publicité, de promotion, d'information, de service..., en bref de communication, pour relayer auprès des consommateurs la différenciation opérée par l'industriel. Cette communication consentie par le distributeur (et qui grève ses coûts) profite également peu ou prou à ses concurrents. Certains d'entre eux peuvent alors être tentés de ne pas communiquer, et grâce aux économies ainsi réalisées de prendre un avantage de prix sur les distributeurs qui communiquent. Ces derniers risquent donc d'assurer la charge du relais de la différenciation de l'industriel sans en tirer le bénéfice en termes de ventes. Leur réaction rationnelle sera donc de réduire leur effort de communication. Si cet effort de communication au stade du détail est stratégique pour l'industriel, celui-ci est alors incité à intégrer (ou au moins à trouver une forme de contrôle de) la distribution de détail de manière à éliminer ce problème de passager clandestin (Mathewson et Winter (1986), Lepage (1989)...).

Par ailleurs, le marketing d'un bien différencié est souvent complexe et imprègne la stratégie commerciale de l'industriel. Celui-ci peut alors ressentir le besoin de prendre en main sa distribution (éventuellement jusqu'au stade du détail) : il s'assure ainsi que les objectifs poursuivis au stade de la distribution sont bien conformes à ceux découlant de la stratégie de l'industriel (mise en avant de tel ou tel produit, orientations de la politique de prix, cibles géographiques prioritaires...), et dispose d'un poste avancé d'observation du marché lui permettant d'aiguiser sa stratégie marketing. Autrement dit, le contrôle de la fonction de distribution devient plus stratégique et incite à l'internalisation.

Enfin, remarquons qu'un bien fortement différencié (en particulier lorsqu'il l'est par la publicité) est plus visible et dans une certaine mesure "pré-vendu", provoquant une réduction substantielle du coût de rencontre des offres et des demandes. Par exemple, lorsqu'un acheteur d'une centrale de la grande distribution s'interroge sur l'assortiment de sodas qu'il est souhaitable de construire pour les points de vente, il n'a pas à rechercher longtemps l'offre (ni à chercher à évaluer le produit) de Coca-Cola et de Pepsi-Cola. Une recherche plus importante sera par contre nécessaire pour sélectionner le producteur régional qui produira le cola destiné à être vendu sous la marque du distributeur.

Une autre évolution marquante du fonctionnement des marchés a été la tendance à la versatilité croissante de la demande, encourageant la prolifération des produits et le raccourcissement de leur cycle de vie. Cette évolution se traduit pour les acteurs économiques par un accroissement significatif de leur exposition à l'incertitude : incertitude sur le niveau de la demande, sur son orientation qualitative... avec toutes les conséquences que cela comporte sur le risque de

lancement ou de sélection de produits inadaptés, d'obsolescence accélérée, d'accumulation d'invendus... Face à cette montée de l'incertitude, le besoin d'informations pertinentes et circulant très rapidement est accru. Les grossistes ont ici une opportunité de valoriser leur avantage informationnel et de renforcer leur rôle comme des "réducteurs d'incertitude"¹⁷. Par une très bonne maîtrise de la diversité des produits, il peut aider les acheteurs à sélectionner les références les plus adaptées à leurs besoins. Par une très bonne connaissance des marchés, de leurs tendances actuelles, de leurs évolutions probables, il peut aider les vendeurs à cibler correctement leur marché... Pour les grossistes, la pleine exploitation de cette opportunité offerte par l'accroissement du degré d'incertitude sur les marchés pour revaloriser leur intermédiation dépend bien sûr de leur capacité à développer les compétences nécessaires. Elle est également menacée par les nouveaux modes de coordination inter-entreprises qui accompagnent la "révolution organisationnelle" qui est elle-même une réponse à cette incertitude.

La révolution organisationnelle

Les entreprises recherchent de plus en plus une réponse à l'incertitude accrue des marchés à travers la révision de leur organisation interne et des modalités des relations inter-entreprises. Sans développer¹⁸, rappelons que cette révision vise principalement le renforcement de la flexibilité, de la réactivité et de la capacité d'apprentissage de l'entreprise. Dans le champ des relations inter-entreprises, ces objectifs impliquent de nouvelles pratiques qui menacent lourdement le commerce de gros.

En premier lieu, les flux sont mis sous tension. Les pratiques de "juste-à-temps", de production en flux tendus visent l'accélération des transactions, et poussent au raccourcissement des circuits de distribution. Williamson (1985, 1994, chap. 5) explique la politique d'intégration de la distribution menée à l'origine de Kodak comme une réponse au souci d'accélérer les flux en réponse au caractère périssable des films sur papier. L'intégration permettait de supprimer les intermédiaires, mais aussi de former le personnel des points de vente au détail à une gestion serrée des stocks (actif spécifique). Aujourd'hui, la grande distribution alimentaire recherche prioritairement ses gains de productivité dans la rationalisation de la logistique et expérimente

¹⁷ Le modèle de Carlton (1979) montre que, en présence d'incertitude sur le volume de la demande, les détaillants peuvent avoir intérêt à intégrer la production pour satisfaire le volume de demande le plus probable et de recourir au commerce de gros pour satisfaire l'éventuelle demande additionnelle. Un raisonnement similaire pourrait être appliqué à l'incertitude quant à la variété demandée. Ainsi, dans l'habillement, les grossistes en textile ont une fonction importante d'assurance du réassort pour les producteurs de vêtements (Moati et Mouhoud, 1992), et les grossistes en vêtements assurent la même fonction à l'égard des détaillants.

¹⁸ Voir, par exemple, Cohendet et Llerena (1990), Baudry (1995)...

des formes de "circuits courts" devant mener à la généralisation des livraisons en "juste-à-temps" dans les entrepôts puis dans les points de vente¹⁹.

En second lieu, les entreprises tendent à spécialiser les aspects du processus de production de leurs produits reposant sur les mêmes bases de compétences, et externalisent la production du reste à des fournisseurs spécialisés. Cette "division cognitive du travail"²⁰ vise avant tout l'efficacité dynamique par l'optimisation de la capacité d'apprentissage et de création de ressources. Elle se distingue de la "division technique du travail", fondement de l'organisation taylorienne de la production, qui recherche l'efficacité statique par l'optimisation de l'allocation de facteurs de production génériques. La division cognitive du travail est génératrice d'importants coûts de transaction : les "biens" échangés sont généralement hautement spécifiques et, par définition, les acheteurs ne disposent pas des compétences nécessaires à une évaluation en profondeur de leur qualité (ni, a fortiori, de celle de leur producteur). Pourtant, l'intégration n'est généralement pas la bonne réponse à ces coûts de transaction en raison même de l'application du principe de spécialisation sur des blocs de savoirs homogènes. Par ailleurs, la division cognitive du travail pose de redoutables problèmes de coordination dans la mesure où ce ne sont plus directement des produits qui sont échangés mais des compétences complémentaires, supposées être en progrès constant mais de manière compatible les unes par rapport aux autres.

La mise sous tension des flux et l'instauration d'une division cognitive du travail favorisent l'émergence de nouveaux modes de coordination inter-entreprises, que l'on peut qualifier de manière générique de "partenariats", qui ne sont ni marché, ni hiérarchie²¹ et qui visent à faciliter l'intégration organisationnelle des parties. Ces modes de coordination sont d'efficaces réducteurs des coûts de transaction (logique d'allocation) et favorisent en même temps l'apprentissage collectif (logique de création). L'intermédiation des grossistes est ainsi rendue moins pertinente, et peut même apparaître comme nuisible en créant un écran entre les "partenaires" constituant un obstacle à une coordination efficace.

o

o

o

¹⁹ Voir Moati (1995b).

²⁰ Moati et Mouhoud (1994).

²¹ Les "réseaux", alliances, accords de coopération, certaines relations de sous-traitance... sont quelques-unes des manifestations de ces nouveaux modes de coordination.

Des évolutions structurelles du fonctionnement de l'économie se sont conjuguées au cours des dernières années pour réduire, globalement, le besoin d'intermédiation, engendrant la dégradation tendancielle des performances du commerce de gros. Le tableau n'est cependant pas si noir. Plusieurs de ces évolutions offrent simultanément de nouvelles opportunités aux grossistes. Ainsi, si la concentration en amont et en aval des marchés tend à réduire le besoin d'intermédiation, l'extension internationale des zones de prospection commerciale et d'approvisionnement pose à nouveau, sur une échelle géographique élargie, les problèmes d'identification des parties potentielles, d'évaluation des offres et des demandes, de connaissance des caractéristiques pertinentes de l'environnement de la transaction. La diffusion des TIC réduit pour l'ensemble des acteurs économiques le coût d'acquisition de l'information, mais aussi l'ensemble des coûts de transaction. Simultanément, les TIC sont une source de gains de productivité prodigieux dans la production du service de distribution, avec à la clé une réduction significative du coût de l'intermédiation. Si la complexité accrue des produits et leur caractère de plus en plus dédié sont des facteurs encourageant les stratégies d'intégration verticale, ces facteurs renforcent l'incertitude qui entoure la transaction et offrent aux grossistes l'opportunité de s'affirmer comme des experts, neutres et crédibles, des produits et des marchés, offrant une réduction significative du degré d'incertitude auquel sont exposés leurs clients...

Le déclin du commerce de gros n'est donc peut-être pas une fatalité. Mais pour s'y opposer, les grossistes doivent mettre en oeuvre des stratégies d'adaptation.

CONCLUSION

Le commerce de gros peut constituer un objet d'étude spécifique et le poids économique de ce secteur ainsi que l'évolution inquiétante de ses performances rendent souhaitable la multiplication des travaux théoriques et appliqués sur ce secteur d'activité si souvent négligé (méprisé ?) par les économistes.

Nous avons tenté, dans ce papier, d'interpréter la lente érosion des performances du commerce de gros à partir de la compréhension des fondements de l'intervention des grossistes dans les circuits d'approvisionnement qu'offrent les outils et concepts de la théorie économique, et en particulier de l'approche transactionnelle. Au terme de cette investigation, il est tentant d'interpréter le recul du commerce de gros comme une conséquence d'une érosion pour les acteurs économiques des bénéfices attendus de l'intermédiation du commerce de gros, eu égard au coût de ce service. Une première explication est que le commerce de gros peut de moins en moins convaincre de l'intérêt de son intermédiation sur la base des simples effets attendus de sa position d'intermédiaire. En effet, nous avons vu que le simple fait, pour un grossiste, de se situer entre plusieurs fournisseurs et plusieurs acheteurs lui confère "automatiquement" des avantages comparatifs dans le coût de production du service de distribution, dans la capacité à réunir l'information pertinente, à réduire les coûts de négociation... Cette compétitivité "automatique", sur laquelle nombre de grossistes paraissent s'être longtemps reposés, semble ne plus suffire. La compétitivité des grossistes, aujourd'hui, doit davantage être fondée sur la mise en avant de compétences spécifiques permettant des gains d'efficacité de la production du service d'intermédiation. Ainsi, les stratégies d'adaptation à la nouvelle configuration du fonctionnement des marchés consistent notamment à développer des compétences dans la gestion des flux, dans l'évaluation des produits, dans l'analyse des marchés, dans la capacité à faire circuler l'information entre l'amont et l'aval, dans le marketing et les méthodes de vente... La différenciation des circuits de distribution de détail, les stratégies d'hyper-segmentation de l'offre des industriels... exigent une quantité croissante d'informations et de compétences pour réaliser le bon assortiment des produits aux points de vente. Cet assortiment peut d'ailleurs s'accompagner d'une transformation mineure du produit (conditionnement, étiquetage...). Le modèle d'agence développé par Lal (1986) montre qu'il est dans l'intérêt de l'industriel de déléguer des décisions importantes dans le domaine commercial, en dépit du risque moral subi, lorsque l'agent situé en amont dispose d'un avantage informationnel sur l'industriel concernant les paramètres importants de la prise de décision.

Cet effort d'efficience doit permettre à la fois d'accroître le bénéfice attendu du recours au commerce de gros et de réduire le coût de l'intermédiation, donc au total de rehausser l'incitation économique au recours au grossiste.

Cet axe d'adaptation s'inscrit dans la fonction traditionnelle du commerce de gros : la réduction des coûts de distribution et de transaction. Toutefois, le glissement progressif de l'ensemble de l'économie vers une logique de division cognitive du travail est de nature à réduire l'importance du souci de minimisation des coûts à court terme dans les stratégies des acteurs au profit d'une logique de dynamique de compétitivité fondée sur la culture d'une capacité d'apprentissage sur des blocs de savoirs cohérents (passage d'une logique de réduction des coûts d'allocation à une logique d'optimisation de la capacité d'apprentissage et de création).

Ce glissement vers une division cognitive du travail pourrait alors constituer une lame de fond réduisant la pertinence des fonctions traditionnelles du commerce de gros fondées sur une logique statique de coût. Pour le commerce de gros, suivre cette mutation structurelle implique qu'il soit capable de sortir d'une stricte logique d'allocation pour entrer dans une logique de création. Ce saut qualitatif passe par la définition du métier de grossiste non plus à partir d'une position dans une filière d'approvisionnement mais à partir d'un ensemble cohérent et spécifique de compétences sur lequel les entreprises de ce secteur devront témoigner d'une capacité d'apprentissage supérieure à celle de leurs clients. Toute réflexion sur la nature de ces compétences est nécessairement spéculative. Les grossistes pourraient tenter de s'affirmer comme des spécialistes compétents de la gestion des flux de marchandises et d'information. La maîtrise des flux de marchandises repose sur des compétences en matière de logistique. Ici, les grossistes ont pris un retard considérable par rapport aux transporteurs, à des grossistes étrangers, voire à certains de leurs gros clients. Leur avantage comparatif sur la gestion de flux d'information (information sur les produits, les marchés...) sera peut-être moins difficile à établir. La maîtrise des compétences nécessaires à la gestion des flux pourrait permettre aux grossistes d'occuper une place originale au sein des réseaux productifs où se met en oeuvre une division cognitive du travail : celle de gestionnaire des interfaces entre des spécialistes aux compétences spécifiques mais complémentaires, dont on a vu le caractère problématique de la coordination.

Cette affirmation du commerce de gros comme spécialiste de blocs de savoirs spécifiques devrait permettre d'élever progressivement le statut des grossistes d'intermédiaires à partenaires et de conforter leur position dans les filières de distribution. Mais cette mutation exige un important effort d'adaptation de la part de ses entreprises : rupture avec des modes de fonctionnement traditionnels, vision stratégique de long terme, relèvement substantiel de l'effort

d'investissement, en particulier dans les nouvelles technologies de l'information, révision de l'organisation du travail, relèvement général du niveau de qualification de la main-d'oeuvre... Le secteur du commerce de gros en France, pris dans son ensemble, semble éprouver de lourdes difficultés à entreprendre cette mutation. Les blocages résident notamment dans les structures du secteur : près des trois quarts des entreprises emploient moins de 10 salariés. Cette atomisation des structures entrave les entreprises dans l'adoption de certaines technologies et formes d'organisation, dans l'extension géographique (notamment à l'international) de leur champ d'intervention... La petite taille des entreprises, souvent conjuguée à une rentabilité médiocre, pose le problème de la fragilité de la structure financière des entreprises qui hypothèque leur marge d'adaptation. De même, cette atomisation des structures s'accompagne d'une certaine instabilité qui se traduit notamment par un flux important d'entrées et de sorties du secteur. Cette instabilité est préjudiciable à une logique d'accumulation de compétences spécifiques et entrave la diffusion d'une logique de partenariat dans la durée avec les clients. Ajoutons à cela l'inertie des modes de pensée et des comportements associée à un management souvent familial, ainsi que le faible niveau de qualification de la main-d'oeuvre employée et le caractère problématique de sa capacité de redéploiement vers de nouveaux profils de compétence.

BIBLIOGRAPHIE

- ANDERSON A., GATIGNON H., "Modes of Foreign Entry : A Transaction Cost Analysis and Propositions", *Journal of International Business Studies*, vol. 17, n° 3, fall 1986, p. 1-26.
- ANDERSON E., SCHMITTLEIN D.C., "Integration of the Sales Force : an Empirical Examination", *Rand Journal of Economics*, vol. 15, autumn 1984, pp. 385-395.
- BAUDRY B., *L'économie des relations interentreprises*, Paris, La Découverte, Repères, 1995.
- BLAIR B.F., LEWIS T.R., "Optimal Retail Contracts with Asymmetric Information and Moral Hazard", *Rand Journal of Economics*, vol. 25, n°2, summer 1994, pp. 284-296.
- BROUSSEAU E., "Coûts de transaction et impact organisationnel des technologies d'information et de communication", *Document de travail, CREI*, (à paraître dans Réseaux), n° 54, 1992.
- CARLTON D.W., "Vertical Integration in Competitive Markets under Uncertainty", *Journal of Industrial Economics*, vol. 27, n°3, 1979, pp. 186-209.
- COHENDET P., LLERENA P., "Flexibilité et évaluation des systèmes de production", in *ECOSIP, Gestion industrielle et mesure économique. Approches et applications nouvelles*, Economica, Paris, 1990, p. 61-70.
- CROCKER K.J., "Vertical Integration and the Strategic Use of Private Information", *Bell Journal of Economics*, vol. 14, 1983, pp. 236-248.
- DOSI G., "The Nature of the Innovative Process", in DOSI G., FREEMAN Ch., NELSON R., SILVERBERG G., SOETE L. (ed.), *Technical Change and Economic Theory*, Pinter Publishers, London & New York, 1988, p. 221-238.
- KIRZNER I.M., *Perception, Opportunity, and Profit. Studies in the Theory of Entrepreneurship*, The University of Chicago Press, Chicago & London, 1979.
- LAL R., "Delegating Pricing Responsibility to the Salesforce", *Marketing Science*, vol. 5, 1986, pp. 159-168.
- LEPAGE H., *La nouvelle économie industrielle*, Paris, Hachette, Pluriel, 1989.
- MACHO-STADLER I., PÉREZ-CASTRILLO J.D., "Double risque moral et délégation", *Recherches Economiques de Louvain*, vol. 57, n°3, 1991, pp. 277-296.
- MARTIN S., "Structure and Performance of US Wholesale Trade", *Managerial and Decision Economics*, vol. 5, N°3, sept. 1984, pp. 160-167.
- MATHEWSON G.F., WINTER R.A., "The Economics of Franchise Contracts", *Journal of Law and Economics*, vol. 28, n°3, oct. 1985, pp. 503-526.
- MATHEWSON G.F., WINTER R.A., "The economics of Vertical Restraints in Distribution", in STIGLITZ J.E. and MATHEWSON G.F. (eds), *New Developments in Analysis of Market Structures*, Cambridge, Mass., MIT Press, 1986.
- MOATI P., "La grande distribution alimentaire vers un nouveau régime de croissance", *Communication à la journée "Histoire et performances des entreprises françaises de distribution"*, Sorbonne, Paris, 17 mai 1995b.

MOATI P., MOUHOUD E.M., *Les transports et les télécommunications dans l'arbitrage entre modes d'organisation de la production*, Rapport CRÉDOC pour le Predit, Paris, 1992.

MOATI P., MOUHOUD E.M., "Information et organisation de la production. Vers une division cognitive du travail", *Economie Appliquée*, tome XLVI, n°1, 1994, pp. 47-73.

MOATI Ph., POUQUET L., GARDIN F., *Contrat d'étude prospective Commerce de gros. Première phase : analyse économique du secteur*, Paris, CRÉDOC, mars 1995.

NELSON R.R. , WINTER S.G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge Mass., 1982.

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

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

REY P., TIROLE J., "The Logic of Vertical Restraints", *American Economic Review*, vol. 76, n°5, december 1986, pp. 921-939.

ROB R., "Equilibrium Price Distributions", *Review of Economic Studies*, vol 52, 1985, p. 487-504.

ROTHSCHILD M., "Models of Market Organization with Imperfect Information : a Survey", *Journal of Political Economics*, vol. 81, n° 6, Nov-Dec 1973, p. 1283-1308.

SALOP S., STIGLITZ J.E., "Bargains and Ripoffs : A Model of Monopolistically Competitive Price Dispersion", *Review of Economic Studies*, vol. 44, 1977, pp. 1211-1230.

S.E.S.S.I., *L'implantation étrangère dans l'industrie au premier janvier 1991*, ministère de l'Industrie, 1993.

S.E.S.S.I., *Les chiffres clés de l'industrie*, Paris, Dunod, 1994.

STIGLER G., "The Economics of Information", *Journal of Political Economics*, vol. 69, n° 3, june 1961, p. 213-225.

STIGLITZ J.E., "Imperfect Information in the Product Market", in SCHMALENSEE R. & WILLIG R. (eds), *Handbook of Industrial Organization*, vol. 1, Amsterdam, Elsevier, 1989, pp. 771-848.

VAFAI K., *Information asymétrique, comportements opportunistes et hiérarchie : essais en économie des organisations*, Thèse pour le doctorat de sciences économiques, Université de Paris I, 1995.

WILLIAMSON O.E., *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York, 1975.

WILLIAMSON O.E., "The Vertical Integration of Production : Market Failure Considerations", in *Economic Organization. Firms, Markets and Policy Control*, Harvester Wheatsheaf, New York, 1986, pp. 85-100.

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

LA GRANDE DISTRIBUTION ALIMENTAIRE VERS UN NOUVEAU RÉGIME DE CROISSANCE²²

Philippe Moati²³

La création du premier hypermarché en France remonte à 1963. Trente ans plus tard, les hypermarchés occupent 28,6% du marché alimentaire et 19,3% du marché de l'ensemble des biens de consommation²⁴. **L'ensemble hypers et supers totalise 56,5% du marché alimentaire et 32% du marché de l'ensemble des biens de consommation.** Parties pour la plupart de rien, les entreprises de la grande distribution ont aujourd'hui des allures d'empire. Les trois premiers groupes (Carrefour, Leclerc et Intermarché) affichent un chiffre d'affaires consolidé de plus de 100 milliards de Francs... La grande distribution alimentaire a ainsi acquis un poids économique considérable qui fait que le comportement de ses entreprises et sa dynamique d'ensemble ont un impact macro-économique considérable, à la fois directement (influence sur l'indice des prix, sur l'emploi, sur la densité de l'appareil commercial...) et par l'intermédiaire des comportements de réaction qu'elle suscite chez ses fournisseurs (concentration, gains de productivité, innovation, délocalisation...). Or, depuis quelques années, la grande distribution alimentaire traverse la première crise de son histoire. Certes cette crise, pour l'instant, ne se traduit pas par un effondrement de ses performances économiques et financières : dans le marasme économique général du début des années 90, la grande distribution affiche des résultats que lui envie la plupart des autres secteurs de l'économie. Cette crise est une crise de croissance. **La grande distribution alimentaire est en train de conclure un chapitre important de son histoire.** Elle recherche aujourd'hui, à tâtons, dans un environnement incertain, les comportements adaptés à une nouvelle étape de son développement, qui sera sans doute moins spectaculaire, plus qualitatif que quantitatif. L'enjeu de la période contemporaine est la réussite de la **transition d'un régime de croissance extensive à un régime de croissance intensive** dont les

²² Ce papier a fait l'objet d'une communication à la journée "Histoire et performances des entreprises françaises de distribution" à la Sorbonne, Paris, le 17 mai 1995.

²³ Directeur de recherche au CRÉDOC, Professeur à l'Université de Poitiers.

²⁴ INSEE, Comptes du commerce 1993.

modalités précises de fonctionnement sont encore à découvrir. Nous tenterons, dans ce qui suit, de montrer sur quelles limites bute la croissance extensive. Nous examinerons ensuite les comportements d'adaptation que les entreprises du secteur mettent aujourd'hui en oeuvre. Nous conclurons en nous interrogeant sur les caractéristiques probables du régime de croissance intensive et sur les conditions de compétitivité qui s'imposeront alors aux entreprises du secteur.

Le discount au coeur du régime de croissance extensive

Le croissance fulgurante de la grande distribution alimentaire au cours des trente dernières années est née d'une rencontre entre l'évolution de l'environnement économique et social (croissance du pouvoir d'achat, motorisation des ménages, transfert de population des centres urbains vers les périphéries, travail des femmes...) et une innovation commerciale et organisationnelle : le discount, c'est-à-dire, en termes simples, la vente aux prix les plus bas. **Le discount**, concept fondateur des grandes surfaces et facteur principal de leur succès face aux autres formes de commerce, repose sur deux principes :

1 - **La réduction du coût du service commercial.** Elle repose sur la formule du libre-service, mais aussi par un impératif de rotation rapide des produits.

2 - **L'obtention de conditions d'achat avantageuses.** Ceci passe par la massification des achats notamment dans le cadre de centrales.

Durant cette phase de croissance extensive, **les stratégies des entreprises** se sont canalisées dans deux directions principales :

1 - **La conquête du terrain.** Dans ce nouvel Eldorado, il convenait de prendre les meilleures positions, et d'occuper rapidement le terrain. Les entreprises du secteur se sont ainsi livré à une véritable course aux ouvertures.

2 - **L'affirmation d'une forte compétitivité-prix.** Si le discount a permis aux grandes surfaces de s'imposer face au commerce traditionnel, il s'est également rapidement imposé comme mode de concurrence dominant parmi les entreprises de la grande distribution alimentaire elles-mêmes. Il ne s'agissait donc pas seulement de vendre "pas cher", mais aussi de vendre "moins cher" que les enseignes concurrentes.

Ces deux axes stratégiques se sont révélés étroitement interdépendants. En effet, la participation à la course aux ouvertures permettait d'augmenter la puissance d'achat de l'entreprise et ainsi d'améliorer son pouvoir de négociation à l'égard des fournisseurs. La croissance était donc cumulative, car la massification des achats permettait la réduction des coûts d'approvisionnement, améliorant la compétitivité-prix de l'enseigne et donc sa capacité à conquérir des parts de marché... Simultanément, les négociations avec les fournisseurs ont toujours porté également sur les délais de paiement. Ainsi, la combinaison d'un volume de dettes fournisseurs considérables, de crédits clients inexistantes et d'une rotation très rapide des stocks a généré une importante ressource en fonds de roulement, venant suppléer à l'insuffisance des fonds propres dans le financement d'une conquête du terrain très gourmande en capital. Au premier janvier 1994, 13 centrales d'achat couvraient près de la totalité des hypermarchés, les 7 premières 88%²⁵.

Par rapport à cette logique, les groupements d'indépendants (Leclerc, Intermarché, Système U...) ont su tirer profit des spécificités de leurs structures organisationnelles qui leur a facilité l'accès aux facteurs de production critiques. Grâce à une combinaison "autonomie personnelle-perspectives de succès" attrayante, ces groupements ont réussi à attirer des hommes motivés, animés par un esprit de pionnier, soutenus par un système de parrainage efficace, formés et stimulés par une forte culture d'entreprise assurant la cohérence de l'ensemble. Ces hommes ne se sont pas contentés d'apporter leur énergie entrepreneuriale ; en finançant leur exploitation par leurs propres capitaux (prélevés sur leur épargne ou empruntés), ils ont servi de levier financier permettant d'accélérer le pas dans la course aux ouvertures, alors que les groupes succursalistes devaient, pour financer cette croissance, renforcer leurs fonds propres par appel au capital extérieur, avec toutes les contraintes que cela comporte en termes de respect de normes de résultats, d'équilibre financier, et de menace sur la pérennité du contrôle familial qui caractérise la plupart d'entre eux. Cet avantage des groupements d'indépendants dans leur capacité à mobiliser les hommes et les capitaux est certainement une des raisons essentielles de leur succès fulgurant au cours des dernières décennies, qui les a placés à la tête des groupes de la grande distribution alimentaire. Nous verrons que les indépendants sont sans doute moins adaptés au régime de croissance intensive qui s'annonce et que leur structure peut aujourd'hui les handicaper dans leurs tentatives d'adaptation.

²⁵ Source : LSA.

Les limites de la croissance extensive

Depuis quelques années, les limites de cette croissance extensive apparaissent de plus en plus clairement. Cette réalité est sans doute quelque peu masquée par les difficultés macro-économiques et les nouveaux comportements de consommation qui ont provoqué un ralentissement de la croissance en valeur. Il est cependant peu probable que la reprise économique suffise à remettre la grande distribution alimentaire sur son trend de croissance à deux chiffres. Examinons les principaux facteurs à l'origine de l'épuisement de la croissance extensive :

- **le marché alimentaire**, sur lequel elle réalise la majeure partie de son CA, **est saturé**. Le taux de croissance annuel moyen en volume de la consommation alimentaire, qui s'élevait à 1,8% entre 1970 et 1980, est tombé à 1,5% sur la période 1980-1990²⁶. Depuis 1990, il ne s'élève plus qu'à 0,7%. L'alimentation, qui représentait 23,9% du budget des ménages en 1970, n'en représente plus que 17,7% en 1993. Il est clair que si la grande distribution alimentaire ne devait plus compter que sur le dynamisme de son marché principal pour assurer sa croissance, celle-ci pourrait difficilement dépasser les 2% en volume par an... Mais la maturité du marché alimentaire n'est pas un phénomène nouveau, et l'essentiel de la croissance réalisée au cours des "trente glorieuses des grandes surfaces" a été imputable à la conquête de parts de marché. Mais, précisément...

- **les perspectives de conquête de nouvelles parts de marché sur le marché alimentaire s'assombrissent**. La part de marché de la grande distribution dépasse d'ores et déjà les 60% sur plusieurs grandes familles de produits et ne pourra plus s'étendre indéfiniment, d'autant que le commerce traditionnel, ou ce qu'il en reste, s'est repositionné et se montrera de plus en plus résistant aux avancées des grandes surfaces. La boucherie, la poissonnerie, la boulangerie-pâtisserie, et dans une moindre mesure, les produits frais, sont les segments où la pénétration des grandes surfaces est pour l'instant la plus faible. C'est donc logiquement sur ces produits que leurs efforts sont actuellement concentrés, et où leur progression au cours des dernières années a été la plus spectaculaire. La pénétration de ces segments impose cependant une profonde réorganisation de toute la chaîne d'approvisionnement afin d'assurer fraîcheur, qualité et discount, et d'importants efforts commerciaux afin de modifier des comportements de consommation profondément enracinés. Si assurer une croissance rapide à partir du marché alimentaire semble de plus en plus

²⁶ Source : INSEE, La consommation des ménages.

problématique, on peut toujours se tourner vers les marchés non alimentaires. Le problème est que...

- **la conquête du marché non-alimentaire ne va pas de soi.** Les hypers butent ici sur la concurrence des grandes surfaces spécialisées, sur leur difficulté à s'assurer de la présence des grandes marques dans leurs linéaires, et sur l'insuffisance du service sur le lieu de vente... Nous verrons plus bas, comment les entreprises du secteur s'efforcent de dépasser ces limites.

- **les occasions d'ouvertures attrayantes se raréfient.** Avec plus de 1 000 hypers et près de 7 000 supers, le territoire national est désormais bien équipé en grandes surfaces, et les nouvelles implantations se font désormais dans des zones au potentiel commercial moins attractif ou dans des zones fortement concurrentielles où sont déjà implantées plusieurs enseignes de grandes surfaces. A cet épuisement progressif du potentiel du marché national s'est ajoutée, en 1993, la réforme de la loi Royer qui se traduit par un très net ralentissement du flux des autorisations d'ouverture.

Cette dégradation des perspectives de croissance (aggravée depuis le début des années 90 par la déprime de la consommation et l'apparition du hard-discount) révèle plus clairement la fragilité financière des entreprises de la grande distribution. **La croissance rapide des dernières décennies a été réalisée au prix d'une faible rentabilité collective, en raison de la vigueur de la concurrence par les prix.** Cette faible rentabilité, associée à l'impératif de participer à la course aux ouvertures, a provoqué l'apparition de déséquilibres dans les structures financières, où l'insuffisance des fonds propres était compensée par l'importance du crédit fournisseurs. Mais le ralentissement de l'activité réduit ce flux de liquidités et menace cet équilibre précaire. **La mise à feu de nouveaux moteurs de croissance et la recherche d'un redressement des conditions de rentabilité sont donc devenues les deux impératifs stratégiques auxquels sont confrontées les entreprises de la grande distribution et auxquels elles tentent aujourd'hui de s'adapter.**

La mise en place de stratégies d'adaptation

Les stratégies d'adaptation que les entreprises de la grande distribution sont en train de mettre en place, quelquefois à tâtons, s'organisent autour des axes suivants :

- **la diversification vers le commerce non-alimentaire** ou vers d'autres activités (industries agro-alimentaires, restauration, grandes surfaces spécialisées...). Les activités trop

éloignées du métier de distributeur ont cependant, dans l'ensemble, beaucoup reculé au cours des dernières années, dans un souci de recentrage, mais également afin de pouvoir liquider des actifs et de disposer ainsi des moyens d'une croissance externe. La diversification s'opère donc de façon prioritaire dans le cadre de l'activité principale, par le développement des rayons non-alimentaires. On a vu plus haut que la percée des hypers et des supers sur les marchés non-alimentaires est mitigée. Les tentatives de relance s'orientent aujourd'hui dans deux directions : un nouveau traitement des rayons traditionnels (création "d'espaces sport", "d'espaces culture", remontée en gamme dans le textile...) ; le traitement d'un nombre croissant de produits non-alimentaires, quitte à se contenter d'une pénétration modérée sur chacun d'entre eux. C'est ainsi que la liste des produits traités par les grandes surfaces s'étend chaque année : parapharmacie, informatique, fleurs, bijoux... Mais cette orientation de la diversification pose au moins deux types de difficultés : l'élargissement de l'offre à de nouvelles catégories de produits pose le problème de l'insuffisance de la surface de vente. La plupart des supermarchés sont ainsi exclus de cette logique, et on a là une des explications de la tendance à l'agrandissement des points de vente observée au cours des dernières années. L'autre difficulté est financière. Elle tient au fait que, pour la plupart des produits non-alimentaires, le bilan du délai de paiement des fournisseurs et de la rotation des stocks fait apparaître un besoin en fonds de roulement. La diversification vers le non alimentaire pèse donc sur la trésorerie des entreprises du secteur et accentue le déséquilibre financier déjà révélé par la récession. Une parade à ces deux difficultés réside dans l'offre d'un nombre croissant de services : voyage, crédit, assurance... Cette extension permanente de l'ensemble des prestations proposées par les grandes surfaces pose le problème de la cohérence de l'activité et de la maîtrise des compétences nécessaires à l'exercice de ces différents métiers.

- **l'internationalisation.** Celle-ci a brutalement décollé dans le courant des années 80 et s'accélère depuis le début des années 90. Carrefour et Promodès réalisent aujourd'hui près de 35% de leur CA à l'international. L'internationalisation des groupes de la grande distribution, ainsi que leur participation à des "euro-centrales", favorisent l'expansion territoriale des zones d'approvisionnement et permettent l'optimisation des achats. L'internationalisation des entreprises françaises de la grande distribution est concentrée sur des zones géographiques sous-développées sur le plan de l'appareil commercial (Europe du Sud, Amérique Latine, plus récemment l'Asie du Sud-Est...). L'internationalisation est ainsi un moyen d'entretenir une logique de développement extensif hors des limites du territoire national. Elle recèle donc un potentiel de croissance considérable que la compétitivité des groupes français permet d'aborder avec succès. Les indépendants semblent éprouver certaines difficultés à accéder à ce potentiel²⁷.

²⁷ Voir Ph. Moati, "L'internationalisation de la grande distribution alimentaire française", *Humanisme et entreprise*, n° 192, avril 1992, p. 49-64. Repris dans *Culture technique*, n° 27, 1993, p. 239-246.

La reproduction à l'étranger du mode d'organisation qui a fait leur succès en France est malaisée. C'est sans doute la raison pour laquelle les tentatives d'internationalisation des groupements d'indépendants concernent principalement des pays proches géographiquement et culturellement, et sont entreprises dans une logique de régionalisation du groupement.

- **la concentration.** Les opérations de croissance externe permettent de contourner la difficulté croissante à réaliser de nouvelles ouvertures, tout en permettant l'élimination de concurrents. Une première vague de concentration est intervenue au milieu des années 80 et a consisté en l'absorption de petits groupes régionaux par les grands groupes nationaux. La concentration a changé d'échelle à la fin des années 80-début des années 90 lorsqu'elle a consisté dans le rapprochement de groupes nationaux (reprise d'Euromarché par Carrefour, fusion Casino-Rallye). Depuis quelques années, le mouvement de concentration marque une pause. Les grands groupes digèrent sur les plans financier et organisationnel ces opérations. Par ailleurs, force est de constater que les cibles potentielles d'opération de concentration sont aujourd'hui peu nombreuses (en tout cas en France). Si des opérations d'envergure ne sont pas à exclure pour les années à venir, le mouvement actuel est plutôt à une concentration "en douceur" par des surenchères auprès des adhérents des groupements et des franchisés, par des tentatives de rachat de points de vente individuels (la flambée des cours des fonds de commerce consécutive à la raréfaction des opportunités d'ouverture crée à cet égard des perspectives de plus-value attrayantes). Face à la concentration, les groupements d'indépendants semblent également souffrir de handicaps. La spécificité de leur structure financière, qui leur a facilité la course aux ouvertures lorsque celle-ci consistait dans la création de points de vente un à un, les pénalise dans les opérations de concentration d'envergure. Les groupes succursalistes, grâce à leur accès au marché financier, bénéficient ici d'un avantage pour mobiliser de grosses sommes. Pour participer à la concentration par "ramassage", ils sont de plus en plus nombreux à organiser des réseaux de franchise qui viennent prospector sur le terrain des groupements d'indépendants.

- **la segmentation du marché.** Longtemps réticentes à cette démarche pour une approche du marché systématiquement ancrée dans la notion de discount, les entreprises de la grande distribution commencent à réaliser que les consommateurs ne constituent pas un ensemble monolithique, mais un marché segmentable. Les grands groupes gèrent des portefeuilles d'enseignes spécialisées sur les différents concepts commerciaux qui apparaissent aujourd'hui comme largement complémentaires²⁸ : hard-discount, petit supermarché urbain, supermarché de périphérie, hyper... Le deuxième temps de cette démarche, qui ne fait que débiter, consistera à différencier les enseignes au sein de chaque concept, en jouant sur l'étendue du

²⁸ C'est ce que révèlent, notamment, les enquêtes du Crédoc. Voir, par exemple, A. Collierie de Borely, *Prix, qualité, service : les arbitrages du consommateur*, Cahier de recherche du Crédoc, n° 58, avril 1994.

choix, la gamme de services offerts, le niveau d'attractivité des prix... Ces stratégies de segmentation-différenciation sont devenues aujourd'hui un impératif pour desserrer l'étau d'une concurrence par les prix dévastatrice pour tous.

- enfin, le redressement des conditions de rentabilité passe également par une **rationalisation de la logistique** porteuse de gains de productivité considérables. Celle-ci a commencé il y a déjà plusieurs années avec l'équipement en caisses à lecture optique. Elle s'étend aujourd'hui à la circulation de l'information avec les fournisseurs (utilisation de l'E.D.I. (échange de données informatiques), l'optimisation des flux de marchandises par la redéfinition des pratiques de livraison des magasins, la relocalisation et la modernisation des entrepôts, jusqu'à la rationalisation des flux de marchandises dans les magasins (réduction de réserves, étiquettes électroniques et, pourquoi pas, demain, self-scanning, ensachage automatique, mise en rayon automatisée...)). Notons que le souci de rationalisation de la logistique entraîne une certaine convergence des modes d'organisation des groupes de la grande distribution vers une plus grande centralisation de la gestion, au détriment de la marge d'autonomie des points de vente.

Vers la remise en cause de vieilles habitudes...

La mise en place du nouveau régime de croissance, qui suscite les stratégies d'adaptation que nous venons d'évoquer, est porteuse d'une certaine redéfinition des conditions de compétitivité auxquelles les entreprises du secteur devront répondre pour assurer leur pérennité. En simplifiant quelque peu, on peut affirmer que la capacité d'un groupe de la grande distribution à maintenir sa position dans le régime de croissance intensive qui s'annonce est dépendante d'une triple réussite : la réussite de la révolution logistique, de la révolution marketing, du processus d'internationalisation. Toutes trois exigent la mobilisation de moyens financiers conséquents. La capacité à générer des flux de capitaux, par accès au marché financier ou par autofinancement (ce qui exige, dans les deux cas, de présenter des structures financières rassurantes et une rentabilité satisfaisante) constituera un facteur discriminant. Nous ne reviendrons pas sur la question de l'internationalisation. Les conditions de réussite des révolutions logistique et marketing ont en commun 1) d'exiger une redéfinition des relations avec les fournisseurs, 2) d'amener les groupes de la grande distribution alimentaire à s'interroger sur ce qui constitue le cœur de leur métier. Abordons successivement ces deux points.

La pleine exploitation des gains de productivité que recèle la réforme de l'organisation logistique impose une redéfinition des relations de la grande distribution avec ses fournisseurs.

Durant la phase de croissance extensive, les relations industrie-commerce étaient marquées par une très forte conflictualité se polarisant pour l'essentiel sur les négociations tarifaires et les délais de paiement. La révolution organisationnelle en cours dans la grande distribution impose, comme ailleurs, le développement de relations "partenariales" modifiant les termes de la négociation. Georges Plassat, directeur général de Casino, déclarait au *Nouvel Economiste* en 1994, "Il est temps de développer des actions de partenariat avec les industriels au lieu de mener une politique de confrontation systématique"²⁹.

En effet, les nouveaux principes d'organisation de la logistique, en voie de diffusion, impliquent le resserrement des liens organisationnels entre les fournisseurs et les distributeurs. Le mode d'organisation en vigueur depuis plusieurs années chez Wal-Mart, leader américain de la distribution alimentaire, sert de référence à l'ensemble de la profession. Les fournisseurs de Wal-Mart sont reliés au système électronique de chaque magasin et ont ainsi accès à toutes les informations concernant les ventes de leurs produits et le nombre d'unités restant en linéaires. Les fournisseurs sont ainsi responsabilisés quant à l'approvisionnement de leurs produits et prennent eux-mêmes l'initiative des commandes. L'ensemble de l'appareil commercial du groupe est relié à un réseau très dense de télécommunications qui autorise également une gestion serrée des transports et d'optimiser, au niveau des magasins, réception et stockage.

La nouvelle organisation logistique réclame des fournisseurs une liaison de télécommunication (EDI) avec le distributeur. Cette liaison accélère la transmission des commandes, permet d'économiser en saisies, de réduire les risques d'erreurs et d'accélérer l'ensemble de la chaîne logistique. A l'origine, l'EDI était principalement utilisé pour la transmission des commandes et des bulletins de livraison³⁰. Aujourd'hui, il sert également à faire transiter les factures³¹, les fiches produits, les avis de livraison, les informations sur les ventes et les stocks, voire les paiements.

Ce système exige la compatibilité des systèmes d'information des fournisseurs et des distributeurs. Le fournisseur doit donc engager des investissements matériels en vue de

²⁹ *Le Nouvel Economiste*, n° 970, 4 novembre 1994.

³⁰ Fin 1991, 80% des documents échangés étaient des commandes, 10% des fiches produits, 8% des bons de livraison et 2% des documents de transport.

³¹ Le 13 août 1993, l'administration fiscale a donné son agrément à la dématérialisation des factures par Allegro.

s'adapter à cette nouvelle organisation. Les fournisseurs ayant consenti l'effort nécessaire sont encore très minoritaires. Ce sont tant des leaders des marchés de grande consommation que certaines PME dynamiques. Mais la révolution logistique à l'oeuvre dans la grande distribution dépasse très largement l'interface de télécommunications. **Parallèlement à la fluidification des flux d'information, les distributeurs cherchent à accélérer les flux de marchandises.** Les systèmes logistiques des distributeurs, ainsi que nous l'avons évoqué plus haut, sont en cours de profonde restructuration. **Le bon fonctionnement du dispositif impose une étroite coordination entre les flux logistiques des fournisseurs et ceux des distributeurs.** Cette coordination nécessite plus qu'une seule intensification des flux d'information ; **elle exige une articulation de l'organisation du fournisseur à celle du distributeur.** Les fournisseurs doivent s'organiser de façon à savoir régler le flux de leurs livraisons (et, au-delà, de leur production) sur l'impulsion des distributeurs-clients. Au-delà d'une compatibilité des systèmes d'information, **c'est donc une compatibilité organisationnelle qui va progressivement s'imposer aux fournisseurs de la grande distribution.**

Grâce à l'intégration des systèmes d'information, le fournisseur pourra connaître directement les ventes et les stocks de son client. Il sera ainsi en mesure de mieux planifier le cadencement de sa production et de s'approcher progressivement d'un fonctionnement en "flux tendus", proche de celui en vigueur dans l'industrie automobile. Or, **le passage à une production en flux tendus est loin d'être facile**, comme en témoigne l'expérience des équipementiers automobiles : il impose de repenser en profondeur l'organisation de la production, l'organigramme de l'entreprise, les qualifications de la main-d'oeuvre, la configuration de l'outil de production, etc.

Cette révolution logistique favorise l'établissement de relations fournisseurs-distributeurs d'un nouveau type. Fournisseurs et distributeurs ont besoin de s'engager dans une démarche "partenariale". Chacun doit consentir d'importants investissements (matériels, mais surtout organisationnels) dans le but d'optimiser leur interface. Cette optimisation implique une imbrication des modes d'organisation de part et d'autre et une coordination très étroite. De ce mode de fonctionnement partenarial doit naître une création de richesse spécifique (gains de productivité de la logistique) dont les modalités du partage dépendront alors de l'état du pouvoir de négociation des parties. Ce type de relations fournisseurs-distributeurs a besoin, pour exister, de la durée, de la confiance réciproque... afin que chacun engage les investissements nécessaires à la réussite de la collaboration. Il s'accommode donc mal d'une menace permanente de dé-référencement. Les distributeurs, aujourd'hui, ont besoin de mener à bien cette révolution logistique. Ils parviendront

progressivement à modifier leurs habitudes et à faire porter leur pression sur les fournisseurs plus sur la compatibilité organisationnelle que sur les seuls tarifs.

La mise en place de relations "partenariales" à l'occasion de la rationalisation de la logistique pourra alors déboucher sur une ouverture de la coopération dans le domaine du marketing, et favoriser le développement par les groupes de la grande distribution de stratégies acérées de merchandising, de promotion et, au-delà, de ciblage de la clientèle et de différenciation des enseignes. Plusieurs expériences significatives sont en cours. Promodès, par exemple, a proposé à ses fournisseurs de signer une charte définissant les termes de leur collaboration, qui porte notamment sur la politique de commercialisation des marques nationales, l'aide aux industriels pour la fabrication des produits à marques propres... Le fournisseur s'engage sur un prix et une qualité, Promodès sur une quantité et une durée. **L'intégration de systèmes d'information de plus en plus efficaces au niveau de la collecte (scanning, marketing direct...) et du traitement peut permettre, si les partenaires sont réellement animés par un désir de collaboration dans la confiance, une optimisation des politiques marketing, merchandising, promotionnelles...** Les expériences de "trade-marketing" en cours³² sont un avant-goût du bénéfice que fournisseurs et distributeurs pourraient tirer d'une coopération dans le domaine de la vente³³. **C'est donc vers un "partenariat global" que sont en train d'évoluer les relations fournisseurs-distributeurs, avec la mise en place progressive de modes de coordination dépassant la simple relation de marché traditionnel, à l'instar de ce que l'on observe dans certains secteurs industriels.** Ces modes de coordination font intervenir des échanges d'information, des projets de "long terme", du détachement de personnel, la construction de codes de conduite... Par exemple, depuis janvier 1994, Nestlé et Casino ont créé huit commissions d'études communes : EDI, logistique, collaboration en matière de merchandising et de promotion. Nestlé pratique depuis plusieurs années le détachement de personnel avec Wal-Mart aux Etats-Unis.

Nous ne sommes encore qu'au début d'un long processus, qui connaîtra probablement des à-coups, des hésitations, voire des retours en arrière, tant la culture partenariale semble éloignée des habitudes de la grande distribution. Mais la direction paraît inexorable tant elle correspond à une nécessité profonde d'adaptation de la grande distribution à son nouveau régime de

³² Notamment chez Carrefour, Casino, Cora, Auchan...

³³ "C'est en étudiant les ventes, en mesurant la pertinence commerciale des produits dans ses rayons, en analysant l'impact des conditionnements, et, in fine, en orientant la production des fabricants vers la demande que Casino pourra mieux rentabiliser ses linéaires". Cette déclaration de G. Plassat, directeur général de Casino (*Le Nouvel Economiste*, n°970, 4/11/94) témoigne de la prise de conscience de la valeur ajoutée commerciale qui peut naître de l'extension du champ de coopération avec les industriels.

croissance. D'ailleurs, la distribution ne fait que suivre en la matière une tendance lourde qui affecte potentiellement toute l'économie.

Le contenu des relations que distributeurs et fournisseurs seront de plus en plus amenés à mettre en place souligne **l'évolution significative qu'est en train de suivre la définition même du métier de la grande distribution**. Jusque-là on pouvait schématiquement définir le métier des groupes de la distribution comme consistant dans la production efficace d'un service de mise à disposition de biens aux consommateurs par la réalisation d'économies d'échelle. La base du métier se définissait moins par un ensemble de compétences spécifiques que par une échelle de production permettant la compression des coûts. Cet aspect principal du métier de grande surface s'est progressivement étendu à des aspects plus complexes tels que la gestion de stocks, le merchandising... Les exigences associées à l'émergence du régime de croissance intensive et, plus généralement, le mouvement de fond de l'ensemble du système productif vers une "économie de la connaissance"³⁴ organisée autour du principe de "division cognitive du travail"³⁵ amèneront de plus en plus la grande distribution à définir son métier à partir d'un ensemble de compétences dans le développement duquel elle saura manifester un avantage comparatif face aux autres acteurs économiques. Il est trop tôt pour définir précisément cette base de compétences. Les évolutions en cours et les exigences du régime de croissance intensive portent à penser que cette base de compétences devrait s'articuler autour de la maîtrise des flux. **Maîtrise**, tout d'abord, **des flux de produits**, c'est-à-dire de la logistique afin d'optimiser tout le circuit qui va de la formulation de la commande jusqu'à la sortie des produits du point de vente. Sur cette base de compétences, la grande distribution est en concurrence avec les transporteurs, les logisticiens et, peut-être, quelques grossistes. Plus sûrement encore que la maîtrise des flux logistiques, le métier de la grande distribution consistera de plus en plus dans la **maîtrise des flux d'information**, en particulier sur les produits et les marchés, pour réussir la mise en correspondance la plus efficace possible des uns avec les autres. Pour cela, les groupes de la distribution doivent développer leur capacité d'**expertise des produits**. Cette voie a été prise notamment avec le développement des produits à marque propre. Elle ne signifie cependant pas l'abandon des marques nationales, mais au contraire, la capacité à travailler avec les marques de manière à mettre sur le marché les produits les mieux adaptés à la demande des consommateurs. Mais pour cela, la grande distribution doit également développer son expertise des marchés, c'est-à-dire sa **connaissance des consommateurs**. Elle dispose d'ores et déjà pour cela de données considérables. Reste à développer l'expertise qui permettra de les valoriser pour

³⁴ B.A. Lundvall, "The learning Economy - Challenges to Economic Theory and Policy", Paper presented at AEAPE-Conference, Copenhagen, 27-29 oct. 1994.

³⁵ Ph. Moati, E.M. Mouhoud, "Information et organisation de la production. Vers une division cognitive du travail", *Economie appliquée*, tome XLVI, n°1, 1994, p. 47-73.

asseoir des stratégies fines de segmentation, de promotion... de sélection des produits. La maîtrise des flux d'information doit ainsi permettre à la grande distribution d'**améliorer simultanément son "savoir acheter" et son "savoir vendre", et de s'affirmer ainsi progressivement comme un "sélectionneur de produits"**.

°

°

°

La mutation en cours est donc profonde. Elle constitue pour les entreprises de la grande distribution alimentaire une véritable révolution culturelle les obligeant à rompre avec des recettes intuitives appliquées avec succès depuis plusieurs décennies. Il va sans dire que cette mutation ne va pas de soi et rencontre de nombreuses résistances. La manière dont les groupes de la grande distribution ont réagi, au début des années 90, à l'émergence simultanée (et cette simultanéité n'est pas un hasard) et profondément déstabilisante des nouveaux comportements de consommation et du hard-discount, est révélatrice. La première réaction a été de rompre avec les premières tentatives d'évolution vers une approche plus qualitative du marché (incarnée de façons variées, par le concept de "centre de vie" développé par Paridoc, l'approche qualité développée par Casino, les stratégies d'innovation poursuivies par M. Bon à la tête de Carrefour...) pour un retour brutal aux principes du plus pur discount. "Il n'y a pas d'autre stratégie gagnante dans le secteur de la grande distribution que celle du discount" affirmait en 1993 Michel Deroy, Président des Docks de France³⁶. Ce repli sur des vieux réflexes de pensée s'est illustré également par le mimétisme stratégique qui a présidé à la réponse des grandes surfaces à l'offensive du hard-discount par la mise en avant des "premiers prix". Outre que ceux-ci n'ont fait qu'exacerber la concurrence par les prix et la sensibilité des consommateurs aux prix, par leur qualité souvent médiocre, ils ont pu nuire à l'instauration du climat de confiance entre les distributeurs et leurs clients, préalable indispensable à des stratégies de différenciation performantes. Enfin, les premiers prix ont nui aux produits à marque propre, qui constituent pourtant, à la fois une source de marge très appréciable, et un support efficace de différenciation des enseignes.

Depuis quelques mois, les comportements des groupes de la grande distribution alimentaire semblent évoluer et on expérimente, à droite et à gauche, des formules innovantes permettant de

³⁶ LSA, 25 mars 1993.

reprendre la marche vers l'adaptation au régime de croissance intensive. Le renouvellement des générations qui est en train de s'opérer à la tête des groupes contribuera très certainement à lever un certain nombre de blocages culturels et d'accélérer la nécessaire transition.

