

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

Sou1995-917

142, rue du Chevaleret

75013 PARIS

Tél. (1) 40 77 85 00

Fax (1) 40 77 85 09

CREDOC-DIRECTION
IMPORTANT

Ce rapport est actuellement soumis à embargo ou à diffusion restreinte par le commanditaire de l'étude dont il traite. Il vous est adressé au titre de vos responsabilités à l'égard du Centre.

**NOUS VOUS DEMANDONS DE NE PAS
LE DIFFUSER**

0100
Contrat d'étude prospective -
Commerce de gros - 1ère phase,
analyse économique du secteur /
Philippe Moati, Laurent Pouquet, F.
Gardin. Mars 1995.

97-1
CREDOC•Bibliothèque



CREDOC

L'ENTREPRISE DE RECHERCHE



CONTRAT D'ÉTUDE PROSPECTIVE
COMMERCE DE GROS
PREMIÈRE PHASE :
ANALYSE ÉCONOMIQUE DU SECTEUR

Philippe MOATI
Laurent POUQUET
Frédéric GARDIN

Département "Dynamique des Marchés"

Mars 1995

142, rue du Chevaleret
7 5 0 1 3 - P A R I S

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
PREMIÈRE PARTIE : STRUCTURES ET PERFORMANCES GÉNÉRALES	9
1 - L'ACTIVITÉ DES SECTEURS DU COMMERCE DE GROS	11
1.1. Évolution de l'activité du commerce de gros	11
1.1.1. Analyse générale	11
1.1.2. Le commerce de gros alimentaire	18
1.1.3. Le commerce de gros non-alimentaire.....	19
1.1.4. Le commerce de gros inter-industriel.....	23
1.2. Le taux de valeur ajoutée.....	24
2 - L'EMPLOI	35
2.1. Une masse d'emplois considérable	35
2.2. Tendances d'évolution de l'emploi	36
2.2.1. Analyse de l'emploi total.....	36
2.2.2. Analyse de l'emploi salarié	43
2.3. Les qualifications de la main-d'oeuvre	45
2.4. Le travail à temps partiel	48
2.5. La localisation des emplois	48
3 - LES STRUCTURES	51
3.1. La démographie des entreprises.....	51
3.1.1. Le nombre d'entreprises	51
3.1.2. Les créations d'entreprises.....	51
3.1.3. Les défaillances d'entreprises	57
3.2. La taille des entreprises.....	62
3.3. Le statut juridique des entreprises.....	66

II

4 - LES PERFORMANCES.....	69
4.1. La productivité	69
4.2. La rentabilité des entreprises.....	74
4.2.1. La rentabilité commerciale	74
4.2.2. La rentabilité économique et financière.....	89
4.2.3. L'endettement et l'équilibre financier.....	89
5 - LES RELATIONS INTERNATIONALES.....	99
5.1. Les échanges de biens et services : la balance des paiements courants	99
5.2. Les échanges de capitaux : les stocks d'investissements directs	102
6 - APPROCHE TYPOLOGIQUE DES SOUS-SECTEURS DU COMMERCE DE GROS.....	105
6.1. Typologie des structures	106
6.2. Typologie des performances.....	111
CONCLUSION.....	119
DEUXIÈME PARTIE : LES MUTATIONS DE L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE DU COMMERCE DE GROS.....	123
1 - L'ÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE.....	125
1.1. La sophistication technologique de l'activité économique.....	125
1.2. La diffusion des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC).....	129
1.2.1. Une influence profonde sur le fonctionnement d'ensemble de l'économie	129
1.2.2 . Les TIC modifient le mode de production du service du grossiste.....	130
2 - L'ÉVOLUTION DES STRUCTURES EN AMONT ET EN AVAL : UN MOUVEMENT GÉNÉRAL DE CONCENTRATION ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE	133
2.1. La concentration des fabrications dans l'industrie	133
2.1.1. Les différents aspects de la concentration industrielle	133
2.1.2. La concentration favorise l'intégration de la fonction de gros par les industriels.....	136
2.2. La concentration des ventes dans le commerce de détail	137
2.2.1. Le développement des formes modernes de distribution.....	137

III

2.2.2. La réduction du nombre de centres de décision	140
2.2.3. Des logiques d'approvisionnement spécifiques	142
2.2.4. Des perspectives incertaines	144
2.3. La restauration hors foyer : essor et concentration.....	148
2.4. L'évolution du nombre de PME.....	151
3 - DES MARCHÉS STAGNANTS DE PLUS EN PLUS VERSATILES	155
3.1. Les modifications de la demande et la généralisation des stratégies de différenciation	155
3.2. L'augmentation du nombre de références et le raccourcissement de leur cycle de vie.....	157
3.3. Conséquences de la versatilité des marchés sur les entreprises du secteur.....	159
4 - LA RÉVOLUTION ORGANISATIONNELLE.....	163
4.1. Le besoin de flexibilité des firmes	163
4.1.1. De nouveaux principes organisationnels pour une plus grande flexibilité	163
4.1.2. Le commerce de gros comme facteur de flexibilité.....	164
4.2. De nouvelles relations inter-entreprises	166
4.2.1. Les réseaux productifs	166
4.2.2. Les nouveaux modes de coordination.....	166
4.2.3. Vers de nouvelles relations industrie-commerce	168
5 - L'INTERNATIONALISATION DE L'ÉCONOMIE.....	175
5.1. Le mouvement d'ouverture des marchés.....	175
5.1.1. La croissance du commerce international	175
5.1.2. Les conséquences de l'ouverture.....	177
5.2 L'internationalisation des structures industrielles	178
5.2.1. Le développement des investissements directs	178
5.2.2. Un impact ambigu des implantations d'entreprises étrangères sur le commerce de gros.....	179
5.2.3. Les délocalisations industrielles bouleversent les circuits d'approvisionnement	180
5.2.4. Les conséquences indirectes de la construction européenne.....	182
6 - L'ÉVOLUTION DE LA RÉGLEMENTATION	185
6.1. La réglementation des Marchés d'Intérêt National	185
6.1.1. Les périmètres de protection.....	186
6.1.2. Le régime de la concession	186

IV

6.1.3. La nécessaire modernisation de l'outil technique.....	187
6.1.4 Vers une privatisation des MIN ?	188
6.2. La réglementation visant à la protection de l'environnement.....	188
6.2.1. Le transport et la manutention des substances dangereuses.....	188
6.2.2. Le traitement et le recyclage des déchets	189
6.3. Les réglementations visant à protéger les consommateurs et les salariés du point de vue de l'hygiène et de la sécurité des produits et de l'outil de travail.....	190
6.3.1. Au niveau national	190
6.3.2. Au niveau communautaire	190
6.4. Les aspects réglementaires de l'ouverture des frontières.....	191
6.4.1. La collecte de la TVA et le dédouanement des marchandises	191
6.4.2 Les accords de limitation des échanges internationaux dans le cadre du GATT.....	192
6.4.3 Le système de la préférence généralisée.....	192
CONCLUSION.....	195

TROISIÈME PARTIE : LA CONCURRENCE ET LES STRATÉGIES199

1 - LA CONCURRENCE	201
1.1. Assurer la compétitivité-prix.....	201
1.1.1. L'intensification du rôle du prix dans la concurrence.....	201
1.1.2. Le moindre besoin d'intermédiation accentue la pression sur les prix...	202
1.1.3. La marchandise au meilleur prix, le service ensuite.....	203
1.1.4. La baisse des marges touche tous les secteurs d'activité	204
1.2. Fiabiliser son offre.....	204
1.2.1. Vers le "zéro défaut" logistique	205
1.2.2. Vers la qualité des produits.....	206
1.2.3. Vers la qualité des équipements	207
1.2.4. Vers plus de transparence	207
1.2.5. Vers une bonne assise financière.....	208
1.2.6. S'inscrire dans la durée	208
1.3. Assurer la communication inter-firmes.....	209
1.3.1. Retrouver sa légitimité en améliorant la réactivité	209
1.3.2. Dénicher l'offre	211
1.3.3. Stimuler la demande	211
1.3.4. Transmettre l'information	212
1.4. Développer les services pour apporter une réelle valeur ajoutée.....	212

2 - LES STRATÉGIES	215
2.1. Premier axe stratégique : être plus efficace dans le rôle d'intermédiaire de transactions	216
2.1.1. Réduire les coûts.....	216
2.1.2. Améliorer la prestation commerciale.....	225
2.1.3. Devenir intermédiaire de transactions à l'échelle internationale.....	231
2.1.4. Redéfinir le portefeuille d'activités.....	238
2.2. Deuxième axe stratégique : redéfinir le métier de grossiste	246
2.2.1. Maîtriser les flux d'information technologique et commerciale.....	247
2.2.2. Maîtriser les flux logistiques.....	254
2.2.3. Développer des activités connexes.....	257
2.3. Troisième axe stratégique : contrôler l'environnement	260
2.3.1. "Verrouiller" l'amont.....	261
2.3.2. "Verrouiller" l'aval.....	263
2.3.3. Développer sa marque propre	265
CONCLUSION	267
 CONCLUSION GENERALE	275
 ANNEXES	281
Abréviations utilisées.....	282
Ratios comptables	283
 BIBLIOGRAPHIE	315

INTRODUCTION

Début mars 1995, le répertoire Sirène de l'Insee recensait 117 519 entreprises exerçant leur activité principale dans le commerce de gros. Ce secteur a réalisé en 1993 un chiffre d'affaires de 2 240 milliards de Francs avec des effectifs occupés de 987 800 personnes¹. Ces chiffres mettent en lumière le poids économique considérable de ce secteur relativement mal connu. Son mode de fonctionnement et l'évolution de ses performances ont donc un impact non négligeable sur l'ensemble de l'économie, que ce soit directement ou indirectement par sa contribution au fonctionnement de la plupart des filières économiques.

Le commerce de gros a subi au cours des dernières années le contrecoup de la dégradation de la conjoncture macro-économique. Le chiffre d'affaires recule en valeur en 1992 et 1993, entraînant une augmentation du nombre des défaillances d'entreprises. Ces difficultés conjoncturelles (qui semblent s'atténuer en 1994) sont venues s'ajouter à celles, plus structurelles, liées à l'évolution profonde de l'environnement économique du commerce de gros qui tend à modifier la position du commerce de gros dans les filières d'approvisionnement.

Ce contexte économique impose aux entreprises du commerce de gros une réflexion sur leur fonction économique et la mise en place de stratégies d'adaptation. Celles-ci peuvent se révéler délicates et impliquer la recherche pour ces entreprises de nouvelles compétences. Elles posent de manière très aiguë la question de la capacité manageriale des entreprises à mesurer l'importance des enjeux et les orientations des adaptations nécessaires, en même temps que celle de l'adéquation des qualifications actuelles de la main-d'oeuvre et de l'état du système de formation aux exigences des nouvelles compétences.

Après avoir défini ce qu'est le commerce de gros et analysé en quoi consiste sa fonction économique traditionnelle, nous consacrerons la première partie de cette étude à l'évaluation générale des structures et des performances du commerce de gros. Nous serons amené à constater des performances globales mitigées, mais surtout très inégales selon les secteurs et les entreprises.

Dans la deuxième partie, nous tenterons de prendre la mesure des répercussions sur les grossistes des mutations intervenues au cours des dernières décennies dans l'environnement économique général du commerce de gros. Nous constaterons la convergence de plusieurs tendances lourdes compromettant la légitimité de la fonction d'intermédiation traditionnelle des grossistes, mais également l'émergence de facteurs favorables à une extension, voire à une redéfinition, du rôle économique du commerce de gros.

¹ Source : Insee, Les comptes du commerce en 1993, Rapport de la Commission des Comptes Commerciaux de la Nation. Le dénombrement des effectifs occupés inclut la catégorie des intermédiaires du commerce estimés à 70 000 personnes environ et qui ne seront pas intégrés dans l'analyse économique du secteur.

Dans la troisième partie, nous analyserons les conditions de la concurrence sur les marchés du commerce de gros et analyserons les stratégies actuellement suivies par les grossistes pour s'adapter à leur environnement. Nous déduirons de cette étude les facteurs clés de la compétitivité de l'entreprises de commerce de gros de demain, et les conditions en termes de compétences de sa prospérité économique de moyen terme.

1. QU'EST-CE QUE LE COMMERCE DE GROS ?

1.1. LE COMMERCE DE GROS ET LES INTERMÉDIAIRES DE COMMERCE

Dans sa plus simple acceptation, la fonction de gros consiste à acheter des marchandises aux producteurs pour les revendre à des détaillants, des industriels, des prestataires de services ou d'autres commerçants de gros. Les marchandises peuvent être revendues en l'état (négoce pur), ou après fractionnement, reconditionnement.

Dans tous les cas, **le grossiste prend possession de la marchandise**. A ce titre, il doit être distingué des autres intermédiaires du commerce comme les agents ou les commissionnaires.

1.2. LES TROIS GRANDES FORMES DE COMMERCE DE GROS

Chaque commerçant de gros s'insère dans un circuit de distribution particulier, caractérisé par des produits, des fournisseurs et des clients spécifiques.

Le type de produits distribués établit un premier clivage entre les différentes formes de commerce de gros. On retient le **commerce de gros de produits alimentaires** (fruits et légumes, viandes, produits laitiers, boissons, etc.) et le **commerce de gros de produits non-alimentaires** (quincaillerie, droguerie, habillement, papeterie, etc.).

La destination du produit permet d'opérer un second clivage parmi les acteurs du secteur. On parle de **commerce de gros inter-industriel** lorsque le client du grossiste est un industriel qui utilise le produit pour le transformer ou l'intégrer à sa production. Les produits vendus sont alors des biens d'équipement, des produits semi-finis, ou même des matières premières. Dans le cas contraire, **le client est un détaillant**, qui écoule à son tour la marchandise auprès du client final, destinataire du produit. On retrouve alors la première distinction : alimentaire / non-alimentaire.

Les trois catégories suscitées sont reprises dans la nomenclature NAP de l'Insee :

- 57 - Commerce de gros alimentaire**
- 58 - Commerce de gros non-alimentaire**
- 59 - Commerce de gros inter-industriel**

Ces trois grands segments du commerce de gros se décomposent à leur tour en 37 sous-secteurs selon l'identité des produits commercialisés².

Notons cependant que **la frontière entre ces trois segments conventionnels du commerce de gros n'est pas parfaitement étanche**. Par exemple, le commerce de matériel électrique répond plus aux exigences du négoce inter-industriel que du commerce de gros non-alimentaire dans lequel l'Insee le classe pourtant. Le négoce de sucre (ou de cacao) est certes, par certains aspects, un commerce de gros alimentaire (nature du produit), mais par d'autres, une activité inter-industrielle (nature des clients).

1.3. LES TROIS FACETTES TRADITIONNELLES DU MÉTIER DE GROSSISTE

Quelle que soit la forme prise par le commerce de gros, son métier présente traditionnellement les trois facettes suivantes :

- **Assurer l'interface offre-demande.** La fonction première du grossiste consiste à permettre aux produits de rencontrer leur demande. Cette **fonction commerciale** réclame du grossiste une connaissance des conditions d'offre et de demande et une capacité à trouver, par la sélection des produits, l'adéquation qualitative des caractéristiques de l'une par rapport aux besoins de l'autre.
- **Gérer des flux physiques.** L'acheminement en grandes quantités des marchandises du fabricant jusqu'aux entrepôts du grossiste, le stockage, le fractionnement, le reconditionnement, puis la distribution dans les quantités requises vers les points clients font le plus souvent partie intégrante de la charge du grossiste. En constante évolution, la gestion des flux physiques recouvre très largement la **fonction logistique** du commerce de gros.

² La mise en application en 1993 de la Nomenclature d'Activités Française, dite NAF, a quelque peu conduit à modifier cette répartition. Les codes NAF du commerce de gros sont 51.2 pour le commerce de gros de produits agricoles bruts, 51.3 pour le commerce de gros de produits alimentaires, 51.4 pour le commerce de gros de biens de consommation non-alimentaires, 51.5 pour le commerce de gros de produits intermédiaires non-agricoles, 51.6 pour le commerce de gros d'équipements industriels et 51.7 pour les autres commerces de gros. Le passage à cette nouvelle nomenclature a par ailleurs créé des postes au niveau détaillé pour des secteurs, comme les produits surgelés, qui ont connu un développement important depuis la mise en place de la NAP en 1973.

- **Gérer des flux financiers.** Cette facette du métier passe par le financement du stock, la négociation des délais de paiement, le jeu sur les dates de valeur, la maîtrise des marges, la prise en charge du risque client, éventuellement celle du risque de change, etc. Parce qu'il entre en possession de la marchandise, le commerçant de gros doit disposer d'une comptabilité rigoureuse et de moyens financiers importants (fort besoin en fonds de roulement). Par ailleurs, l'autonomie croissante des flux financiers sur les flux physiques confère une autonomie grandissante à la fonction financière.

2. LA JUSTIFICATION DE L'EXISTENCE DU GROSSISTE : RÉDUIRE LES COÛTS DE TRANSACTION

Fondamentalement, le commerce de gros est **un trait d'union entre producteurs et utilisateurs** au sens large. C'est dans la connexion entre des acteurs dispersés qu'il justifie sa fonction, en fluidifiant le marché. En effet, la rencontre d'une offre et d'une demande comporte **une série de coûts, que le grossiste a pour fonction de limiter :**

- **Le coût de prospection.** La recherche du partenaire (producteur ou distributeur) est souvent longue et coûteuse. Elle nécessite des informations nombreuses et variées (localisation des clients ou fournisseurs potentiels, évaluation des besoins ou compétences, fiabilité du partenaire, etc.) souvent difficiles à obtenir. Le grossiste - au coeur de la filière - dispose d'informations (carnet d'adresses, connaissance - voire "expertise" - des marchés) susceptibles de faciliter la recherche et la mise en relation d'agents économiques complémentaires.

- **Les coûts d'évaluation.** Les producteurs et les distributeurs manquent parfois de référence, d'abord pour évaluer les qualités d'un produit, puis pour lui appliquer un prix raisonnable. Or le marché n'est pas toujours capable d'établir ce prix de référence (en particulier dans le cas d'un produit, d'un service ou d'un marché nouveau), ou bien la connaissance de ce prix réclame une démarche coûteuse de rassemblement d'informations (tâtonnements, relevés de prix, panels de consommateurs, présence de substituts...). Par sa connaissance des gammes, des circuits et des marchés, mais aussi par sa relative neutralité entre producteur et distributeur, le grossiste est parfois mieux placé pour évaluer la qualité des produits et assurer la pertinence des prix.

- **Le coût de négociation.** Chaque transaction entre un fournisseur et un client est assimilable à un mini-contrat, avec une négociation (tarif, quantité, délai, etc.) et d'éventuels désaccords. La négociation mobilise des hommes et des espaces, utilise différents vecteurs de communication, qui induisent des coûts non négligeables. Les éventuels désaccords, en prolongeant la négociation et en altérant la confiance, renchérissent le coût de la négociation

(manque à gagner, garanties supplémentaires, etc.). Le grossiste, qui gère de nombreux contrats, est un facteur de concentration et de standardisation des procédures de négociation.

- **Le coût de pilotage.** Qu'elle s'inscrive ou non dans le long terme, qu'elle porte ou non sur des volumes importants, une relation commerciale nécessite un minimum de suivi opérationnel (contact client, service après-vente, etc.) et administratif (facturation, comptabilité, etc.). Une fois un contrat passé, sa réalisation génère des coûts qui peuvent être réduits par un professionnel du négoce.

- **Le coût de contrôle.** Un agent peut respecter la lettre mais pas l'esprit d'un contrat. On parle alors de comportement opportuniste, car l'opportun tire un avantage unilatéral de la relation tout en restant dans le cadre de la loi. Il existe plusieurs manières de détourner un contrat, mais toutes utilisent la rétention d'information (opacité sur les tarifs, sur la qualité, sur les volumes, etc.). Par exemple, il peut s'agir de facturer des prestations non réellement offertes. Le risque d'opportunisme justifie à lui seul l'établissement de procédures de contrôle. Mais le bénéfice qu'on peut en attendre est parfois inférieur au coût du contrôle. En jouant sur sa neutralité, en s'interposant entre le producteur et l'utilisateur, le grossiste permet d'éviter ces procédures et limite pour les parties le risque associé à la transaction.

- **Le coût d'adaptation.** Les signataires d'un contrat ne peuvent prévoir tous les aléas de l'environnement. Lorsque les conditions de marché ne sont plus celles qui prévalaient lors de la passation de commande, le fournisseur ou le client peut souhaiter modifier tout ou partie des termes du contrat. La proximité du grossiste avec ses clients lui permet d'adapter facilement le contrat à la modification de leurs exigences : reprise des invendus, report de livraison ou réassort, etc.

- **Le coût logistique.** Les contraintes des producteurs sont parfois très éloignées des besoins des clients. Les premiers - à la recherche d'économies d'échelle - privilégient souvent le volume. Les seconds - dispersés et hétérogènes - attendent une marchandise ou un service différencié, en quantités réduites. L'acheminement et le refractionnement des produits s'inscrivent dans une logique de réduction d'échelle. Cette flexibilité a un coût qu'un spécialiste comme le grossiste peut limiter plus aisément qu'un producteur.

Enfin, **la réalisation d'une transaction marchande comporte une série de coûts** (qui s'ajoutent au prix de la marchandise) dont le montant peut être non négligeable. En assurant la fluidification des marchés, le commerce de gros a donc pour fonction essentielle de réduire ces coûts de transaction. C'est fondamentalement cette économie de coûts de transaction qui légitime aux yeux des fournisseurs et clients le coût d'intermédiation que génère l'intervention du grossiste. **La capacité des grossistes à se maintenir au sein des**

filières d'approvisionnement, dans leur rôle traditionnel, dépend ainsi fondamentalement de leur capacité à assurer à leurs partenaires en amont et en aval une économie de coûts de transaction qui soit supérieure au coût de leur intermédiation. Nous verrons dans cette étude qu'un certain nombre d'évolutions de l'environnement économique sont à la base d'une réduction des coûts de transaction dans de nombreuses filières d'approvisionnement, modifiant l'équilibre entre les termes de cette équation fondamentale. En réponse à cette évolution, le commerce de gros doit rechercher, d'une part les moyens de réduire les coûts de son intermédiation, d'autre part à enrichir sa fonction économique de manière à trouver une nouvelle légitimation à son intermédiation qui dépasse l'économie de coûts de transaction pour porter sur l'offre de nouvelles valeurs ajoutées.

PREMIÈRE PARTIE :

STRUCTURES ET PERFORMANCES GÉNÉRALES

Cette première partie vise à fournir une présentation générale des structures du commerce de gros et de l'évolution de ses performances. Nous commencerons, dans un premier chapitre, par retracer l'évolution de l'activité du commerce de gros au cours de la dernière décennie et nous observerons l'évolution de la part du secteur dans la richesse nationale. Dans un deuxième chapitre, nous examinerons comment le niveau et la composition de l'emploi dans le secteur ont accompagné l'évolution de l'activité. Le troisième chapitre sera consacré à la description des structures du secteur (taille des entreprises, entrées et sorties du secteur, concentration...) et au repérage des transformations significatives. Les performances du secteur (productivité, rentabilité, équilibre financier...) seront étudiées dans le quatrième chapitre. Enfin, ce diagnostic général des performances s'achèvera (chapitre 5) sur une analyse rapide des résultats des relations internationales du commerce de gros.

L'analyse sera menée au niveau du commerce de gros dans son ensemble ainsi qu'au niveau des trois grands segments (alimentaire, non-alimentaire, inter-industriel). Toutefois, une importante diversité de situation et/ou d'évolution règne quelquefois parmi les sous-secteurs de chaque segment. C'est la raison pour laquelle, lorsque l'information statistique disponible l'autorise, l'analyse sera également menée au niveau des 37 sous-secteurs qui composent le commerce de gros. Pour rendre compte de façon synthétique de cette diversité, nous avons construit une typologie des 37 sous-secteurs en 5 groupes relativement homogènes sur le plan de leurs caractéristiques structurelles. Une seconde typologie en 5 groupes a été construite sur la base de la proximité des sous-secteurs sur le plan de leurs performances économiques et financières. Si ces typologies permettent de retrouver, dans une certaine mesure, le découpage entre les secteurs alimentaire, non-alimentaire et inter-industriel, elles permettent d'en repérer les limites. La présentation de ces typologies sera effectuée dans le sixième et dernier chapitre de cette partie.

1 - L'ACTIVITÉ DES SECTEURS DU COMMERCE DE GROS

Le rythme de croissance de l'activité du commerce de gros est dicté par le jeu de **trois séries de déterminants** :

- **Les fluctuations conjoncturelles de l'activité économique.** L'activité du commerce de gros étant assise sur le flux des transactions économiques, elle ressent très vivement les fluctuations du climat économique général. Selon ses spécificités, chaque sous-secteur du commerce de gros est plus ou moins sensible aux évolutions des principales composantes de la demande finale, à savoir la consommation des ménages, l'investissement des entreprises et les exportations.

- L'évolution structurelle de l'activité dans chacun des sous-secteurs du commerce de gros est dépendante du **dynamisme de la filière économique** dans laquelle il s'insère. Ce dynamisme résulte lui-même de la déformation de la structure de la consommation finale et de l'évolution de la spécialisation internationale de la France.

- Enfin, le volume d'activité du commerce de gros, sur le moyen et long terme, dépend de **la part du marché qui transite par les grossistes, c'est-à-dire de la capacité des grossistes à maintenir ou étendre leur position au sein de la filière de distribution.**

La mesure des variations du volume d'activité du commerce de gros se fera d'abord à partir de l'évolution du chiffre d'affaires du secteur. Cette évolution mesure la valeur des opérations traitées par le commerce de gros. Elle ne donne cependant pas de mesure précise de la contribution du secteur à la création de richesse, qui sera évaluée à partir de l'observation de l'évolution de la valeur ajoutée.

1.1. Évolution de l'activité du commerce de gros

1.1.1. Analyse générale

Selon l'Enquête Annuelle d'Entreprises (EAE) dans le commerce³, **le chiffre d'affaires** du commerce de gros s'établit à **2 117 milliards de Francs** hors taxes en 1992. Il a progressé

³ Des disparités importantes apparaissent entre les diverses sources traitant des statistiques du commerce, en particulier avec les Comptes du Commerce, Rapport de la Commission des Comptes Commerciaux de la Nation.

en moyenne de **6,8% par an en Francs courants** au cours de la période 1980-1992. En utilisant comme norme le déflateur du PIB, cette évolution correspond à une **croissance de seulement 1,2% en Francs constants**. La faiblesse de cette croissance reflète le mouvement de "désintermédiation" qui marque l'économie française. Le rapport du CA du secteur dans le PIB - qui donne une mesure approximative de la proportion de transactions transitant par le commerce de gros - est ainsi passé de 34% en 1980 à 30% en 1992. Ceci témoigne de ce qu'une **part décroissante de la richesse nationale transite par le commerce de gros**. Nous verrons dans la deuxième partie que cette évolution, préoccupante pour la fonction d'intermédiation du commerce de gros, résulte à la fois de la tertiarisation de l'économie et d'une tendance au raccourcissement des circuits d'approvisionnement.

La valeur ajoutée du secteur du commerce de gros s'est établie à près de **269 milliards de Francs en 1992, soit 4,6% du PIB marchand**⁴.

La valeur ajoutée ne s'est accrue qu'au rythme annuel moyen de **6,0% en Francs courants et de moins de 1,1% en Francs constants** sur la période 1980-1992. La **croissance de l'activité du commerce de gros a ainsi été deux fois moins rapide que celle du PIB marchand (+2,2% en volume sur la période de référence)**.

Ces chiffres traduisent la **tendance à la décroissance de la contribution du commerce de gros à la formation de la valeur ajoutée totale**, c'est-à-dire du poids économique relatif du secteur. Cette part atteint 4,6% en 1992 alors qu'elle se situait encore au-dessus de 5,5% en 1980. Le changement de plan comptable, dont la prise en compte dans les statistiques sectorielles date de 1984, et une meilleure intégration du commerce de gros de produits pétroliers dans le secteur inter-industriel perturbent quelque peu la régularité de la tendance de la courbe (essentiellement en 1984-1985). Néanmoins, les années récentes confirment le mouvement à la baisse du poids du commerce de gros par rapport à la richesse nationale.

Les statistiques de ces comptes sont calées sur la comptabilité nationale et leur méthode d'élaboration conduit à appliquer diverses corrections aux principaux agrégats, notamment des redressements importants pour approcher les phénomènes de fraude et d'évasion fiscales. L'Enquête Annuelle d'Entreprises dans le commerce présente l'avantage de fournir des statistiques complètes (emploi, activité, ratios de gestion, investissements, commerce extérieur) sur un champ constant et pour plusieurs années. Le classement des entreprises selon la nomenclature d'activités et de produits (Nap) est réalisé à partir des déclarations des entreprises relatives à leurs activités exercées. Pour la majorité des variables, elle couvre l'ensemble des tranches de taille des entreprises même si le taux de sondage utilisé pour les redressements n'est que de 1/20ème pour les entreprises individuelles. La source EAE est plutôt privilégiée pour les analyses menées à l'intérieur du secteur, les Comptes du commerce pour les analyses qui nécessitent de resituer le commerce de gros au sein de l'économie nationale.

⁴ Soit 3,8% du PIB total.

La progression du chiffre d'affaires a été plus élevée au cours des années 1988-1989 où le taux de croissance annuel moyen (TCAM) a avoisiné 8% en valeur (près de 6% en volume), ce qui constitue un rythme de croissance supérieur à celui du PIB marchand sur la même période. Depuis 1990, la croissance du chiffre d'affaires de l'ensemble du commerce de gros s'est sensiblement affaiblie, et le niveau d'activité en valeur s'est quasiment stabilisé en 1991 et 1992.

Les indices de chiffres d'affaires mensuels⁵ montrent que l'activité du commerce de gros a amorcé un mouvement de reprise dès le début de 1994 sous l'impulsion des secteurs non-alimentaire et inter-industriel qui bénéficient du raffermissement conjoncturel de l'investissement des entreprises. Le secteur alimentaire n'a toutefois enregistré aucun mouvement significativement orienté à la hausse en 1994.

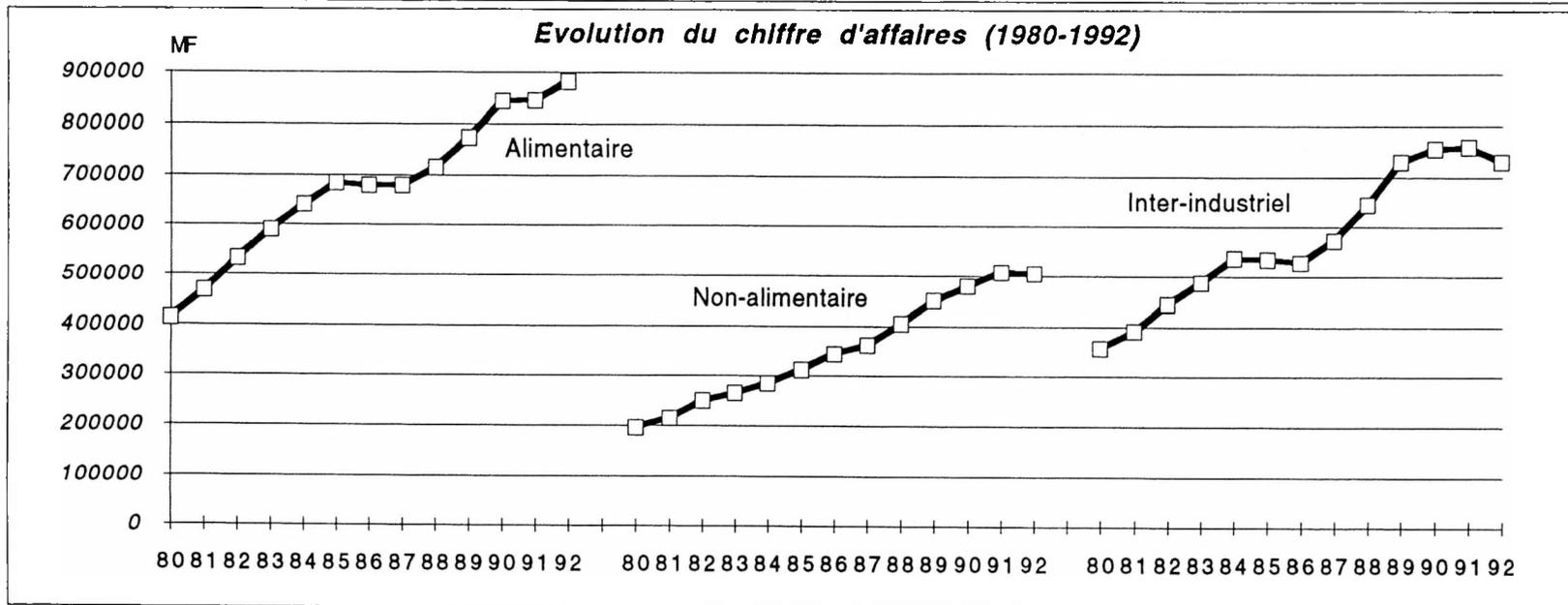
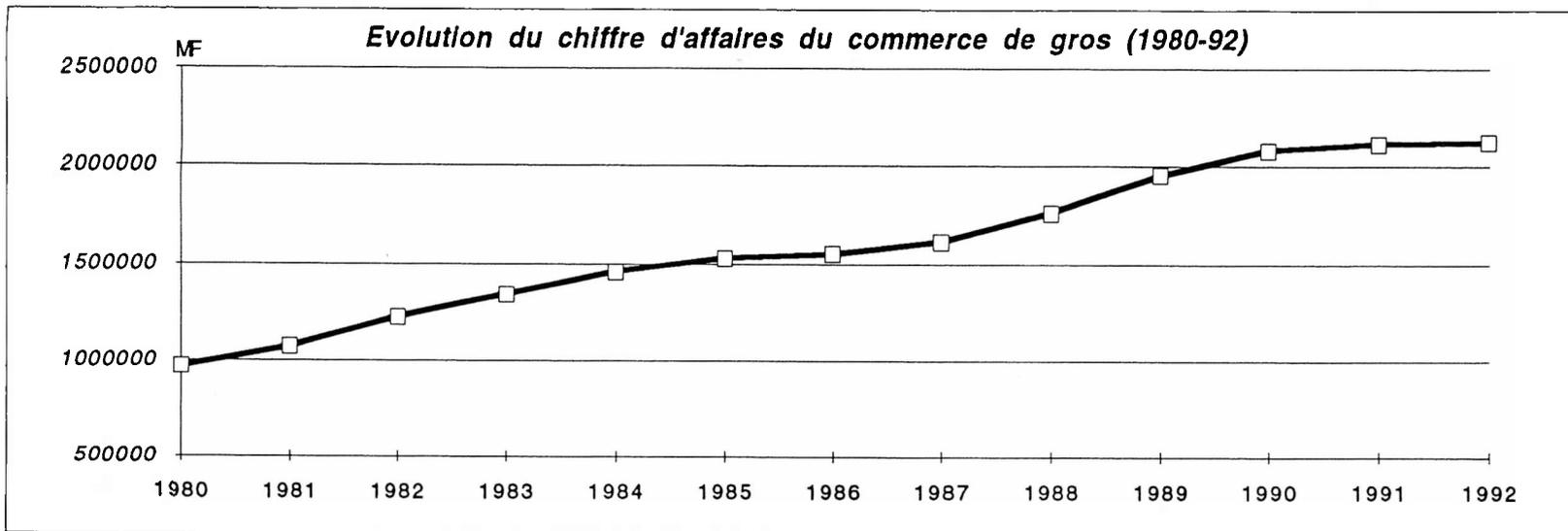
Données de cadrage (1992)

	Alimentaire	Non-alimentaire	Inter-industriel	Ensemble
Nombre d'entreprises	26 047	26 804	33 520	86 371
Effectifs totaux	253 582	265 797	392 752	912 131
CA (MF)	882 716	503 574	730 405	2 116 696
CA TCAM* 80-92	6,5%	8,2%	6,2%	6,8%
Valeur ajoutée (MF)	66 797	81 472	120 616	268 885
VA TCAM 80-92	3,6%	6,9%	7,2%	6,0%
VA/CA	7,6%	16,2%	16,5%	12,7%

* TCAM = taux de croissance annuel moyen

(Source : EAE 1980 et 1992)

⁵ Issus du Bulletin Mensuel de Statistiques, Insee, novembre 1994.

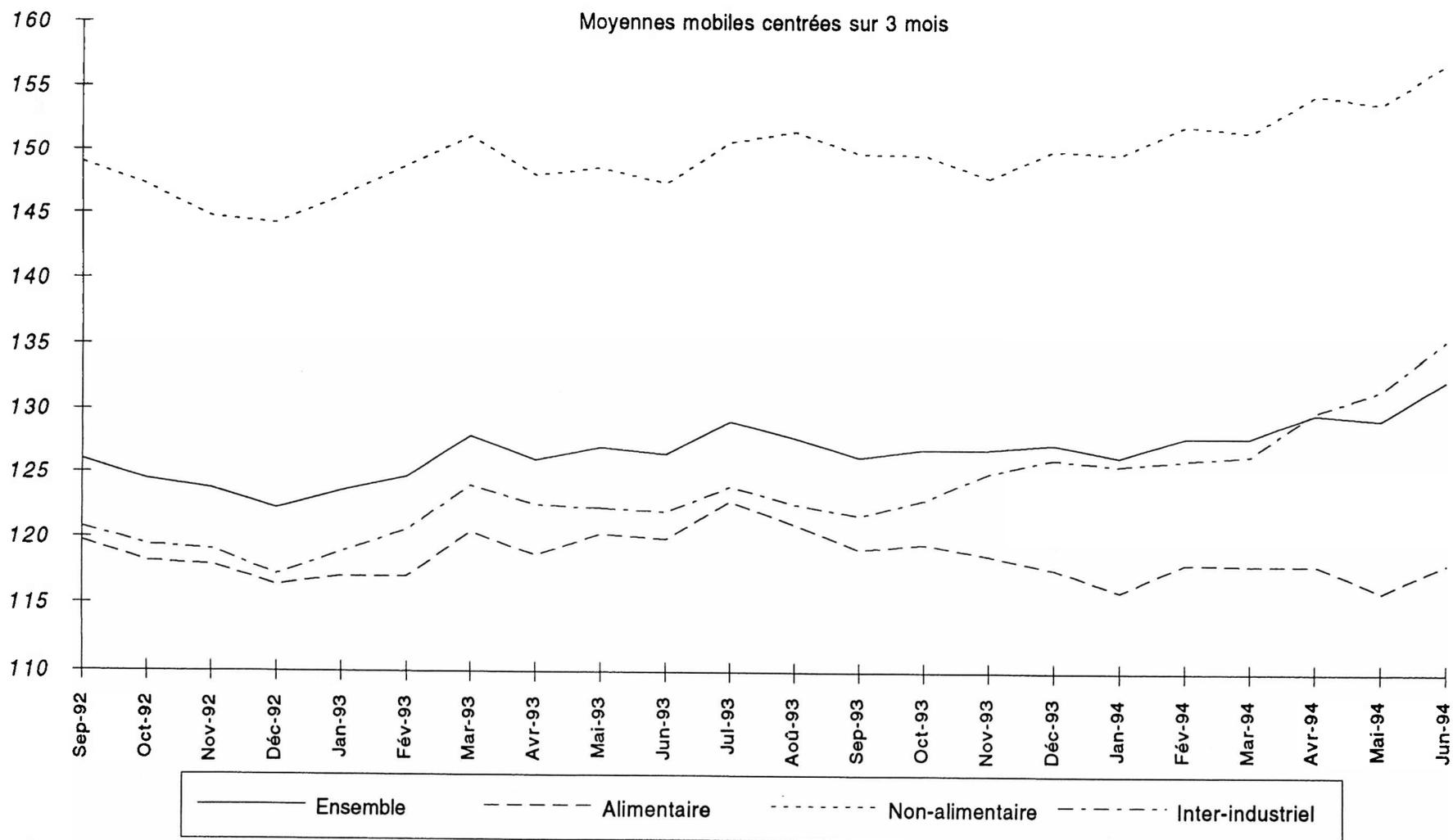


(Source : EAE 1980 à 1992)

Indice mensuel du chiffre d'affaires

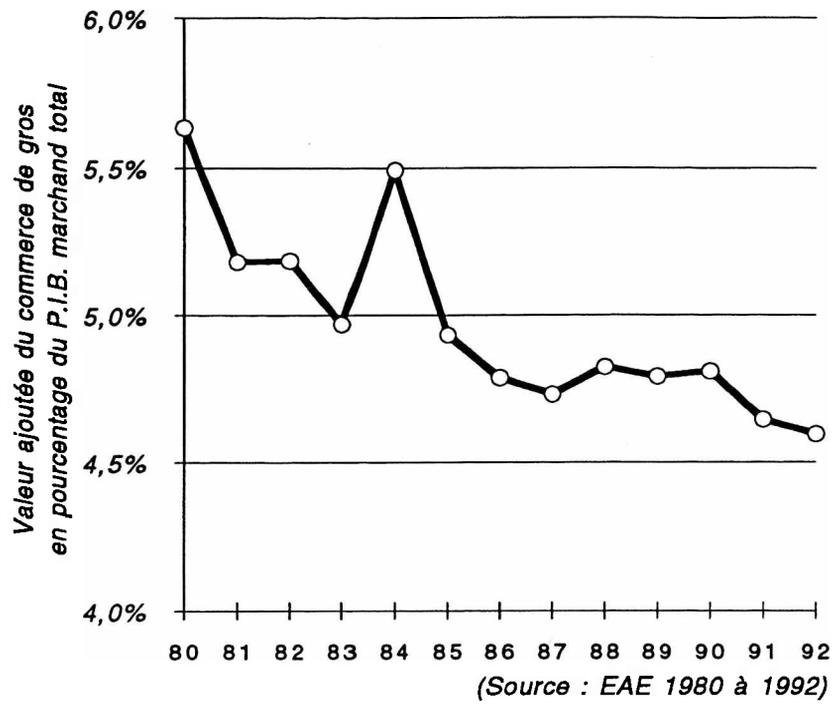
Base 100 en 1985

Moyennes mobiles centrées sur 3 mois

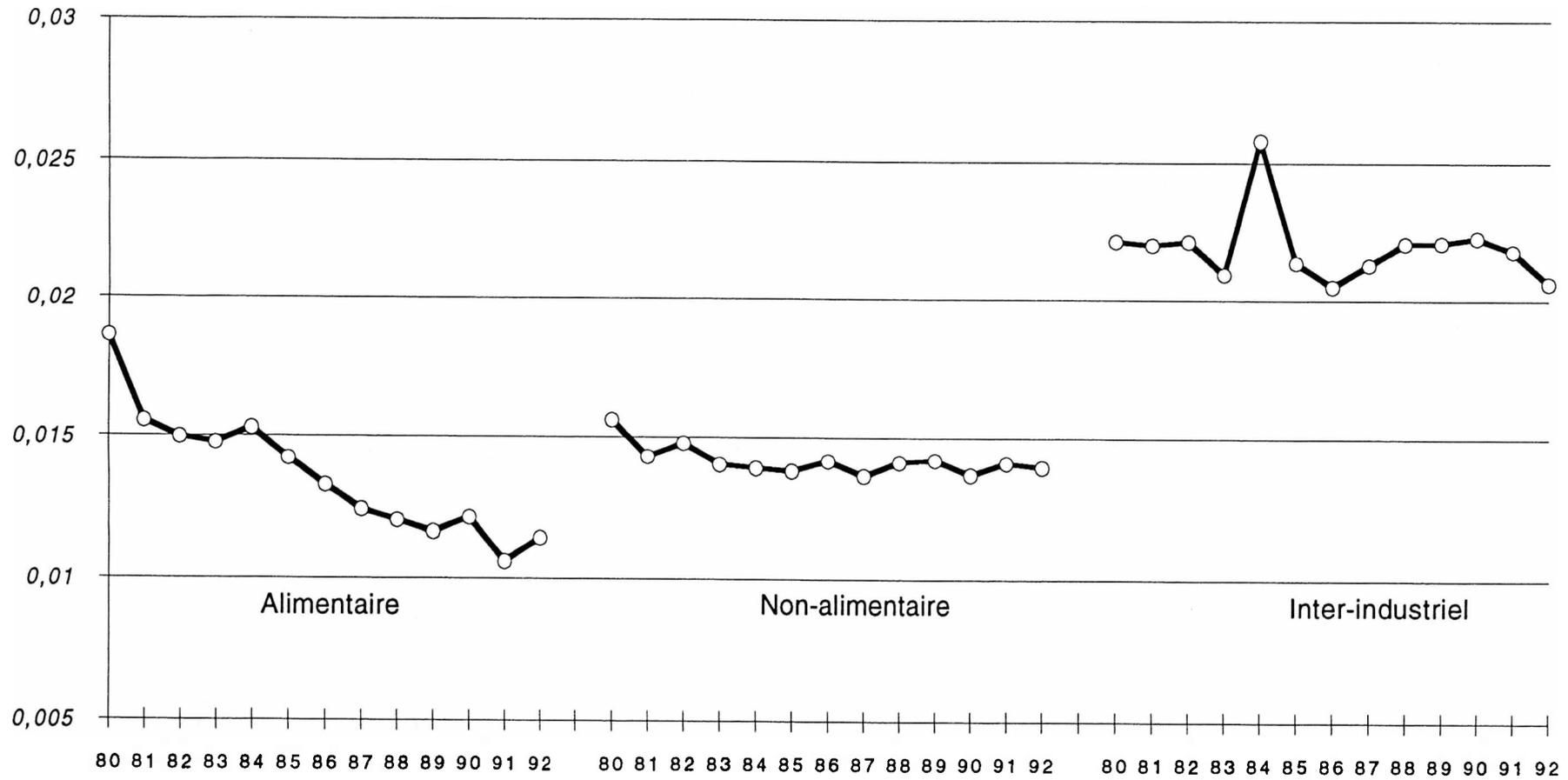


(Source : INSEE, Bulletin Mensuel de Statistiques)

**Contribution du commerce de gros
à la formation du P.I.B. marchand**



Contribution des secteurs du commerce de gros à la formation du P.I.B. marchand



(Source : EAE 1980 à 1992)

1.1.2. Le commerce de gros alimentaire

Le secteur alimentaire est le segment le plus important du commerce de gros en termes de **chiffre d'affaires (883 milliards de Francs)**. Il arrive par contre en dernière position en termes de **valeur ajoutée (67 milliards de Francs)**. Ce contraste résulte de la **faiblesse du taux de valeur ajoutée** du commerce de gros alimentaire (7,6% en 1992, contre plus de 16% pour les deux autres segments), en particulier dans les activités agricoles qui traitent des volumes importants de marchandises et réalisent près d'un tiers du chiffre d'affaires du commerce de gros alimentaire.

La croissance du chiffre d'affaires du commerce de gros alimentaire a été de **6,5%** en moyenne annuelle en francs courants sur la période 1980-1992. Les fluctuations du rythme de croissance de l'activité du commerce de gros alimentaire s'expliquent en grande partie par les irrégularités des évolutions enregistrées dans les segments agricoles (récoltes, bestiaux). Si ces fluctuations autour de la tendance ne semblent pas dépendre directement de variables macro-économiques, la tendance de moyen terme est naturellement liée à la consommation des ménages en produits alimentaires ainsi qu'aux exportations agricoles et alimentaires.

Sur la période étudiée, **la croissance du chiffre d'affaires a été inférieure à celle de la consommation des ménages en produits d'alimentation (6,8% en valeur pendant la même période)**. Ce décalage est un indice du recul de la position des grossistes sur les marchés alimentaires. Ce différentiel d'évolution est d'autant plus inquiétant que la croissance de la consommation alimentaire totale est sans doute ici sous-estimée par la non prise en compte de la RHF⁶, qui a bénéficié d'une croissance soutenue au cours de la période étudiée.

Le diagnostic en termes de **valeur ajoutée** est encore plus défavorable. Celle-ci n'a progressé que de **3,6%** en francs courants en moyenne par an entre 1980-1992. La croissance a donc été significativement plus faible que dans l'ensemble du commerce de gros et le poids du commerce de gros alimentaire dans le PIB a diminué régulièrement au cours des quinze dernières années. Cette diminution, que le recul de la part de l'alimentation dans la structure de la consommation ne peut suffire à expliquer, est une des conséquences des mutations intervenues dans la distribution des produits alimentaires, avec la concentration des IAA et le rôle croissant pris par la grande distribution et les centrales d'achats (voir deuxième partie).

La plupart des sous-secteurs du commerce de gros alimentaire ont enregistré un taux de croissance inférieur à celui de l'ensemble du commerce de gros. La plus mauvaise performance est réalisée par le commerce de gros de viandes sans abattage (Nap 5704) qui a enregistré un

⁶ Restauration hors foyer.

taux de croissance en francs courants de son CA de 3,5% seulement entre 1980 et 1992. Ce secteur a cumulé un faible dynamisme de la consommation de viande et un mouvement de raccourcissement des circuits de distribution défavorables aux grossistes. Certains sous-secteurs, l'épicerie (Nap 5710) et les spécialités et produits divers alimentaires (Nap 5711) en tête, ont néanmoins bénéficié de la diffusion de produits comme les surgelés ou certains produits importés, et enregistrent une croissance rapide (plus de 9% en rythme annuel pour le commerce de gros d'épicerie, près de 7% pour les produits divers alimentaires).

1.1.3. Le commerce de gros non-alimentaire

Le commerce de gros non-alimentaire a réalisé un **chiffre d'affaires de 504 milliards de Francs** en 1992, le plus petit volume des trois segments du commerce de gros. Sa **valeur ajoutée** s'est élevée, la même année, à **120,6 milliards de Francs**.

Le sous-secteur du commerce de gros de matériel électrique et électronique (Nap 5804) est la composante la plus importante du secteur non-alimentaire en matière de chiffre d'affaires et de valeur ajoutée ; cette activité s'apparente par certains aspects à une activité inter-industrielle puisqu'une partie importante de la clientèle du secteur est constituée de professionnels.

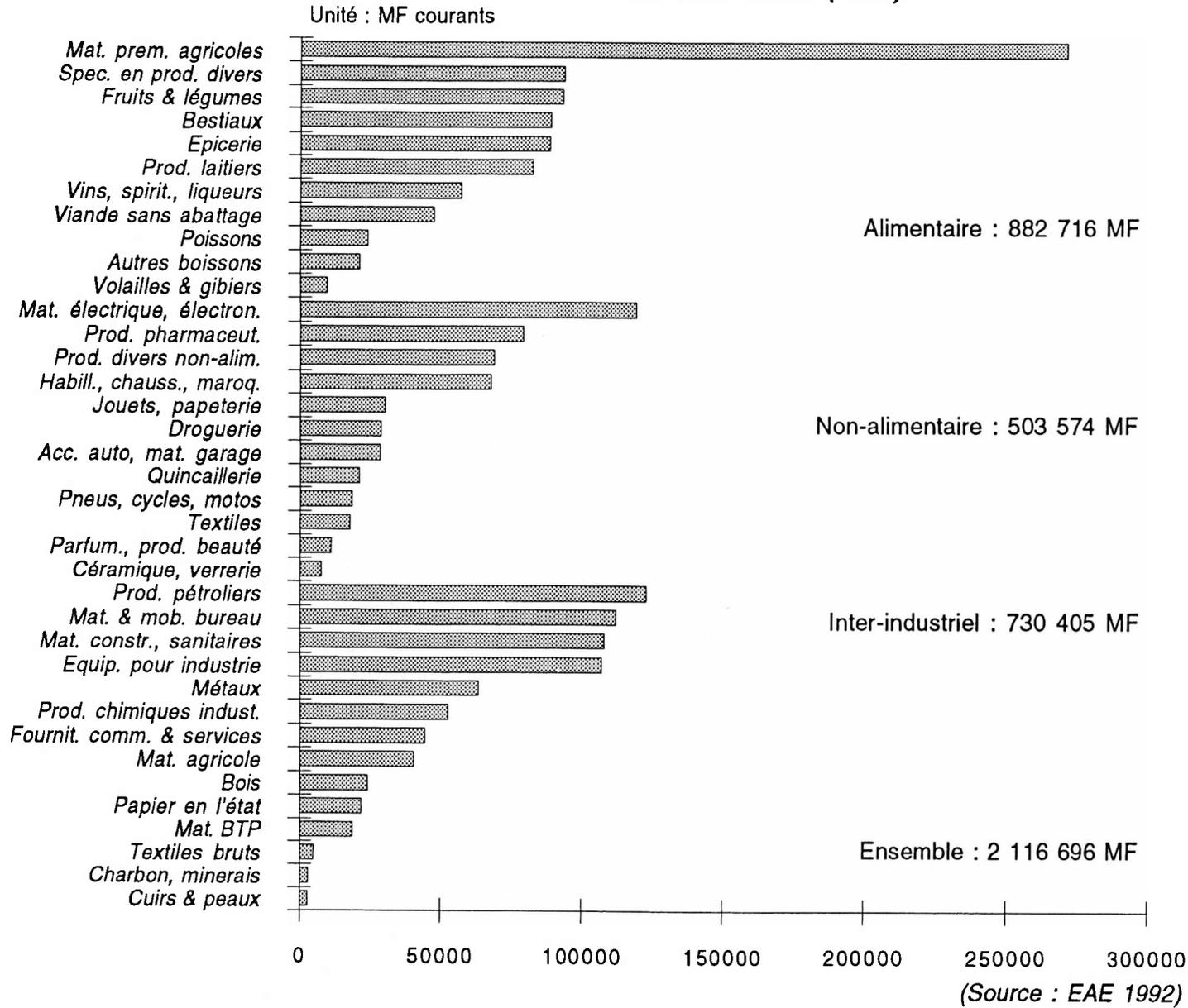
Le **chiffre d'affaires du commerce de gros non-alimentaire a progressé au rythme annuel moyen de 8,2%** en francs courants entre 1980 et 1992, soit la meilleure performance des trois segments du commerce de gros. Les déterminants conjoncturels de l'activité du commerce de gros non-alimentaire semblent être la consommation des ménages en produits non-alimentaires et l'investissement des entreprises⁷.

La croissance du secteur a été **plus rapide que la consommation des ménages en biens non-alimentaires** (+7,2% en valeur entre 1980 et 1992). Malgré l'imperfection de cet indicateur - puisque plus d'un tiers des débouchés du secteur non-alimentaire sont des utilisateurs professionnels -, il semble que les grossistes du secteur aient maintenu leur position au sein de la chaîne de distribution, même si des disparités importantes peuvent apparaître selon les sous-secteurs. A 6,9% en moyenne par an, la croissance de la valeur ajoutée parvient à maintenir une **relative stabilité de la contribution du commerce de gros non-alimentaire au PIB** sur la période d'analyse.

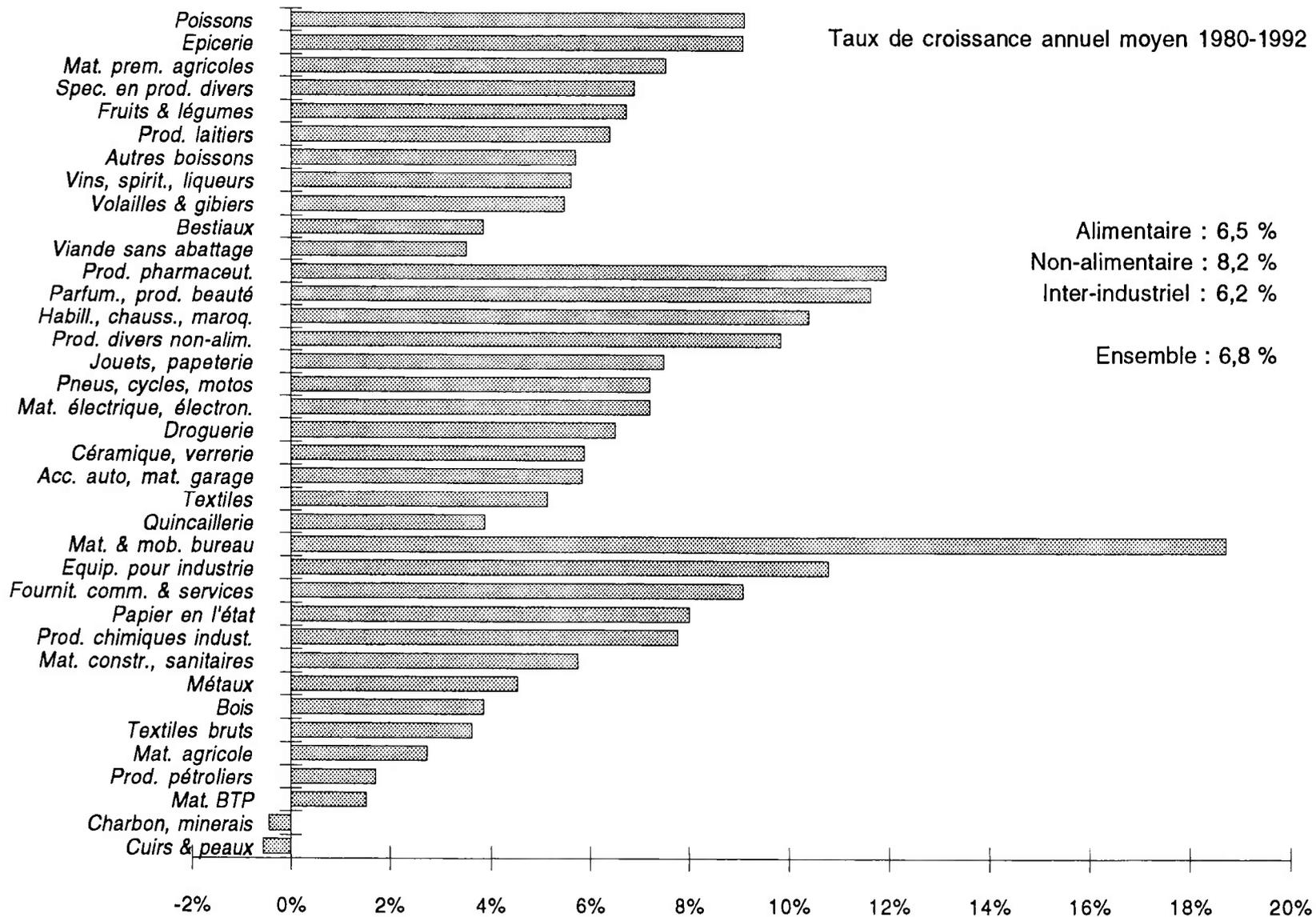
La distribution des produits pharmaceutiques (Nap 5807) et celle de la parfumerie (Nap 5808) ont bénéficié de la période de forte croissance de la consommation des produits de la santé et

⁷ L'analyse économétrique des années 1980-1992 montre qu'une augmentation de 1% de l'un des deux agrégats produit une augmentation de 0,5% de la valeur ajoutée du commerce de gros non-alimentaire.

CA hors taxes (1992)



Variation du CA 1980-1992



(Source : EAE 1980 & 1992)

Chiffre d'affaires

Secteur	Intitulé	CA hors taxes (en MF)		TCAM 1980-1992
		1980	1992	
57.01	Mat. prem. agricoles	113 938,3	272 163,2	7,5 %
57.02	Bestiaux	56 736,0	89 232,3	3,8 %
57.03	Fruits & légumes	42 767,7	93 530,0	6,7 %
57.04	Viande sans abattage	31 740,9	48 030,6	3,5 %
57.05	Prod. laitiers	39 407,0	82 954,1	6,4 %
57.06	Volailles & gibiers	5 266,8	9 981,5	5,5 %
57.07	Poissons	8 576,6	24 420,0	9,1 %
57.08	Vins, spirit., liqueurs	30 002,6	57 759,4	5,6 %
57.09	Autres boissons	11 052,8	21 491,2	5,7 %
57.10	Epicerie	31 359,0	88 980,8	9,1 %
57.11	Spec. en prod. divers	42 302,5	94 173,3	6,9 %
58.01	Acc. auto, mat. garage	14 626,1	28 903,5	5,8 %
58.02	Pneus, cycles, motos	8 154,6	18 816,8	7,2 %
58.03	Quincaillerie	13 590,7	21 476,0	3,9 %
58.04	Mat. électrique, électron.	51 863,8	119 620,3	7,2 %
58.05	Textiles	9 966,4	18 185,9	5,1 %
58.06	Habill., chauss., maroq.	20 836,3	68 256,8	10,4 %
58.07	Prod. pharmaceut.	20 545,2	79 541,3	11,9 %
58.08	Parfum., prod. beauté	3 051,0	11 431,9	11,6 %
58.09	Droguerie	13 742,8	29 317,0	6,5 %
58.10	Céramique, verrerie	3 938,2	7 819,8	5,9 %
58.11	Jouets, papeterie	12 940,6	30 772,5	7,5 %
58.12	Prod. divers non-alim.	22 514,1	69 432,7	9,8 %
59.01	Textiles bruts	3 325,8	5 099,4	3,6 %
59.02	Cuir & peaux	3 163,0	2 952,3	-0,6 %
59.03	Charbon, minerais	3 376,4	3 198,7	-0,4 %
59.04	Prod. pétroliers	100 341,5	123 178,7	1,7 %
59.05	Métaux	37 437,9	63 818,0	4,5 %
59.06	Prod. chimiques indust.	21 609,1	53 044,3	7,8 %
59.07	Bois	15 490,7	24 415,2	3,9 %
59.08	Mat. constr., sanitaires	55 353,6	108 272,9	5,8 %
59.09	Mat. agricole	29 507,4	40 852,3	2,7 %
59.10	Equip. pour industrie	31 394,3	107 343,3	10,8 %
59.11	Mat. & mob. bureau	14 352,9	112 291,4	18,7 %
59.12	Mat. BTP	15 768,8	18 940,7	1,5 %
59.13	Fournit. comm. & services	15 778,4	44 769,8	9,1 %
59.14	Papier en l'état	8 820,3	22 228,1	8,0 %
57	ALIMENTAIRE	413 150,2	882 716,4	6,5 %
58	NON-ALIMENTAIRE	195 769,8	503 574,5	8,2 %
59	INTER-INDUSTRIEL	355 720,1	730 405,1	6,2 %
ENSEMBLE		964640,1	2 116 696,0	6,8 %

(Source : EAE 1980 et 1992)

des cosmétiques⁸. L'importante croissance dont a bénéficié le commerce de gros d'habillement, chaussures et maroquinerie (Nap 5806) s'explique davantage par les restructurations importantes qu'ont connues les industries de l'équipement de la personne (notamment une perte d'avantage comparatif face à la concurrence des pays à bas salaires) et qui ont profité aux grossistes et négociants.

A l'inverse, les secteurs de la droguerie (Nap 5809), de la quincaillerie (Nap 5803) et des produits en céramique et verrerie (Nap 5810) ont enregistré des évolutions nettement moins favorables que la moyenne de l'activité non-alimentaire. Ce différentiel d'évolution s'explique à la fois par un moindre dynamisme des marchés servis par ces secteurs et par les restructurations importantes intervenues dans le commerce de détail (concentration de la distribution dans l'équipement du foyer).

1.1.4. Le commerce de gros inter-industriel

A l'origine d'un **chiffre d'affaires de 730 milliards de Francs** en 1992, le commerce de gros inter-industriel est le segment le plus important en termes de **valeur ajoutée**, celle-ci dépassant **120 milliards de Francs**.

Les sous-secteurs du commerce de gros de produits pétroliers (Nap 5904), de matériel et mobilier de bureau (Nap 5911), de matériaux de construction et sanitaires (Nap 5908) et d'équipements pour l'industrie (Nap 5910) dépassent chacun 100 milliards de Francs de chiffre d'affaires hors taxes. Ce sont aussi les sous-secteurs du commerce de gros qui réalisent les plus fortes valeurs ajoutées.

La **croissance du chiffre d'affaires dans le secteur inter-industriel, +6,2%** en francs courants en moyenne entre 1980 et 1992, est plus faible que dans les commerces de gros alimentaire et non-alimentaire. Les fluctuations de l'activité inter-industrielle affichent une corrélation significative avec les évolutions de l'investissement des entreprises et les exportations⁹.

La forte dépendance de l'activité du commerce de gros inter-industriel à l'égard de l'investissement des entreprises explique l'irrégularité de la croissance du chiffre d'affaires de

⁸ La consommation des ménages en produits de la parfumerie a augmenté au rythme de 4,5% de croissance annuelle moyenne en volume au cours de la période 1980-1992, celle des produits pharmaceutiques de plus de 8%.

⁹ L'analyse statistique des déterminants de l'activité du commerce de gros inter-industriel conduit à retenir une élasticité de 0,7 de la VA du commerce de gros inter-industriel par rapport aux exportations, de 0,3 par rapport à l'investissement.

ce secteur. **Les fluctuations de la conjoncture se retrouvent de façon amplifiée sur l'activité du commerce de gros inter-industriel**, de la même façon que l'investissement des entreprises sur-réagit aux évolutions de la production. L'introduction du nouveau plan comptable et la meilleure intégration du commerce de gros de produits pétroliers dans les Enquêtes Annuelles d'Entreprises, également en 1984, sont en partie responsables de l'écart affiché par la courbe pour cette année précise.

La croissance relativement faible du chiffre d'affaires est compensée par un **rythme de croissance supérieur de la valeur ajoutée (+7,2% en moyenne annuelle sur la période 1980-1992)**. La sur-réactivité de l'activité du secteur aux fluctuations conjoncturelles de l'économie rend fluctuante la contribution du commerce inter-industriel au PIB.

C'est dans le commerce de gros inter-industriel que l'hétérogénéité des évolutions est la plus forte. C'est au sein de ce secteur que les taux de croissance les plus élevés ont été enregistrés, en particulier dans le commerce de gros de matériel et mobilier de bureau (Nap 5911) avec près de 19% de croissance annuelle du CA, et d'équipements pour l'industrie (Nap 5910) avec plus de 10%. On trouve pourtant aussi, au sein du commerce de gros inter-industriel, des activités en déclin : les sous-secteurs du commerce de cuirs et peaux (Nap 5902) et de charbon et minerais (Nap 5903) ont vu leur activité se réduire en valeur depuis 1980, parallèlement à la forte contraction de l'activité de la filière cuir en France pour le premier, et à la fermeture des sites d'extraction pour le second.

1.2. Le taux de valeur ajoutée

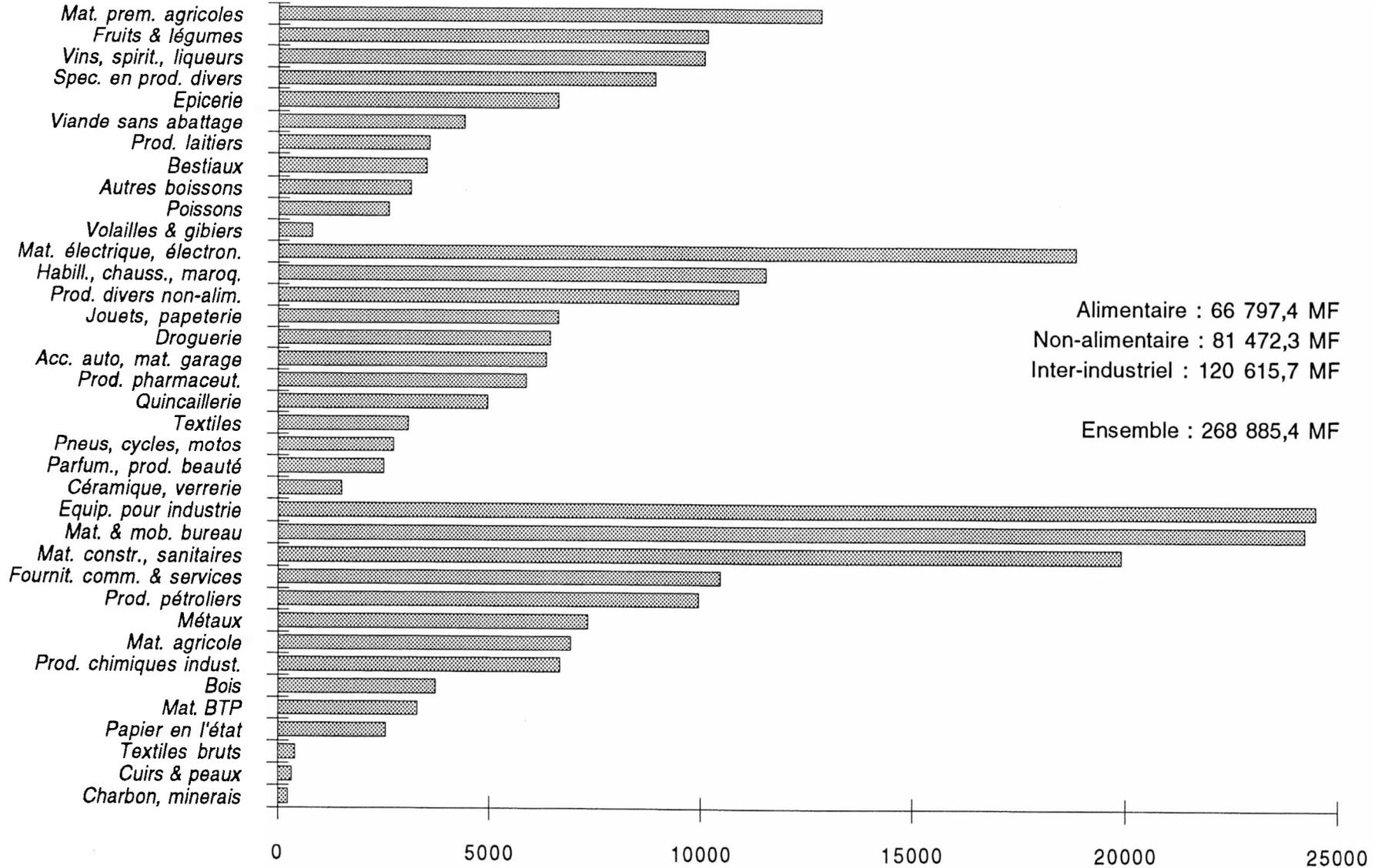
Le taux de valeur ajoutée exprime la création de richesse spécifique du grossiste par rapport à la masse des transactions dans lesquelles il est impliqué. Il mesure à la fois la quantité de services apportée par le grossiste et sa capacité à bien valoriser sa prestation sur le marché (pouvoir de marché).

Le taux de valeur ajoutée s'établit à 12,7% en 1992 dans l'ensemble du commerce de gros, il est inférieur au taux calculé pour l'ensemble du commerce la même année (15,6%). Cette valeur s'explique par le faible taux de valeur ajoutée du commerce de gros alimentaire (7,6%) car **les segments non-alimentaire et inter-industriel ont un taux de valeur ajoutée supérieur à la moyenne du commerce**, respectivement 16,2% et 16,5%.

Le taux de valeur ajoutée semble d'autant plus élevé que la prestation du grossiste est complète. Le commerce de gros de fournitures pour les commerces et les services (Nap 5913) en fournit un bon exemple. Ce taux est également plus élevé dans les secteurs du commerce de gros de

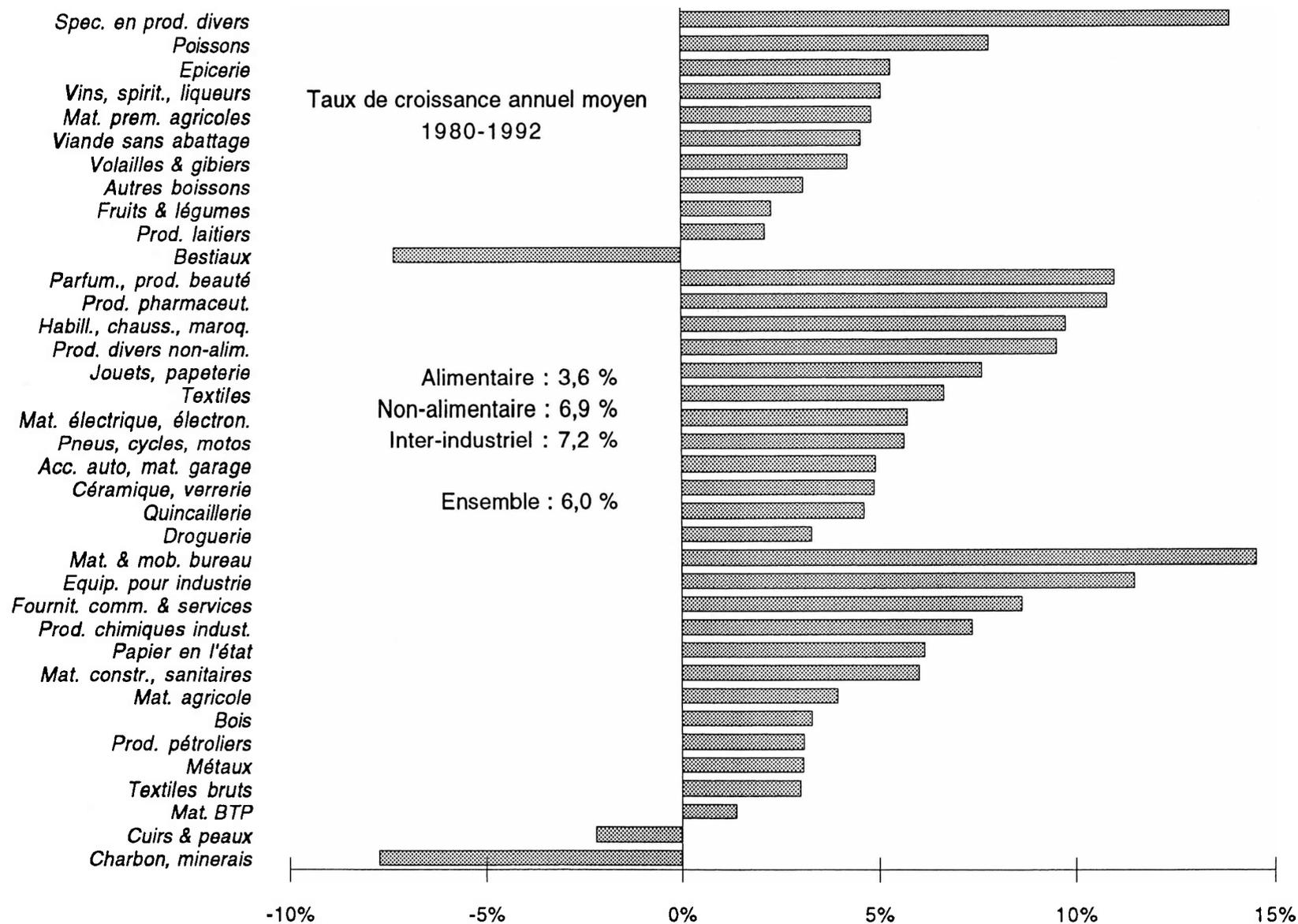
Valeur ajoutée hors taxes (1992)

Unité : MF courants



(Source : EAE 1992)

Variation de la valeur ajoutée 1980-1992



(Source : EAE 1980 et 1992)

Valeur ajoutée

Secteur	Intitulé	VA hors taxes (en MF)		TCAM
		1980	1992	1980-1992
57.01	Mat. prem. agricoles	7 301,8	12 873,5	4,8 %
57.02	Bestiaux	8 751,6	3 509,6	-7,3 %
57.03	Fruits & légumes	7 729,6	10 173,8	2,3 %
57.04	Viande sans abattage	2 586,1	4 420,9	4,6 %
57.05	Prod. laitiers	2 778,6	3 583,5	2,1 %
57.06	Volailles & gibiers	494,4	813,0	4,2 %
57.07	Poissons	1 060,2	2 622,9	7,8 %
57.08	Vins, spirit., liqueurs	5 574,1	10 095,6	5,1 %
57.09	Autres boissons	2 174,5	3 142,1	3,1 %
57.10	Epicerie	3 565,6	6 639,1	5,3 %
57.11	Spec. en prod. divers	1 871,0	8 923,4	13,9 %
58.01	Acc. auto, mat. garage	3 571,5	6 359,5	4,9 %
58.02	Pneus, cycles, motos	1 413,0	2 731,7	5,6 %
58.03	Quincaillerie	2 890,0	4 978,0	4,6 %
58.04	Mat. électrique, électron.	9 661,2	18 859,4	5,7 %
58.05	Textiles	1 420,2	3 082,4	6,7 %
58.06	Habill., chauss., maroq.	3 774,4	11 557,2	9,8 %
58.07	Prod. pharmaceut.	1 720,1	5 885,7	10,8 %
58.08	Parfum., prod. beauté	717,9	2 508,2	11,0 %
58.09	Droguerie	4 360,6	6 448,0	3,3 %
58.10	Céramique, verrerie	850,4	1 507,4	4,9 %
58.11	Jouets, papeterie	2 750,9	6 649,4	7,6 %
58.12	Prod. divers non-alim.	3 653,9	10 905,4	9,5 %
59.01	Textiles bruts	295,7	422,4	3,0 %
59.02	Cuirs & peaux	446,7	341,5	-2,2 %
59.03	Charbon, minerais	626,4	238,8	-7,7 %
59.04	Prod. pétroliers	6 905,4	9 967,2	3,1 %
59.05	Métaux	5 094,0	7 338,2	3,1 %
59.06	Prod. chimiques indust.	2 848,0	6 683,4	7,4 %
59.07	Bois	2 527,5	3 731,9	3,3 %
59.08	Mat. constr., sanitaires	9 885,2	19 914,7	6,0 %
59.09	Mat. agricole	4 352,2	6 935,4	4,0 %
59.10	Equip. pour industrie	6 648,5	24 492,8	11,5 %
59.11	Mat. & mob. bureau	4 752,2	24 227,2	14,5 %
59.12	Mat. BTP	2 781,6	3 288,0	1,4 %
59.13	Fournit. comm. & services	3 876,1	10 478,9	8,6 %
59.14	Papier en l'état	1 246,8	2 555,3	6,2 %
57	ALIMENTAIRE	43 887,5	66 797,4	3,6 %
58	NON-ALIMENTAIRE	36 784,1	81 472,3	6,9 %
59	INTER-INDUSTRIEL	52 286,3	120 615,7	7,2 %
ENSEMBLE		132957,9	268 885,4	6,0 %

(Source EAE 1980 et 1992)

produits complexes comme le matériel électronique (Nap 5804), le matériel et mobilier de bureau (Nap 5911) qui comprend les fournitures informatiques, ou encore les équipements pour l'industrie. Enfin, le taux de valeur ajoutée est élevé dans les secteurs qui traitent un nombre très important de types et gammes de produits, comme le commerce de gros de quincaillerie (Nap 5803) ou de droguerie (Nap 5809).

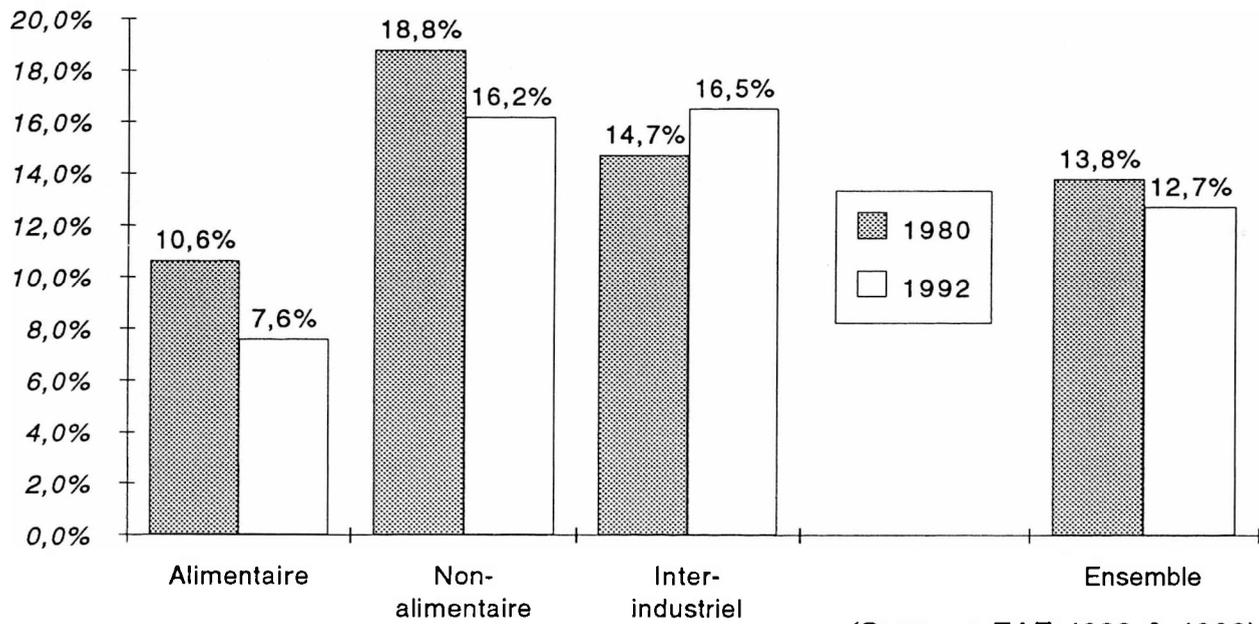
Le taux de valeur ajoutée est en revanche très faible dans certaines activités agricoles comme le commerce de gros de matières premières agricoles (Nap 5701) ou de bestiaux (Nap 5702), activités qui génèrent des chiffres d'affaires importants mais pour lesquelles la prestation du grossiste se limite souvent à l'activité de revente en l'état.

Le taux de valeur ajoutée de l'ensemble du commerce de gros a accusé un recul de plus d'un point entre 1980 et 1992. Mais les évolutions sont très inégales selon les secteurs.

La baisse du taux de valeur ajoutée a été **la plus forte dans le commerce de gros alimentaire** où le taux a perdu trois points entre 1980 et 1992 et s'établit à 7,6% en 1992. Ce recul est sans doute imputable au **durcissement de la pression concurrentielle** sur les marchés alimentaires en raison du poids croissant occupé par une grande distribution dotée d'un fort pouvoir de négociation. Cette intensification de la concurrence réduit le pouvoir de marché des grossistes et pèse sur leur capacité à valoriser leurs prestations (baisse des marges). **La baisse du taux de valeur ajoutée a également été sensible dans le commerce de gros non-alimentaire. Le ratio est passé de 18,8% à 16,2% entre 1980 et 1992.** A quelques exceptions près, dont la plus significative est le commerce de gros de spécialités et produits alimentaires divers (Nap 5711) qui s'est profondément transformé au niveau des produits traités, la baisse du taux de valeur ajoutée a concerné l'ensemble des sous-secteurs des commerces de gros alimentaire et non-alimentaire.

Par contre, le taux de valeur ajoutée a globalement **progressé dans le commerce de gros inter-industriel**, en passant de 14,7% en 1980 à 16,5% en 1992. Les secteurs qui ont enregistré les évolutions les plus favorables de leur taux de valeur ajoutée sont également ceux qui ont le plus progressé en termes de volume d'activité. Cette évolution constitue un indice d'une redéfinition du rôle du grossiste dans ces filières. Ce groupe de secteurs est composé du commerce de gros de produits pétroliers (Nap 5904), de matériel agricole (Nap 5909) d'équipements pour l'industrie (Nap 5910) et de matériaux de construction et sanitaires (Nap 5908). Le commerce de gros de matériel et mobilier de bureau (Nap 5911) combine néanmoins une croissance de l'activité importante avec une réduction du taux de valeur ajoutée de plus de 10 points. Cette divergence d'évolution peut s'expliquer par l'effet de la baisse des prix des matériels et des prestations informatiques qui composent une partie importante de l'activité des

**Evolution du taux de valeur ajoutée
dans le commerce de gros (VA/CA)**



Taux de valeur ajoutée (VA / CA)

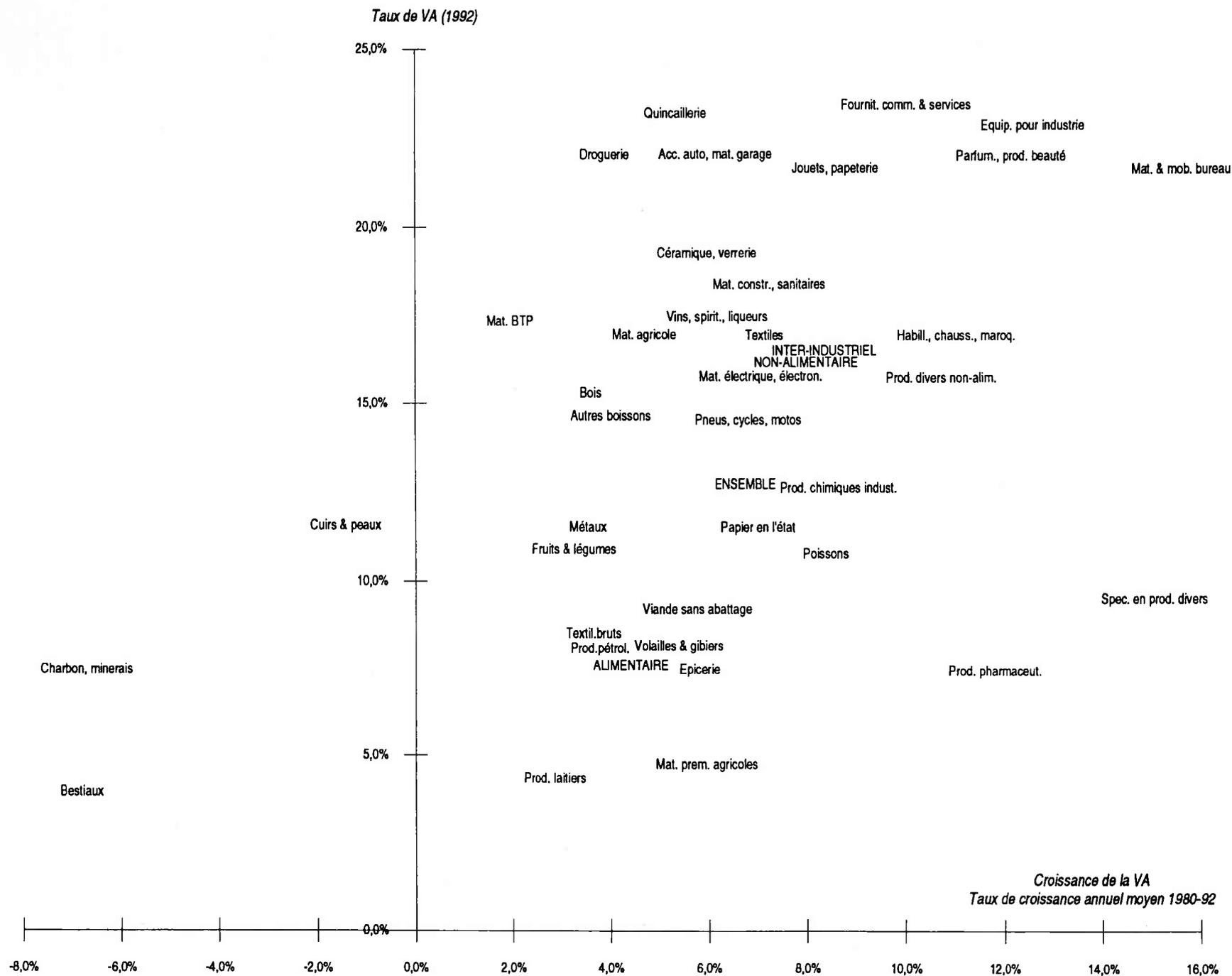
Secteur	Intitulé	1980	1992
57.01	Mat. prem. agricoles	6,4 %	4,7 %
57.02	Bestiaux	15,4 %	3,9 %
57.03	Fruits & légumes	18,1 %	10,9 %
57.04	Viande sans abattage	8,1 %	9,2 %
57.05	Prod. laitiers	7,1 %	4,3 %
57.06	Volailles & gibiers	9,4 %	8,1 %
57.07	Poissons	12,4 %	10,7 %
57.08	Vins, spirit., liqueurs	18,6 %	17,5 %
57.09	Autres boissons	19,7 %	14,6 %
57.10	Epicerie	11,4 %	7,5 %
57.11	Spec. en prod. divers	4,4 %	9,5 %
58.01	Acc. auto, mat. garage	24,4 %	22,0 %
58.02	Pneus, cycles, motos	17,3 %	14,5 %
58.03	Quincaillerie	21,3 %	23,2 %
58.04	Mat. électrique, électron.	18,6 %	15,8 %
58.05	Textiles	14,2 %	16,9 %
58.06	Habill., chauss., maroq.	18,1 %	16,9 %
58.07	Prod. pharmaceut.	8,4 %	7,4 %
58.08	Parfum., prod. beauté	23,5 %	21,9 %
58.09	Droguerie	31,7 %	22,0 %
58.10	Céramique, verrerie	21,6 %	19,3 %
58.11	Jouets, papeterie	21,3 %	21,6 %
58.12	Prod. divers non-alim.	16,2 %	15,7 %
59.01	Textiles bruts	8,9 %	8,3 %
59.02	Cuirs & peaux	14,1 %	11,6 %
59.03	Charbon, minerais	18,6 %	7,5 %
59.04	Prod. pétroliers	6,9 %	8,1 %
59.05	Métaux	13,6 %	11,5 %
59.06	Prod. chimiques indust.	13,2 %	12,6 %
59.07	Bois	16,3 %	15,3 %
59.08	Mat. constr., sanitaires	17,9 %	18,4 %
59.09	Mat. agricole	14,7 %	17,0 %
59.10	Equip. pour industrie	21,2 %	22,8 %
59.11	Mat. & mob. bureau	33,1 %	21,6 %
59.12	Mat. BTP	17,6 %	17,4 %
59.13	Fournit. comm. & services	24,6 %	23,4 %
59.14	Papier en l'état	14,1 %	11,5 %
57	ALIMENTAIRE	10,6 %	7,6 %
58	NON-ALIMENTAIRE	18,8 %	16,2 %
59	INTER-INDUSTRIEL	14,7 %	16,5 %
ENSEMBLE		13,8 %	12,7 %

(Source : EAE 1980 & 1992)

grossistes en matériel et mobilier de bureau. L'augmentation du taux de valeur ajoutée n'est pas généralisée au sein de l'activité inter-industrielle ; on trouve une forte proportion de secteurs qui enregistrent une baisse de ce taux, en particulier le commerce de gros de cuirs et peaux (Nap 5902) ou de papier en l'état (Nap 5914).

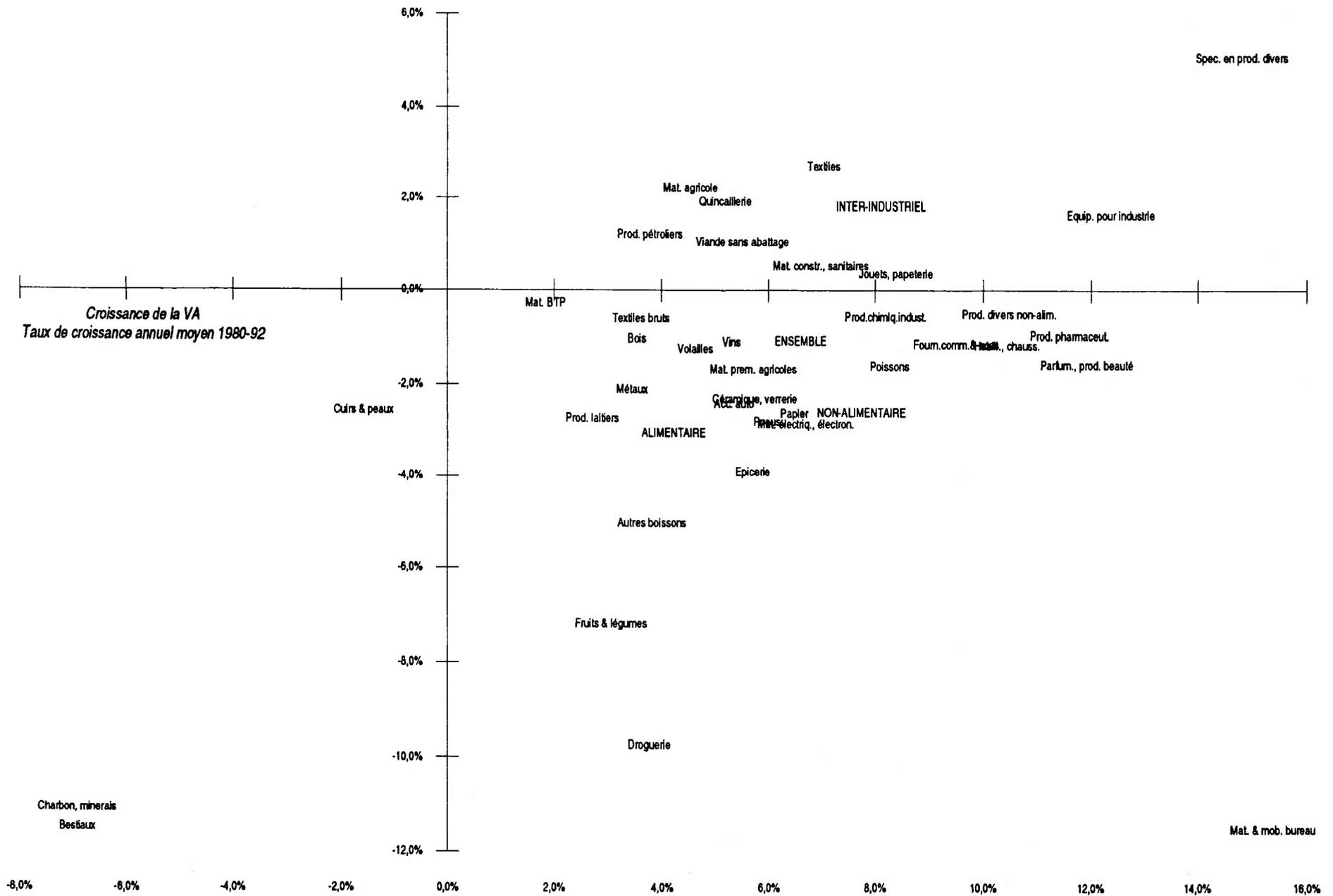
Le graphique qui croise la croissance de la valeur ajoutée entre 1980 et 1992 avec le niveau du taux de valeur ajoutée en 1992 montre la corrélation positive entre les deux variables. **Un taux de valeur ajoutée élevé s'accompagne souvent d'une forte croissance de l'activité**, ce qui correspond à une situation où le grossiste apporte une prestation large et bien valorisée. Cette liaison peut cependant trouver une autre explication dans la plus grande difficulté qu'éprouvent les grossistes positionnés sur des marchés en faible croissance à valoriser leurs prestations.

Un second graphique met en évidence la **liaison entre la croissance de la valeur ajoutée et l'évolution du taux de valeur ajoutée**. Cette corrélation semble indiquer que les grossistes qui ont fait l'effort d'enrichir leur prestation ont également bénéficié d'une plus forte croissance. Cette liaison, et notamment le sens de la relation de causalité devra être précisée à partir de l'analyse des données individuelles. En effet, la liaison inverse peut également s'appliquer puisque l'augmentation du taux de valeur ajoutée peut provenir d'une meilleure capacité à valoriser le service commercial, possibilité offerte par la croissance du marché.



(Source : Crédoc)

Variation du taux de VA
(écart 1980-92)



(Source : Crédoc)

2 - L'EMPLOI

2.1. Une masse d'emplois considérable

Le commerce de gros est un employeur d'un poids considérable. Il représente 32,8% du total des effectifs employés dans le commerce et 4,1% de l'ensemble de la population active occupée. La dynamique de l'emploi dans ce secteur comporte donc des répercussions non négligeables sur la situation d'ensemble du chômage.

Selon l'EAE dans le commerce, **le personnel occupé au 31 décembre 1992 - salariés et non-salariés réunis - dans les entreprises du secteur du commerce de gros s'élève à 912 100 personnes.** Le commerce de gros inter-industriel affiche les effectifs les plus importants, avec 392 800 personnes, précédant les commerces de gros non-alimentaire et alimentaire dont les effectifs s'élèvent respectivement à 265 800 et 253 600 personnes.

Les secteurs du commerce de gros de matières premières agricoles (Nap 5701) et des fruits et légumes (Nap 5703) sont les plus gros employeurs du commerce de gros alimentaire avec respectivement 51 400 et 45 000 emplois.

Pour l'activité non-alimentaire, le commerce de gros de matériel électrique et électronique (Nap 5804) totalise 57 400 emplois, devant le commerce de gros de produits divers non-alimentaires (Nap 5812) et la distribution en gros d'habillement, chaussures et maroquinerie (Nap 5806) qui emploient respectivement 35 800 et 33 300 personnes.

C'est néanmoins dans l'activité inter-industrielle que l'on trouve les secteurs du commerce de gros les plus importants en termes d'effectifs puisque trois secteurs du commerce de gros emploient plus de 70 000 personnes, à savoir la distribution d'équipements pour l'industrie (Nap 5910, 79 000 emplois), le commerce de gros de matériaux de construction et de produits sanitaires (Nap 5908, 73 800 emplois) et la distribution en gros de matériel et de mobilier de bureau (Nap 5911, 72 400 emplois).

2.2. Tendances d'évolution de l'emploi

2.2.1. Analyse de l'emploi total

L'emploi dans le commerce de gros est orienté à la baisse. Selon l'EAE, l'emploi total du secteur a ainsi vu ses effectifs occupés se réduire de 935 400 personnes en 1980 à 912 100 en 1992, soit une baisse de 2,5% sur la période (-0,2% en moyenne annuelle). Sur la même période, l'emploi total dans l'économie française enregistrait une évolution de +0,1% en rythme annuel.

En réalité, **l'évolution a été irrégulière** durant la période considérée, l'emploi dans le commerce de gros étant très sensible à la conjoncture macro-économique. Ainsi, la tendance a été nettement à la baisse entre 1980 et 1986, avec une perte nette de 5,8% (-1% en rythme annuel). La reprise de la fin des années 80 a permis une brusque remontée de l'emploi dans le commerce de gros à partir de 1987 et jusqu'en 1989 (+8%, soit +2,6% par an). Enfin, la récession du début des années 90 a provoqué, très tôt, une chute très marquée des effectifs (-4,3% entre 1989 et 1992, soit -1,4% par an).

Évolution de l'emploi au cours de la période 1980-1992

	Taux de croissance annuel moyen 80-86	Taux de croissance annuel moyen 86-89	Taux de croissance annuel moyen 89-92
Emploi dans le commerce de gros	-1,0%	+2,6%	-1,4%
Emploi intérieur, secteur marchand	-0,2%	+0,8%	+0,1%

(Source : Insee, EAE pour le commerce, Comptes de la Nation pour l'emploi intérieur)

La situation est également très contrastée si l'on s'attache à analyser les évolutions de l'emploi dans les trois grandes composantes du commerce de gros.

L'évolution de l'emploi dans le **commerce de gros alimentaire** s'inscrit sur une **tendance décroissante et régulière. Le secteur a perdu en moyenne 3 700 emplois par an depuis 1980.** Cette évolution défavorable est bien sûr la conséquence du tassement de l'activité relevé plus haut. Remarquons que l'emploi dans le commerce de gros alimentaire n'a pas bénéficié de la reprise observée à la fin des années 80 dans le reste du commerce du gros. A l'exception du secteur du commerce de gros spécialisé en produits alimentaires divers (Nap 5711), où l'on trouve les grossistes en produits surgelés aussi bien que des commerçants d'autres productions comme le café, tous les secteurs du commerce de gros alimentaire ont perdu des emplois entre 1980 et 1992, parfois à un rythme important. C'est le cas du commerce de gros de vins, spiritueux et liqueurs (Nap 5708) qui a vu ses effectifs se réduire de 1 000

emplois en moyenne chaque année au cours de la période d'analyse. En termes relatifs, c'est le commerce de gros de volailles et gibiers (Nap 5706) qui a enregistré l'évolution la plus défavorable. Ce secteur a vu ses effectifs se réduire quasiment de moitié entre 1980 et 1992, ce qui correspond à un taux de croissance annuel moyen de l'emploi de près de -5%.

Les effectifs employés par le **commerce de gros non-alimentaire** - 265 700 personnes en 1992 - sont restés globalement **stables entre 1980 et 1992**. La situation sur le plan de l'emploi est cependant nettement plus contrastée selon les secteurs d'activité. Les secteurs les plus dynamiques en matière d'emploi sont le commerce de gros de produits divers (Nap 5812), qui comprend en particulier la distribution en gros de matériels informatiques et photographiques ainsi qu'une proportion importante de grossistes importateurs ; le commerce de gros de parfumerie et produits de beauté (Nap 5808) ainsi que le commerce de gros de produits pharmaceutiques (Nap 5807) qui bénéficient de la vitalité de la consommation finale de ce type de produits. En revanche les commerces de gros de quincaillerie (Nap 5803), de matériel électrique et électronique (Nap 5804) et d'accessoires automobiles et de matériel de garage (Nap 5801) ont enregistré, entre 1980 et 1992, les évolutions les plus défavorables en matière d'emploi.

Le commerce de gros inter-industriel est le seul secteur créateur net d'emplois sur la période 1980-1992 ; il enregistre des effectifs en progression de 2 000 personnes par an, soit un taux de croissance annuel moyen de +0,5%. La fourniture d'équipements pour l'industrie (Nap 5910) et le commerce de gros de matériel et de mobilier de bureau (Nap 5911) sont, au sein de l'ensemble du secteur du commerce de gros, les plus importants créateurs d'emplois avec respectivement 2 500 et 3 000 nouveaux postes en moyenne annuelle. Toutefois, on trouve également un certain nombre de sous-secteurs correspondant à des activités en déclin comme le commerce de gros de charbon et de minerais (Nap 5903) dont les effectifs ont été divisés par dix au cours des douze dernières années et qui pourraient quasiment disparaître avec la fermeture des sites d'extraction. La situation du commerce de gros de cuirs et peaux bruts (Nap 5902) a vu ses effectifs divisés par trois entre 1980 et 1992. Enfin, les réductions d'effectifs les plus conséquentes sont celles que subit le commerce de gros de matériel agricole (Nap 5909), celles-ci dépassant annuellement le millier d'emplois.

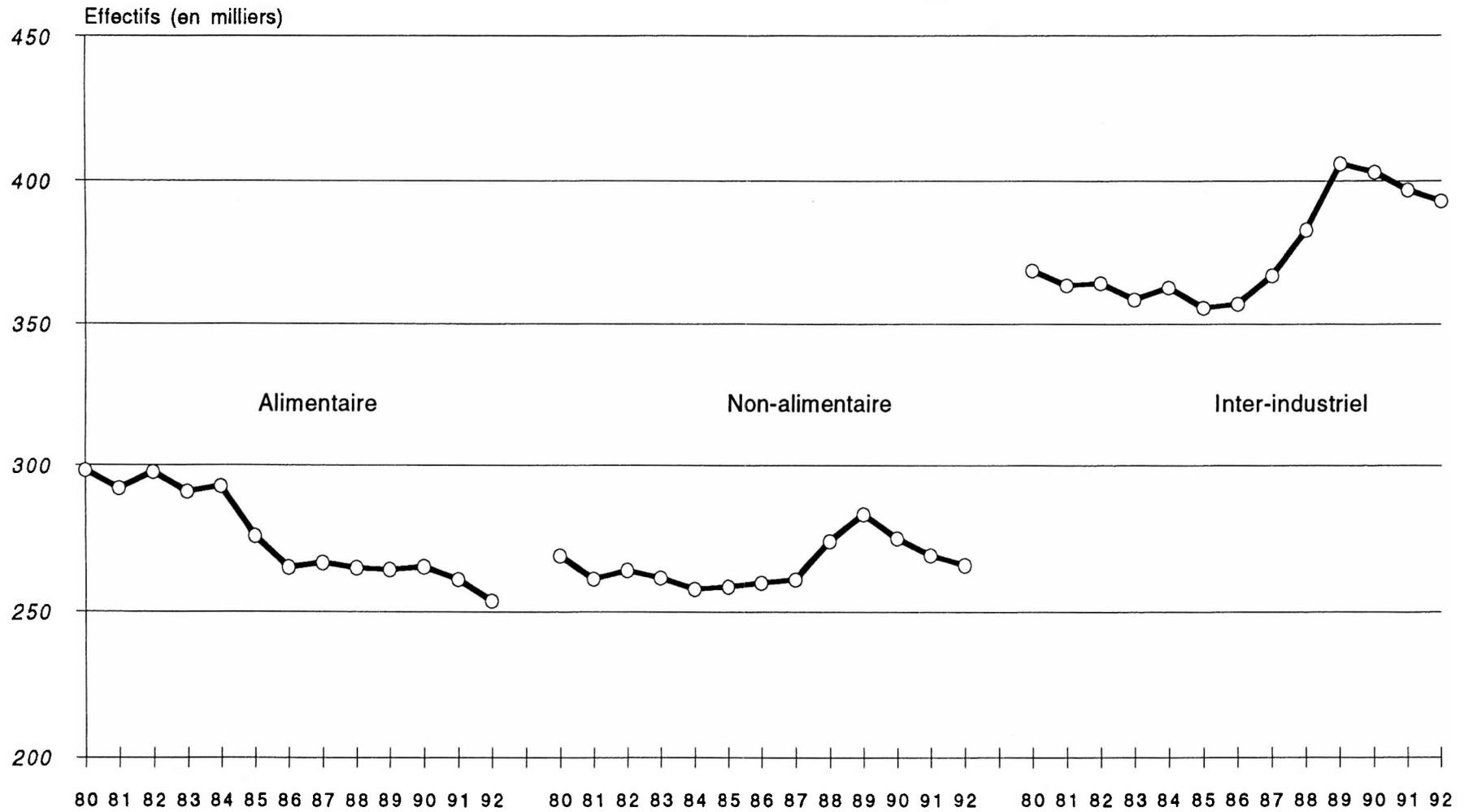
Les secteurs non-alimentaire et inter-industriel affichent un certain parallélisme dans leurs évolutions respectives. L'emploi s'y révèle fortement dépendant de la conjoncture macro-économique et notamment des fluctuations conjoncturelles de l'investissement des entreprises.

Evolution de l'emploi dans le commerce de gros



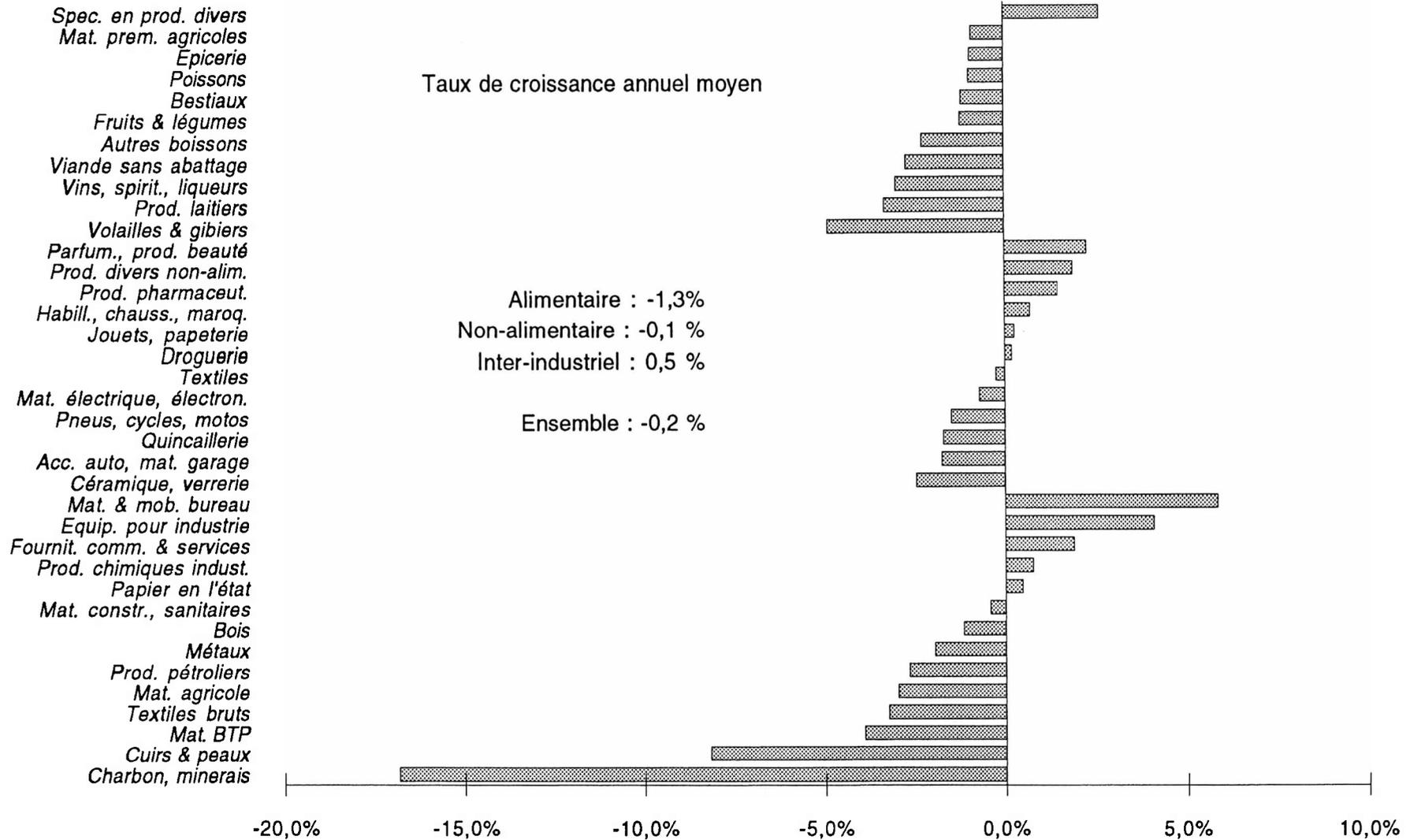
(Source : EAE 1980 à 1992)

Evolution de l'emploi dans le commerce de gros



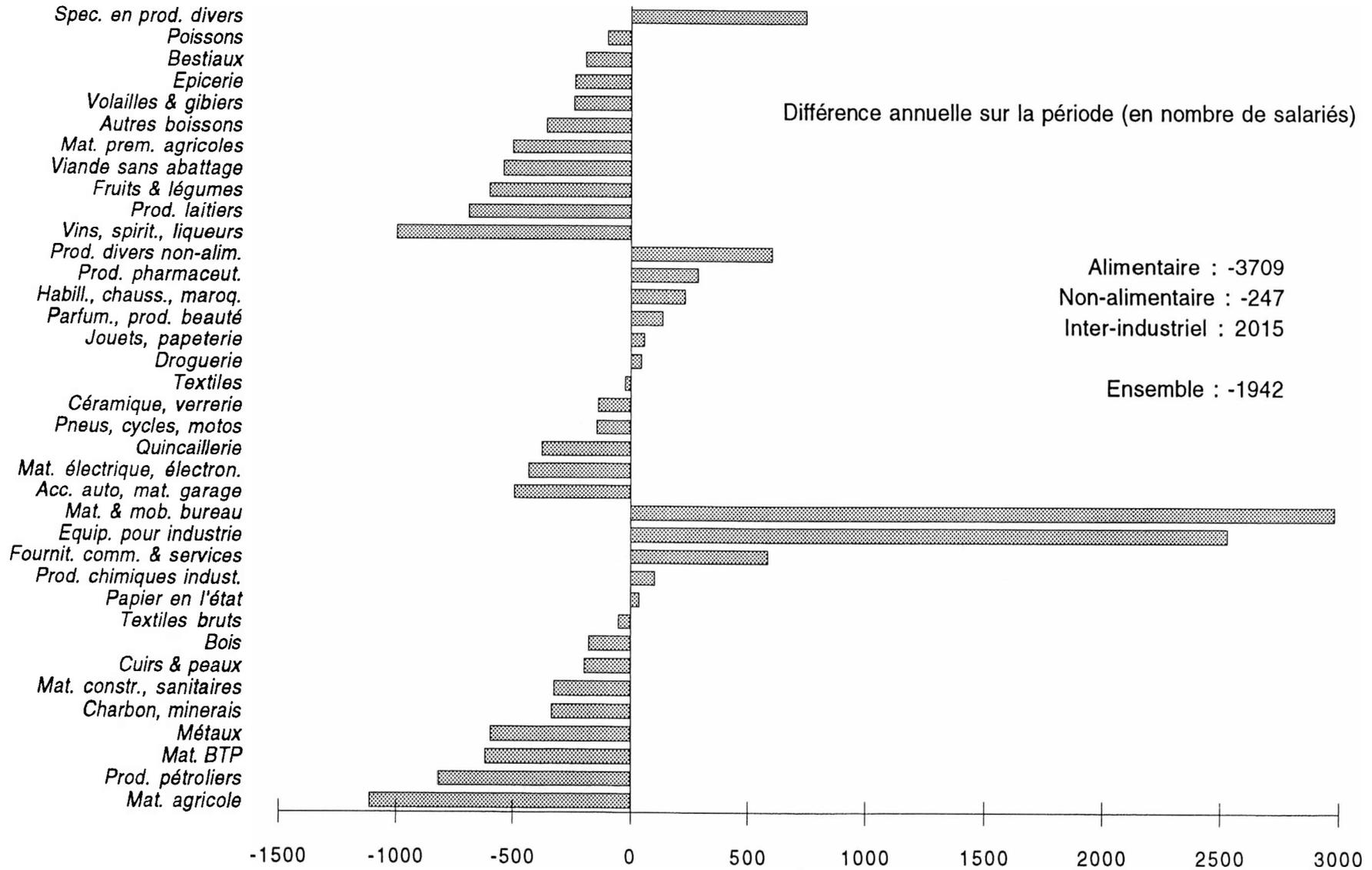
(Source : EAE 1980 à 1992)

Evolution de l'emploi dans le commerce de gros



(Source : EAE 1980 & 1992)

Evolution de l'emploi dans le commerce de gros entre 1980 et 1992



Evolution de l'emploi dans le commerce de gros

Secteur	Intitulé	1980	1992	Différence annuelle	TCAM 1980-92
57.01	Mat. prem. agricoles	57423	51413	-501	-0,9 %
57.02	Bestiaux	17095	14774	-193	-1,2 %
57.03	Fruits & légumes	52216	45000	-601	-1,2 %
57.04	Viande sans abattage	22809	16335	-540	-2,7 %
57.05	Prod. laitiers	24736	16453	-690	-3,3 %
57.06	Volailles & gibiers	6378	3486	-241	-4,9 %
57.07	Poissons	10712	9515	-100	-1,0 %
57.08	Vins, spirit., liqueurs	38883	26908	-998	-3,0 %
57.09	Autres boissons	17594	13303	-358	-2,3 %
57.10	Epicerie	26124	23270	-238	-1,0 %
57.11	Spec. en prod. divers	24119	33125	751	2,7 %
58.01	Acc. auto, mat. garage	30498	24594	-492	-1,8 %
58.02	Pneus, cycles, motos	10479	8732	-146	-1,5 %
58.03	Quincaillerie	23759	19251	-376	-1,7 %
58.04	Mat. électrique, électron.	62631	57431	-433	-0,7 %
58.05	Textiles	9745	9457	-24	-0,2 %
58.06	Habill., chauss., maroq.	30555	33321	231	0,7 %
58.07	Prod. pharmaceut.	17593	21035	287	1,5 %
58.08	Parfum., prod. beauté	5253	6899	137	2,3 %
58.09	Droguerie	22155	22692	45	0,2 %
58.10	Céramique, verrerie	6383	4716	-139	-2,5 %
58.11	Jouets, papeterie	21182	21882	58	0,3 %
58.12	Prod. divers non-alim.	28533	35787	605	1,9 %
59.01	Textiles bruts	1849	1243	-51	-3,3 %
59.02	Cuirs & peaux	3683	1321	-197	-8,2 %
59.03	Charbon, minerais	4520	496	-335	-16,8 %
59.04	Prod. pétroliers	35181	25361	-818	-2,7 %
59.05	Métaux	33258	26131	-594	-2,0 %
59.06	Prod. chimiques indust.	12824	14070	104	0,8 %
59.07	Bois	16097	13959	-178	-1,2 %
59.08	Mat. constr., sanitaires	77731	73832	-325	-0,4 %
59.09	Mat. agricole	43660	30292	-1114	-3,0 %
59.10	Equip. pour industrie	48673	79033	2530	4,1 %
59.11	Mat. & mob. bureau	36589	72405	2985	5,9 %
59.12	Mat. BTP	19424	12012	-618	-3,9 %
59.13	Fournit. comm. & services	27550	34616	589	1,9 %
59.14	Papier en l'état	7535	7981	37	0,5 %
57	ALIMENTAIRE	298089	253582	-3709	-1,3 %
58	NON-ALIMENTAIRE	268766	265797	-247	-0,1 %
59	INTER-INDUSTRIEL	368574	392752	2015	0,5 %
ENSEMBLE		935429	912131	-1942	-0,2 %

(Source : EAE 1980 & 1992)

2.2.2. Analyse de l'emploi salarié

Compte tenu des taux élevés de salarisation, l'emploi salarié a enregistré des évolutions sensiblement équivalentes à celles de l'ensemble des personnes occupées. La baisse de l'emploi salarié est cependant inférieure à celle de l'emploi total dans le commerce de gros alimentaire. Ce différentiel, qui traduit une élévation du taux de salarisation, est cohérent avec l'accroissement de la taille moyenne des entreprises et le recul de la part des entreprises individuelles dans le nombre total d'entreprises (Cf. infra).

Le commerce de gros non-alimentaire a enregistré un différentiel en sens inverse, à savoir une moindre réduction des effectifs non-salariés. L'écart peut s'expliquer par une dynamique de créations d'entreprises individuelles plus soutenue dans ces activités, ce qui a par ailleurs contribué à abaisser le taux de salarisation.

Dans le commerce inter-industriel, qui est le secteur où les entreprises affichent la taille la plus importante, l'emploi salarié et l'emploi non-salarié ont enregistré des évolutions sensiblement parallèles.

Évolutions de l'emploi salarié et du nombre de personnes occupées

		Personnes occupées	Effectifs salariés	Taux de salarisation
Alimentaire	1980	298 089	271 553	91,1%
	1992	253 044	236 213	93,3%
	<i>TCAM</i>	<i>-1,4%</i>	<i>-1,2%</i>	
Non-alimentaire	1980	268 766	258 548	96,2%
	1992	265 784	253 474	95,4%
	<i>TCAM</i>	<i>-0,1%</i>	<i>-0,2%</i>	
Inter-industriel	1980	368 574	354 955	96,3%
	1992	392 442	377 749	96,3%
	<i>TCAM</i>	<i>0,5%</i>	<i>0,5%</i>	
Ensemble	1980	935 429	885 056	94,6%
	1992	911 270	867 436	95,2%
	<i>TCAM</i>	<i>-0,2%</i>	<i>-0,2%</i>	

(Source : EAE 1980 & 1992)

La tendance à la dégradation de l'emploi semble s'être poursuivie en 1993. Les statistiques de l'Unedic indiquent un repli de 2,3% de l'emploi salarié dans les établissements du commerce de gros dont le champ relève de la nomenclature NAF (ce qui rend ces statistiques non directement comparables aux précédentes).

*Evolution de l'emploi salarié entre 1980 et 1993
selon la nomenclature NAF*

	1980	1993	TCAM 80-93
51.1 Intermédiaires	82554	62303	-2,1%
51.2A Céréales et aliments pour le bétail	15200	15105	0,0%
51.2C Fleurs et plantes	5342	2341	-6,1%
51.2E Animaux vivants	6398	4557	-2,6%
51.2G Cuirs et peaux	4094	1316	-8,4%
51.2J Tabac non manufacturé	418	11	-24,4%
51.2 Commerce de gros de produits agricoles bruts	31452	23330	-2,3%
51.3A Fruits et légumes	26251	29069	0,8%
51.3C Viandes de boucherie	12417	9192	-2,3%
51.3D Produits à base de viande	7941	4178	-4,8%
51.3E Volailles et gibiers	8082	3135	-7,0%
51.3G Produits laitiers, oeufs, huiles	22466	13972	-3,6%
51.3J Boissons	73071	43886	-3,8%
51.3L Tabac	0	5	-
51.3N Sucre, chocolat, confiserie	3346	4084	1,5%
51.3Q Café, thé, cacao et épices	1586	1379	-1,1%
51.3S Poissons, crustacés et mollusques	11227	8807	-1,9%
51.3T Alimentaire spécialisé divers	10493	18350	4,4%
51.3V Produits surgelés	3351	6164	4,8%
51.3W Alimentaire non-spécialisé	36915	27044	-2,4%
51.3 Commerce de gros de produits alimentaires	217146	169265	-1,9%
51.4A Textiles	13938	12302	-1,0%
51.4C Habillement	17905	22761	1,9%
51.4D Chaussure	3596	2895	-1,7%
51.4F Appareils électroménagers et de radiotélévision	10416	11863	1,0%
51.4H Vaisselle et verrerie de ménage	4154	3222	-1,9%
51.4J Produits pour l'entretien et l'aménagement de l'habitat	10171	12567	1,6%
51.4L Parfumerie et produits de beauté	6133	7303	1,4%
51.4N Produits pharmaceutiques	25173	29410	1,2%
51.4Q Papeterie	6160	7570	1,6%
51.4R Jouets	3735	3548	-0,4%
51.4S Autres biens de consommation	54658	60312	0,8%
51.4 CG de biens de consommation non-alimentaires	156039	173753	0,8%
51.5A Combustibles	44628	30279	-2,9%
51.5C Minerais et métaux	33787	21337	-3,5%
51.5E Bois et produits dérivés	23271	15670	-3,0%
51.5F Matériaux de construction et appareils sanitaires	59494	70997	1,4%
51.5H Quincaillerie	18027	17842	-0,1%
51.5J Fournitures pour plomberie et chauffage	13051	11268	-1,1%
51.5L Produits chimiques	25375	23217	-0,7%
51.5N Autres produits intermédiaires	13614	10153	-2,2%
51.5Q Déchets et débris	0	35	-
51.5 CG de produits intermédiaires non-agricoles	231247	200798	-1,1%
51.6A Machines-outils	11208	7799	-2,8%
51.6C Equipements pour la construction	17410	14958	-1,2%
51.6E Machines pour l'industrie textile et l'habillement	2056	1020	-5,2%
51.6G Machines de bureau et matériel informatique	29732	62183	5,8%
51.6J Matériel électrique et électronique	48873	56245	1,1%
51.6K Fournitures et équipements industriels divers	54003	64933	1,4%
51.6L Fournitures et équipements divers pour le commerce et les services	19669	30804	3,5%
51.6N Matériel agricole	34832	28644	-1,5%
51.6 Equipements industriels	217783	266586	1,6%
51.7Z Autres commerces de gros	136	1178	18,1%
51.7 Autres commerces de gros	136	1178	18,1%
Commerce de gros	853803	834910	-0,2%
51 Commerce de gros et intermédiaires du commerce	936357	897213	-0,3%

(Source : Unedic)

2.3. Les qualifications de la main-d'oeuvre

La décomposition par qualification de la structure des emplois salariés¹⁰ fait clairement ressortir la spécificité du commerce de gros alimentaire.

Le commerce de gros alimentaire est un secteur à forte proportion d'emplois peu qualifiés ; la part des ouvriers (près de 50% de l'emploi) y est plus élevée que dans l'ensemble de l'économie, ainsi que dans les autres secteurs du commerce de gros (autour de 30%).

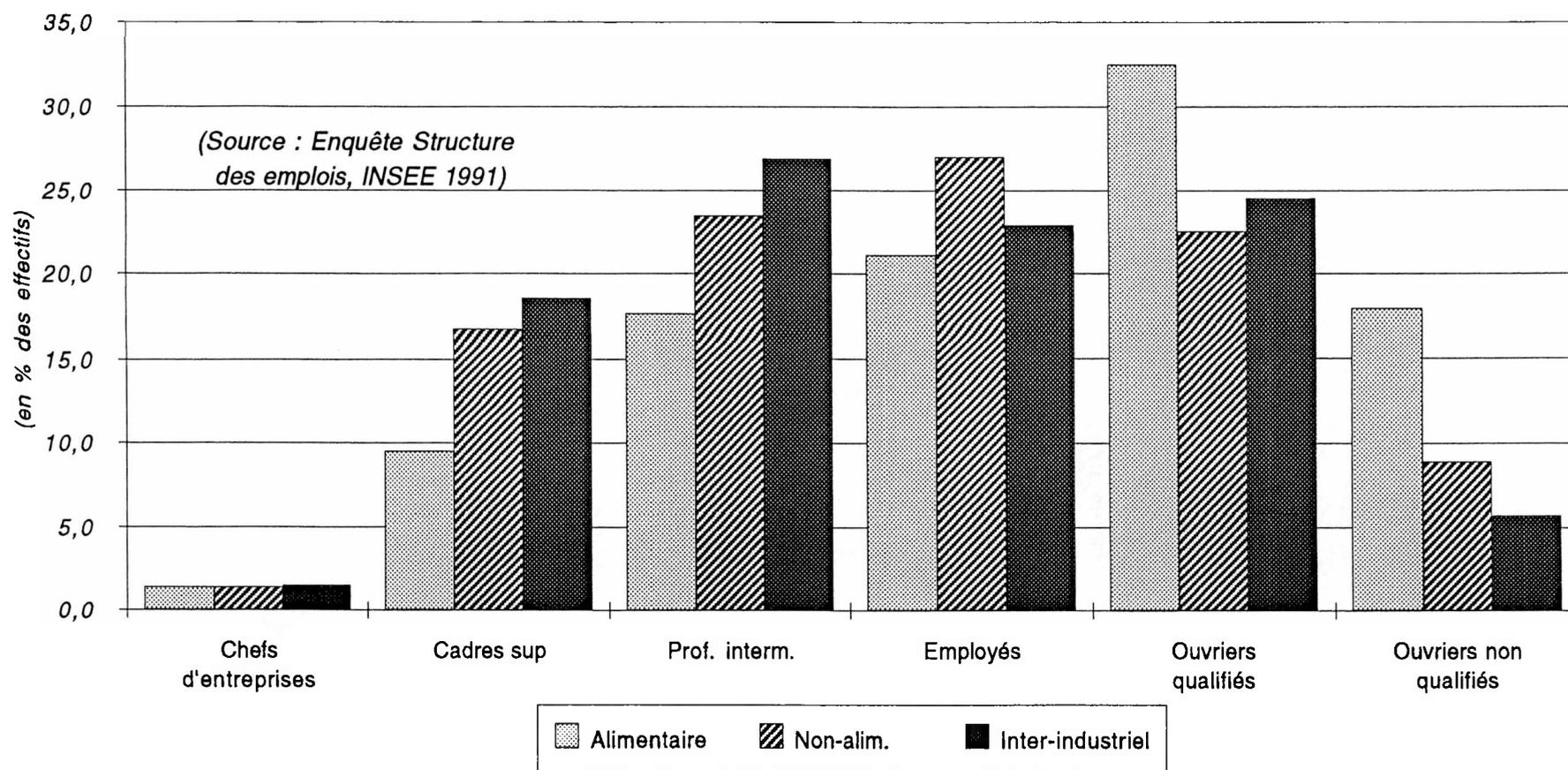
Le degré de qualification des ouvriers y est également plus faible que dans les autres secteurs du commerce de gros. La proportion d'ouvriers qualifiés rapportée à l'ensemble des ouvriers s'établit à 64% dans le commerce de gros alimentaire contre 72% dans le non-alimentaire et 81% dans le secteur inter-industriel. Le segment non-alimentaire emploie cependant une proportion plus importante d'employés (27%).

Les commerce de gros non-alimentaire et inter-industriel emploient une main-d'oeuvre d'une forte qualification moyenne, que ce soit comparé à l'ensemble du commerce ou même à l'ensemble de l'économie. La part des cadres et des professions intermédiaires dans les effectifs est élevée, en particulier dans le commerce inter-industriel.

L'évolution de la structure des emplois par qualification entre 1985 et 1991 témoigne de ce que **le commerce de gros a participé activement au mouvement d'élévation du niveau moyen de qualification** qui a caractérisé l'ensemble de l'économie française. Ceci se traduit par une baisse de la part des ouvriers et des employés, au profit des cadres et professions intermédiaires.

¹⁰ Données Enquête Structure des Emplois de l'Insee, 1991.

Répartition de l'emploi selon les qualifications



Répartition de l'emploi selon les qualifications en 1985 et 1991 (en %)
(entreprises de 20 salariés et plus¹¹)

		Chefs d'entrepr.	Cadres sup.	Profess. interméd.	Employés	Ouvriers qualifiés	Ouvriers non qualif.
Alimentaire	1985	2,1	8,1	16,9	21,7	32,5	18,8
	1991	1,3	10,2	18,2	20,7	32,8	16,8
Non-alim. & inter-ind.	1985	2,2	13,8	23,6	27,3	24,5	8,6
	1991	1,5	18,2	26,6	24,2	22,5	7,0
Ensemble commerce	1985	1,7	9,1	17,4	41,8	20,9	9,0
	1991	1,1	10,6	18,7	44,6	18,3	6,7
Ensemble économie	1985	1,0	9,4	19,3	22,8	31,2	16,3
	1991	0,7	12,1	21,2	22,3	30,1	13,5

(Source : Enquêtes Structure des emplois au 31/12/91 et au 31/12/85)

Le mouvement d'élévation du niveau de qualification a cependant été moins marqué dans le commerce de gros alimentaire, creusant l'écart qui le sépare des deux autres segments. La proportion d'ouvriers - qualifiés et non-qualifiés réunis - ne s'est réduite que de 51,3% à 49,6% de l'emploi total entre 1985 et 1991, alors que cette part diminuait de 4 points dans l'ensemble des autres activités. Par ailleurs, la réduction de la proportion de chefs d'entreprises est nettement plus significative que dans les autres secteurs d'activité et traduit la progression de la salarisation.

Le secteur non-alimentaire¹² a en revanche connu une évolution, du point de vue du niveau de qualification, nettement plus favorable que le secteur alimentaire mais aussi que le reste de l'économie. La proportion de cadres supérieurs et de professions intermédiaires y a fortement progressé au détriment de la part des ouvriers et des employés. Ces spécificités sectorielles se retrouvent dans l'analyse du travail à temps partiel.

¹¹ Les statistiques se rapportent aux entreprises de 10 salariés et plus en 1985. La modification du champ de l'enquête se traduit directement sur la proportion de chefs d'entreprise plus importante en 1985 en raison du champ couvert par l'enquête. L'introduction des chiffres de 1985 relatifs à la répartition de l'emploi selon les qualifications permet néanmoins d'établir une comparaison avec la situation actuelle. La présence des données relatives à l'ensemble du commerce ou à l'ensemble de l'économie - chiffres qui subissent également la modification du champ - autorise ces comparaisons.

¹² Ce secteur, qui correspond au niveau 40 de la nomenclature d'activités, regroupe les commerce de gros alimentaire et inter-industriel, ainsi que les intermédiaires du commerce.

2.4. Le travail à temps partiel

Le secteur du commerce de gros ne compte qu'une faible proportion d'emplois à temps partiel, celle-ci s'établissant aux environs de 6%. Cette part a en outre diminué d'un point au cours des dix dernières années. Le secteur se distingue ainsi nettement du commerce de détail où le temps partiel concerne près de 30% des emplois.

C'est au sein du commerce de gros alimentaire que le recours à l'emploi au temps partiel est le plus répandu, sa part dans le total de l'emploi salarié atteignant 8,5%. La saisonnalité de certaines activités, commerce de gros de matières premières agricoles et de bestiaux (Nap 5701 et 5702) notamment, explique cette proportion plus importante d'emplois à temps partiel. Le recours aux emplois à temps partiel est faible dans le commerce de gros inter-industriel.

Part de l'emploi à temps partiel dans l'emploi salarié du commerce

Commerce de gros alimentaire	8,5%
Commerce de gros non-alimentaire	7,2%
Commerce de gros inter-industriel	4,6%
<i>Ensemble du commerce de gros</i>	<i>6,4%</i>

(Source : EAE 1992)

Le recours au temps partiel semble être corrélé négativement avec la qualification du secteur. Le commerce de gros alimentaire apparaît à la fois comme le secteur où la proportion d'ouvriers - qualifiés et non-qualifiés - est la plus importante et où le recours au temps partiel est le plus fréquent.

2.5. La localisation des emplois

L'emploi du commerce de gros pris dans sa globalité est assez uniformément réparti sur l'ensemble du territoire. Les parts régionales de l'emploi du secteur du commerce de gros sont relativement proches de celles de l'emploi total à l'exception notable de l'Ile-de-France, qui affiche une sur-représentation significative (près de 29% de l'emploi du commerce de gros en 1990 contre moins de 24% pour l'emploi total).

Evolution de l'emploi par régions

Régions	Alimentaire			Parts régionales		Non-alimentaire			Parts régionales		Commerce de Gros			Parts régionales	
	1980	1990	TCAM	1980	1990	1980	1990	TCAM	1980	1990	1980	1990	TCAM	1980	1990
Ile-de-France	44571	41527	-0,7%	15,3%	15,4%	207790	247876	1,8%	32,3%	33,5%	252361	289403	1,4%	27,1%	28,7%
Rhône-Alpes	23392	22307	-0,5%	8,0%	8,3%	56868	72991	2,5%	8,8%	9,9%	80260	95298	1,7%	8,6%	9,5%
P.A.C.A.	22600	20821	-0,8%	7,8%	7,7%	43294	50938	1,6%	6,7%	6,9%	65894	71759	0,9%	7,1%	7,1%
Nord-Pas de Calais	19892	15556	-2,4%	6,8%	5,8%	35959	39316	0,9%	5,6%	5,3%	55851	54872	-0,2%	6,0%	5,4%
Aquitaine	19069	18634	-0,2%	6,6%	6,9%	26892	30715	1,3%	4,2%	4,1%	45961	49349	0,7%	4,9%	4,9%
Pays de Loire	18083	15865	-1,3%	6,2%	5,9%	28639	31247	0,9%	4,5%	4,2%	46722	47112	0,1%	5,0%	4,7%
Bretagne	21063	17471	-1,9%	7,2%	6,5%	24417	25470	0,4%	3,8%	3,4%	45480	42941	-0,6%	4,9%	4,3%
Midi-Pyrénées	12442	13548	0,9%	4,3%	5,0%	22945	26776	1,6%	3,6%	3,6%	35387	40324	1,3%	3,8%	4,0%
Centre	13423	12231	-0,9%	4,6%	4,5%	23561	26164	1,1%	3,7%	3,5%	36984	38395	0,4%	4,0%	3,8%
Languedoc-Roussillon	12347	13066	0,6%	4,2%	4,9%	15278	19229	2,3%	2,4%	2,6%	27625	32295	1,6%	3,0%	3,2%
Alsace	6582	7096	0,8%	2,3%	2,6%	22079	24557	1,1%	3,4%	3,3%	28661	31653	1,0%	3,1%	3,1%
Lorraine	8294	7633	-0,8%	2,9%	2,8%	20735	21297	0,3%	3,2%	2,9%	29029	28930	0,0%	3,1%	2,9%
Bourgogne	12217	10250	-1,7%	4,2%	3,8%	14626	16265	1,1%	2,3%	2,2%	26843	26515	-0,1%	2,9%	2,6%
Haute-Normandie	8117	7365	-1,0%	2,8%	2,7%	17408	18616	0,7%	2,7%	2,5%	25525	25981	0,2%	2,7%	2,6%
Poitou-Charentes	9108	9580	0,5%	3,1%	3,6%	14438	15620	0,8%	2,2%	2,1%	23546	25200	0,7%	2,5%	2,5%
Picardie	7103	5620	-2,3%	2,4%	2,1%	15244	17099	1,2%	2,4%	2,3%	22347	22719	0,2%	2,4%	2,3%
Champagne-Ardennes	7086	6983	-0,1%	2,4%	2,6%	12731	13753	0,8%	2,0%	1,9%	19817	20736	0,5%	2,1%	2,1%
Basse-Normandie	8736	8427	-0,4%	3,0%	3,1%	10349	12190	1,7%	1,6%	1,6%	19085	20617	0,8%	2,0%	2,0%
Auvergne	6386	5288	-1,9%	2,2%	2,0%	11533	11134	-0,4%	1,8%	1,5%	17919	16422	-0,9%	1,9%	1,6%
Franche-Comté	3675	3319	-1,0%	1,3%	1,2%	7968	8306	0,4%	1,2%	1,1%	11643	11625	0,0%	1,2%	1,2%
Limousin	3512	3032	-1,5%	1,2%	1,1%	6939	6636	-0,4%	1,1%	0,9%	10451	9668	-0,8%	1,1%	1,0%
Corse	1080	1335	2,1%	0,4%	0,5%	1715	2156	2,3%	0,3%	0,3%	2795	3491	2,2%	0,3%	0,3%
France entière	290758	268944	-0,8%	100,0%	100,0%	643388	740341	1,4%	100,0%	100,0%	932166	1007295	0,8%	100,0%	100,0%

(Source : Insee, l'Emploi sectoriel et régional)

Les différences apparaissent toutefois plus nettement si l'on observe la répartition de l'emploi segmenté en activités alimentaire et non-alimentaire¹³. Dans le segment alimentaire, la répartition des emplois selon les régions révèle le moindre rôle de l'Ile-de-France, avec seulement 15% du total des effectifs. En revanche, les évolutions constatées depuis 1980 montrent des progressions d'emplois significatives dans les régions Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon, et à un degré moindre en Alsace, Poitou-Charentes et en Corse.

L'importance du poids relatif de l'Ile-de-France dans le commerce de gros s'explique essentiellement par la répartition des emplois des secteurs non-alimentaires. En effet, l'emploi francilien dépasse dans ces secteurs le tiers de l'emploi national. Cette tendance d'évolution à la polarisation autour des grandes métropoles tend par ailleurs à être confirmée par la progression de la part des emplois situés dans les régions Ile-de-France et Rhône-Alpes.

¹³ Les statistiques de l'emploi sectoriel et régional sont calculées chaque année par la division Emploi de l'Insee qui procède à une répartition de l'emploi non-salarié dans les secteurs du niveau 40 de la nomenclature. Pour ces raisons, la partie non-alimentaire regroupe les commerces de gros non-alimentaire et inter-industriel ainsi que les intermédiaires du commerce. Ces résultats ne sont donc pas directement comparables aux chiffres d'emplois fournis par les Enquêtes Annuelles d'Entreprises.

3 - LES STRUCTURES

3.1. La démographie des entreprises

3.1.1. Le nombre d'entreprises

Selon le répertoire Sirène de l'Insee, le secteur du commerce de gros comptait **117 519 entreprises** début mars 1995. C'est le secteur inter-industriel qui rassemble le plus grand nombre d'entreprises.

Selon les données de l'EAE, **le nombre d'entreprises du commerce de gros a augmenté en moyenne de 650 unités chaque année au cours de la période 1980-1992, ce qui correspond à un total de 7 800 entreprises.** Cette progression est imputable aux secteurs non-alimentaire et inter-industriel.

Trois sous-secteurs voient le nombre d'entreprises progresser en moyenne de 300 entreprises par an : le commerce de gros de produits divers non-alimentaires (Nap 5812), la fourniture d'équipements pour l'industrie (Nap 5910) et le commerce de gros de matériel et mobilier de bureau (Nap 5911). Par contre, **le nombre d'entreprises dans le domaine alimentaire s'est réduit dans la quasi-totalité des secteurs à l'exception, déjà mentionnée dans l'analyse des effectifs, du commerce de gros de produits alimentaires divers (Nap 5711).** Au total, l'ensemble du commerce de gros alimentaire a enregistré une réduction de 7 200 entreprises entre 1980 et 1992.

3.1.2. Les créations d'entreprises

La création d'entreprises dans le commerce de gros est assez vigoureuse si l'on s'en tient au nombre de créations pures rapporté au nombre d'entreprises. Ce rapport est de 14,4% en 1992 pour l'ensemble du secteur. Il atteint 21,8% dans le domaine non-alimentaire et 13,1% dans le secteur inter-industriel. Il n'est par contre que de 8,3% dans le commerce de gros alimentaire.

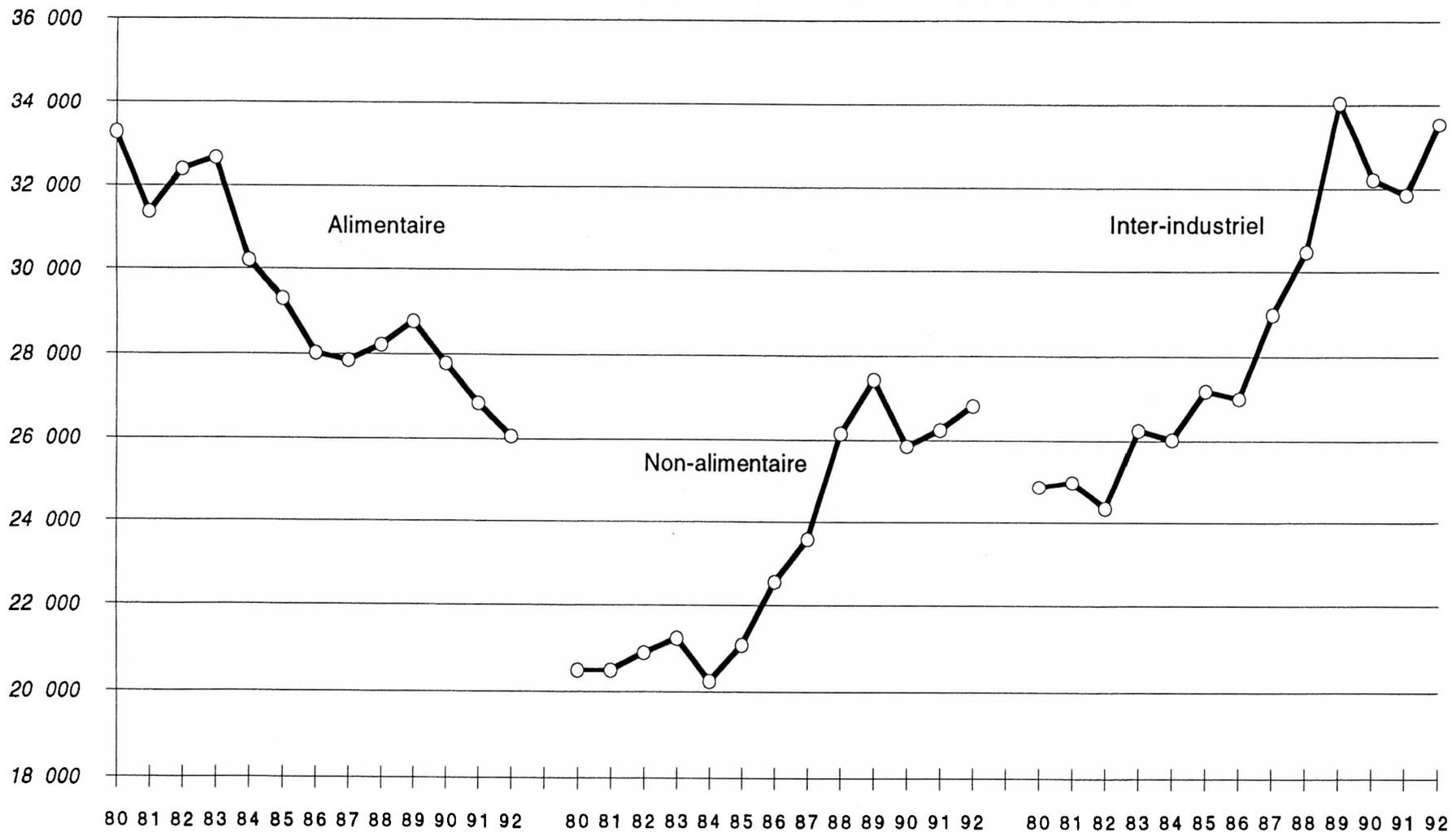
Dans ce dernier, les créations d'entreprises sont néanmoins nombreuses dans le commerce de gros d'épicerie (Nap 5710) et le commerce de gros spécialisé et de produits divers (Nap 5711), secteurs qui bénéficient du dynamisme de leurs marchés (produits surgelés, importations de produits d'origine étrangère...).

Répartition des entreprises de commerce de gros par tranche de taille (en janvier 1995)

	0 salarié		1 à 9 salariés		10 à 99 salariés		100 salariés & +		Ensemble	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Alimentaire	10928	37,0	13731	46,5	4533	15,4	338	1,1	29530	100,0
Non-alimentaire	12389	36,1	17851	52,0	3887	11,3	216	0,6	34343	100,0
Inter-industriel	12872	25,4	28150	55,7	8985	17,8	572	1,1	50579	100,0
Autres	1721	56,1	1264	41,2	80	2,6	2	0,1	3067	100,0
ENSEMBLE	37910	32,3	60996	51,9	17485	14,9	1128	1,0	117519	100,0

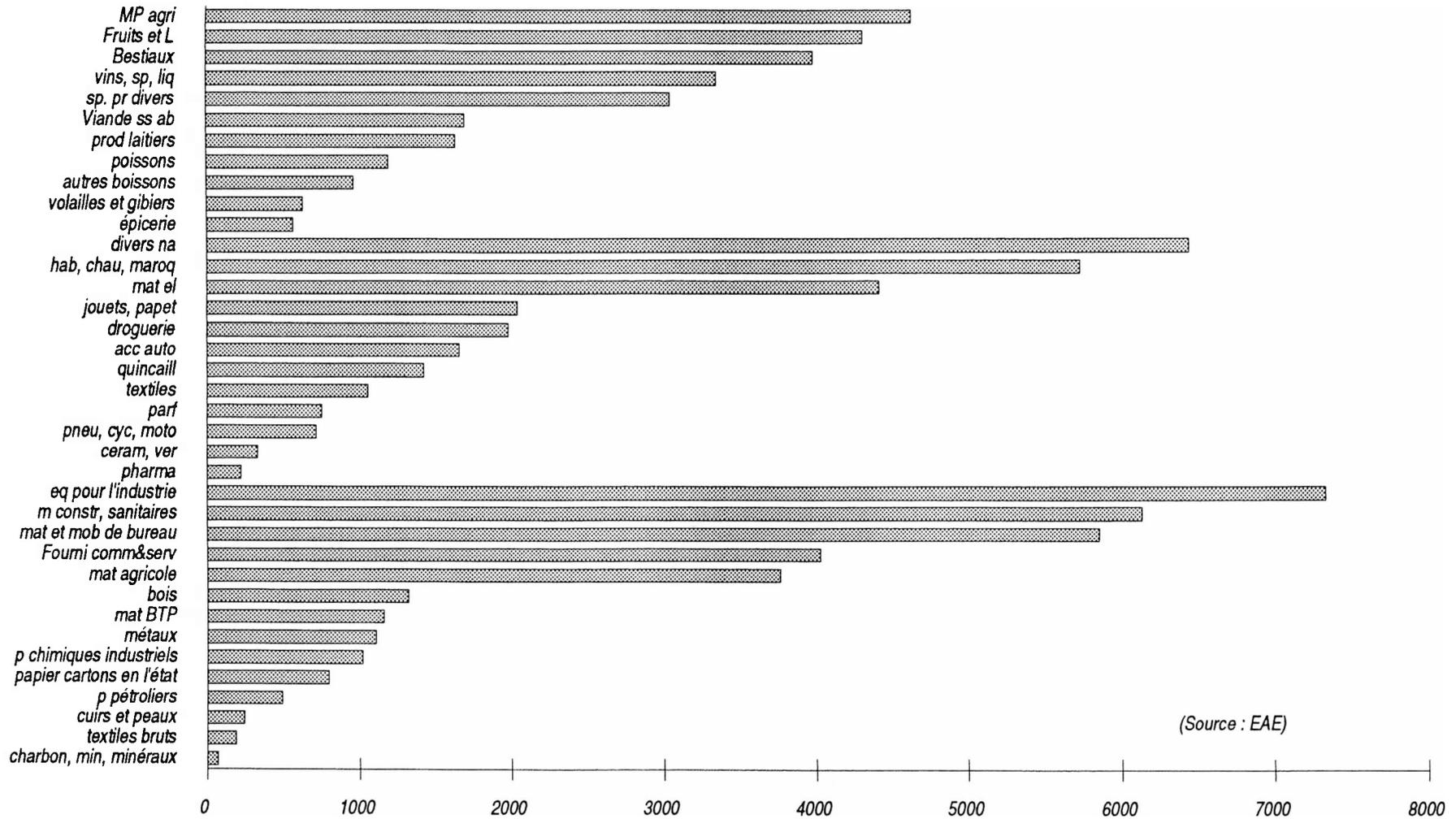
(Source : Sirène)

Evolution du nombre d'entreprises de commerce de gros



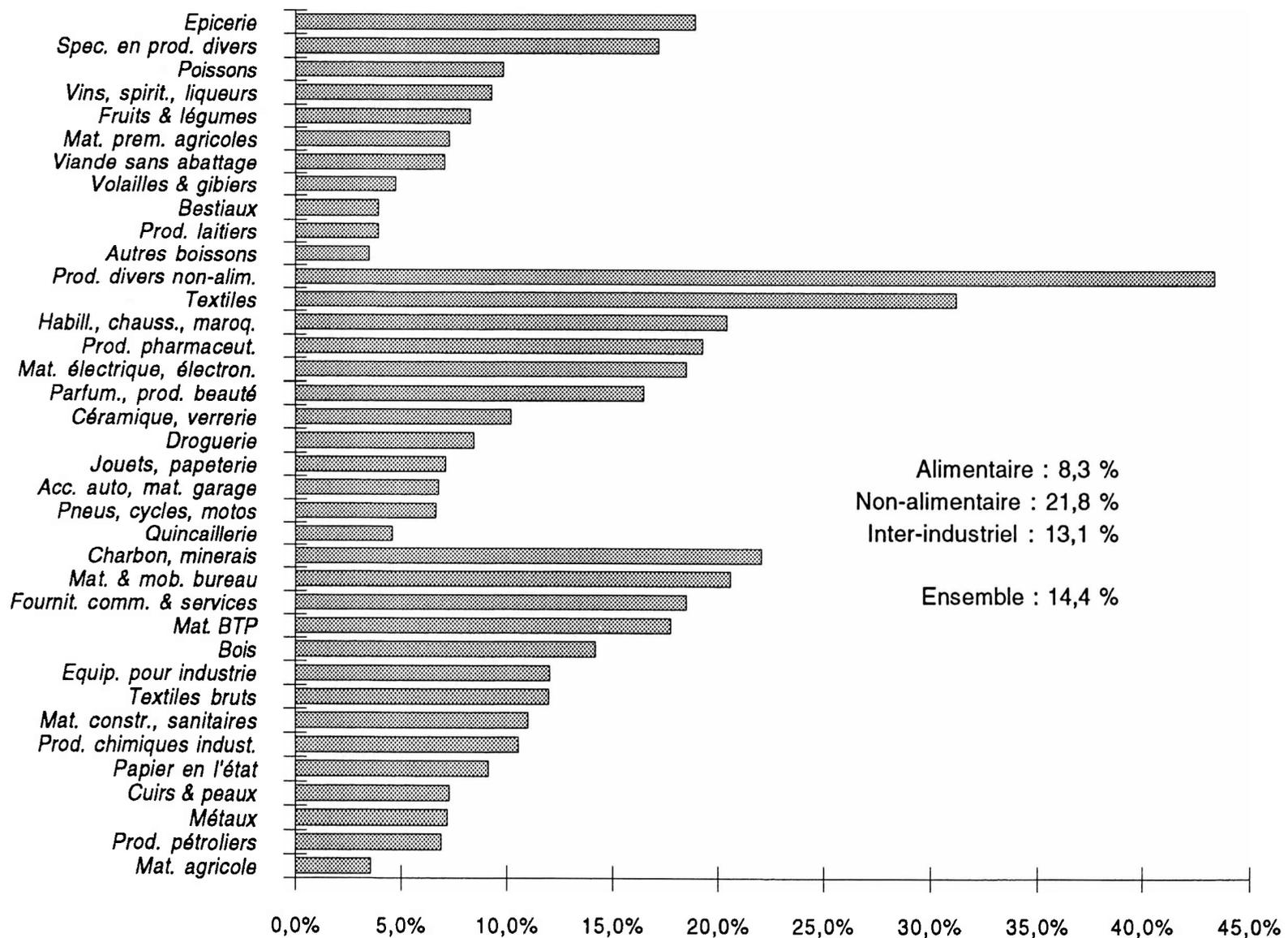
(Source : EAE 1980 à 1992)

Nombre d'entreprises (1992)



(Source : EAE)

Taux de création d'entreprises de commerce de gros



(Source : BODAC)

Le taux de création d'entreprises est particulièrement élevé dans les secteurs non-alimentaires. Il dépasse les 40% dans le commerce de gros de produits divers non-alimentaires (Nap 5812) avec un nombre d'entreprises en forte croissance sur les dernières années, ce qui traduit le dynamisme d'activités récentes et le développement des activités importatrices.

Le taux de création dépasse les 30% dans le commerce de gros de textiles (Nap 5805) alors même que le nombre d'entreprises du secteur est en diminution. La conjonction de ces deux éléments s'explique par les mutations traversées par ce secteur et traduit une modification importante du rôle du grossiste en produits textiles.

On retrouve ce cas de figure au sein du **commerce de gros inter-industriel**. **Le nombre de créations pures reste important dans des secteurs dont le nombre d'entreprises est en diminution tendancielle** comme le commerce de gros de bois (Nap 5907) ou de matériel de bâtiment et de travaux publics (Nap 5912) dont le taux de création s'établit aux alentours de 15% alors que ces deux secteurs ont vu leur effectif d'entreprises se réduire de 10% au cours de la période 1980-1992. **Par ailleurs, le secteur inter-industriel compte également des secteurs en fort développement qui associent un dynamisme important du nombre de créations et un nombre d'entreprises croissant** ; ainsi le commerce de gros de matériel et mobilier de bureau (Nap 5911) affiche un taux de création supérieur à 20% et a vu son nombre d'entreprises multiplié par 2,5 entre 1980 et 1992.

Au total, le dynamisme des créations d'entreprises peut traduire plusieurs phénomènes indépendants. **Tout d'abord, une activité en croissance attire de nouveaux grossistes**, comme cela semble être le cas dans le commerce de gros des produits alimentaires spécialisés (Nap 5711). Ce schéma s'applique également au secteur du commerce de gros de produits divers non-alimentaires (Nap 5812) qui comporte un certain nombre d'activités récentes dont le volume, lors de la mise en place de la nomenclature de 1973, ne justifiait pas la création d'un poste et qui se sont développées de façon importante au cours de ces dernières années. **Dans ce type de schéma, le secteur combine généralement un fort taux de création avec un nombre d'entreprises en croissance.**

La vigueur des créations d'entreprises peut aussi s'expliquer par un mouvement important de restructurations au sein du secteur qui conduit à un processus de sélection exacerbée, écartant de l'activité les entreprises qui ne peuvent assurer leur reconversion et permettant l'entrée d'entreprises qui tentent d'affirmer une capacité à assumer le nouveau rôle qu'exige la nouvelle donne au sein de l'environnement économique du secteur. Cette hypothèse peut être

formulée pour le commerce de gros de matériel pour le bâtiment et les travaux publics (Nap 5912) dont le taux de création reste élevé (17,8%) tandis que le nombre d'entreprises reste en diminution.

En tout état de cause, l'importance des créations d'entreprises dans le commerce de gros révèle la **faiblesse des barrières à l'entrée dans cette activité**. Cette caractéristique est de nature à favoriser une concurrence intense entre les grossistes. Elle reflète le **caractère relativement banal d'une activité qui ne semble réclamer ni capitaux conséquents, ni compétences très pointues**.

Observées sur les trois dernières années, les créations d'entreprises se sont globalement maintenues autour de 12 000 unités par an. Elles continuent de progresser dans le secteur non-alimentaire qui représente désormais la moitié de l'ensemble des créations d'entreprises du commerce de gros. Cette continuité dans la progression du segment non-alimentaire est à rapprocher de la dynamique observée sur certains secteurs en matière de créations d'entreprises (produits divers non-alimentaires, textile-habillement...). Celle-ci résulte, pour les produits divers, de l'entrée de nouveaux opérateurs sur des marchés nouveaux mais également, ce qui est particulièrement net dans la filière textile-habillement, du repositionnement d'entreprises sur la vente en gros consécutif à l'abandon d'un certain nombre d'activités de production totalement ou partiellement délocalisées.

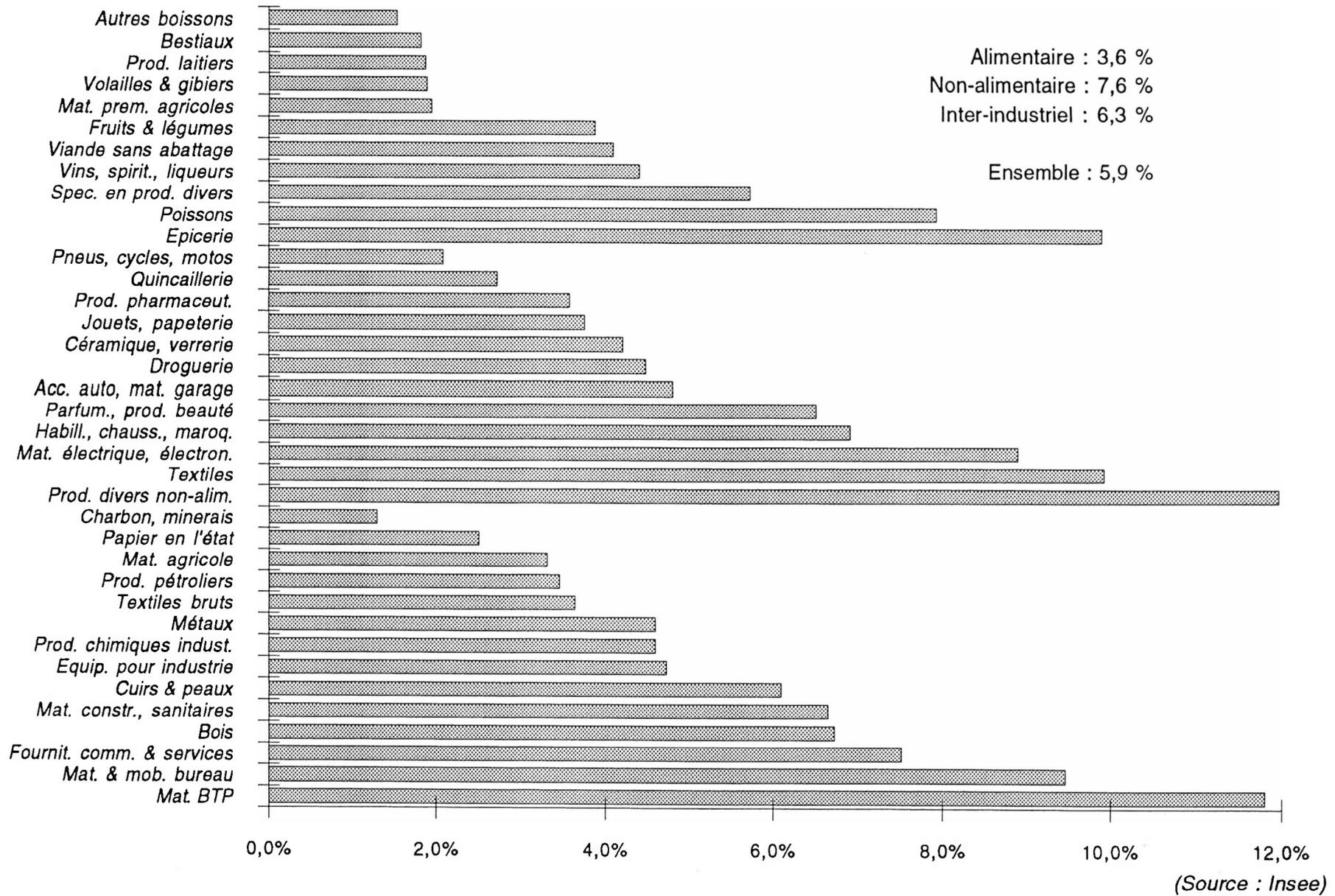
La diminution du nombre de créations d'entreprises dans le segment inter-industriel est en partie imputable à l'effondrement de l'investissement productif observé au début des années 1990, auquel le segment inter-industriel est particulièrement sensible. Une autre explication peut résider dans le relèvement des barrières à l'entrée qui résulterait d'un accroissement du savoir-faire spécifique aux grossistes rendant l'activité plus difficile à exercer et, par suite, le secteur plus difficile à pénétrer.

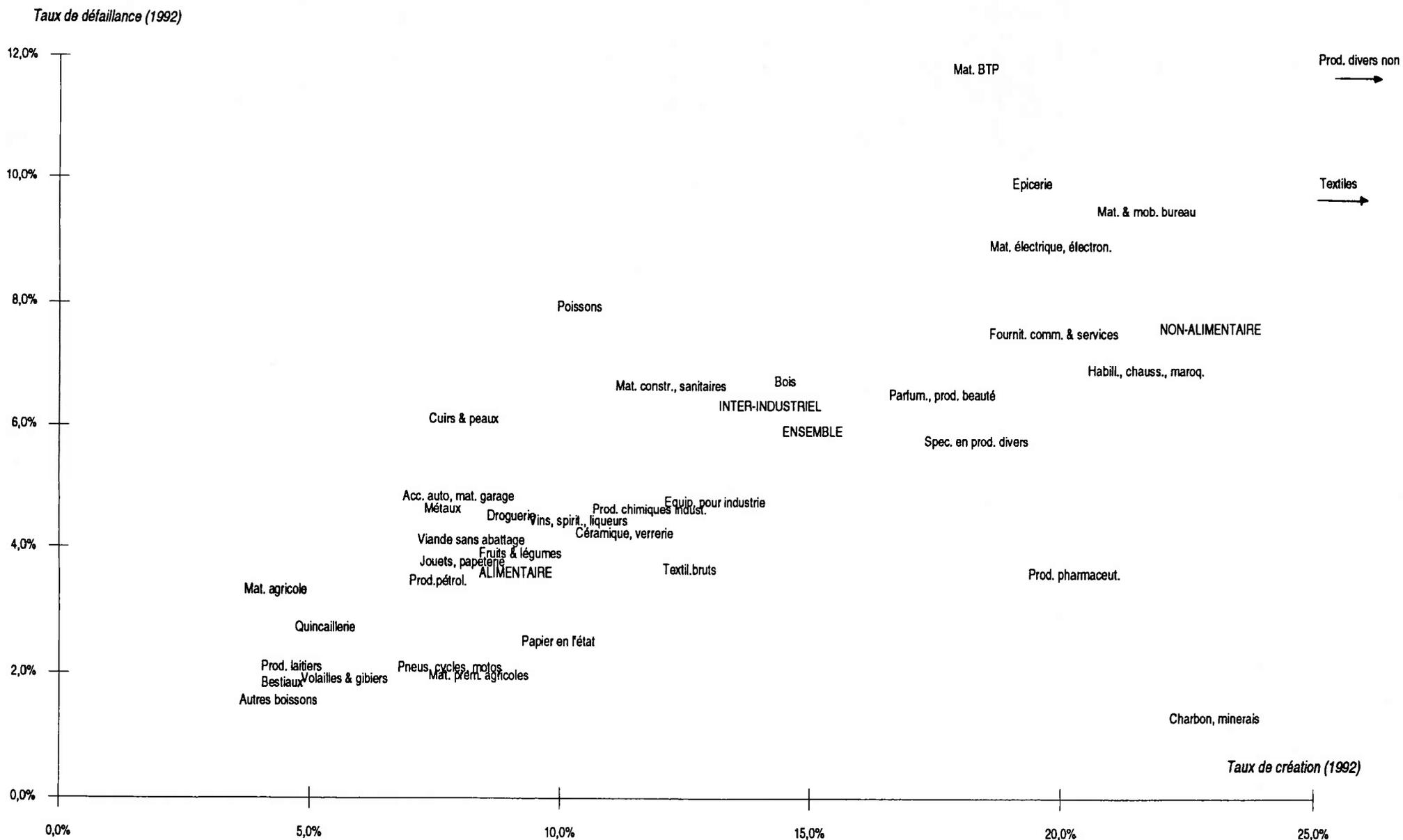
Compte tenu de l'ambivalence des interprétations, l'analyse des créations d'entreprises ne peut se démarquer de l'examen en parallèle du nombre de défaillances observées.

3.1.3. Les défaillances d'entreprises

L'examen des défaillances d'entreprises sera réalisé relativement à deux objectifs. L'analyse des niveaux bruts des taux de défaillances et des différences inter-sectorielles conduit à interpréter les défaillances simultanément aux créations afin d'obtenir des indicateurs de structure sur la rotation des entreprises au sein d'un secteur. D'autre part, l'analyse de l'évolution des défaillances traduit la sinistralité du secteur, qui résulte de ses performances.

Taux de défaillances d'entreprises de commerce de gros en 1993





(Source : Crédoc)

La diversité des taux de défaillances selon les secteurs d'activité trouve une explication complémentaire dans la démographie des entreprises. **Le taux de défaillance est d'autant plus important que les entreprises sont de création récente, les plus jeunes étant également les plus fragiles.**

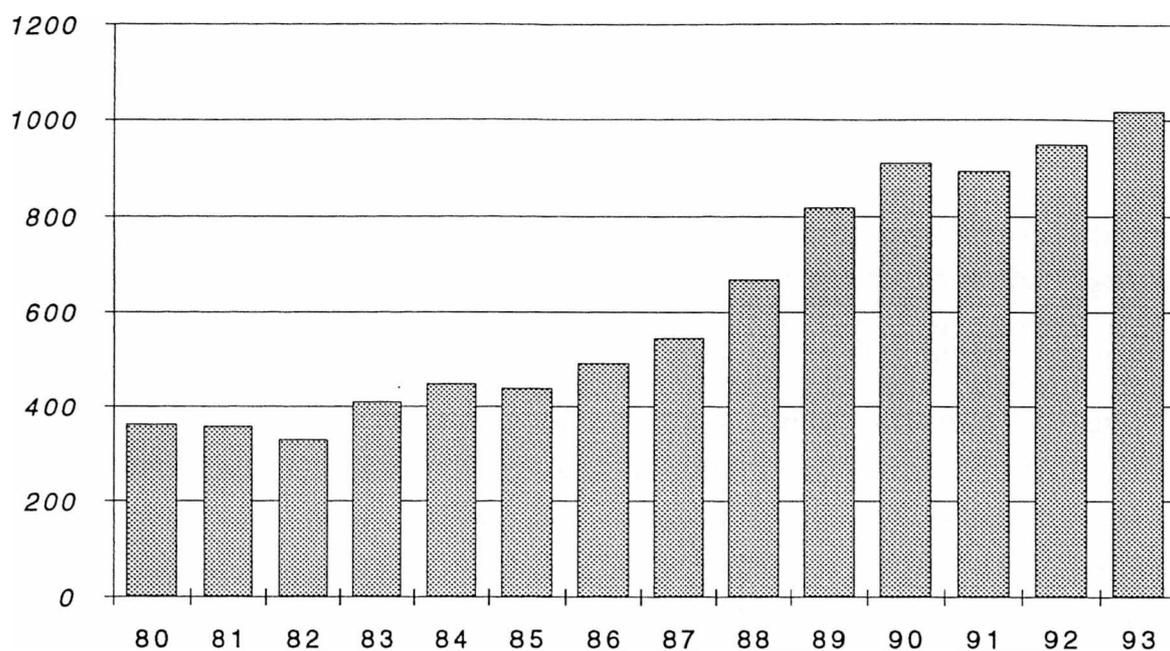
Plus de 5 000 entreprises du commerce de gros, soit près de 6% du total des entreprises du secteur, ont été enregistrées comme défaillantes en 1992. Les taux de défaillance selon les secteurs d'activité affichent une corrélation significative avec le nombre de créations. Observés simultanément, les taux de création et de défaillance sont des indicateurs de structure et traduisent le degré de rotation des entreprises au sein du secteur. Ces taux sont particulièrement élevés dans le commerce de gros de produits divers non-alimentaires (Nap 5812), la distribution en gros de matériels pour le bâtiment et les travaux publics (Nap 5912), de textiles (Nap 5805), d'épicerie (Nap 5710) et de matériel et mobilier de bureau (Nap 5911). Ces niveaux élevés de rotation d'entreprises traduisent le faible niveau des barrières à l'entrée et une forte sélectivité du marché associée aux transformations auxquelles doivent faire face certains secteurs du commerce de gros.

Le niveau des défaillances est ainsi structurellement plus élevé dans les secteurs non-alimentaire et inter-industriel où la rotation des entreprises est importante compte tenu de la dynamique d'innovation relative aux produits traités que dans le secteur alimentaire qui, dans son ensemble, semble avoir poursuivi au cours de la période étudiée sa dynamique tendancielle de concentration. La plus faible dynamique de création d'entreprises dans le secteur alimentaire, relativement aux secteurs non-alimentaire et inter-industriel, se traduit par un taux de défaillance structurellement plus faible. Ce taux inférieur de défaillances ne signifie pas pour autant que les entreprises du secteur alimentaire sont moins vulnérables.

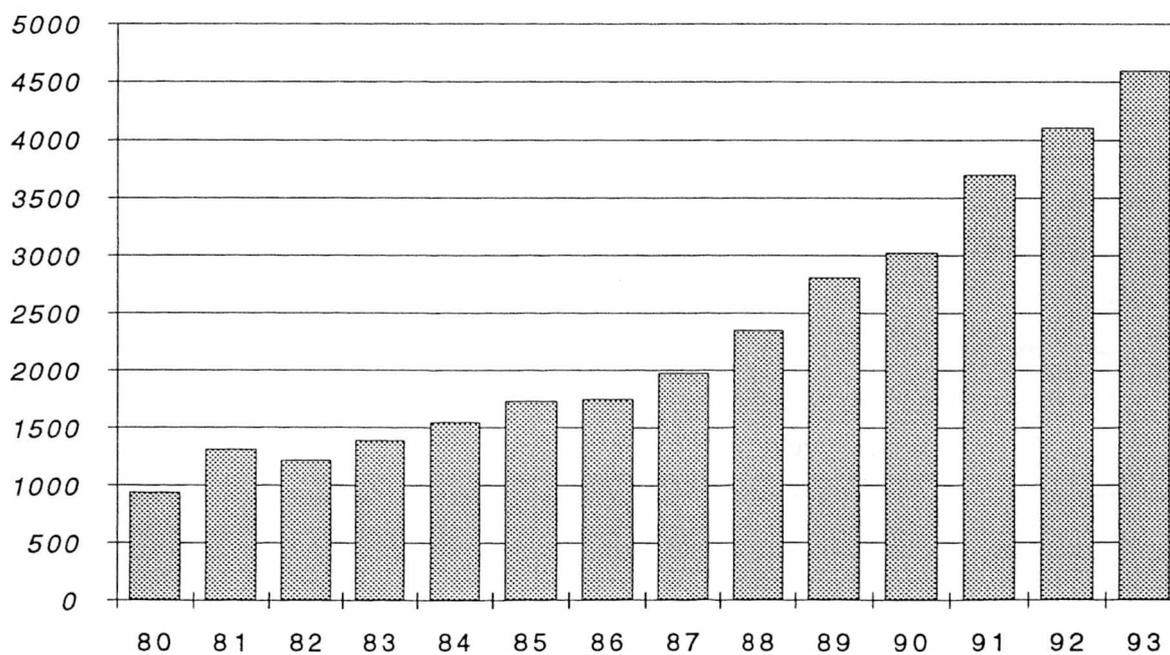
L'évolution du nombre de défaillances d'entreprises est plus inquiétante, en particulier dans les secteurs non-alimentaire et inter-industriel, où les défaillances continuent de progresser à un rythme élevé. Pour ces deux segments réunis, le nombre d'entreprises enregistrées comme défaillantes a quasiment doublé au cours des cinq dernières années.

Dans le segment alimentaire, qui est également le seul segment où la taille moyenne des entreprises est en progression, les défaillances marquent une nette inflexion dans leur progression. Cette évolution est sans doute à rapprocher du processus de concentration et de l'amélioration des performances des entreprises. Elle laisse supposer que la concurrence s'est exercée de façon virulente à la fin des années 1980 et que les entreprises qui sont parvenues à traverser cette période disposent d'une meilleure capacité à faire face aux difficultés conjoncturelles du début des années 1990.

**Evolution des défaillances d'entreprises
dans le commerce de gros alimentaire**



**Evolution des défaillances d'entreprises
dans le commerce de gros non-alimentaire et inter-industriel**



(Source : Insee)

3. 2. La taille des entreprises

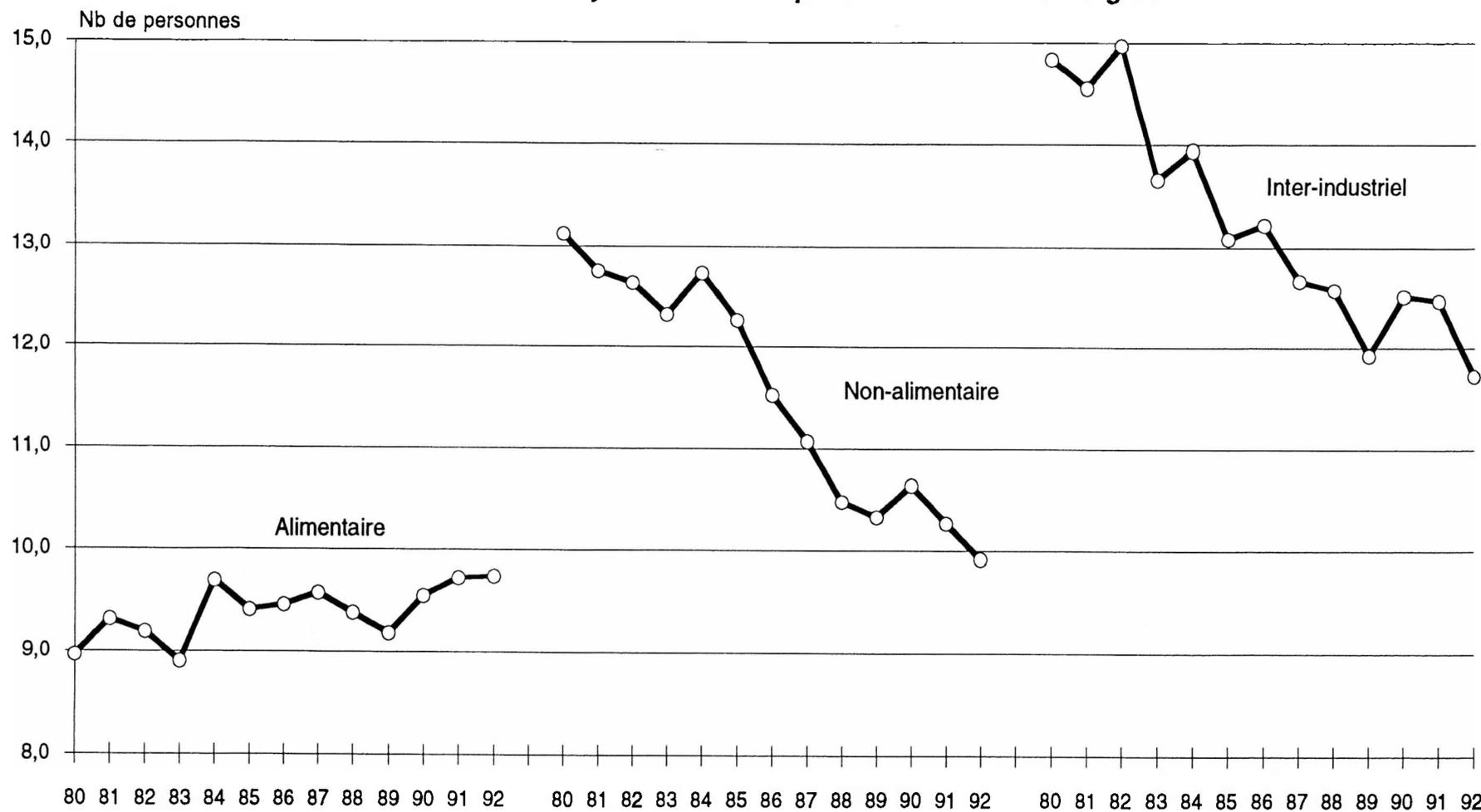
Le commerce de gros est un secteur de petites entreprises. Selon Sirène, 32% des entreprises en 1995 n'emploient aucun salarié. **84% des entreprises comptent moins de 10 salariés. Seulement 1% du nombre total d'entreprise dépasse le seuil des 100 salariés.** Les trois segments du secteur partagent grossièrement ces caractéristiques générales.

Selon les données de l'EAE, **le nombre moyen de personnes occupées par entreprise s'élève à 10,6 en 1992.** Entre 1980 et 1992, ce nombre a diminué de 11%. Cette évolution globale dissimule cependant une forte disparité des évolutions selon les secteurs.

Le secteur inter-industriel se distingue légèrement des deux autres segments avec 19% de ses entreprises qui emploient plus de 10 personnes et seulement 25,4% d'entreprises sans salarié. La dimension moyenne y est logiquement légèrement plus importante que dans les deux autres segments (11,7 personnes selon l'EAE, contre 10,6 pour l'ensemble du commerce de gros). Pourtant, c'est dans le commerce inter-industriel que la concentration est la plus faible. Les secteurs du commerce de gros de matériel et de mobilier de bureau (Nap 5911), de produits pétroliers (Nap 5904), et de produits chimiques industriels (Nap 5906) rassemblent les plus grandes entreprises du secteur. Les autres sous-secteurs sont très atomisés. Entre 1986 et 1991, la concentration du secteur inter-industriel a connu un léger recul. De manière corrélative, la dimension moyenne a reculé de 21% entre 1980 et 1992. Ce recul a affecté l'ensemble des sous-secteurs, à l'exception notable du commerce de gros de produits pétroliers (Nap 5904) où la dimension moyenne a progressé de près de 80%, atteignant le plus haut niveau de tout le commerce inter-industriel.

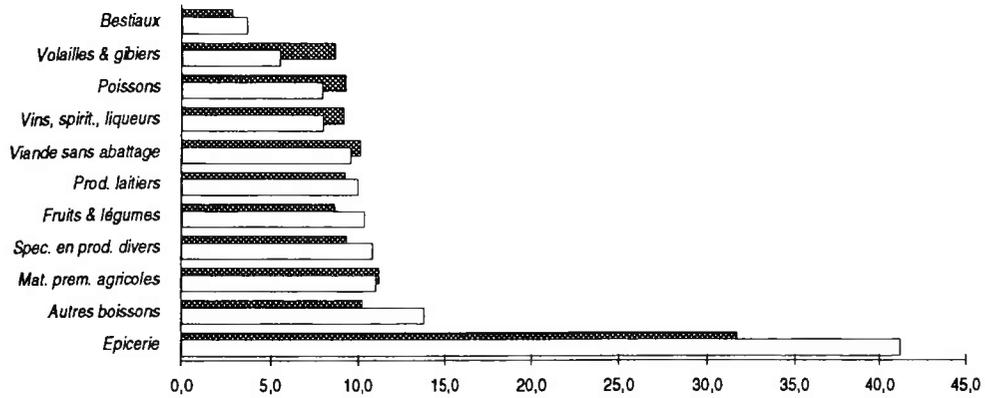
Le secteur non-alimentaire est celui qui compte la plus faible proportion d'entreprises de plus de 10 salariés (11,9% et seulement 0,6% d'entreprises de plus de 100 salariés). Et pourtant, le secteur non-alimentaire apparaît comme sensiblement plus concentré que les deux autres segments, même si le niveau absolu de la concentration reste modéré. Ce résultat global est en fait la conséquence de la très forte concentration qui règne sur le secteur de la répartition pharmaceutique et, dans une moindre mesure, dans le commerce de gros de matériel électrique et électronique. Les autres secteurs du commerce non-alimentaire sont beaucoup plus atomisés. Si la concentration des structures s'est sensiblement renforcée entre 1986 et 1991, la dimension moyenne y a reculé de près de 25% entre 1980 et 1992, résultat de l'entrée de nombreuses petites entreprises au cours des années 80. Des **structures duales** sont en train de s'affirmer dans le commerce non-alimentaire avec, d'une part, un **petit nombre de grandes**

Taille moyenne des entreprises de commerce de gros

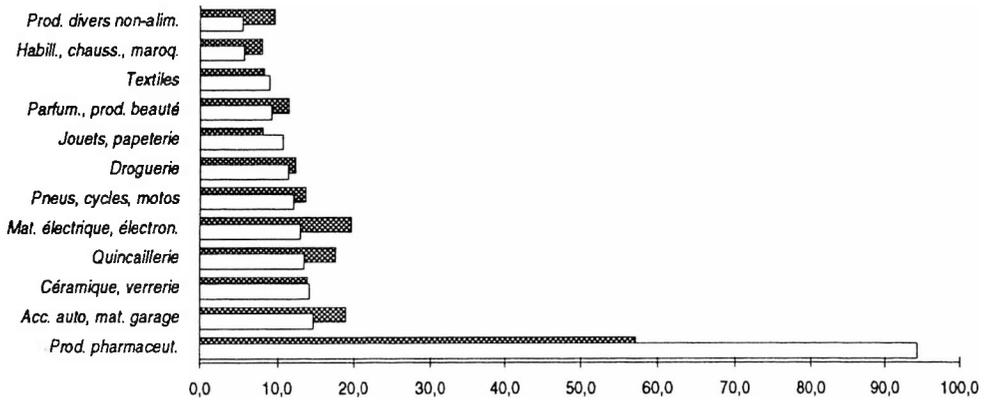


(Source : EAE 1980 à 1992)

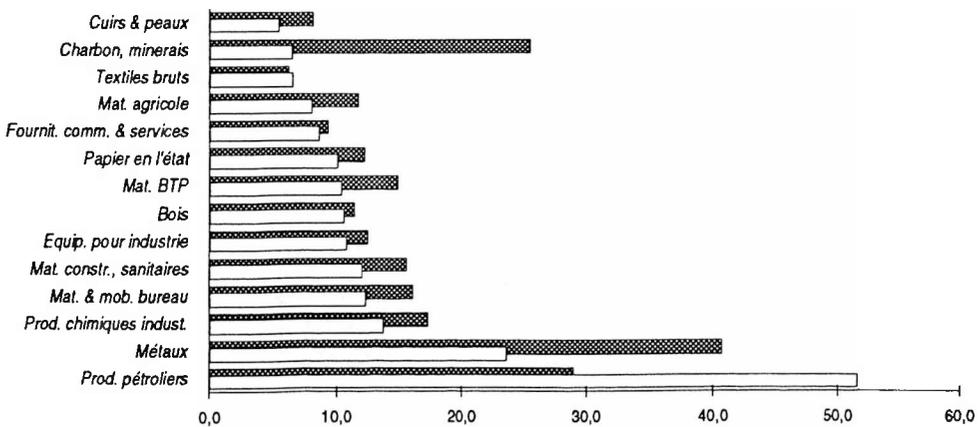
**Evolution de la taille moyenne des entreprises
Commerce de gros alimentaire (1980-1992)**



**Evolution de la taille moyenne des entreprises
Commerce de gros non-alimentaire (1980-1992)**



**Evolution de la taille moyenne des entreprises
Commerce de gros inter-industriel (1980-1992)**



(Source : EAE 1980 et 1992)

La concentration dans le commerce de gros

	Alimentaire		Non-alimentaire		Inter-industriel	
	1986	1991	1986	1991	1986	1991
C4	5,9 %	5,1 %	8,6 %	10,7 %	3,9 %	3,4 %
C10	10,0 %	9,5 %	12,6 %	15,1 %	7,8 %	7,1 %
C50	23,3 %	22,5 %	24,9 %	26,9 %	21,7 %	19,8 %

C4 = part des 4 premières entreprises dans le CA du secteur

C10 = part des 10 premières entreprises dans le CA du secteur

C50 = part des 50 premières entreprises dans le CA du secteur

(Source : Insee, Comptes du commerce)

entreprises occupant une part de marché croissante, et d'autre part, une **frange très fournie de petites et de très petites entreprises**.

Le commerce de gros alimentaire est le seul segment à avoir connu un relèvement de la dimension moyenne de ses entreprises entre 1980 et 1992 (+7,7%). Cette évolution est imputable principalement aux commerces de gros de fruits et légumes, d'autres boissons et, surtout, d'épicerie, la taille moyenne dans ce dernier secteur ayant progressé de 30% alors qu'elle était déjà nettement plus élevée que dans les autres secteurs alimentaires. Cette croissance de la dimension moyenne des entreprises du secteur du commerce de gros d'épicerie est d'autant plus remarquable que, sur cette même période, le nombre d'entreprises a diminué de plus de 30%. Ces chiffres traduisent le mouvement de concentration du secteur du commerce de gros d'épicerie. Le niveau de concentration de l'ensemble du commerce de gros alimentaire, intermédiaire par rapport au deux autres segments, est toutefois en très léger recul sur 1986-1991.

Au total, **le phénomène de concentration est quelque peu masqué par la forte rotation des entreprises**. L'accroissement de la taille moyenne des entreprises n'est visible que si l'on s'attache à examiner quelques secteurs, pour lesquels les entrants sont peu nombreux, à un niveau suffisamment fin de la nomenclature. **Le déplacement de l'activité de certains grossistes vers de nouveaux produits ainsi que le développement de nouveaux secteurs** - notamment les postes "divers" qui incluent des activités récentes et en forte croissance - **ont pour conséquence de dynamiser les créations de petites entreprises, abaissant la taille moyenne des entreprises du secteur**.

3.3. Le statut juridique des entreprises

La majorité des entreprises du commerce de gros sont des SARL dont la proportion au sein du secteur continue de progresser. Le commerce de gros alimentaire affiche la spécificité d'une proportion importante de sociétés classées dans la rubrique "autres sociétés" et qui correspondent à des coopératives et des autres groupements.

L'augmentation de la part des SARL, qui se réalise surtout au détriment des entreprises individuelles, traduit la nécessité croissante de disposer de capitaux plus importants. Par ailleurs, le passage au statut de SARL limite les risques pour les entrepreneurs puisque les associés ne sont responsables sur les pertes qu'à concurrence de leurs apports. Ce transfert de statut a pour autre conséquence de contribuer à accroître légèrement le taux de défaillance puisque la dissociation entre le patrimoine de l'entrepreneur et celui de la société

conduit structurellement, toutes choses égales par ailleurs, à un chiffre supérieur de dépôts de bilan.

**Répartition des entreprises commerciales
selon la forme juridique (1987-1992)**

		Entreprises individuelles	Stés de personnes	SARL	Stés de capitaux	Autres sociétés	Total
Alimentaire	1992	31,0%	1,7%	41,8%	17,3%	8,2%	100,0%
	<i>en 1987</i>	42,2%	1,6%	32,9%	13,4%	9,9%	100,0%
Non-alimentaire	1992	13,1%	1,2%	66,2%	19,0%	0,6%	100,0%
	<i>en 1987</i>	17,9%	1,1%	60,4%	17,6%	2,9%	100,0%
Inter-industriel	1992	15,1%	1,3%	58,9%	23,7%	1,0%	100,0%
	<i>en 1987</i>	21,6%	1,3%	52,5%	20,6%	4,1%	100,0%
Ensemble	1992	19,0%	1,4%	56,4%	20,3%	2,9%	100,0%
	<i>en 1987</i>	27,6%	1,3%	48,1%	17,2%	5,7%	100,0%

(Source : Insee, fichier Sirène corrigé, Comptes du commerce 1992)

4 - LES PERFORMANCES

4.1. La productivité

La valeur ajoutée par tête s'établit dans l'ensemble du commerce de gros à 294,8 kF en 1992. Ce niveau est sensiblement plus élevé que celui réalisé par le commerce de détail (171 kF, dont 183 kF pour le commerce d'alimentation générale de grande surface), en dépit d'une intensité capitalistique dans l'ensemble plus faible dans le commerce de gros¹⁴.

Le niveau de productivité atteint dans le commerce de gros s'établit à un niveau comparable à celui de l'ensemble de l'économie (290 kF par personne occupée) mais reste très en deçà de la valeur du ratio calculé pour les seules activités marchandes (323 kF par personne occupée)¹⁵.

La productivité apparente du travail **est la plus faible dans le secteur alimentaire** où la valeur ajoutée par tête atteint 263,4 kF en 1992. Cette médiocre performance est d'autant plus inquiétante que l'intensité capitalistique et le coefficient de capital sont plutôt plus élevés que dans les deux autres segments du commerce de gros¹⁶. Ce décalage révèle de graves difficultés éprouvées dans l'ensemble par les grossistes alimentaires pour valoriser leurs services sur le marché. Au sein de l'activité alimentaire, les plus faibles niveaux de productivité peuvent être observés dans le commerce de gros de produits laitiers (Nap 5705) et la distribution de fruits et légumes (Nap 5703).

Les secteurs non-alimentaire et inter-industriel affichent des niveaux similaires de productivité, la valeur ajoutée par tête s'y établissant à près de 307 kF par personne employée. Le contenu en capital de l'activité est dans l'ensemble plus faible dans le secteur non-alimentaire. **C'est au sein du commerce de gros inter-industriel que l'on trouve les niveaux de valeur ajoutée par tête les plus élevés**, notamment dans la distribution de produits énergétiques comme le commerce de gros de charbon, minerais et minéraux (Nap 5903), de produits pétroliers (Nap 5904) ainsi que dans les produits chimiques industriels (Nap 5906).

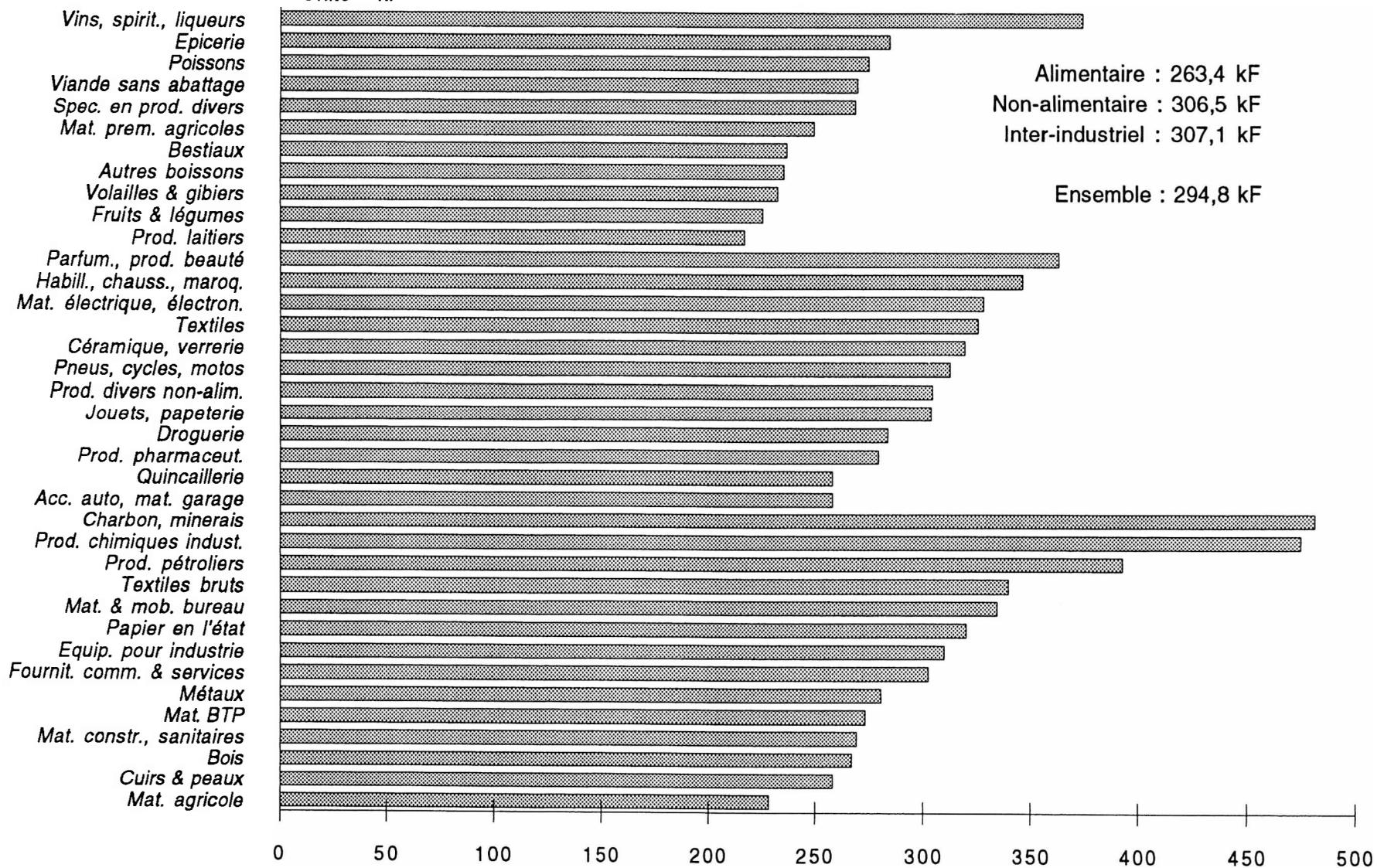
¹⁴ Source : Suse, Insee.

¹⁵ Ces évaluations des niveaux de productivité nous conduisent à rappeler que le commerce de gros contribue pour 4,6% à la formation du PIB marchand (3,8% du PIB total) et que le secteur pèse pour 5,5% de l'emploi intérieur marchand (4,1% de l'emploi total).

¹⁶ En fait, ce constat ne porte que sur les seules immobilisations brutes (non prise en compte du besoin en fonds de roulement, faible dans l'alimentaire), et est principalement attribuable aux sous-secteurs 5708 Commerce de gros de vins, spiritueux, liqueurs et 5709 Commerce de gros d'autres boissons.

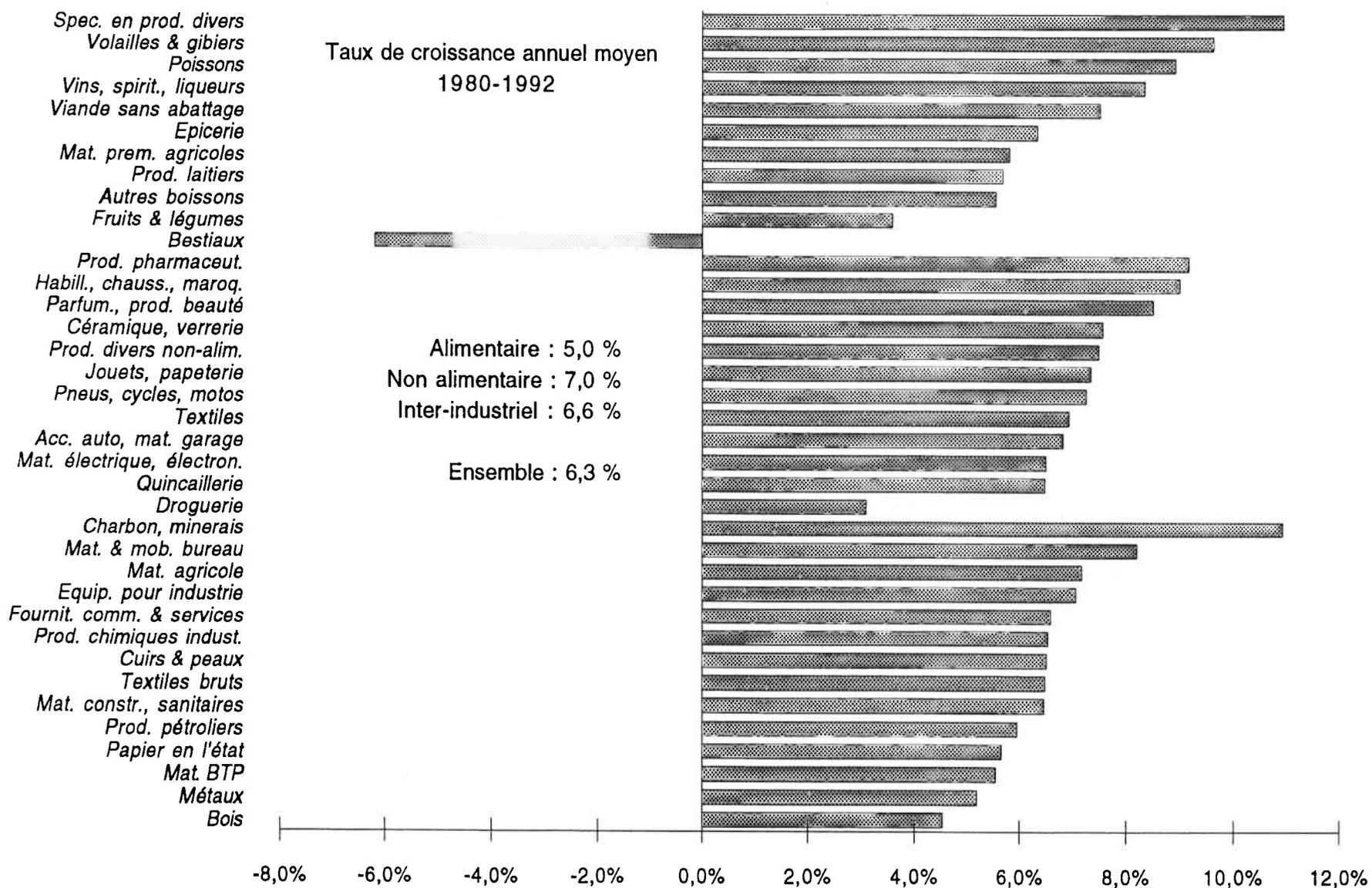
Valeur ajoutée par personne

Unité = kF

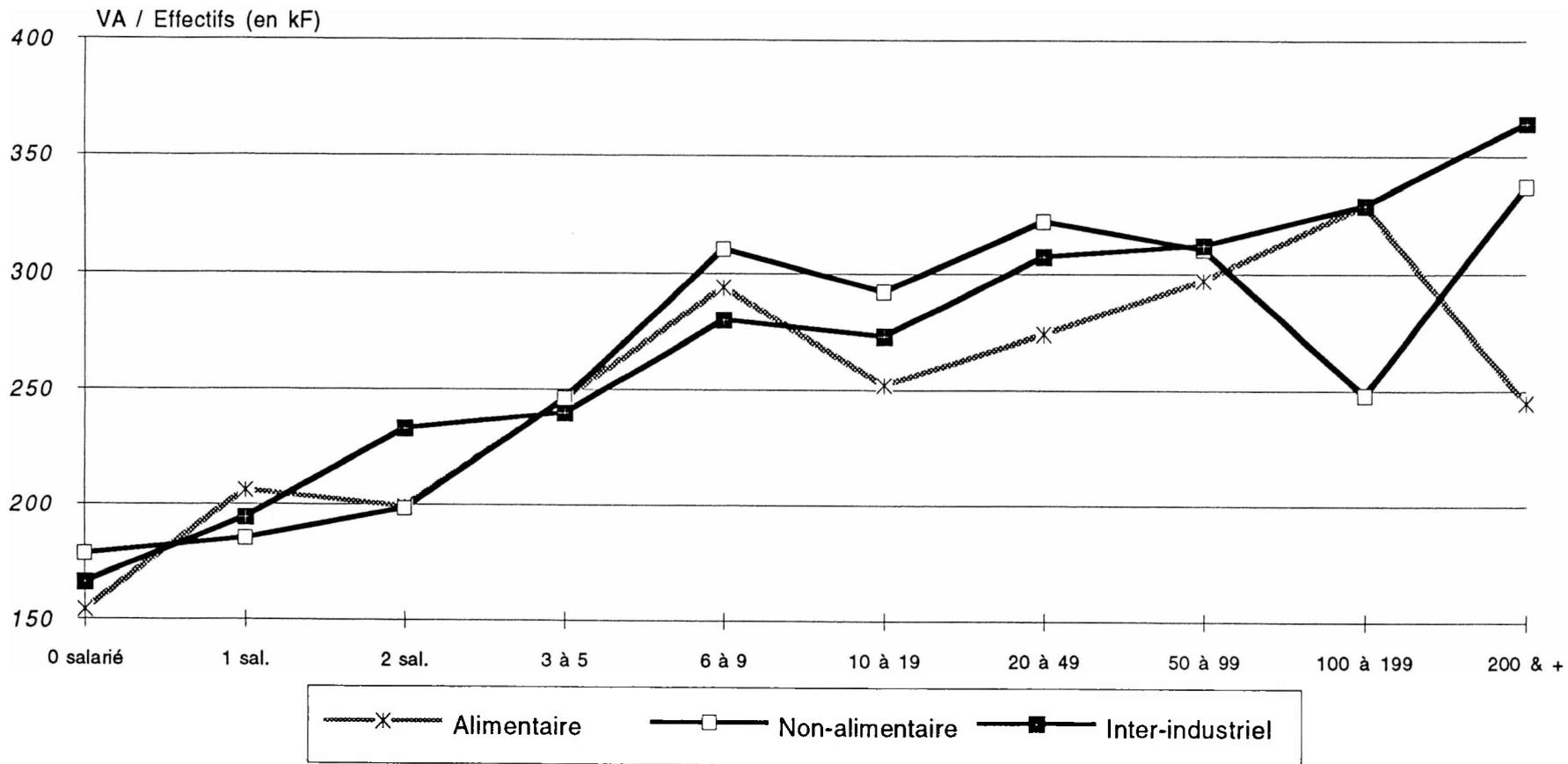


(Source : EAE 1992)

Croissance de la valeur ajoutée par effectifs



La productivité apparente du travail en 1992 selon la taille des entreprises



(Source : EAE 1992)

La valeur ajoutée par tête a progressé en moyenne de 6,3% sur la période 1980-1992. Ce résultat est légèrement inférieur à la progression enregistrée dans l'ensemble du commerce de détail (+7,0% en moyenne annuelle sur la même période) et sensiblement équivalent en valeur à l'accroissement du niveau de productivité observé dans le commerce de détail d'alimentation générale de grande surface (+6,5%). **La productivité a crû plus rapidement dans les secteurs non-alimentaire (7,0%) et inter-industriel (6,6%) que dans les activités agricoles et alimentaires (5,0%).** Cette évolution de la productivité des grands segments est cohérente avec l'évolution du contenu de l'activité en capital, qui a significativement augmenté entre 1986 et 1991 dans le non-alimentaire et l'inter-industriel, alors que le coefficient de capital reculait dans le commerce alimentaire.

La faiblesse des gains de productivité réalisés par le commerce de gros alimentaire dans son ensemble est pour une part imputable au recul enregistré par le commerce de bestiaux (Nap 5702). Elle dissimule cependant la performance des commerces de gros de volailles (Nap 5706), de poissons (Nap 5707), de vins, spiritueux et liqueurs (Nap 5708) et de spécialités et de produits divers (Nap 5711), qui ont enregistré des gains de productivité supérieurs à 8% sur la période d'analyse. Les différents sous-secteurs qui composent les activités de commerce de gros non-alimentaire et inter-industriel affichent une relative homogénéité en termes de croissance de la productivité. En particulier, le commerce de gros d'équipements pour l'industrie (Nap 5910) et de matériel et mobilier de bureau (Nap 5911), dont la pondération en termes de valeur ajoutée est élevée, ont vu leur niveau de productivité augmenter respectivement de 7,1% et 8,2%. Le plus fort taux de croissance (+10,9%) a été enregistré dans le commerce de gros de charbon et minerais (Nap 5903) suite à une division des effectifs par dix entre 1980 et 1992.

L'analyse des disparités de la productivité selon les sous-secteurs d'activité du commerce de gros fait apparaître une relative convergence des évolutions qui tranche quelque peu avec les disparités structurelles qui ont pu être révélées par l'analyse des autres agrégats.

L'hétérogénéité est par contre beaucoup plus marquée à l'intérieur de chaque sous-secteur selon la taille des entreprises. Dans chacun des trois segments, **on observe une tendance très nette de la productivité apparente du travail à progresser avec la taille des entreprises**, révélant l'existence de fortes économies d'échelle¹⁷. La concomitance de ce phénomène et de la faiblesse de la dimension moyenne des entreprises, ainsi que de l'orientation à la baisse de cette dernière dans le non-alimentaire et l'inter-industriel, est

¹⁷ Cette relation entre productivité et taille des entreprises peut aussi révéler un positionnement stratégique spécifique des grandes entreprises qui leur permet de réaliser une forte valorisation de leur activité.

paradoxe et pourrait révéler l'existence d'un important réservoir de productivité que seul un mouvement de concentration serait en mesure d'exploiter.

4.2. La rentabilité des entreprises

Les résultats financiers des entreprises du commerce de gros sont délicats à évaluer. L'enquête annuelle d'entreprises ne traite des données détaillées du compte d'exploitation que pour les entreprises de 20 personnes et plus, ce qui enlève l'essentiel de leur intérêt pour traiter du secteur. Par ailleurs, l'EAE ne rend compte d'aucun élément de bilan, ce qui interdit tout calcul de ratio de rentabilité économique ou financière. La seule information que nous retiendrons de l'enquête annuelle d'entreprise est relative aux marges commerciales.

Deux autres sources sont cependant mobilisables. SUSE livre des bilans et des comptes de résultats simplifiés pour chacun des secteurs en Nap 600. Toutefois, la dernière année disponible est 1991 et, les données n'étant pas publiées à ce niveau de désagrégation, il n'est pas possible de dresser un historique. Les données financières d'entreprises contenues dans la base de données Diane permettent de procéder à des centralisations de bilans selon le code APE de l'entreprise et d'obtenir ainsi des comptes sectoriels. La principale lacune de cette source est une couverture imparfaite des petites entreprises. En particulier, sont absentes de la base toutes les entreprises individuelles et les coopératives. Nous avons vu toutefois que les SARL dominaient largement les structures du commerce de gros. Les échantillons ainsi constitués à partir de Diane sont donc utilisables mais à considérer avec précaution.

4.2.1. La rentabilité commerciale

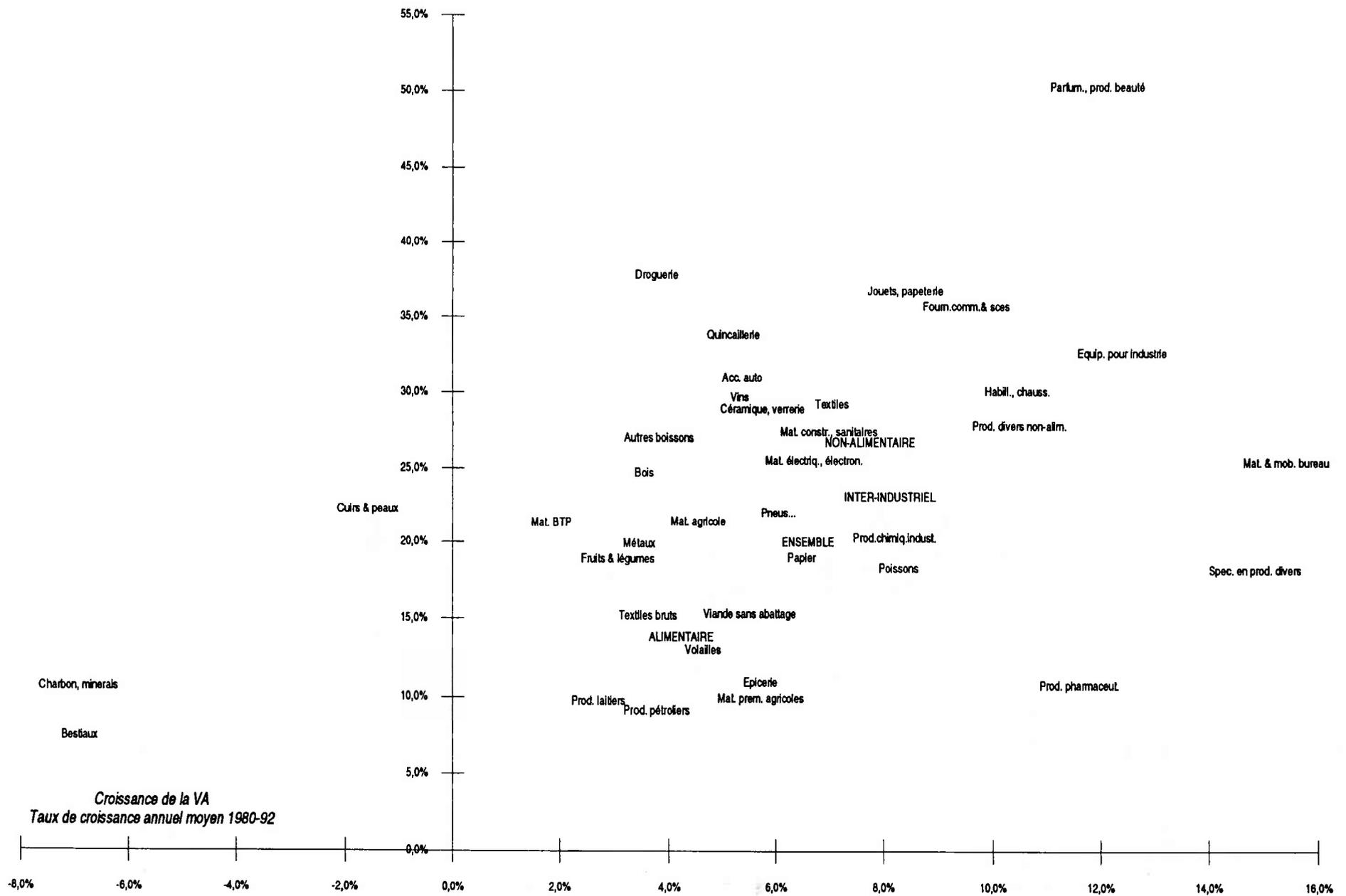
4.2.1.1. Le taux de marque

Le niveau du **taux de marque**¹⁸ d'une entreprise (ou d'un secteur) peut refléter à la fois le volume de charges nécessaires à la production du service commercial (un taux de marque élevé est alors le reflet de la **richesse de la prestation fournie**) et le **pouvoir de marché** dont jouit l'entreprise (faible concurrence, forte différenciation de l'entreprise...) permettant à celle-ci de "sur-factorer" son service.

Le taux de marque de l'ensemble du commerce de gros s'établit à **20% en 1992**. Le taux de marque est nettement inférieur au même ratio calculé dans le commerce de détail (27,5% en

¹⁸ Le taux de marque se définit comme la différence entre les ventes de marchandises et le coût des marchandises rapportée aux ventes de marchandises.

Taux de marque (1992)



(Source : Crédoc)

1992). Le ratio est **sensiblement plus faible dans le secteur alimentaire** que dans les autres activités du commerce de gros. Il est en particulier inférieur au taux de marque du commerce de détail alimentaire de grande surface (16,7% en 1992).

Le taux de marque dans le commerce de gros a **légèrement progressé** au cours des dernières années. Cette progression affecte l'ensemble des segments du commerce de gros, mais n'est réellement significative que dans le commerce inter-industriel. L'augmentation relevée dans l'activité inter-industrielle s'explique en partie par les baisses de prix importantes qui ont pu être observées dans la plupart des secteurs de biens intermédiaires et de certains biens d'équipement qui constituent une forte proportion des achats des grossistes inter-industriels.

Taux de marque dans le commerce de gros

	1985	1989	1992
Alimentaire	13,4%	14,0%	13,8%
Non-alimentaire	26,1%	26,0%	26,7%
Inter-industriel	20,4%	21,5%	23,1%
<i>Ensemble</i>	<i>18,4%</i>	<i>19,5%</i>	<i>20,0%</i>

(Source : EAE Commerce)

L'analyse de l'évolution du taux de marque montre que **cette progression** - lente mais régulière - **n'a pas subi les fluctuations de la conjoncture macro-économique**. En particulier, l'année 1992 correspond à une situation conjoncturelle, notamment du point de vue de l'investissement des entreprises, nettement plus défavorable que 1989. Or, entre ces deux dates, le taux de marque s'est maintenu, voire même a continué de progresser.

L'analyse au niveau des sous-secteurs montre que cette relative stabilité du ratio au cours du temps n'est pas le résultat de l'agrégation des résultats puisqu'on la retrouve dans la quasi-totalité des sous-secteurs.

Les différences inter-sectorielles de niveaux sont en revanche très marquées. Dans le commerce de gros alimentaire, les secteurs de la distribution de boissons alcoolisées (Nap 5708) et non-alcoolisées (Nap 5709) affichent des taux de marque proches de 30%, facilement explicables par la prestation d'emballage-embouteillage appliquée au produit. En revanche, les secteurs de matières premières agricoles (Nap 5701), de bestiaux (Nap 5702) et de produits laitiers (Nap 5705) ont des taux de marque inférieurs à 10%, ces secteurs réalisant une partie

importante de leur chiffre d'affaires avec des industriels de l'agro-alimentaire qui disposent d'un pouvoir de négociation important, en rapport avec les volumes de marchandises achetés.

Le commerce de gros de parfumerie affiche le taux de marque le plus élevé du segment non-alimentaire, mais arrive aussi en tête de l'ensemble des sous-secteurs du commerce de gros (50,3% en 1992). A l'exception du commerce de gros de produits pharmaceutiques (Nap 5807), très réglementé au niveau des prix, l'ensemble des sous-secteurs du commerce de gros non-alimentaire affichent un taux de marque supérieur à 20%. La différence de niveau entre les taux de marque dans les secteurs alimentaire et non-alimentaire s'explique par la différence de dynamisme des secteurs, mais également par le degré de prestations fournies par le grossiste (fractionnement, conditionnement...). En effet, les activités du secteur non-alimentaire s'appliquent à commercialiser des familles de produits très diversifiées, comme la droguerie ou la quincaillerie.

L'examen des taux de marque dans le secteur inter-industriel révèle la liaison entre les performances des sous-secteurs et la dynamique de l'activité. En particulier, **tous les secteurs qui présentent un taux de marque supérieur à 25% ont également enregistré des progressions de leur chiffre d'affaires et de leur valeur ajoutée supérieures à la moyenne du secteur.** Cette corrélation semble confirmer la meilleure capacité à valoriser la prestation commerciale dont disposent les grossistes positionnés sur des secteurs en croissance. L'importance du taux de marque traduisant aussi l'intensité du service offert par le grossiste, cette corrélation pourrait également refléter l'effet positif de l'enrichissement de la fonction sur la capacité des secteurs à développer leur activité.

Mais le niveau du taux de marque n'est pas nécessairement un bon indicateur de la rentabilité des entreprises. Le taux de marque peut être élevé parce que la prestation du grossiste implique la mobilisation d'une quantité importante de facteurs de production (capital, travail qu'il faudra rémunérer à partir des marges), et/ou de fortes dépenses en charges externes. Une fois opérés tous ces débours, la marge nette qui reste à l'entreprise peut se révéler bien maigre.

4.2.1.2. L'excédent brut d'exploitation

L'excédent brut d'exploitation (EBE) représente la marge qui reste à l'entreprise lorsque celle-ci a rémunéré ses salariés. Le ratio EBE/VA, qualifié de "**taux de marge industrielle**", mesure ainsi, en simplifiant, la part de la valeur ajoutée disponible pour le renouvellement du capital, par la rémunération des divers apporteurs de capitaux et pour d'éventuelles réserves. Le niveau de ce ratio est tributaire à la fois de l'importance du capital mobilisé au cours de l'activité de production, du pouvoir de marché de l'entreprise, et des modalités du partage de la valeur ajoutée entre capital et travail dans les entreprises.

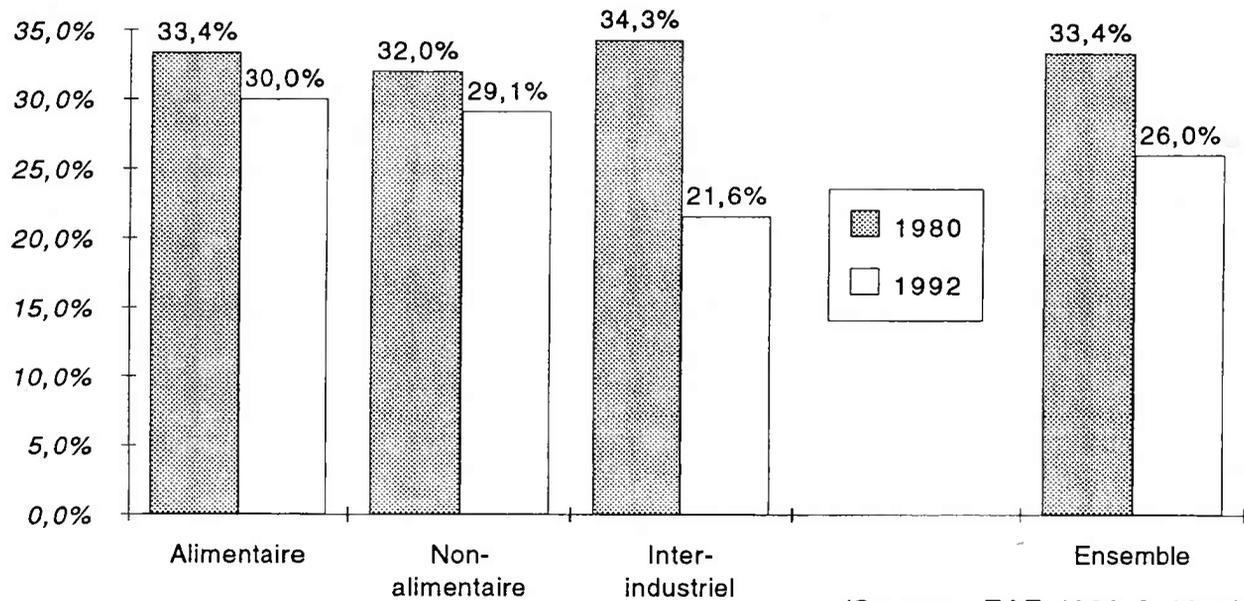
En 1992, selon les données Suse publiées dans les Comptes du commerce, le commerce de gros a enregistré un **EBE de 83,3 milliards de Francs**. Le ratio EBE/VA s'est ainsi établi à **25,9%**, soit un **niveau nettement plus faible que celui enregistré par l'ensemble du commerce (35,6%)**. Les résultats réalisés par les trois segments du commerce de gros sont cependant inégaux. C'est le commerce **inter-industriel qui enregistre le plus faible taux de marge industrielle**. Cette mauvaise performance d'ensemble n'exclut pas un niveau sensiblement plus élevé pour quelques sous-secteurs, en particulier le commerce de gros de produits pétroliers et le commerce de textiles bruts.

C'est dans le commerce de gros alimentaire que le taux de marge industrielle est le plus élevé. Cette performance est principalement imputable aux sous-secteurs des matières premières agricoles (Nap 5701), des produits divers (Nap 5711), des boissons (Nap 5708-09) et des bestiaux (Nap 5702). Ce niveau relativement élevé du taux de marge industrielle dans le commerce de gros alimentaire contraste avec la faiblesse du taux de marge, en particulier dans les sous-secteurs des bestiaux (Nap 5702) et des matières premières agricoles (Nap 5701).

Des écarts du même type (mais souvent de moindre ampleur) **entre le taux de marge industrielle et le taux de marque se retrouvent dans plusieurs sous-secteurs** du commerce de gros. Ainsi, le commerce de produits pétroliers affiche lui aussi un taux de marge industrielle confortable en même temps qu'un taux de marque modeste. A l'autre extrémité, des sous-secteurs comme le commerce de matériel et mobilier de bureau, le commerce d'équipement pour l'industrie ou le commerce de fournitures pour le commerce et l'industrie ne réalisent qu'un faible taux de marge industrielle en dépit d'un taux de marque élevé.

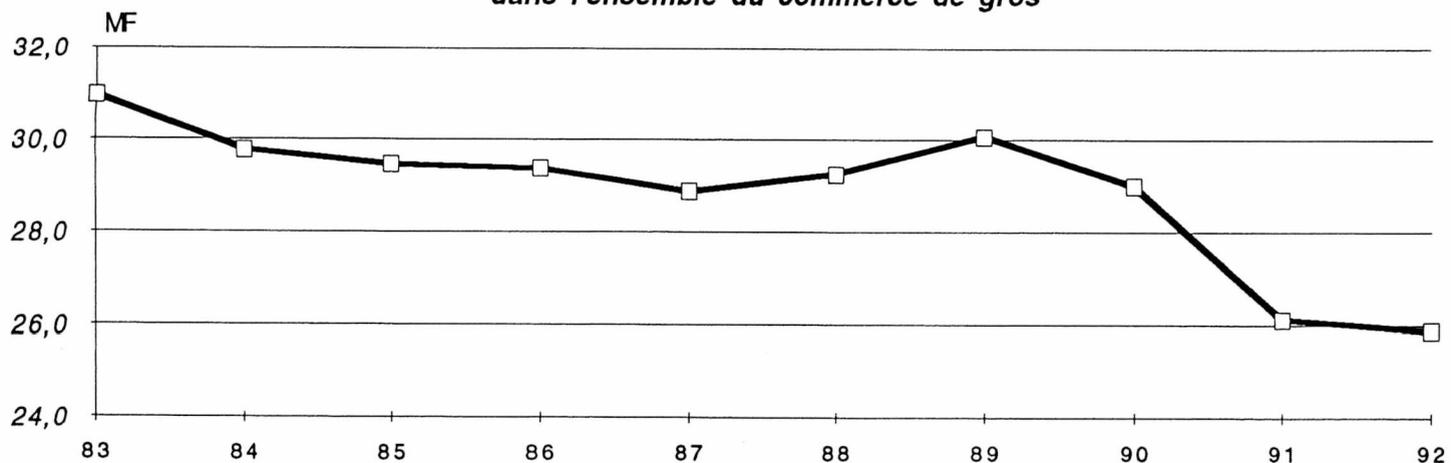
Un fort contenu en capital peut être à l'origine d'un fort taux de marge industrielle (le profit brut dégagé par l'exploitation doit assurer le renouvellement et la rémunération d'une quantité importante de capital). Le graphique ci-dessous confirme effectivement une **relation positive entre l'intensité en capital des sous-secteurs et le niveau de leur taux de marge**

**Evolution du ratio EBE/VA
pour les entreprises de 20 personnes et plus**

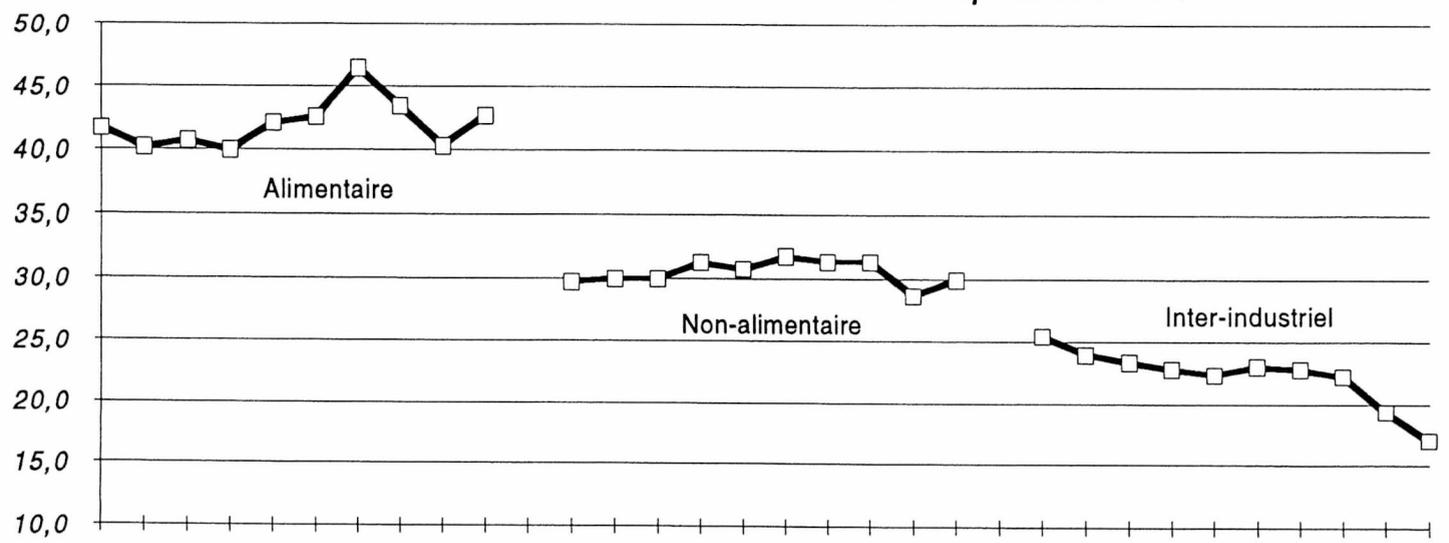


(Source : EAE 1980 & 1992)

**Evolution du ratio "Excédent brut d'exploitation / VA
dans l'ensemble du commerce de gros**

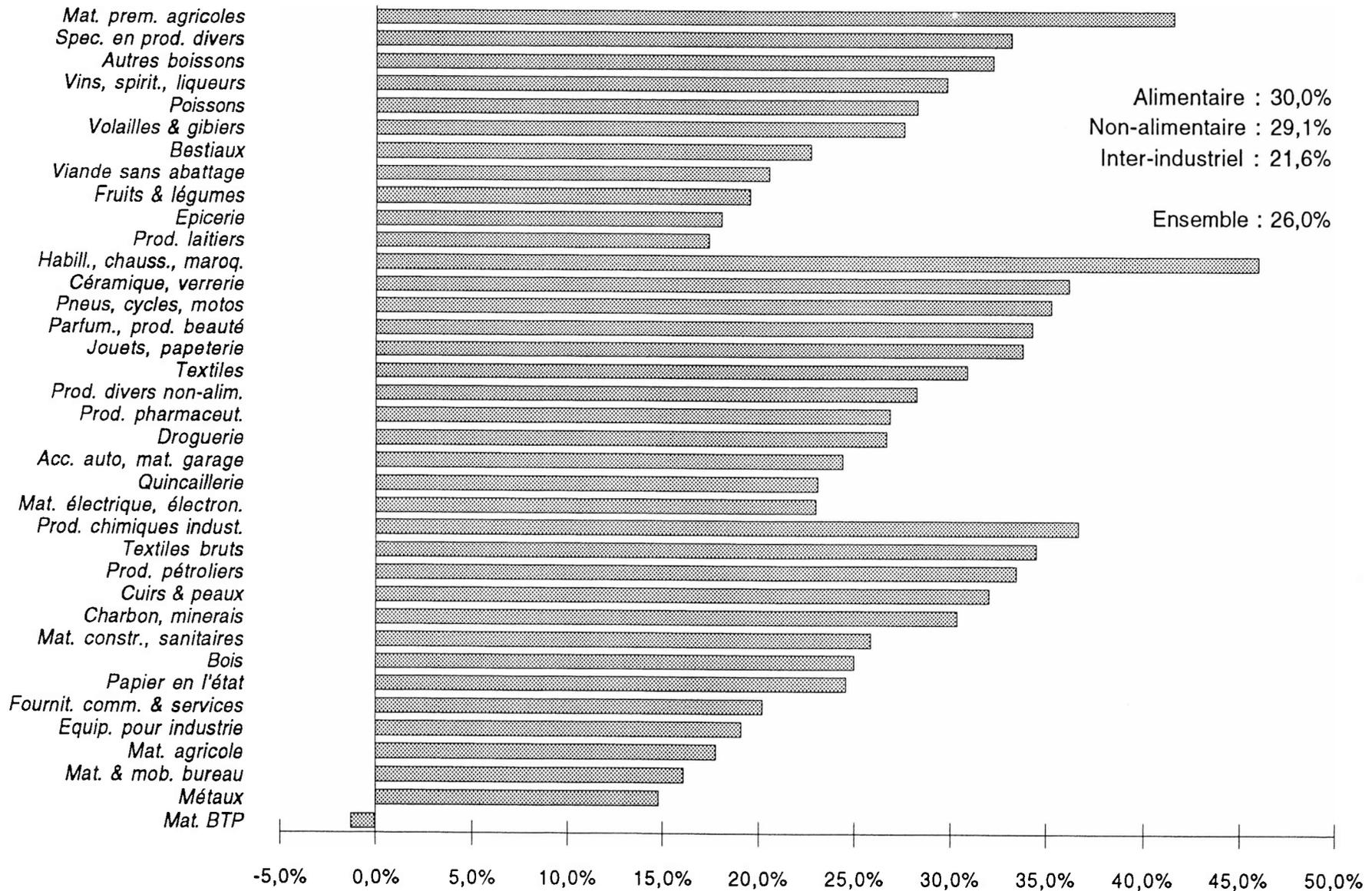


Evolution du ratio "Excédent brut d'exploitation / VA"



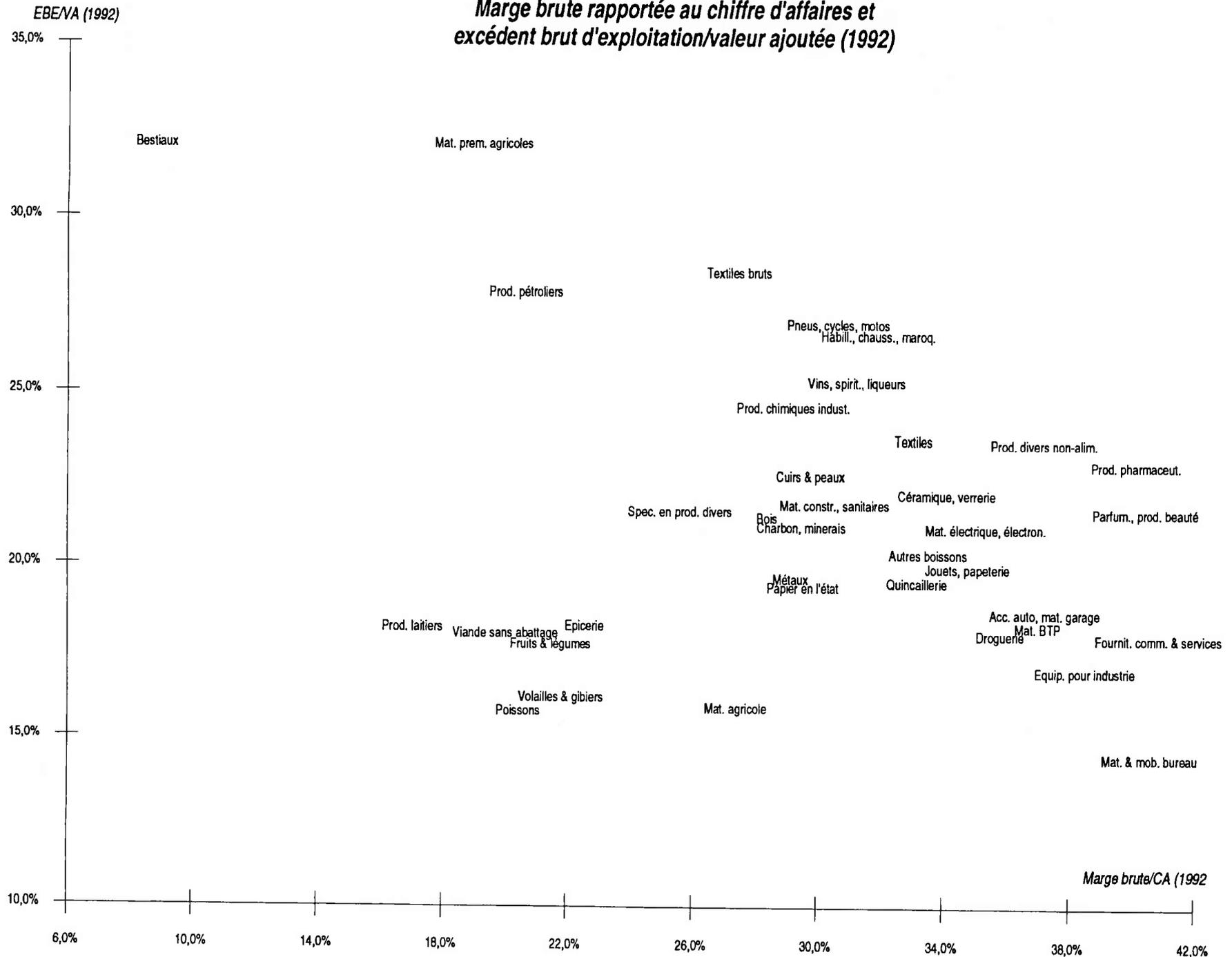
(Source : Suse)

Excédent brut d'exploitation / valeur ajoutée (entreprises de 20 pers. & +)



(Source : EAE 1992)

Marge brute rapportée au chiffre d'affaires et excédent brut d'exploitation/valeur ajoutée (1992)



(Source : Diane, Crédoc)

industrielle. Pourtant, certains sous-secteurs qui se distinguent par le niveau élevé de leur taux de marge, ne réalisent qu'un faible taux de marge industrielle en dépit d'une activité intensive en capital (matériel agricole, équipements pour l'industrie, matériel pour le BTP, droguerie, matériel et mobilier de bureau...). Les entreprises de ces sous-secteurs semblent travailler sur des marchés très concurrentiels, ce qui les contraint à offrir un service étendu (à l'origine du haut niveau du taux de marge) nécessitant la mobilisation d'un capital important, alors qu'elles éprouvent beaucoup de difficultés à valoriser leur activité pour générer une marge industrielle confortable.

A l'opposé, le commerce de bestiaux et le commerce de produits pétroliers réalisent un fort taux de marge industrielle en dépit d'une faible intensité en capital. Ce contraste peut s'expliquer, pour le commerce de bestiaux, par le poids des chefs d'entreprise dans les effectifs¹⁹, la rémunération de leur travail étant prélevée sur l'EBE de l'entreprise. Pour le commerce de produits pétroliers, l'explication réside vraisemblablement dans le pouvoir de marché dont jouissent les entreprises de ce secteur.

Le rapport EBE/VA, pour l'ensemble du commerce de gros, suit une **tendance à la baisse**. Cette tendance a été interrompue en 1988 et 1989 grâce à la reprise de l'activité, mais s'est accélérée depuis le début des années 90.

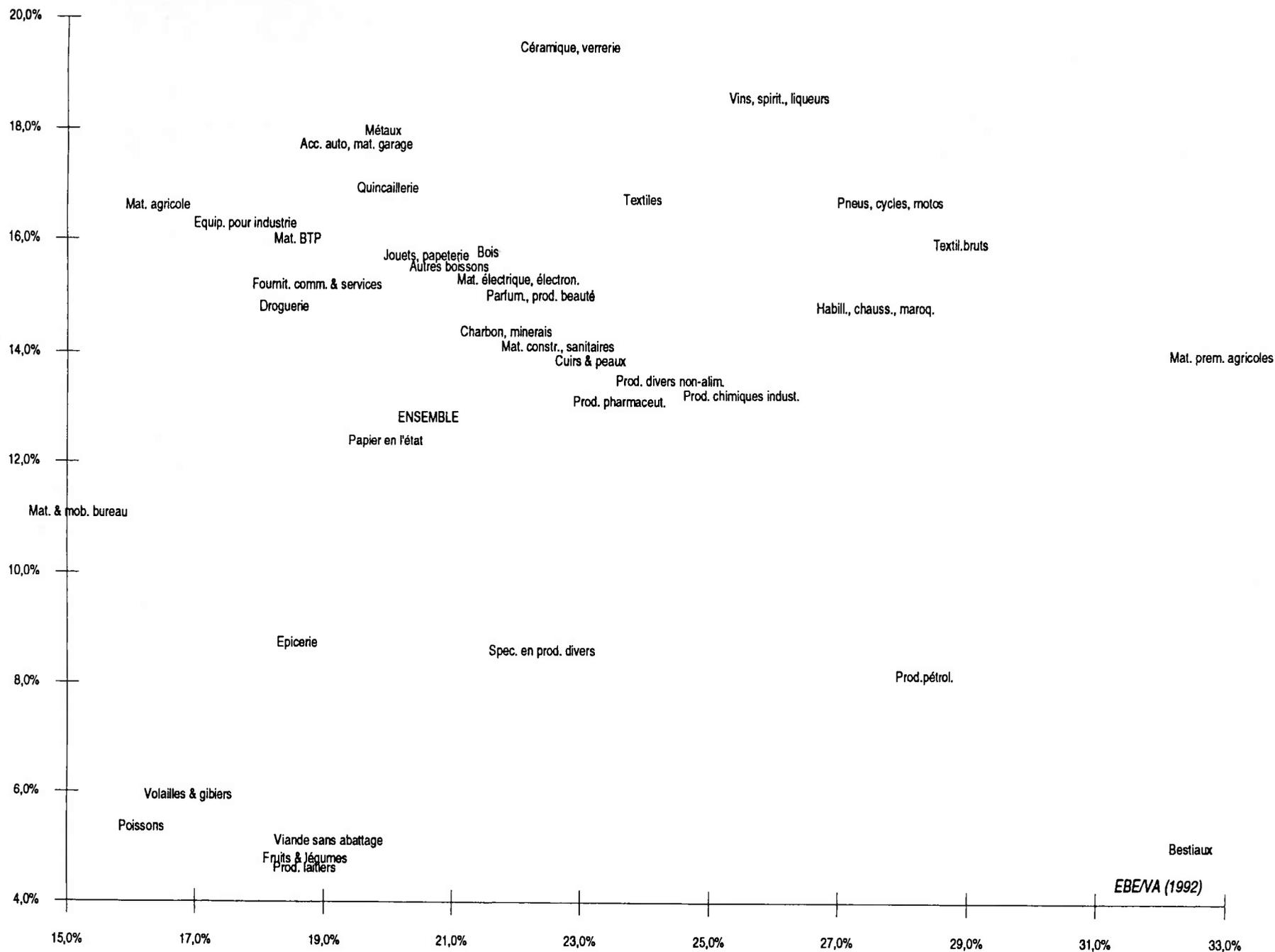
L'évolution globale du rapport EBE/VA ne se retrouve pas à l'identique dans chacun des trois segments. Ainsi, la tendance à la baisse est particulièrement marquée dans le **commerce inter-industriel** où le mouvement de baisse a été ininterrompu, nonobstant la courte pause de 1988. Ce mouvement affecte, peu ou prou, chacun des sous-secteurs du commerce inter-industriel, excepté le commerce de produits pétroliers. Le ralentissement de l'activité observé au début des années 90 semble trop tardif pour rendre compte, à lui seul, de l'intensité de cette dégradation. Cette dernière apparaît encore plus troublante lorsqu'on rappelle que sur la même période le taux de marge du commerce inter-industriel a connu une progression.

L'évolution du taux de marge industrielle est plus erratique dans les commerces de gros alimentaire et non-alimentaire.

L'orientation à la baisse du taux de marge industrielle peut trouver un élément d'explication dans la **progression du niveau moyen de rémunération de la main-d'oeuvre salariée**. En effet, au cours de la dernière décennie, la rémunération moyenne a progressé plus

¹⁹ Le taux de salarisation n'est que de 77,4% dans le secteur contre 93,3% dans l'ensemble du commerce de gros alimentaire.

*Immobilisations corporelles et incorporelles nettes
augmentées du besoin en fonds de roulement / CA (1992)*



EBEVA (1992)

(Source : Crédoc sur données Diane)

rapidement dans le commerce de gros que dans l'ensemble du commerce (+7,4% en valeur en moyenne par an, contre +6,9% pour l'ensemble du commerce). En 1992, le niveau moyen de rémunération dans le commerce de gros excédait de 28% celui de l'ensemble du commerce. Ce décalage de niveau et d'évolution est **à relier à un niveau moyen de qualification de la main-d'oeuvre plus élevé** dans le commerce de gros, et **à l'élévation de ce niveau de qualification** au cours des dernières années (voir chapitre 2). L'analyse au niveau des trois segments confirme ce diagnostic. C'est dans l'inter-industriel que la rémunération moyenne est la plus forte et dans l'alimentaire qu'elle est la plus faible, conformément à la hiérarchie observée sur le plan de la qualification de la main-d'oeuvre. Par contre, les niveaux moyens de rémunération ont progressé à des rythmes voisins dans les trois segments alors que la qualification progressait plus lentement dans l'alimentaire.

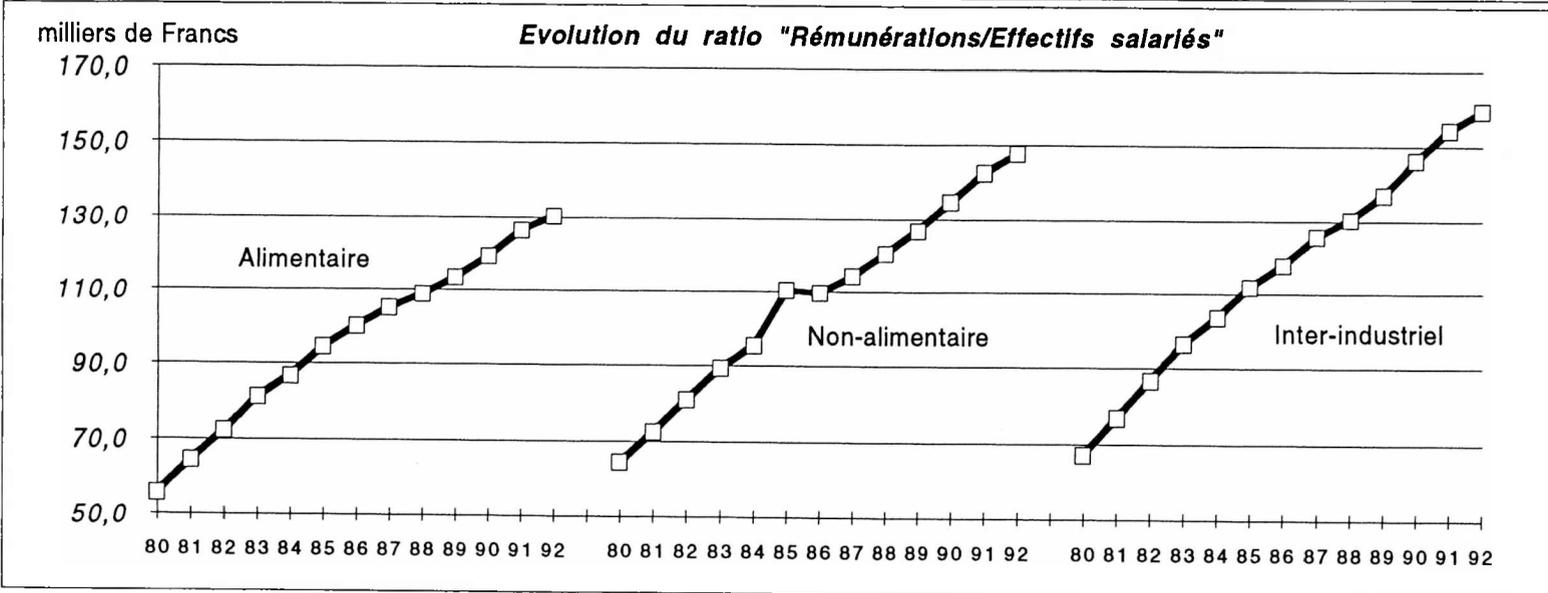
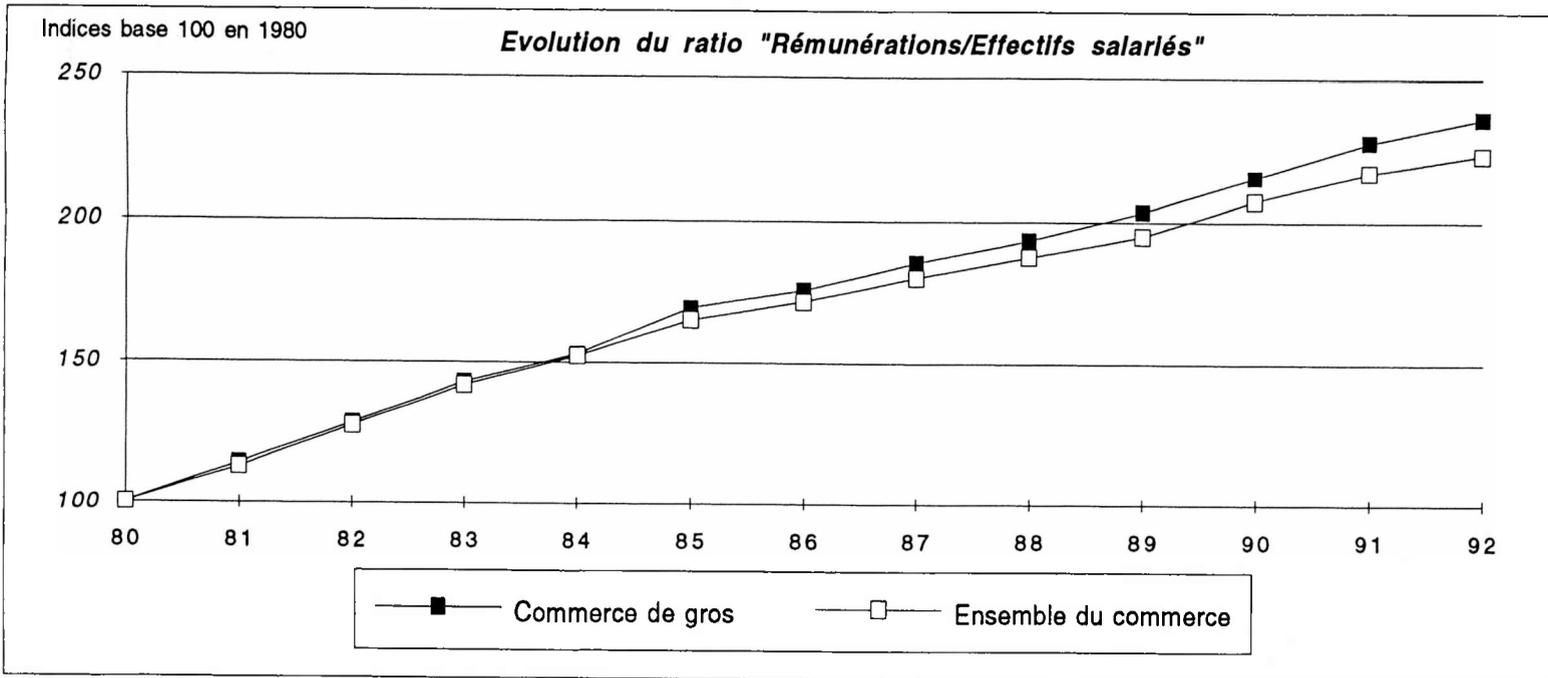
Ces évolutions peuvent être interprétées de la façon suivante : **la pression concurrentielle a contraint les entreprises du commerce de gros à enrichir leur prestation** (à l'origine de la progression du taux de marque), **ce qui a réclamé notamment un accroissement du niveau de qualification de la main-d'oeuvre, provoquant un alourdissement des frais de personnel. L'intensité de la pression concurrentielle n'a pas permis aux entreprises de répercuter cet alourdissement sur leurs tarifs, provoquant la contraction de leur taux de marge industrielle.** Ce scénario semble particulièrement adapté à la situation du commerce inter-industriel.

4.2.1.3. Le résultat d'exploitation et le résultat net

L'observation des ratios "résultat d'exploitation/valeur ajoutée" et "résultat net/valeur ajoutée" confirme grossièrement les points relevés concernant l'excédent brut d'exploitation.

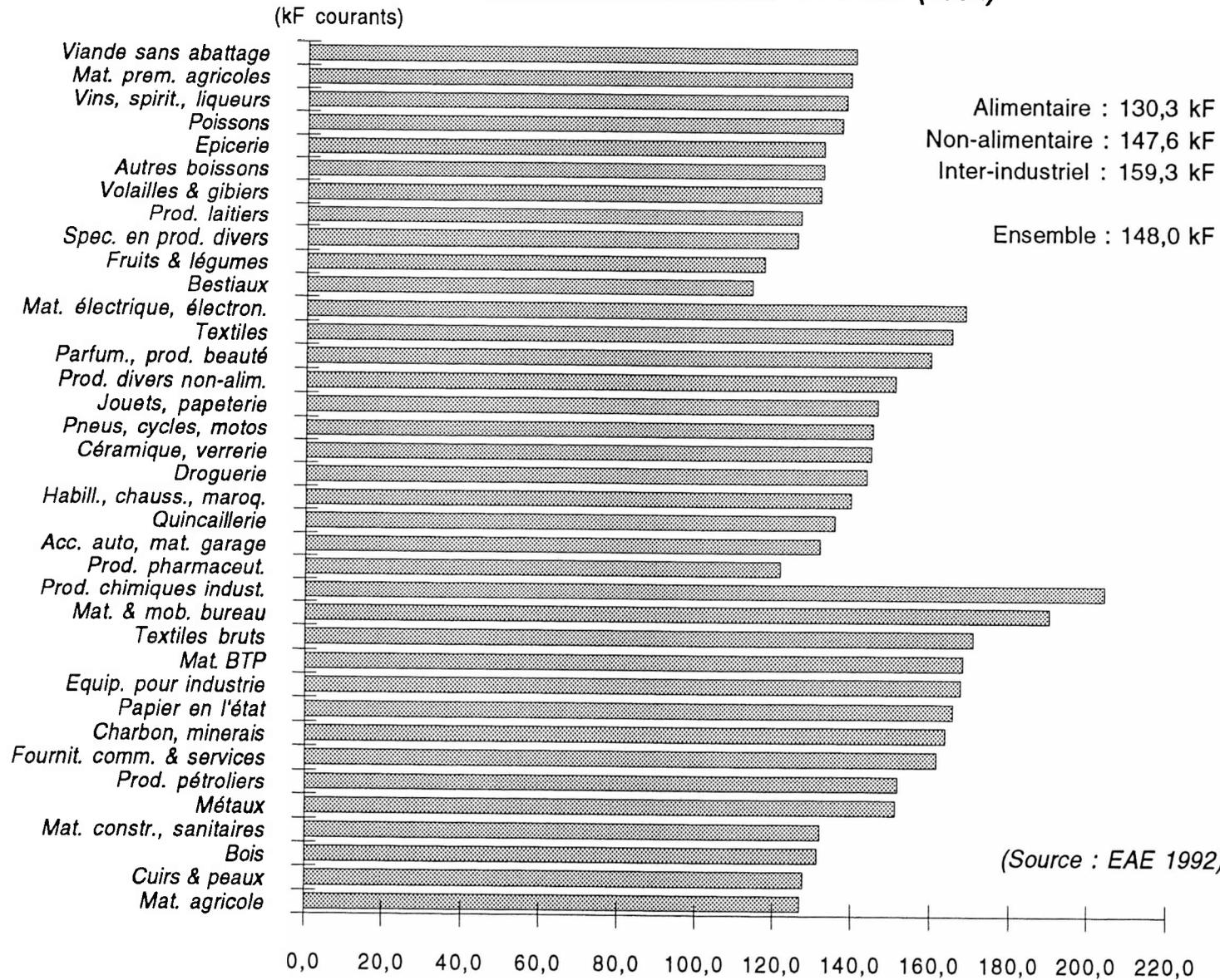
Les écarts entre les trois segments du commerce de gros se réduisent, en particulier au niveau du résultat net. Ce resserrement s'explique par le poids des dotations aux amortissements et des frais financiers dans le secteur alimentaire.

La tendance à la dégradation, qui semblait plus spécifique au commerce inter-industriel lorsqu'elle était mesurée par l'EBE, est plus générale ici (en tout cas à partir des statistiques sur les entreprises de 20 personnes et plus). Les trois segments se distinguent principalement par le moment du retournement. Le retournement est intervenu tout d'abord dans le commerce inter-industriel, en 1989. Il est intervenu un an plus tard dans le commerce non-alimentaire. La dégradation est plus irrégulière dans l'alimentaire, 1992 étant marquée par une brutale dégradation du résultat net.

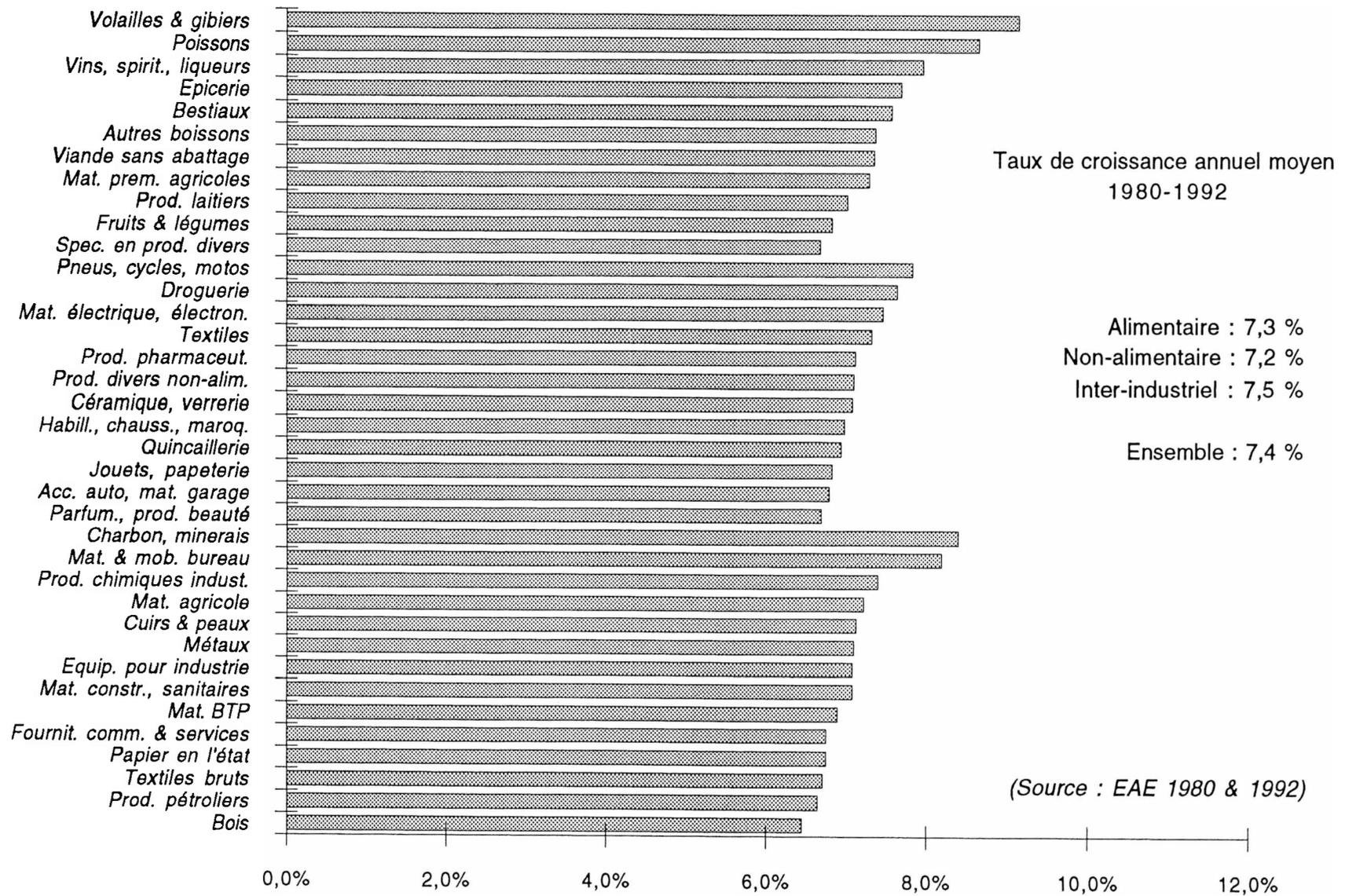


(Source : EAE Commerce)

Rémunérations/Effectifs salariés (1992)



Variation du ratio "Rémunérations/Effectifs salariés" 1980-1992



La dispersion des performances des sous-secteurs dans chacun des segments est très importante, en particulier au sein du commerce alimentaire, et la hiérarchie des sous-secteurs est quelque peu différente selon l'indicateur de rentabilité retenu.

4.2.2. La rentabilité économique et financière

L'évaluation de la rentabilité économique et financière s'effectue à partir de la mise en rapport d'un indicateur de marge sur un indicateur de capital. Nous examinerons ici trois indicateurs²⁰ calculés par l'Insee à partir des données Suse.

La hiérarchisation des trois segments du commerce de gros est ici très différente de celle obtenue à partir d'indicateurs de rentabilité commerciale. Ainsi, c'est maintenant le commerce de gros alimentaire qui affiche les plus mauvais résultats. Si ce secteur réalise des marges importantes par rapport à son volume d'activité, ces marges se révèlent très insuffisantes pour assurer une bonne rentabilité des capitaux investis. Le commerce de gros non-alimentaire affiche des résultats très honorables, en particulier au niveau de la rentabilité brute des immobilisations corporelles.

L'évolution des indicateurs entre 1986 et 1991 montre une amélioration sensible dans l'alimentaire, plus modérée dans l'inter-industriel. Les résultats sont globalement stationnaires dans le non-alimentaire. Les éléments partiels réunis à partir de la base Diane ne confirment toutefois pas ce diagnostic²¹. Ils indiquent plutôt une dégradation assez générale de la rentabilité financière qui est particulièrement marquée dans plusieurs sous-secteurs du non-alimentaire (le matériel électrique et électronique, l'habillement-chaussure-maroquinerie, les jouets et la papeterie...), et qui touche le commerce inter-industriel plus tardivement (en particulier, le commerce de métaux, de bois, d'équipement pour l'industrie, et le matériel de BTP).

4.2.3. L'endettement et l'équilibre financier

La dégradation des conditions de rentabilité intervient alors que **la situation financière du commerce de gros semble s'être globalement assainie au cours de la seconde moitié des années 80.** La part de la capacité d'autofinancement s'est significativement redressée dans chacun des trois segments, permettant une élévation du taux d'autofinancement des investissements. Le taux d'endettement s'est légèrement réduit dans l'alimentaire et l'inter-

²⁰ Rentabilité brute des immobilisations corporelles = EBE / immobilisations corporelles brutes.

Rentabilité globale = EBE + produits financiers / actif net.

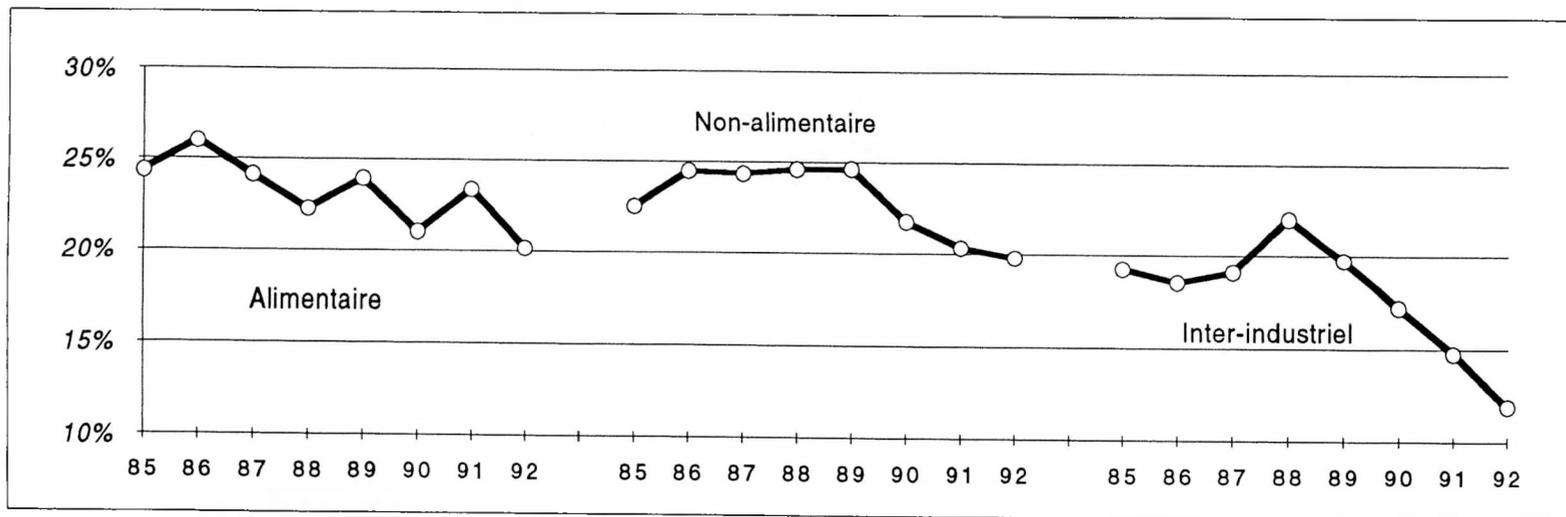
Rentabilité financière des ressources stables = Profit brut courant avant impôt / capitaux propres + dettes financières stables + amortissements et provisions.

²¹ voir tableaux en annexe.

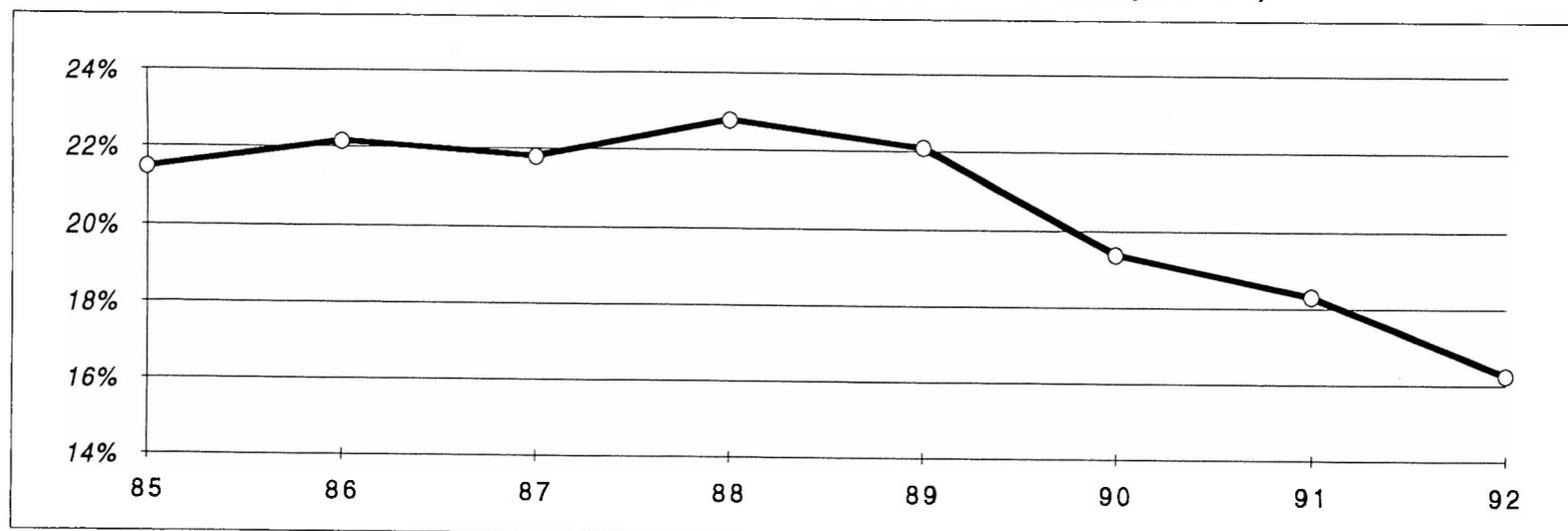
industriel et la capacité de remboursement s'est améliorée dans les trois segments. Le ratio dettes financières/fonds propres s'est sensiblement contracté, même si le niveau atteint en 1991 peut paraître encore élevé. Sur le front de l'endettement, les sous-secteurs suscitant les plus grandes inquiétudes au début des années 90 sont le commerce de gros de matière premières agricoles et le commerce de gros de bestiaux. Ces deux secteurs ont cependant participé au mouvement général de désendettement.

Cet assainissement de la situation financière des entreprises du commerce de gros est encourageant, alors même qu'il intervient au cours d'un retournement de la conjoncture. Il pourrait être le signe que les restructurations qu'impose l'environnement économique au secteur ont commencé à porter leurs fruits. Il indique que les entreprises du secteur peuvent aujourd'hui faire face aux défis économiques sans que la contrainte financière hypothèque de façon massive leur capacité d'adaptation. Il restera à vérifier, sur des données plus récentes, que cet assainissement financier a bien résisté à la dégradation de l'activité au cours des premières années de la décennie 90.

Evolution du ratio "Résultat d'exploitation / VA" (entreprises de 20 pers. et +)

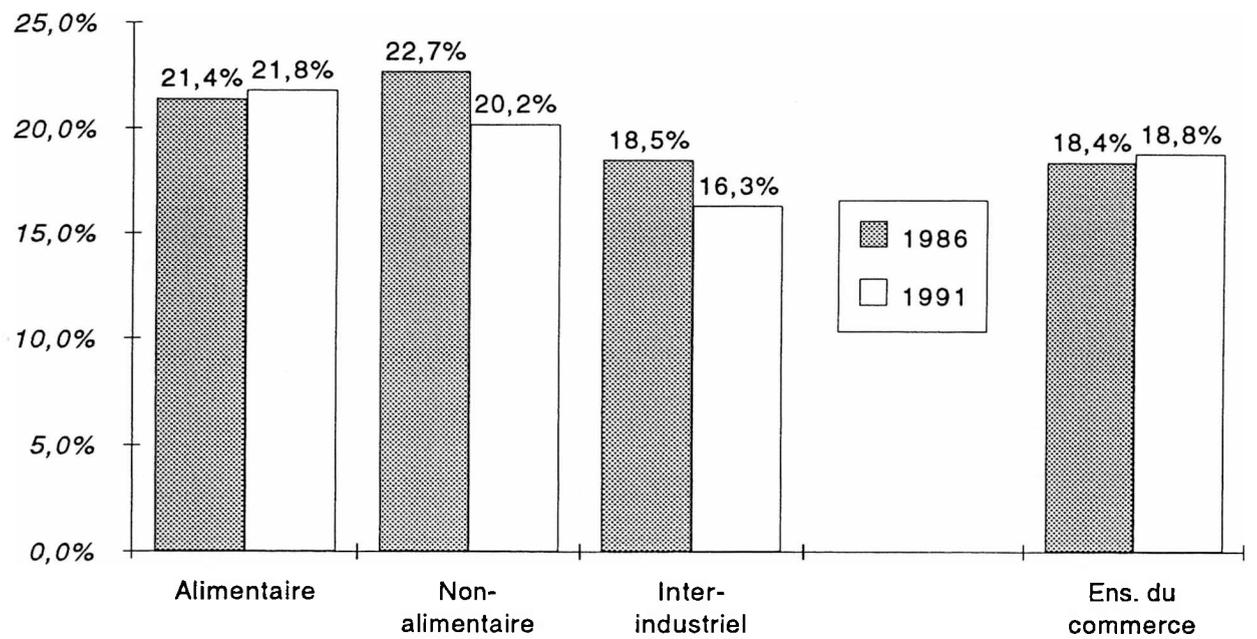


Evolution du ratio "Résultat d'exploitation / VA" dans l'ensemble du commerce de gros (entreprises de 20 pers. et +)



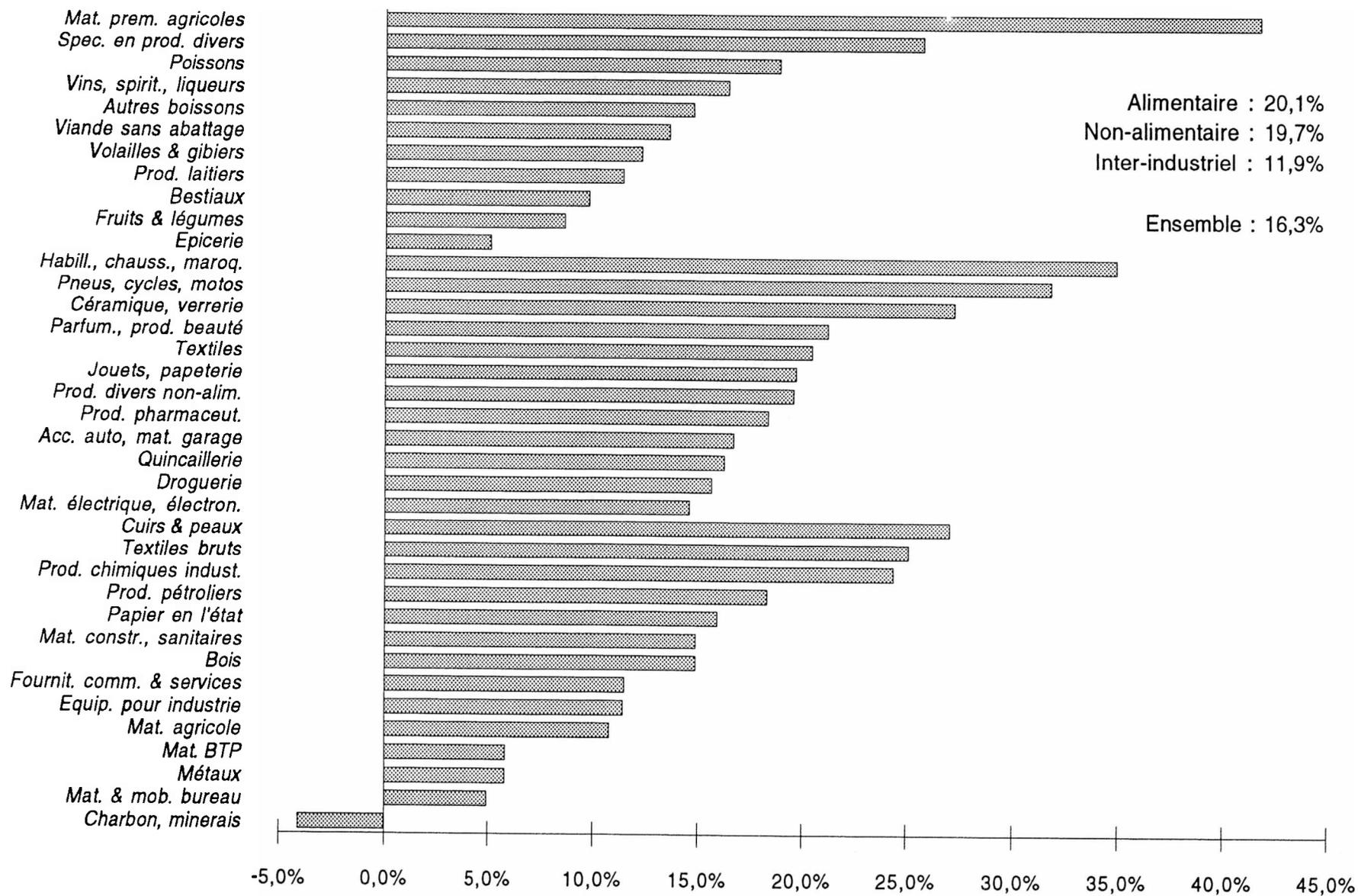
(Source : EAE Commerce)

Evolution du ratio Résultat d'exploitation/VA



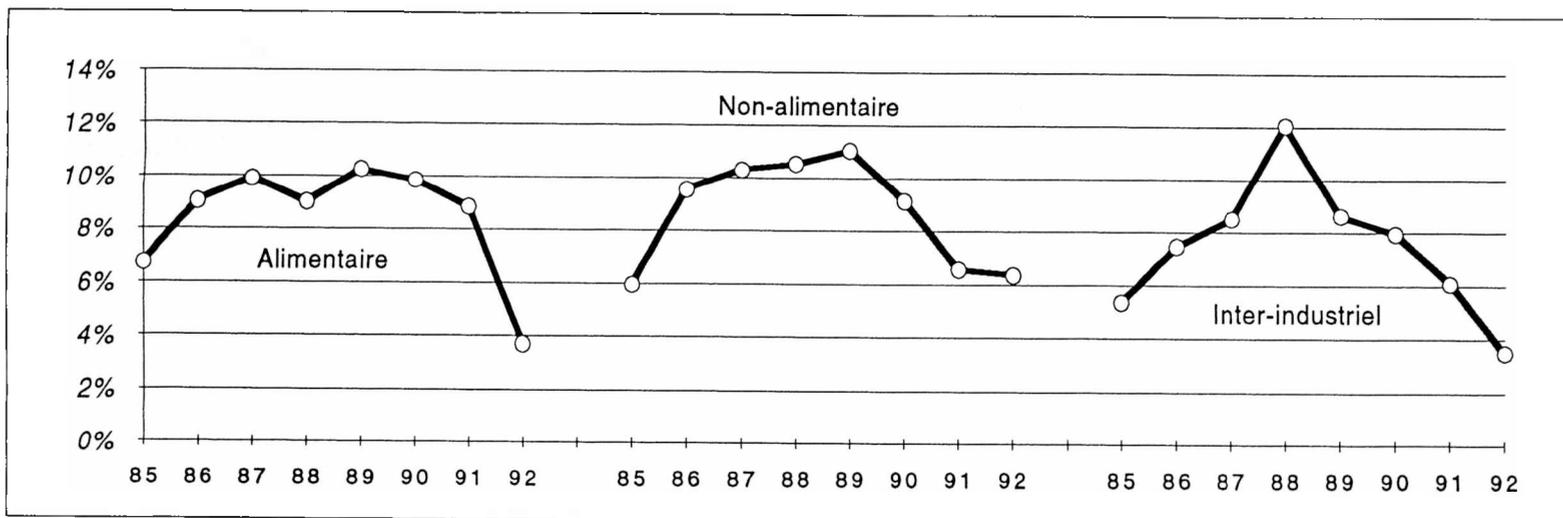
(Source : INSEE-Suse 1986 & 1991)

Résultat d'exploitation / valeur ajoutée (entreprises de 20 pers. & +)

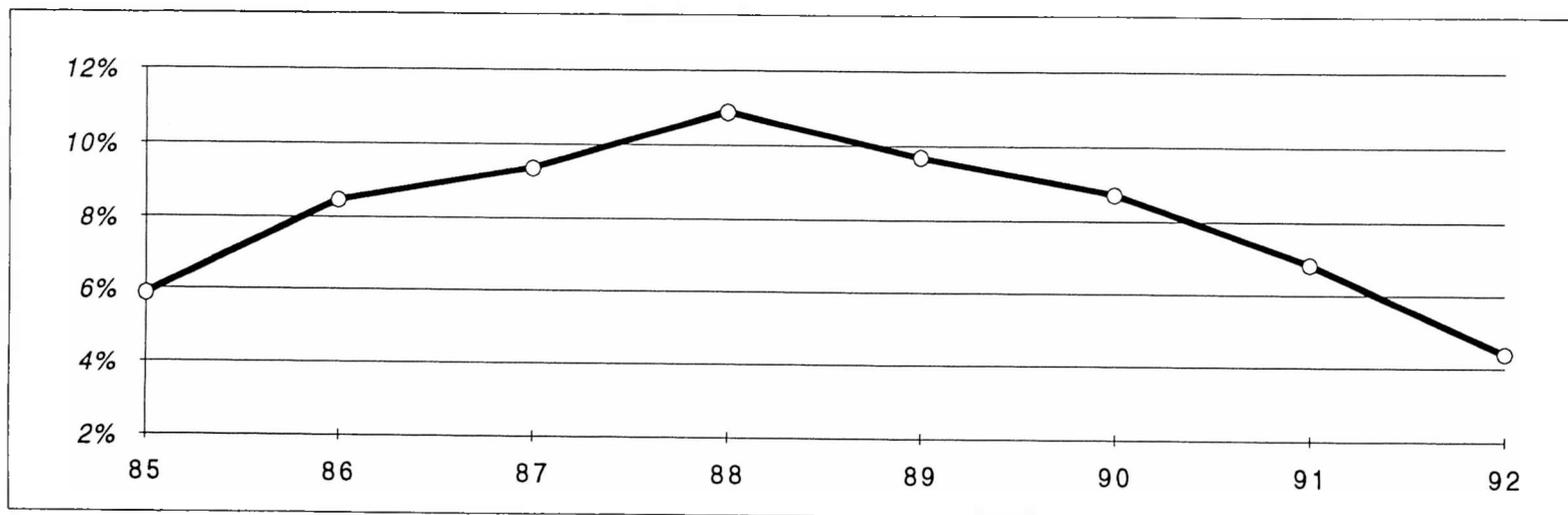


(Source : EAE 1992)

Evolution du ratio "Résultat de l'exercice / VA" (entreprises de 20 pers. et +)

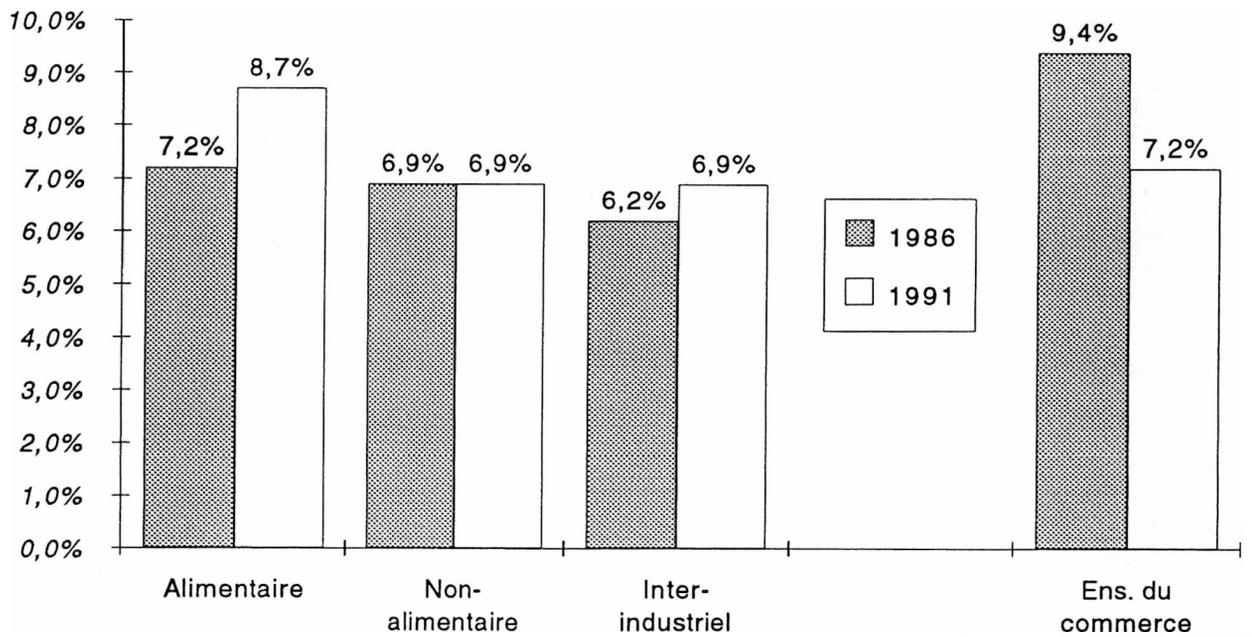


Evolution du ratio "Résultat de l'exercice / VA" dans l'ensemble du commerce de gros (entreprises de 20 pers. et +)



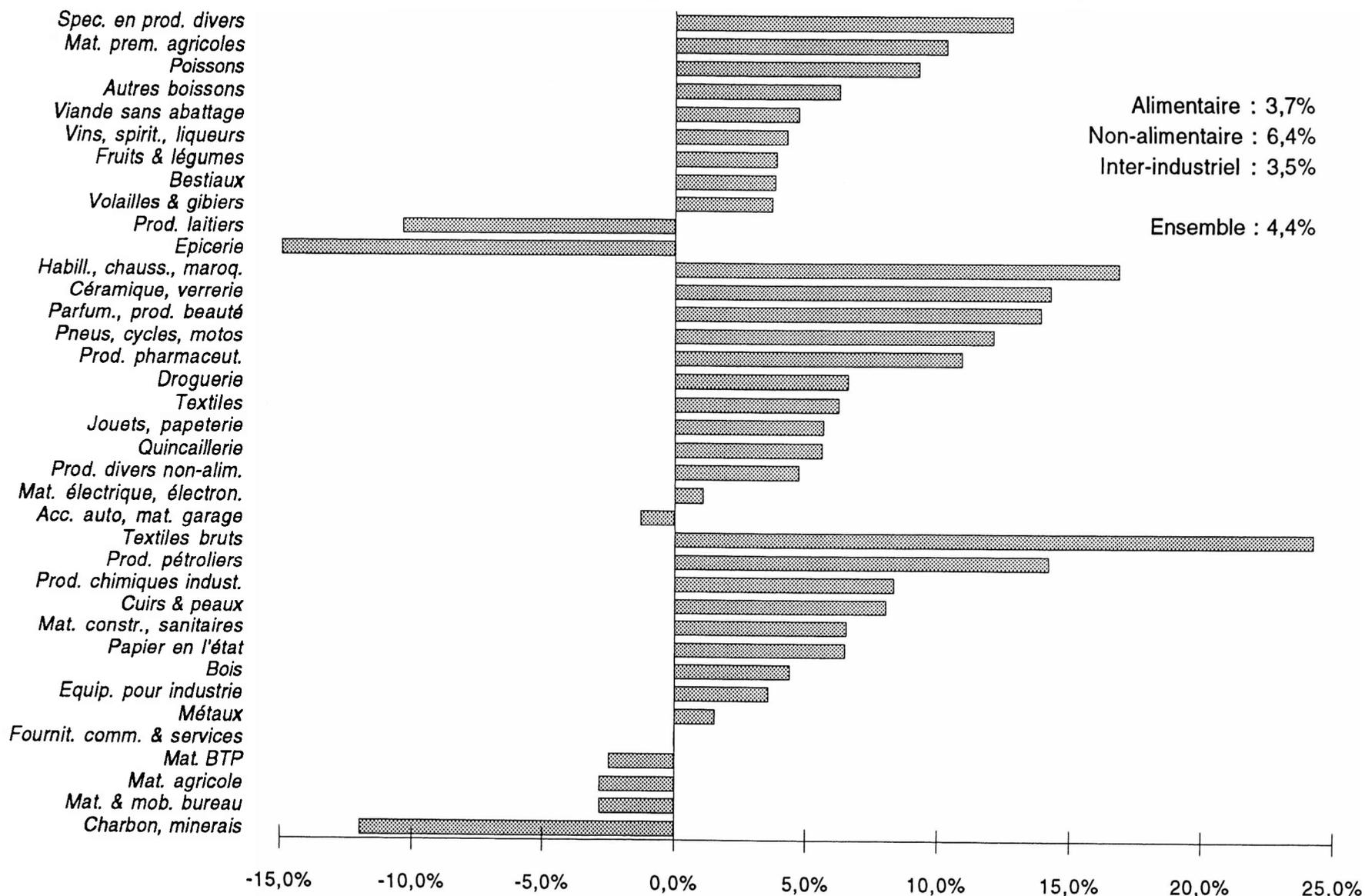
(Source : EAE Commerce)

Evolution du ratio Résultat net/VA



(Source : INSEE-Suse 1986 & 1991)

Résultat net / valeur ajoutée (entreprises de 20 pers. & +)



(Source : EAE 1992)

Evolution de quelques ratios entre 1986 et 1991

	Ensemble commerce		Alimentaire		Non-alimentaire		Inter-industriel	
	1986	1991	1986	1991	1986	1991	1986	1991
Frais de personnel / VA	76,6	73,2	72,9	69,0	72,4	71,8	74,8	74,7
Frais financiers / EBE	37,4	38,8	58,5	57,1	43,3	45,2	39,3	39,2
Produits financiers / EBE	18,5	19,2	21,8	25,8	12,1	18,9	14,8	19,7
CAF / VA	13,4	16,5	14,4	18,9	10,5	13,3	10,5	12,8
Taux d'autofinancement	116,6	128,4	101,5	111,4	160,2	160,5	100,5	113,2
Rentabilité brute des immo. corp.	27,3	36,9	24,0	31,0	64,8	64,8	35,3	41,8
Rentabilité globale	7,8	9,9	7,5	9,3	9,5	9,8	8,3	9,3
Rentabilité financière	9,1	10,4	6,9	7,9	10,9	9,5	8,8	8,8
Taux d'endettement	26,8	25,3	30,7	28,5	21,9	123,2	23,0	22,9
Capacité de rembours.	14,1	20,3	10,7	15,9	14,8	16,8	13,2	17,1
Dettes financ./ fonds propres	143,2	109,9	185,6	129,8	118,3	95,8	121,2	92,6
Résultat net / VA	9,4	7,2	7,2	8,7	6,9	6,9	6,2	6,9
EBE / VA	23,4	26,8	27,1	31,0	27,6	28,2	25,2	25,3
Résultat net / VA	18,4	18,8	21,4	21,8	22,7	20,2	18,5	16,3

(Source : Insee - Suse)

5 - LES RELATIONS INTERNATIONALES

L'internationalisation du commerce de gros sera appréhendée dans un premier temps à partir de l'analyse du solde des échanges de biens et services. Une analyse des stocks d'investissements directs fournira un autre indicateur du degré d'ouverture du secteur. Ce chapitre vise en premier lieu à présenter la contribution du secteur au solde des échanges de biens et services. Il montre en particulier que le secteur du commerce de gros, du fait de son rôle dissymétrique dans les échanges extérieurs, est structurellement déficitaire du point de vue de la balance des paiements courants. Il révèle en second lieu que le commerce de gros est un secteur davantage investi par les entreprises étrangères qu'investisseur, cette situation étant mise en évidence par l'état des stocks d'investissements directs mesurés à la fin de 1990.

5.1. Les échanges de biens et services : la balance des paiements courants

L'examen des flux d'échanges confirme le fait que **le commerce de gros est une activité naturellement tournée vers l'extérieur** mais également que **le secteur joue néanmoins un rôle dissymétrique dans les échanges. Le commerce de gros est un secteur structurellement importateur, donc déficitaire en termes de solde des transactions courantes (-145,8 milliards de Francs en 1992)**. Le déficit des paiements courants, pour lequel on adjoint les services connexes à la transactions commerciales (transport, assurances, revenus des facteurs engagés à l'étranger...), s'est établi à 149,1 milliards de Francs en 1992. Cette position s'explique par le fait que les producteurs nationaux font peu appel aux grossistes pour réaliser leurs exportations, et préfèrent soit exporter en utilisant leur propre réseau de commercialisation, soit utiliser les services d'un grossiste étranger positionné sur le marché de destination. Ce procédé est inversé en ce qui concerne les importations ; on trouve en effet de nombreuses filiales d'entreprises industrielles étrangères parmi les acteurs des commerces de gros non-alimentaire et inter-industriel en France.

L'ensemble des entreprises commerciales, y compris les intermédiaires du commerce et le commerce de détail, ont contribué en 1992 à 13,1% du montant total des exportations et à 27,6% des importations, le commerce de gros réalisant 85% des volumes de transactions internationales de l'ensemble des entreprises commerciales. La mesure de ces transactions est néanmoins rendue délicate par le développement des processus de production intégrés au niveau international qui conduit au développement des flux directs entre les filiales d'un même groupe. Ce type de transactions s'écarte généralement du domaine d'intervention des grossistes.

Le commerce de gros alimentaire est excédentaire. Le secteur a enregistré en 1992 un excédent de ces paiements courants de 16 milliards de Francs. Le secteur alimentaire contribue à 46,5% des recettes totales du commerce de gros et seulement 21,3% des dépenses. Le secteur non-alimentaire a enregistré en 1992 un déficit des paiements courants de 61,7 milliards de Francs. On trouve, au sein de cette activité, de nombreuses filiales de commercialisation de grandes entreprises étrangères implantées en France. Le commerce de gros non-alimentaire exerce le rôle asymétrique de diffuseur sur le marché national des produits étrangers. Ce schéma s'applique également au commerce de gros inter-industriel qui réalise plus de 50% des dépenses des grossistes pour 36% des recettes. Le déficit des paiements courants enregistré par l'activité inter-industrielle s'est élevé à 105,2 milliards de Francs en 1992.

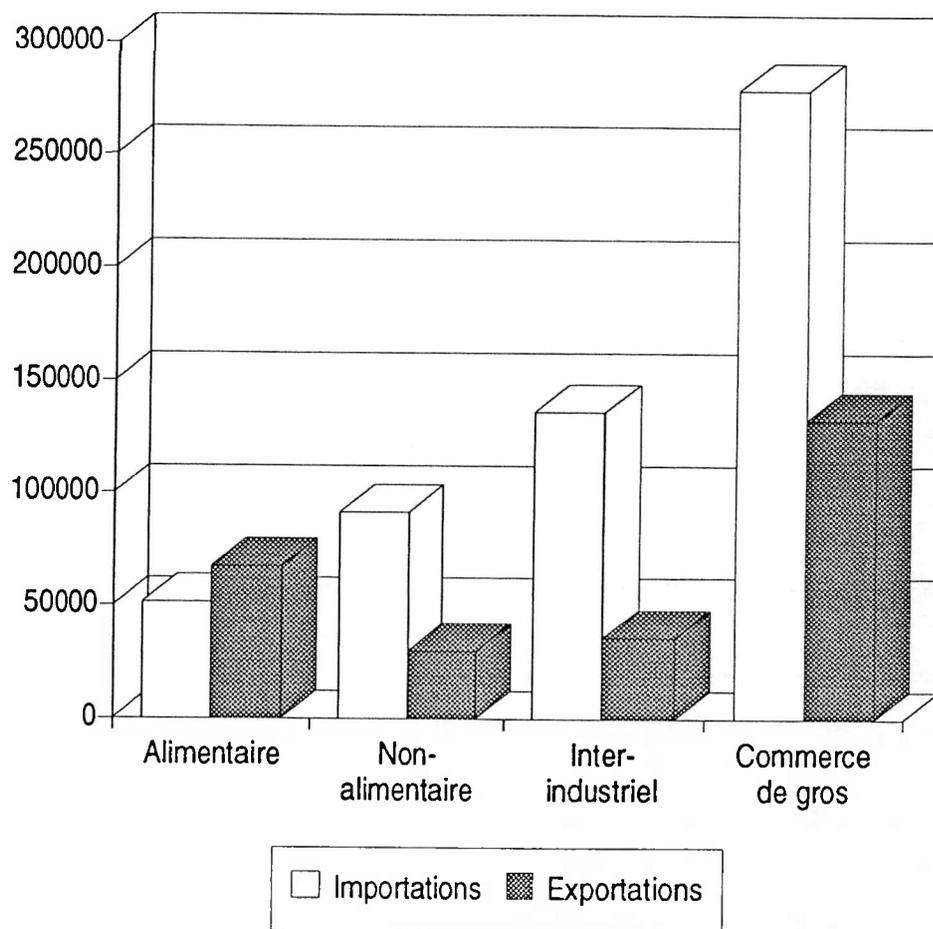
Si le poids du commerce international est important dans l'activité du commerce de gros, le nombre d'opérateurs dans les échanges est limité. Les difficultés conjoncturelles rencontrées ces dernières années ont contribué à concentrer encore davantage les opérations internationales chez les principaux opérateurs du secteur. En 1992, la Banque de France n'a recensé que 10 076 grossistes ayant réalisé des opérations internationales, ce qui correspond à environ une entreprise sur dix, même si ce nombre peut être sensiblement sous-estimé par la méthode d'identification de ces entreprises²². La contraction conjoncturelle de ce nombre d'entreprises observée en 1991 et en 1992 reflète à la fois une dynamique de concentration mais également une certaine frilosité des entreprises quant aux opérations avec l'étranger, consécutive à la morosité de la conjoncture chez nos principaux partenaires.

Un autre indicateur de la concentration des opérations internationales réside dans la part prise par les dix premières entreprises dans les transactions. Celles-ci ont en effet réalisé 33,8% des recettes en 1992 tandis que les dix premiers importateurs réalisaient 22,9% des dépenses. Ces deux indicateurs, qui ont par ailleurs augmenté de plus d'un point en 1992, viennent confirmer la concentration des opérations qui s'opère en période de contraction des échanges.

L'analyse de la structure des transactions montre que le commerce de gros subit également une forte pression concurrentielle sur les services connexes à l'activité commerciale, en particulier les services de transport et de gestion, qui contribuent à accroître le déficit des paiements courants de plus de 5 milliards de Francs.

²² La Banque de France ne recense en effet que les transactions internationales d'un montant supérieur ou égal à 100 000 Francs. L'Enquête Annuelle d'Entreprises révèle un taux de 34,6% d'entreprises exportatrices calculé pour tous les montants de transactions.

Montant des transactions internationales
(millions de Francs) (1992)



Source : Banque de France

Les paiements courants en 1992
(en millions de Francs)

	Alimentaire	Non-aliment.	Inter-industriel	Ensemble
Importations	51 333	91 168	136 091	278 592
Exportations	67 373	29 719	35 740	132 832
Solde transactions	16 040	-61 448	-100 351	-145 759
Négoce international	3 253	67	-1 292	2 028
Services	-2 210	-198	-2 928	-5 336
Revenus de facteurs	-314	-106	-424	-844
Transferts	998	21	-205	814
Solde paiements	17 767	-61 664	-105 200	-149 097

(Source : Banque de France)

5.2. Les échanges de capitaux : les stocks d'investissements directs

L'analyse des stocks d'investissements directs des entreprises commerciales²³ laisse apparaître une importante dissymétrie entre l'implantation française à l'étranger et les investissements étrangers dans le secteur commercial en France. Pour l'ensemble du secteur commerce, la valeur²⁴ des investissements directs étrangers dans le commerce français s'établissait à 43 milliards de Francs à la fin de 1990, alors que celle des investissements français à l'étranger atteignait 31 milliards de Francs pour ces secteurs à cette même date.

L'implantation étrangère dans le secteur commercial français s'est concentrée sur quelques activités, en particulier le commerce de gros de matériel électronique (8 milliards de Francs) et la pharmacie (3,5 milliards de Francs) pour le secteur non-alimentaire, la chimie (3,6 milliards de Francs), le matériel de bureau (3,4 milliards de Francs) et l'équipement industriel (3,0 milliards de Francs) pour l'activité inter-industrielle. Dans le commerce de gros alimentaire, seul le commerce de gros de matières premières agricoles dépasse le milliard de Francs. Ces implantations sont anciennes et correspondent à des grandes entreprises ; les 20 premières entreprises représentent 30% du total des stocks.

²³ Les données sur les stocks d'investissements directs ne sont disponibles que pour l'ensemble du secteur commerce et pour l'année 1990. On dispose néanmoins d'informations partielles sur les principaux sous-secteurs qui contribuent à ces stocks.

²⁴ La valeur comptable correspond aux quote-parts du capital et des réserves augmentées des prêts des maisons mères-filiales. Les investissements directs correspondent à un seuil de 10% du capital de la société investie.

Les États-Unis sont les premiers investisseurs et concentrent 22% du total des stocks d'investissements directs en France. Les autres principaux pays investisseurs sont d'origine européenne : les Pays-Bas (18% du total des stocks d'investissements directs dans le commerce), l'Allemagne (16%), la Suisse (8%) et le Royaume-Uni (8%). **Le poids prépondérant des grands pays, des secteurs considérés (électronique, chimie, pharmacie et informatique) et des grosses entreprises confirme le rôle majeur des multinationales et de leurs filiales d'importation dans les stocks d'investissements directs étrangers en France.**

Les investissements directs à l'étranger des entreprises commerciales françaises admettent une structure très différente. Au sein de l'ensemble des activités commerciales, le commerce de gros y occupe une place nettement moindre²⁵.

Les secteurs du commerce de gros les plus importants en matière de participations à l'étranger sont l'électronique (4,4 milliards de Francs), la chimie (2 milliards de Francs), l'épicerie (1,7 milliard de Francs) et les produits pétroliers (1,3 milliard de Francs). La part des grandes entreprises est également essentielle quant aux stocks français à l'étranger puisque la part des dix premières entreprises dans chaque secteur atteint respectivement 92% dans l'alimentaire, 96% dans le non-alimentaire et 78% dans l'inter-industriel.

Par ailleurs, l'orientation géographique des stocks d'investissements directs est sensiblement différente, à la fois de la répartition des stocks étrangers en France et de celle des stocks français de l'ensemble de l'économie. Les Pays-Bas représentent 20% du total des stocks d'investissements directs du secteur commercial français vers l'étranger, le Royaume-Uni 17%, l'Espagne 12% et les États-Unis 11%.

Ces éléments sur les stocks confirment le rôle fondamental des grandes entreprises dans les implantations françaises à l'étranger.

²⁵ On trouve en effet au sein du commerce de détail un poste "produits de luxe" qui totalise à lui seul un stock équivalent aux deux tiers du stock du commerce de gros.

6 - APPROCHE TYPOLOGIQUE DES SOUS-SECTEURS DU COMMERCE DE GROS

Les chapitres qui précèdent ont révélé d'importants écarts entre les trois grands segments du commerce de gros, tant sur le niveau des indicateurs de structures et de performances que sur leur tendance d'évolution au cours de la dernière décennie. La décomposition de chacun des trois segments a révélé l'existence fréquente d'une importante diversité de la situation des différents sous-secteurs. Ainsi, certains sous-secteurs rassemblés dans l'un des trois segments se révèlent en fait très différents sur le plan de leurs structures comme sur celui de leurs résultats. A l'inverse, des sous-secteurs situés dans des segments différents peuvent afficher de fortes similitudes.

Il peut donc se révéler intéressant de tenter de rassembler les 37 sous-secteurs du commerce de gros selon d'autres critères que la simple segmentation en alimentaire, non-alimentaire et inter-industriel. C'est ce que nous avons tenté par la construction de typologies, à partir de l'application de méthodologies statistiques appropriées (Cf. Encadré méthodologique) appliquées à un ensemble de variables relatives aux sous-secteurs. Deux typologies ont été construites : l'une à partir des variables de structures ; l'autre à partir des variables de performances. Le croisement de ces deux typologies donne une image assez fine de la diversité et des proximités qui règnent parmi les sous-secteurs du commerce de gros.

Encadré méthodologique : la typologie

Les méthodes de typologie ont pour but de regrouper des individus en un nombre réduit de classes afin de faciliter l'interprétation des similitudes et des différences entre les secteurs d'activité du commerce de gros.

La méthode utilisée pour procéder au regroupement des secteurs du commerce de gros est une méthode de classification hiérarchique ascendante. La méthode est hiérarchique dans la mesure où le nombre final de classes n'est pas déterminé a priori, la procédure itérative s'arrêtant dès qu'un nouveau regroupement ne se justifie pas au regard de plusieurs critères statistiques ; autrement dit dès que l'étape concerne deux groupes de secteurs trop éloignés. La méthode est ascendante puisqu'elle analyse les caractéristiques de chacun des secteurs et procède à la fusion des deux secteurs les plus proches du point de vue de l'ensemble des variables introduites dans l'analyse puis, de façon itérative, à un regroupement supplémentaire à chaque étape.

Les procédures de classification appliquées d'une part aux indicateurs de structures et d'autre part aux variables de performances ont toutes deux conduit à retenir cinq groupes de secteurs d'activité.

Pour assurer un rôle équivalent à chacune des caractéristiques descriptives des secteurs, les variables ont été systématiquement ramenées à une échelle centrée et normée.

Enfin, les spécificités de chacun des groupes sont révélées par l'examen des niveaux moyens de chacune des variables dans ces groupes comparés à la moyenne de l'ensemble des secteurs.

6.1. Typologie des structures

Une première typologie a été réalisée sur la base de variables économiques et financières, révélatrices de la nature des structures, relevées pour chacun des 37 sous-secteurs du commerce de gros à partir des informations sectorielles issues de l'EAE ou du traitement des données individuelles d'un échantillon d'entreprises tiré de la base Diane.

L'analyse statistique des analogies et des différences révélées entre les secteurs conduit à retenir une partition des secteurs d'activité en cinq groupes. Chacun des groupes fait l'objet d'une description qui s'attache à mettre en évidence les spécificités de chacun d'entre eux, c'est-à-dire les caractéristiques qui se sont révélées discriminantes pour la procédure de segmentation ;

autrement dit qui sont suffisamment différentes de la moyenne de l'ensemble du commerce de gros pour justifier de la constitution d'un groupe.

Liste des variables prises en compte dans l'analyse des structures

1) Informations économiques sur les secteurs d'activité (Source : Insee, EAE 1992)

- Effectifs employés
- Chiffre d'affaires
- Valeur ajoutée

- Taille moyenne des entreprises
- Taux de défaillances d'entreprises
- Taux de création
- Part du chiffre d'affaires réalisée à l'exportation
- Pourcentage d'entreprises exportatrices
- Part des importations dans les achats
- Taux de salarisation du personnel occupé

- Évolution de la taille moyenne des entreprises

2) Données comptables sur les structures et les performances calculées à partir de données individuelles d'entreprises (Source : Diane, données calculées pour l'année 1992)

- Taux de valeur ajoutée (VA/CA)
- Évolution du taux de valeur ajoutée
- Ratio Frais de personnel / valeur ajoutée

- Crédit clients
- Crédit fournisseurs
- Délai de rotation des stocks

- Ratio Immobilisations financières nettes / total actif net
- Ratio Immobilisations nettes / chiffre d'affaires
- Ratio Immobilisations brutes / chiffre d'affaires
- Ratio Fonds propres nets / total du bilan

- Ratio Besoin en fonds de roulement / chiffre d'affaires

- Ratio Produits financiers / valeur ajoutée
- Ratio Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit / total des dettes
- Ratio Concours bancaires / crédit bancaire
- Ratio Crédit bancaire / dettes financières

GROUPE N° 1 : DE GROS VOLUMES D'ACTIVITÉ QUI NÉCESSITENT D'IMPORTANTES IMMOBILISATIONS

Le premier groupe ne comprend que trois secteurs d'activité :

- Commerce de gros de matières premières agricoles (Nap 5701)
- Commerce de gros de vins, spiritueux, liqueurs (Nap 5708)
- Commerce de gros de boissons (Nap 5709)

Ces secteurs se caractérisent en premier lieu par un **volume d'activité élevé**, le chiffre d'affaires étant au sein de ce groupe nettement supérieur à la moyenne des secteurs composant le commerce de gros. Ce sont ensuite des secteurs **fortement exportateurs** puisque la part du chiffre d'affaires réalisée à l'exportation y est en moyenne plus importante que dans le reste du commerce de gros. A l'inverse, ils sont faiblement importateurs. Les secteurs du premier groupe de la typologie admettent un **faible taux de création d'entreprises** qui peut s'expliquer par le niveau relativement élevé des barrières à l'entrée. Cette spécificité des structures trouve une illustration dans le **niveau élevé des immobilisations** rapportées au chiffre d'affaires, qui traduit les singularités d'activités où les capacités de stockage ont une importance toute particulière (vieillesse de certaines boissons alcoolisées par exemple). Enfin, **la part de l'endettement bancaire dans le total des dettes y est particulièrement élevée.**

GROUPE N° 2 : LES SECTEURS ALIMENTAIRES CLASSIQUES

Ce deuxième groupe de la typologie des structures rassemble les secteurs du commerce de gros alimentaire et le commerce de gros de produits pétroliers dont la présence au sein de cette classe s'explique par les caractéristiques communes en matière de rapidité de rotation des marchandises.

- Commerce de gros de bestiaux (Nap 5702)
- Commerce de gros de fruits et légumes (Nap 5703)
- Commerce de gros de viande sans abattage (Nap 5704)
- Commerce de gros de produits laitiers (Nap 5705)
- Commerce de gros de volailles (Nap 5706)
- Commerce de gros de poissons (Nap 5707)
- Commerce de gros d'épicerie (Nap 5710)
- Commerce de gros de produits divers alimentaires (Nap 5711)

- Commerce de gros de produits pétroliers (Nap 5904)

Les secteurs appartenant au deuxième groupe se caractérisent en premier lieu par le **faible niveau de leur taux de valeur ajoutée**. Autre caractéristique commune, **la faiblesse de l'actif immobilisé** qui trouve une explication dans le statut particulier des grossistes alimentaires travaillant sur des marchés d'intérêt national. Le **décalai de rotation des stocks** y est, compte tenu du caractère périssable des marchandises, plus rapide que dans les autres activités de commerce de gros. Parallèlement, les **délais de paiement**, en particulier le crédit clients, y sont également plus courts. Certains secteurs alimentaires affichent même une situation très défavorable en matière de délais de paiement puisque la médiane du crédit fournisseurs est dans plusieurs secteurs inférieure au crédit clients. Au total, les secteurs de ce groupe se caractérisent par la **faiblesse du besoin en fonds de roulement** rapporté au chiffre d'affaires. Les **dettes contractées auprès des établissements de crédit** représentent une part significative du total des dettes. Enfin, on observe dans ces secteurs une **augmentation de la taille moyenne des entreprises**, celle-ci ayant crû de 4 personnes au cours de la dernière décennie. Le taux de salarisation de la main-d'oeuvre demeure cependant relativement faible.

**GROUPE N° 3 : LES ACTIVITÉS NON-ALIMENTAIRES, DE PLUS EN PLUS
TOURNÉES VERS L'IMPORTATION**

Le troisième groupe produit par la typologie est le plus important en termes de secteurs représentés ; il regroupe la plupart des secteurs du commerce de gros non-alimentaire et révèle des structures "médianes" pour les secteurs qui le composent :

- Commerce de gros d'accessoires automobiles (Nap 5801)
- Commerce de gros de pneumatiques, motocycles (Nap 5802)
- Commerce de gros de quincaillerie (Nap 5803)
- Commerce de gros de produits pharmaceutiques (Nap 5807)
- Commerce de gros de parfumerie (Nap 5808)
- Commerce de gros de droguerie (Nap 5809)
- Commerce de gros de céramique, verre (Nap 5810)
- Commerce de gros de jouets, papeterie (Nap 5811)
- Commerce de gros de métaux (Nap 5905)
- Commerce de gros de produits chimiques (Nap 5906)
- Commerce de gros de bois (Nap 5907)
- Commerce de gros de matériel agricole (Nap 5909)
- Commerce de gros de matériel de BTP (Nap 5912)

- Commerce de gros de fournitures pour les commerces et les services (Nap 5913)
- Commerce de gros de papier et carton (Nap 5914)

Ce troisième groupe englobe des secteurs générant des **volumes d'activité plus faibles** que la moyenne du commerce de gros. Par ailleurs, le **taux de valeur ajoutée y est légèrement supérieur** à celui observé pour l'ensemble du secteur. Les entreprises sont d'une **dimension moyenne relativement importante**. Les usages en matière de délais de paiement correspondent à des **ratios crédit clients et crédit fournisseurs assez importants** pour la profession, notamment par rapport à ceux pratiqués ou subis par les grossistes de l'alimentaire. Les **stocks sont lourds**. La proportion d'achats réalisés à l'étranger y est significativement plus importante que pour la moyenne du secteur. Le troisième groupe se révèle **très nettement importateur** alors que, symétriquement, l'effort à l'exportation reste modéré.

GRUPE N° 4 : LES SECTEURS INTER-INDUSTRIELS À FORT TAUX DE VALEUR AJOUTÉE

Le quatrième groupe issu de la classification des secteurs est composé d'activités du domaine inter-industriel. Celles-ci offrent la particularité de distribuer des produits dont la composante technologique est non-négligeable et de proposer une palette extrêmement étendue de produits différenciés et de services.

- Commerce de gros de matériel électrique et électronique (Nap 5804)
- Commerce de gros de matériaux de construction et sanitaires (Nap 5908)
- Commerce de gros d'équipements pour l'industrie (Nap 5910)
- Commerce de gros de matériel et mobilier de bureau (Nap 5911)

Les secteurs du quatrième groupe cumulent les caractéristiques structurelles favorables. Tout d'abord, les indicateurs de taille soulignent la spécificité de ces activités. Les **chiffres d'affaires, les niveaux d'emploi et de valeur ajoutée sont élevés** par rapport au reste du commerce de gros. Le niveau élevé du **taux de valeur ajoutée** confirme l'importance et la bonne valorisation du service commercial dans ces activités. Les entreprises ont une **dimension moyenne relativement importante**. Les secteurs du quatrième groupe disposent par ailleurs d'une importante **dynamique de créations d'entreprises**, bien que le **taux de défaillances y soit également plus élevé** que dans l'ensemble du commerce de gros, traduisant la rapidité des renouvellements d'entreprises. Une des conséquences indirecte du dynamisme de la rotation d'entreprises est **l'abaissement de la taille moyenne** des entreprises du groupe. Enfin, les secteurs inter-industriels de ce quatrième groupe se révèlent

nettement **importateurs**, s'opposant sur ce point aux deux premiers groupes formés des activités agricoles et alimentaires.

GROUPE N° 5 : DES SECTEURS RESTRUCTURÉS VERS LE NÉGOCE INTERNATIONAL

On retrouve dans ce dernier groupe des secteurs dont le point commun est l'importance des restructurations que ces secteurs ont subies, jusqu'à transformer le métier en profondeur :

- Commerce de gros de textiles (Nap 5805)
- Commerce de gros d'habillement, maroquinerie, chaussures (Nap 5806)
- Commerce de gros de produits divers non-alimentaires (Nap 5812)
- Commerce de gros de textiles bruts (Nap 5901)
- Commerce de gros de cuirs et peaux bruts (Nap 5902)
- Commerce de gros de charbon et minerais (Nap 5903)

Le cinquième groupe est fortement marqué par la présence des secteurs du commerce de gros associés aux filières textile-habillement et cuir-chaussure. Rappelons que les restructurations traversées par les industries intensives en main-d'oeuvre - en particulier les filières évoquées ci-dessus - ont conduit à une profonde transformation de l'activité des entreprises de la filière en provoquant un déplacement de l'activité de production vers le négoce pur. Ces transformations se traduisent sur les variables de structures par les spécificités suivantes : **faiblesse des immobilisations corporelles, taux de création nettement plus élevé** que pour la moyenne des entreprises du commerce de gros, **taux de défaillance** également plus important, **réduction significative de la taille moyenne** des entreprises dont le niveau est très en deçà de la moyenne constatée pour l'ensemble du commerce de gros, **chiffre d'affaires modeste**, **très forte ouverture sur l'extérieur** aussi bien du point de vue des importations que des exportations. Cette ouverture est sans doute à l'origine d'un **besoin en fonds de roulement relativement important**.

6.2. Typologie des performances

De façon symétrique à la construction d'une typologie des structures, on procède à une nouvelle classification des secteurs du commerce de gros en se basant cette fois sur les variables de performances. La liste des critères d'évaluation des performances comporte des variables comptables et financières (ratios de rentabilité, indicateurs de marge...), des variables traduisant les évolutions constatées du point de vue du volume d'activité (croissance du chiffre d'affaires,

de la valeur ajoutée), de l'emploi et de la sinistralité des entreprises (évolution du nombre de personnes employées, du nombre d'entreprises, des défaillances d'entreprises...) ainsi que des indicateurs d'endettement.

La typologie des secteurs selon leurs performances économiques et financières conduit également à retenir une partition en cinq groupes. Comme pour la typologie des structures, chacun de ces groupes est décrit selon les secteurs qui le composent ainsi qu'en fonction de ses spécificités relativement aux variables de performances.

Liste des variables prises en compte dans l'analyse des performances

1) Informations économiques sur les secteurs d'activité (Source : Insee, EAE 1992)

- Taux de croissance de l'emploi
- Évolution du nombre d'entreprises
- Évolution des défaillances
- Évolution de la valeur ajoutée
- Évolution du chiffre d'affaires

- Niveau de productivité (valeur ajoutée rapportée aux effectifs)
- Croissance de la productivité

2) Données comptables sur les structures et les performances calculées à partir de données individuelles d'entreprises (Source : Diane, données calculées pour l'année 1992)

- Taux de marque
- Évolution du taux de marque
- Ratio résultat net rapporté à la valeur ajoutée

- Ratio Trésorerie nette / chiffre d'affaires
- Ratio Marge brute d'autofinancement / chiffre d'affaires
- Ratio Marge brute / chiffre d'affaires

- Ratio Dettes financières / capacité d'autofinancement avant répartition
- Ratio Dettes de caractère financier / fonds propres
- Ratio Total des dettes bancaires / total du bilan
- Ratio Charges financières / excédent brut d'exploitation
- Ratio Endettement / chiffre d'affaires

GROUPE N° 1 : LES PROBLÈMES D'ENDETTEMENT L'EMPORTENT

Le premier groupe produit par l'analyse des performances comprend les secteurs d'activité suivants :

- Commerce de gros de matières premières agricoles (Nap 5701)
- Commerce de gros de bestiaux (Nap 5702)
- Commerce de gros de vins, spiritueux, liqueurs (Nap 5708)
- Commerce de gros de bois (Nap 5907)
- Commerce de gros de matériel agricole (Nap 5909)

Ces secteurs se distinguent par le niveau élevé de leur **endettement** qui apparaît à travers quatre variables différentes. Les ratios suivants : **dettes bancaires sur total du bilan**, **endettement sur chiffre d'affaires**, **endettement rapporté aux fonds propres et dettes financières rapportées à la capacité d'autofinancement** y sont très nettement supérieurs à ceux observés pour l'ensemble du commerce de gros. Par ailleurs, la **marge brute** rapportée au chiffre d'affaires et le niveau de **productivité** y sont nettement plus faibles que dans les autres secteurs du commerce de gros. La **trésorerie** est globalement faible.

GROUPE N° 2 : LA FAIBLESSE DES MARGES

On retrouve dans le deuxième groupe produit par la typologie des performances la majorité des secteurs du commerce de gros alimentaire :

- Commerce de gros de fruits et légumes (Nap 5703)
- Commerce de gros de viande sans abattage (Nap 5704)
- Commerce de gros de produits laitiers (Nap 5705)
- Commerce de gros de volailles (Nap 5706)
- Commerce de gros de poissons (Nap 5707)
- Commerce de gros d'épicerie (Nap 5710)
- Commerce de gros de produits pétroliers (Nap 5904)

Les difficultés traversées par ces secteurs d'activité se retrouvent au niveau des performances économiques et financières. Les secteurs de ce deuxième groupe se caractérisent par un faible niveau de rentabilité matérialisé par le faible niveau de la **marge brute** rapportée au chiffre d'affaires (à relier à la faiblesse des stocks), et du ratio "**résultat d'exploitation / VA**". Par ailleurs, le **niveau de productivité** dans les secteurs du second groupe est sensiblement

inférieur à la moyenne du commerce de gros. Cependant, ces secteurs affichent une **trésorerie** confortable, ce qui contribue à la faiblesse du ratio "**charges financières / EBE**".

GROUPE N° 3 : DES PERFORMANCES EN AMÉLIORATION

Le troisième groupe isolé par la classification des secteurs selon leurs performances comporte un nombre important de secteurs. La dominante est l'appartenance aux secteurs d'activité non-alimentaires :

- Commerce de gros de boissons (Nap 5709)
- Commerce de gros de produits divers alimentaires (Nap 5711)
- Commerce de gros d'accessoires automobiles (Nap 5801)
- Commerce de gros de pneumatiques, motocycles (Nap 5802)
- Commerce de gros de quincaillerie (Nap 5803)
- Commerce de gros de textiles (Nap 5805)
- Commerce de gros d'habillement, maroquinerie, chaussures (Nap 5806)
- Commerce de gros de produits pharmaceutiques (Nap 5807)
- Commerce de gros de parfumerie (Nap 5808)
- Commerce de gros de droguerie (Nap 5809)
- Commerce de gros de céramique, verre (Nap 5810)
- Commerce de gros de jouets, papeterie (Nap 5811)
- Commerce de gros de produits chimiques (Nap 5906)
- Commerce de gros de matériaux de construction et sanitaires (Nap 5908)
- Commerce de gros de fournitures pour les commerces et les services (Nap 5913)

Le troisième groupe correspond à des secteurs affichant des performances économiques honorables. La **marge brute et la marge brute d'autofinancement rapportées au chiffre d'affaires** y sont supérieures à l'ensemble du commerce de gros. Par ailleurs, la tendance d'évolution de ces résultats semble orientée vers l'**amélioration** (ou une moindre détérioration que dans les autres groupes). En effet, la valeur ajoutée dégagée par ces secteurs ainsi que les chiffres d'affaires générés par ces activités sont en augmentation et la **productivité** est en hausse sensible. Cette amélioration des performances semble le résultat d'un **processus de sélection** sévère puisque le **nombre de défaillances** est pour sa part en très nette progression. L'**hétérogénéité** des structures des secteurs qui composent ce troisième groupe peut s'expliquer par la diversité des voies adoptées pour obtenir ces résultats finalement convenables.

GROUPE N° 4 : DES ACTIVITÉS EN EXPANSION

Le quatrième groupe produit par la typologie des performances est à dominante inter-industrielle :

- Commerce de gros de matériel électrique et électronique (Nap 5804)
- Commerce de gros de produits divers non-alimentaires (Nap 5812)
- Commerce de gros de métaux (Nap 5905)
- Commerce de gros d'équipements pour l'industrie (Nap 5910)
- Commerce de gros de matériel et mobilier de bureau (Nap 5911)
- Commerce de gros de matériel de BTP (Nap 5912)
- Commerce de gros de papier et carton (Nap 5914)

C'est l'expansion qui semble le mieux résumer les caractéristiques des secteurs d'activité qui composent cette quatrième classe. La croissance n'affecte pas seulement le volume d'activité à travers **l'augmentation du chiffre d'affaires ou de la valeur ajoutée**, mais également **l'emploi et le nombre d'entreprises**. Le quatrième groupe est d'ailleurs le seul regroupement qui se révèle en moyenne créateur d'emplois, malgré le recul de la taille moyenne des entreprises. La **trésorerie** est confortable et les indicateurs d'**endettement** sont faibles et révèlent des structures financières saines. Toutefois, la **rentabilité commerciale** (marge industrielle, marge commerciale...) des secteurs de ce groupe est orientée à la baisse.

GROUPE N° 5 : DES ACTIVITÉS EN RECONVERSION

Enfin, le cinquième groupe isolé par la typologie des performances comprend les trois secteurs :

- Commerce de gros de textiles bruts (Nap 5901)
- Commerce de gros de cuirs et peaux bruts (Nap 5902)
- Commerce de gros de charbon et minerais (Nap 5903)

Les secteurs composant ce cinquième groupe affichent des niveaux de performances hétérogènes. Les **indicateurs d'activité sont en baisse** ; en particulier le volume des transactions et la valeur ajoutée générée par ces secteurs sont en recul. **L'emploi** a également subi de sévères contractions, en conséquence du recul du nombre d'entreprises et de la diminution de leur dimension moyenne. Ce n'est qu'à ce prix que les **indicateurs de rentabilité** ont pu être maintenus ou améliorés. Ils demeurent toutefois à un niveau faible. Le taux de marque et la productivité ont progressé plus rapidement que dans l'ensemble du commerce de gros pour finalement atteindre des niveaux supérieurs à la moyenne du secteur. La

situation financière des secteurs de ce groupe est ambiguë. L'endettement est limité, en particulier à l'égard du secteur bancaire. Cependant, la trésorerie est faible et la part des charges financières dans l'EBE suffisamment forte pour rendre difficile l'accès au crédit bancaire. Pourtant, simultanément, ce groupe se détache par l'importance de ses immobilisations financières, qui génèrent de forts produits financiers.

La représentation simultanée des résultats des deux classifications des secteurs montre l'importance de la corrélation entre structures et performances. La présentation croisée des résultats des classifications montre que la majorité des secteurs du commerce de gros se positionnent sur la diagonale principale.

Classés dans le même groupe, à la fois du point de vue des éléments de structures et de performances, les commerces de gros de matières premières agricoles (Nap 5701) et de vins, spiritueux et liqueurs (Nap 5708) sont d'abord rapprochés par leurs caractéristiques communes en matière d'endettement. Ces similitudes sont illustrées d'une part par le niveau élevé de l'ensemble des ratios rapportant l'endettement au volume d'activité et aux ressources propres des entreprises, et d'autre part par d'apparentes difficultés de gestion de la trésorerie. Ces secteurs semblent éprouver des difficultés à valoriser leurs prestations et à accroître leur niveau de productivité bien que dégagant un volume d'activité important et en dépit de bons résultats à l'exportation.

Les secteurs du segment alimentaire se retrouvent en majorité dans un même groupe, traduisant une certaine communauté de mode de régulation des secteurs. La présence conjointe de ces secteurs au sein des mêmes classes, tant du point de vue de leurs structures que de leurs résultats, semble venir confirmer la relation entre l'étendue de la prestation et la rentabilité de l'activité. En effet, du point de vue de la typologie des structures, ces secteurs se singularisent en premier lieu par la relative faiblesse de leur taux de valeur ajoutée. En matière de performances, les résultats des secteurs alimentaires du deuxième groupe sont sensiblement inférieurs à la moyenne du secteur, aussi bien du point de vue de la productivité que de la rentabilité économique et financière. Le fait que le secteur des produits divers alimentaires (Nap 5711) se distingue des autres secteurs alimentaires doit être rapproché du fait que ce secteur a vu son taux de valeur ajoutée multiplié par deux au cours des dix dernières années.

De fortes analogies apparaissent également au sein d'un groupe comportant une proportion importante de secteurs non-alimentaires. Les structures présentées par ces secteurs, quoique marquées d'une assez forte hétérogénéité, semblent mettre en évidence des difficultés de gestion des stocks et de la trésorerie (la comparaison pour chacun des secteurs des ratios crédit clients et crédit fournisseurs est révélatrice de ces difficultés). Elles révèlent également le net

**TYPLOGIES DES STRUCTURES ET DES PERFORMANCES
POINT DE VUE CROISÉ**

	Performances Groupe n°1 Endettement	Performances Groupe n°2 Faibles marges	Performances Groupe n°3 Amélioration	Performances Groupe n°4 Expansion	Performances Groupe n°5 Reconversion
Structures Groupe n°1 Volume et immobilisations	Vins, spiritueux Matières premières agricoles		Boissons		
Structures Groupe n°2 Alimentaire	Bestiaux	Viande Produits laitiers Fruits et légumes Volailles Epicerie Poissons Pétrole	Divers alimentaires		
Structures Groupe n°3 Non-alimentaire importateur	Bois Matériel agricole		Quincaillerie, Jouet-papéterie, Acc. auto, Droguerie, Parfumerie, Céramique-verre, Produits chimiques, Fourn. comm. & services, Pneu. motocycles, Pharmacie	Matériel de BTP Métaux Papier-carton	
Structures Groupe n°4 Inter-industriel à fort taux de VA			Matériaux de construction- sanitaires	Matériel électrique Équipement industriel Mat. et mob. de bureau	
Structures Groupe n°5 Restructurés vers le négoce International			Textile Habillage	Divers non-alimentaires	Textiles bruts Cuirs et peaux Charbon

accroissement de la part des importations dans les approvisionnements de ces grossistes. Ce repositionnement des entreprises vers des opérations internationales (essentiellement des importations, le taux d'effort à l'exportation restant à un niveau relativement bas) semble avoir contribué à l'amélioration des performances. En effet, la tendance dominante est l'amélioration sensible des résultats tant du point de vue des ratios de rentabilité que de la productivité, et même si une partie de cette amélioration est imputable à un processus de disparition des entreprises les moins performantes, ce qui semble être révélé par la progression sensible du nombre de défaillances.

Les commerces de gros de matériel électrique (Nap 5804), d'équipements pour l'industrie (Nap 5910) et de matériel et mobilier de bureau (Nap 5911) sont isolés sur la base d'un dynamisme important révélé par les composantes de structures (fort taux de création, taux de valeur ajoutée élevé...) et des performances économiques et financières (secteurs globalement créateurs d'emplois, chiffre d'affaires en augmentation, faible endettement...) convenables et en amélioration.

Enfin, la diagonale principale du tableau croisant les résultats des typologies des structures et des performances révèle un groupe de trois secteurs de matières premières - textiles bruts (Nap 5901), cuirs et peaux bruts (Nap 5902), charbon, minerais et minéraux (Nap 5903) - qui offrent la particularité d'avoir vu leur métier transformé en profondeur. La réorientation de l'activité de ces secteurs (Cf. typologie des structures, groupe n° 5) a conduit à une forte contraction du volume d'activité généré par ces secteurs ainsi que des pertes d'emplois conséquentes. Cette reconversion a néanmoins conduit à l'amélioration de la productivité et des indicateurs de rentabilité mesurés au niveau sectoriel.

CONCLUSION

Au terme de cette mise à plat de la situation du commerce de gros, le bilan apparaît contrasté.

Nous retiendrons tout d'abord que si l'activité de commerce de gros - indépendamment des accidents conjoncturels - reste inscrite sur un trend de croissance, la part des transactions transitant par le commerce de gros, ainsi que le poids du commerce de gros dans la richesse nationale sont en repli. Ce repli témoigne à la fois d'un mouvement de "désintermédiation" qui revient à écartier l'intervention du grossiste traditionnel d'un certain nombre de filières d'approvisionnement, et de la déformation de la structure de l'activité économique en France (recul des activités industrielles traditionnelles, développement des activités de services...) qui mène à la contraction de certains débouchés traditionnels du commerce de gros.

Ce recul du poids économique du commerce de gros s'accompagne d'une évolution défavorable de l'emploi. Désormais, seule une conjoncture macro-économique très favorable - comme celle que la France a connue à la fin des années 80 - est susceptible de s'opposer à la tendance à la réduction des effectifs du commerce de gros.

Le secteur du commerce de gros nous est apparu comme présentant des structures très atomisées, composées d'une très grande majorité de petites et de très petites entreprises. La dimension moyenne des entreprises est de surcroît orientée à la baisse.

Ces structures se révèlent instables. La faiblesse des barrières à l'entrée se traduit par un taux de création d'entreprises élevé, y compris en période de basse conjoncture. La vitalité est telle que le nombre d'entreprises que compte le secteur est en croissance. Elle est cependant assortie d'une importante mortalité. Mais ce jeu d'entrées-sorties semble constituer un mécanisme important par lequel le commerce de gros se régénère et s'adapte aux nouvelles caractéristiques de son environnement.

Le commerce de gros a réussi à maintenir, voire à augmenter, son taux de marque. Toutefois, le taux de valeur ajoutée recule et la rentabilité tend à se dégrader. Ces évolutions contrastées semblent révéler un environnement extrêmement concurrentiel qui incite les entreprises à enrichir leurs prestations, mais qui leur interdit d'en tirer l'opportunité d'accroître leurs profits.

Le commerce de gros semble être aujourd'hui au milieu du gué dans son effort de restructuration et d'adaptation à son nouvel environnement économique. Son niveau de productivité est élevé (pour une activité tertiaire) et progresse à un rythme satisfaisant. Les entreprises ont globalement assaini leur situation financière. La structure des qualifications de la

main-d'oeuvre s'élève rapidement, témoignant de la volonté des entreprises de se doter des moyens d'un renforcement de leur compétitivité. L'ouverture internationale du commerce de gros s'est fortement développée... Toutefois, beaucoup, semble-t-il, reste encore à faire. Trop peu de secteurs et d'entreprises semblent réussir à valoriser dans de bonnes conditions leur activité. Pourtant il apparaît que les secteurs les plus dynamiques sur le plan de la croissance sont aussi ceux qui ont les niveaux de marge et de taux de valeur ajoutée les plus élevés. La petite taille des entreprises semble être un obstacle à la mise en place de stratégies plus efficaces, et le commerce de gros semble receler un trésor d'économies d'échelle largement sous-exploité...

C'est donc une image mitigée du secteur du commerce de gros qui découle de l'analyse menée au cours de cette première partie. Le caractère mitigé de cette image tient sans doute pour une grande part à l'hétérogénéité de ce que recouvre le commerce de gros. L'analyse au niveau des sous-secteurs, qui a abouti à la construction de typologies, a révélé la diversité des situations et des évolutions caractéristiques des différentes activités : le pire côtoie le meilleur. De même, à l'intérieur de chaque sous-secteur règne une importante hétérogénéité des performances individuelles des entreprises²⁶. Cette hétérogénéité est un phénomène normal que l'on retrouve dans n'importe quel secteur d'activité. Elle reflète la diversité des positionnements stratégiques adoptés par les entreprises et l'inégalité de leur capacité à les mettre en oeuvre. Dans le commerce de gros, cette hétérogénéité "naturelle" se double de la diversité des formes de commerce de gros, qui sont confondues dans les nomenclatures officielles. Ainsi, le terme générique de commerce de gros couvre le grossiste traditionnel, mais aussi les filiales de distribution d'entreprises industrielles (nationales ou étrangères) qui travaillent généralement quasi-intégralement à la diffusion des produits de leur maison mère, ainsi que des formes modernes de commerce de gros telles que les "cash & carry". Le commerce de gros compte également une proportion croissante d'entreprises d'origine industrielle ayant été amenées à abandonner l'activité de production au sens strict pour devenir donneurs d'ordres et négociants. Les statistiques traitées au cours de cette partie ne permettent pas de distinguer ces différentes formes de commerce de gros. Il y a pourtant fort à parier que les niveaux de performances et les dynamiques d'évolution de ces différentes formes de commerce de gros sont nettement différenciées. Ainsi, derrière un diagnostic statistique globalement rassurant se dissimule sans doute une recomposition du commerce de gros dont le grossiste traditionnel (indépendant, multi-clients, multi-fournisseurs, non ouvert à l'international...) fait les frais. L'analyse des

²⁶ Pour chacun des ratios financiers présentés en annexe, un indicateur de dispersion des données individuelles a été calculé. Il révèle en général une forte diversité des situations individuelles à l'intérieur de chaque secteur. Cette diversité s'est accrue au cours des dernières années sur un grand nombre de variables économiques et financières (en dehors des indicateurs d'endettement qui révèlent pour la plupart une certaine convergence des entreprises du commerce de gros vers un allègement de leur endettement et l'amélioration de leurs ratios de solvabilité).

conséquences de l'évolution de l'environnement économique du commerce de gros, que nous allons entreprendre maintenant, conforte ce diagnostic.

DEUXIÈME PARTIE :

LES MUTATIONS DE L'ENVIRONNEMENT
ÉCONOMIQUE DU COMMERCE DE GROS

Nous allons consacrer cette partie à rendre compte des évolutions structurelles de l'environnement économique, intervenues depuis 10 ou 20 ans, qui ont modifié en profondeur le champ de contraintes et d'opportunités ouvert aux grossistes, exigeant de leur part un effort d'adaptation.

Les conséquences des principales évolutions technologiques sur le fonctionnement du commerce de gros sont mises en évidence dans le premier chapitre. On s'attachera notamment à décrire les transformations des principales fonctions du grossiste induites par ces innovations.

Le second chapitre s'attachera à examiner les grandes évolutions auxquelles l'ensemble du système économique doit faire face. En particulier, on envisagera les conséquences de la concentration des structures économiques - dans l'industrie comme dans les services - quant à l'évolution du rôle du grossiste et de son pouvoir de négociation.

On s'attachera ensuite (3ème chapitre) à étudier l'impact sur le métier de distributeur des transformations qualitatives et quantitatives de la demande finale et, en particulier, les principales évolutions observées en matière de consommation des ménages.

Par ailleurs, le contenu de l'activité du grossiste est fortement influencé par les relations inter-entreprises d'un nouveau type qui se diffusent rapidement dans l'ensemble de l'économie. Celles-ci découlent de l'adoption par les producteurs de nouveaux schémas d'organisation de leur activité dont la mise en place est rendue obligatoire pour pouvoir assurer la flexibilité de la production, et l'apprentissage de compétences plus sophistiquées (4ème chapitre).

Enfin, dans le 5ème chapitre, on analysera l'impact de l'internationalisation croissante des économies et des évolutions des réglementations nationales et européennes sur l'activité des opérateurs du commerce de gros.

1 - L'ÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE

Deux grandes tendances marquent l'essentiel de l'évolution technologique. D'abord, la diffusion de la technologie à tous les niveaux de l'activité économique altère la logique de définition du cœur d'activité des entreprises. Ensuite, l'émergence des technologies de l'information et de la communication comme nouvelle technologie clé modifie la manière de produire, de vendre et d'articuler les activités économiques.

1.1. La sophistication technologique de l'activité économique

Les dépenses de recherche et développement (R&D) connaissent une progression régulière. En 1973, elles représentaient en France 1,76% du PNB ; cette part atteint 2,4% en 1991²⁷. Le nombre d'entreprises françaises faisant de la R&D²⁸ a été multiplié par 2,3 entre 1978 et 1990. Les dépenses de R&D des entreprises représentaient l'équivalent de 8% de l'investissement matériel en 1974 ; elles atteignaient 12,1% en 1989²⁹. L'ensemble des investissements immatériels (dépenses de R&D, de formation, de logiciels, de publicité) a représenté 30% de l'investissement total en France en 1991, contre seulement 20% dix ans plus tôt³⁰.

Cette montée du contenu en technologie de l'activité économique découle d'un double mouvement :

- **La déformation de la structure de la production nationale en faveur de produits plus sophistiqués.** Cette déformation est elle-même imputable à deux facteurs :
 - une croissance de la consommation plus dynamique pour les produits nouveaux et sophistiqués que pour les produits traditionnels (l'ordinateur versus les chaussures) ;
 - la spécialisation de la France (et des autres grands pays industrialisés) dans des productions sophistiquées, abandonnant progressivement les activités traditionnelles et banalisées à des pays à faibles salaires (en particulier d'Asie du Sud-Est).

- **La diffusion de technologies de pointe dans la plupart des activités,** intégrées aux produits ou aux procédés de production. Les secteurs dits "traditionnels" ne sont pas

²⁷ Dépenses publiques et privées réunies. Source : OST (1994).

²⁸ C'est-à-dire, employant au moins un chercheur à temps plein.

²⁹ Insee-L'entreprise (1991).

³⁰ Rapport sur les Comptes de la Nation 1993, Insee.

épargnés. L'industrie de l'habillement, par exemple, bénéficie des innovations réalisées dans le domaine des fibres synthétiques, et ses processus de production sont bouleversés par la diffusion des biens d'équipement numériques flexibles.

Cette intensification du contenu en technologie de l'activité économique a d'importantes répercussions, qui affectent directement ou indirectement le commerce de gros.

• **L'augmentation du contenu de l'activité économique en savoirs**

Pratiquer une activité économique aujourd'hui implique la mobilisation d'une quantité croissante de "savoirs". Une manifestation de ce point est l'élévation continue du niveau moyen de qualification de la main-d'oeuvre. Ainsi, la part des cadres dans les effectifs salariés est passée de 2,5% en 1983 à 3,1% en 1993, et la part des ouvriers qualifiés dans l'ensemble des effectifs ouvriers est montée de 58% à 67% sur la même période³¹. Ce besoin de mobiliser une quantité croissante de savoirs tend à se généraliser, que l'activité consiste à concevoir des produits de plus en plus complexes, à les fabriquer, ou qu'il s'agisse simplement de les vendre. En effet, bien vendre des produits implique d'être capable de les évaluer, de les sélectionner et d'aider leurs acquéreurs à effectuer le bon choix par rapport à des caractéristiques qu'ils ont de plus en plus de mal à apprécier. Ajoutons la technicité nécessaire à la réalisation du service après-vente.

Cette complexification des produits **rend plus difficile la tâche du grossiste** en exigeant de lui des **compétences techniques de plus en plus pointues, indispensables à l'expertise de l'offre et à l'analyse des besoins du marché**. Mais nous allons voir qu'elle constitue aussi pour lui une opportunité d'affirmer une nouvelle fonction économique fondée sur la maîtrise d'un certain type de savoir.

• **La spécialisation par blocs de savoirs et la "division cognitive du travail"**

Cette intensification du contenu technologique des produits a une conséquence importante : elle engage les acteurs économiques à se spécialiser sur des blocs de savoirs homogènes. Cette spécialisation est appelée par deux ordres de phénomènes :

- le coût croissant de la R&D qui implique de concentrer ses moyens sur une cible relativement étroite pour avoir une chance de se maintenir à la pointe ;
- à mesure que les technologies se développent, elles se complexifient et s'autonomisent les unes par rapport aux autres. A la Renaissance, un esprit lettré pouvait se prévaloir de maîtriser

³¹ Source : Insee.

l'ensemble du savoir. Aujourd'hui, chaque discipline scientifique tend à se fragmenter en sous-disciplines communiquant peu entre elles.

C'est ainsi un des fondements les plus profonds de l'économie des trente dernières années qui est en train d'être remis en question par la diffusion de la technologie à tous les niveaux de l'activité économique : le principe de division du travail fondé sur la recherche de productivité statique maximum.

Ce principe "technique" de division du travail trouve son aboutissement dans la chaîne de production de l'industrie automobile "fordienne". Machines et main-d'oeuvre sont spécialisées à l'extrême afin d'atteindre le rendement maximum dans le cadre d'une production standardisée. Cette logique de division du travail revient à organiser toute la chaîne des activités économiques afin de tirer le profit maximum du principe de spécialisation : simplification des tâches, économies d'échelle. Le grossiste trouve sa place dans cette organisation des activités économiques s'il contribue à l'amélioration du rendement. Cette contribution passe principalement par les économies de coûts de transaction qu'il permet de réaliser : mise en contact efficace d'une offre et d'une demande, allotissement des produits... c'est-à-dire une fonction de fluidification des marchés. La capacité du grossiste à maintenir sa position dans les filières d'approvisionnement dépend alors de sa faculté de permettre à ses "clients" une économie en coûts de transaction supérieure au coût de son intermédiation (voir introduction).

Aujourd'hui, un certain nombre d'évolutions lourdes du système économique (la complexification technologique et d'autres évolutions que nous examinerons plus bas) remettent en cause la généralité de cette logique de division du travail. La nouvelle logique qui se dessine aujourd'hui dans plusieurs secteurs de l'économie, et qui semble appelée à se diffuser aux autres, peut-être qualifiée de "division cognitive du travail"³². Les agents économiques se spécialisent, comme on l'a vu, par blocs de savoirs ("technologies") homogènes bien plus que sur un ensemble d'opérations techniques prédéterminées. Cette spécialisation répond plus à la nécessité de favoriser les conditions d'un apprentissage efficace qu'à celle d'atteindre le rendement immédiat maximum. L'instabilité de l'environnement économique (rapidité du progrès technique, versatilité des marchés...) impose aux entreprises de sans cesse découvrir de nouvelles technologies, de défricher de nouveaux marchés, de trouver la bonne adéquation entre des technologies particulières et des marchés particuliers... La nouvelle organisation des activités économiques cherche donc de façon prioritaire à promouvoir l'efficacité dynamique, c'est-à-dire la capacité à améliorer en permanence les performances des produits et leurs conditions de coût.

³² Ph. MOATI, El Mouhoud MOUHOUD, "Information et organisation de la production : vers une division cognitive du travail", *Economie Appliquée*, 1994, n°1.

La diffusion de la division cognitive du travail dans l'économie s'accompagne de profondes restructurations. La vague d'opérations de fusion-acquisition de la dernière décennie en est pour partie une conséquence, ainsi que la tendance générale des entreprises à se "recentrer sur leur métier". Les secteurs les plus touchés sont pour l'instant les secteurs technologiques, mais la division cognitive du travail a vocation à se répandre, selon des modalités variées, à la plupart des secteurs d'activité. Les restructurations imposées par ce changement de logique économique perturbent l'environnement du commerce de gros et engagent ce dernier à redéfinir sa position dans le circuit économique.

Dans les secteurs de l'économie où cette logique de division cognitive du travail est la plus avancée, un commerce de gros ayant pour fonction la minimisation des coûts de transaction risque de se révéler inadapté. Maintenir sa position dans les circuits d'approvisionnement implique de la part du grossiste qu'il apporte un type de valeur ajoutée adapté à la finalité de l'organisation économique d'ensemble, c'est-à-dire qu'il contribue à l'efficacité dynamique de ses "clients". Pour ce faire, **il doit être capable de s'affirmer, lui aussi, comme un spécialiste d'un certain type de savoirs sur lequel il se montre capable d'apprentissage au cours du temps.** Il est difficile de définir a priori le type de savoirs que le grossiste doit maîtriser pour légitimer sa position. Il pourrait s'agir de la **maîtrise des flux**, à la fois des flux d'information (information sur les marchés, sur les produits, sur les transactions...) et des flux de marchandises (logistique).

La **maîtrise des flux d'information** revêt un caractère stratégique dans le cadre d'une division cognitive du travail. En effet, si les entreprises se spécialisent par blocs de savoirs, elles manquent des connaissances nécessaires à l'évaluation des produits qu'elles ont besoin d'intégrer en entrée de leurs processus de production, qui eux-mêmes réclament pour leur production d'autres types de savoirs. Cette difficulté d'évaluation est génératrice d'incertitude au cours de l'échange. **Un grossiste capable d'expertiser les produits et de transmettre son expertise à un non-spécialiste (notamment, par exemple, par la confiance qu'inspire sa compétence) apporte une valeur ajoutée très importante qui dépasse le simple fait d'avoir limité le coût de rapprochement entre une offre et une demande.**

La **maîtrise des flux de marchandises**, c'est-à-dire la maîtrise de la logistique, est devenu un proche dérivé de la compétence de gestion de l'information. Pour un ensemble de raisons que nous analyserons plus bas, l'économie d'aujourd'hui a besoin d'améliorer l'efficacité de la circulation des marchandises. Or, les techniques de la logistique deviennent elles aussi de plus en plus sophistiquées. En témoigne la multiplication des formations spécialisées. Les maîtriser, être capable de les améliorer, impose là aussi une spécialisation permettant de cultiver ce type de

compétences. **Le système économique a donc besoin aujourd'hui de spécialistes compétents de la gestion de la circulation des biens.** Il s'agit donc d'une opportunité de positionnement porteur qui semble assez naturel pour un grossiste. Reste cependant à savoir si le grossiste est l'acteur économique le plus à même d'assurer de la manière la plus performante la maîtrise de cette fonction.

L'ouverture pour le commerce de gros que crée la diffusion du principe de division cognitive du travail dans l'économie serait donc de lui donner l'occasion d'affirmer une compétence particulière. Cette compétence consisterait à faciliter la coordination de productions d'acteurs économiques aux compétences spécialisées mais complémentaires. Nous explorerons plus bas les conditions d'exercice de cette nouvelle fonction économique.

1.2. La diffusion des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)

1.2.1. Une influence profonde sur le fonctionnement d'ensemble de l'économie

Les dernières décennies ont été marquées par la diffusion d'une nouvelle technologie clé provoquant une profonde restructuration des structures économiques : les technologies de l'information et de la communication (TIC). Cette influence des TIC s'exerce par plusieurs canaux.

- **Les TIC sont à l'origine de nouveaux produits et s'introduisent dans un nombre croissant de produits traditionnels.** Elles constituent sans conteste un élément dynamisant de la demande, entretenant par là la croissance économique. La maîtrise des TIC est ainsi devenue essentielle à un grand nombre d'activités économiques.
- **Les TIC ont également envahi les processus de production.** Leur effet sur les processus de production dépasse la simple capacité à accroître la productivité. **Elles permettent également aux entreprises industrielles de mieux gérer la complexité et d'accroître leur flexibilité.** Les machines programmables, les robots, les ateliers flexibles, la GPAO... et plus généralement l'ensemble des "XAO" permettent aujourd'hui aux entreprises de **mieux concilier forte productivité et production diversifiée et différenciée.** Les TIC ont ainsi rendu possible la production d'un nombre croissant de variétés de produits et le renforcement du rôle de la différenciation des produits dans la concurrence sur les marchés, dont nous analyserons plus bas les conséquences importantes sur le commerce de gros.

• Les TIC ont aussi permis d'améliorer le **traitement et la circulation de l'information économique et technique**. Elles contribuent par là à l'accélération du progrès des connaissances qui pousse à la spécialisation des entreprises par blocs de savoirs. Mais elles permettent ainsi également l'accélération de l'ensemble des flux économiques (cycle de production, circulation des marchandises, circulation de l'information administrative, commerciale, financière, technique...). Cette accélération des flux est porteuse, pour les entreprises, de productivité et de réactivité. Mais l'exploitation de toutes ces potentialités impose une restructuration de l'organisation des activités économiques qui ne manque d'affecter le commerce de gros. Par exemple, **la fluidité accrue de l'information réduit l'utilité d'un intermédiaire précisément chargé de faciliter le transfert d'information de l'amont vers l'aval**. Le développement des réseaux de communication, l'abaissement de leur coût, la définition de normes levant les problèmes d'incompatibilité... rendent de plus en plus aisées les relations directes entre les acteurs économiques. **Mais, simultanément, l'exploitation de toutes les potentialités offertes par les TIC ne peut se résumer à une question d'équipement et de connexion. Elle exige la mobilisation d'un savoir technique et organisationnel de plus en plus sophistiqué. La maîtrise de ce type de savoirs est en train d'émerger comme une activité économique spécifique (un "métier")**. Comme nous l'avons évoqué plus haut, la gestion des flux, qui fait très largement appel à la maîtrise des TIC, pourrait constituer une opportunité pour les grossistes de faire évoluer leur fonction de façon à suivre les mutations de leur environnement.

1.2.2 . Les TIC modifient le mode de production du service du grossiste

Les progrès technologiques dans les domaines de l'informatique et des télécommunications ont considérablement accru les possibilités de transmission de flux d'informations entre les différents partenaires de la chaîne de distribution. Ces avancées technologiques doivent profondément transformer le métier du grossiste en lui permettant d'accroître sa productivité dans son activité traditionnelle d'intermédiaire de transactions, et d'étendre la prestation à de nouvelles activités et à la fourniture de nouveaux services.

Les **avancées technologiques dans le domaine informatique** consistent en un accroissement exponentiel de la capacité de traitement et de la vitesse de calcul des micro-processeurs. Le recours à l'informatique a singulièrement facilité la gestion d'un nombre élevé de références. La saisie des informations a été accélérée par l'utilisation de la **lecture optique** (codes-barres...) appliquée aux produits ou aux palettes.

Parallèlement, les progrès dans le domaine des **technologies des télécommunications** (modems, ordinateurs en réseau...) ont permis la transmission de façon quasiment instantanée

des informations entre les différents partenaires. Le développement des télécommunications a été favorisé par l'action des pouvoirs publics en matière de mise à disposition d'un réseau de communication national : le minitel.

A terme, les réseaux de communication devraient encore accroître leur rôle grâce au développement de canaux de transmission d'informations permettant le passage de quantités importantes de données. Ces **autoroutes de l'information**, en utilisant la fibre optique et le codage numérique des données, permettront la transmission de toutes sortes de données quantitatives, mais aussi d'images et de sons. On peut alors aisément imaginer les possibilités de réalisation de catalogues électroniques permettant les commandes instantanées et pouvant contenir un nombre d'informations considérable sur les produits proposés (photographies, films, tarifs, délais de disponibilité, lieu d'entreposage...). La banalisation de l'utilisation d'autres **supports multi-médias**, comme les CD-Rom, offre des possibilités similaires. C'est l'ensemble des filières de distribution, et au-delà la nature de l'activité de commerce, qui se trouvent ainsi potentiellement remis en question. Les grossistes seront notamment en concurrence avec les fabricants des produits quant à la maîtrise de cette technologie³³. Afin de pouvoir rentabiliser l'utilisation de ces méthodes, le grossiste devra être en position favorable face aux producteurs, autrement dit il devra concentrer une offre complète en termes de produits et de marques.

L'association de ces deux éléments - informatique et télécommunications - a conduit à la conception de systèmes de gestion complets et performants, dont le standard qui s'impose progressivement est l'**Échange de Données Informatisées (EDI)** associé à un système de recodage des informations à des fins de transmission (la norme Edifact est actuellement utilisée dans le monde entier).

Enfin, la **reconnaissance de la valeur légale de la facture électronique**³⁴ doit permettre d'étendre les avantages de la mise en place du système aux fonctions comptables et financières.

En premier lieu, l'utilisation des technologies avancées permet au grossiste de réaliser des **gains de productivité**. Elle lui permet également d'améliorer la gestion de la **fonction logistique**, avec à la clé des gains de fiabilité et de qualité. Au-delà, la mise en place d'un système de gestion informatisé autorise en outre un certain nombre d'**opérations de second**

³³ Il risque aussi de rencontrer la concurrence des distributeurs de détail. Ainsi, P.L. Haley, Président du groupe Promodès (grande distribution alimentaire) évoquait récemment l'opportunité pour son groupe de développer un "nouveau métier" dans les "nouvelles formes de communication" (Linéaire, n°83, juin 1994).

³⁴ L'agrément de la facture électronique par la Direction générale des Impôts relève du décret d'application du 20 juin 1991.

niveau en traitant les informations précédemment introduites dans le système (meilleure connaissance du marché, définition d'opérations de marketing, diffusion des informations relatives aux produits...). Enfin, ne négligeons pas la retombée favorable de l'usage et de la maîtrise des TIC en termes **d'image de modernité et d'efficacité** de l'entreprise.

2 - L'ÉVOLUTION DES STRUCTURES EN AMONT ET EN AVAL : UN MOUVEMENT GÉNÉRAL DE CONCENTRATION ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE

2.1. La concentration des fabrications dans l'industrie

2.1.1. Les différents aspects de la concentration industrielle

- **La concentration économique n'épargne que les IAA**

Les années 80 marquent, en Europe, une grande modification de la démographie des entreprises. Le relatif dynamisme des PME-PMI en termes d'emploi, les politiques de filialisation des activités et les vagues de licenciements opérés par les grandes entreprises expliquent la réduction des effectifs moyens des entreprises européennes.

Pourtant, les grandes entreprises occupent encore aujourd'hui une place dominante dans le tissu industriel, avec plus de 57% des ventes, les deux tiers des investissements et les trois quarts des exportations³⁵. Le regain des PME-PMI n'a pas empêché la concentration des flux - tant physiques que financiers - sur un nombre réduit d'entreprises.

La concentration économique (c'est-à-dire mesurée au niveau des entreprises, et non à celui des groupes) diffère selon le type de marché. Dans un découpage de l'industrie en 90 branches, la concentration apparaît comme forte dans un quart des branches industrielles³⁶, où les 4 premières firmes génèrent plus de la moitié du chiffre d'affaires : ce sont, pour l'essentiel, des industries lourdes. La concentration est faible dans 20% des activités industrielles, où les dix premières entreprises réalisent moins de 20% des ventes : on y trouve une majorité de biens de consommation.

Jusqu'au début des années 70, la concentration économique augmentait dans toutes les grandes branches d'activité. Depuis 1985, les résultats sont plus

³⁵Source : Sessi, Les chiffres clés de l'industrie, décembre 1994.

³⁶ L'évaluation du degré de concentration des activités économiques dépend fondamentalement du degré d'agrégation choisi. Les résultats sont d'autant plus élevés que les secteurs sont étroitement définis. En 1992, par exemple, la part de marché détenue en France par les quatre premières entreprises d'ameublement est de 8%. Mais le chiffre monte à 26% si l'on regarde la moyenne des six branches qui composent cette activité (meubles meublants, sièges, cuisines, literie, mobilier fonctionnel et divers).

contrastés. Les industries agro-alimentaires, à l'exception des boissons, se distinguent par une lente atomisation³⁷ de leurs structures.

La concentration économique des industries entre 1985 et 1992

Produits (nomenclature NAP 100)	Parts de marché moyennes des 4 premières firmes des branches (C4 ³⁸ moyen en NAP 600)	
	1985	1992
<i>Industries Agro-Alimentaires :</i>		
Pain, pâtisserie	32%	26%
Epicerie, produits agricoles divers	45%	45%
Viandes, charcuterie, volailles et gibier	16%	15%
Crèmerie et produits laitiers	23%	20%
Boissons	68%	72%
<i>Biens de consommation courante :</i>		
Fabrication d'équipements ménagers	55%	59%
Industrie de l'habillement	12%	16%
Industrie de l'ameublement	19%	26%
Industries du papier et du carton	27%	29%
Industries diverses dont jeux, jouets, bijouterie, articles de bureaux et accessoires divers	29%	34%
<i>Biens d'équipement, biens intermédiaires :</i>		
Production matériaux construction et céramique	40%	43%
Fabrication de matériel électrique	56%	53%
Industries textiles	31%	42%
Travail mécanique du bois	24%	28%
Transformation des matières plastiques	18%	17%

(Sources : calculs CRÉDOC sur données Scees (Ageste) et Sessi - EAE)

En effet, la place tenue par les quatre premières firmes diminue dans la quasi totalité des IAA. Celles-ci constituent aujourd'hui un ensemble industriel en apparence relativement peu concentré. Toutefois, comme nous le verrons plus loin, cette faible concentration économique cache une centralisation financière croissante (emprise des grands groupes) doublée d'une forte spécialisation des entreprises. Les secteurs les plus atomisés ont aussi une organisation plus traditionnelle, très dépendante de l'approvisionnement (charcuterie, volaille).

³⁷ recul de la concentration.

³⁸Le C4 est égal au poids des 4 premières entreprises dans le chiffre d'affaires total de la branche. Le chiffre annoncé est une moyenne pondérée des différents produits de la branche ; il est nécessairement plus grand que le taux de concentration global de la branche.

En revanche, la concentration économique s'est accentuée dans les biens (non-alimentaires) de consommation courante et dans les biens industriels. Traditionnellement moins concentrés, les premiers tendent à se rapprocher des seconds.

Au total, les structures industrielles se concentrent dans une grande majorité de branches. Seules semblent épargnées les IAA et les branches ayant déjà atteint un taux de concentration important (industries d'extraction, construction navale et aéronautique, etc.). Nous le verrons plus loin, la concentration des industriels - tour à tour clients et fournisseurs du commerce de gros - affecte les relations commerciales du grossiste, tant à l'amont qu'à l'aval.

- **La spécialisation croissante des industriels renforce le phénomène de concentration**

L'évolution à contre-courant de la concentration dans certaines branches - en particulier dans l'alimentaire - cache le plus souvent des stratégies de spécialisation des industriels. Celles-ci ont alors pour effet de réduire le nombre d'entreprises intervenant sur un marché donné (finement défini), renforçant ainsi la concentration des centres de décision. Par ces spécialisations, les entreprises s'assurent une position stratégique plus forte que ne l'indique le seul taux de concentration. C'est en particulier le cas chez les producteurs de produits laitiers, innovants et fortement différenciés. La segmentation des marchés, accompagnée d'une politique de marque performante, constitue pour les industriels un contrepoids réel à la concentration des distributeurs, grossistes ou non.

- **Partout, de fortes stratégies de groupe viennent accroître la concentration financière**

Dans de nombreux secteurs d'activité, la concentration financière est venue se greffer sur la concentration industrielle. Formant des groupes financiers, elle porte sur des relations de propriété et de contrôle qui peuvent ne pas modifier la taille des entreprises concernées. Lorsqu'elle est contrôlée par un groupe, l'entreprise garde une existence juridique, mais elle perd en partie l'autonomie de ses décisions. Dès lors, la véritable mesure de la concentration se trouve renforcée, car le nombre de centres de décision se trouve réduit.

En 1990, les groupes contrôlent les deux tiers du chiffre d'affaires des IAA, contre la moitié en 1980. En dix ans, les IAA se sont donc rapprochées de l'industrie manufacturière dans laquelle les groupes génèrent 69% du chiffre d'affaires, avec 59% de l'effectif employé³⁹.

³⁹Sessi, Les chiffres clés de l'industrie, décembre 1994.

La restructuration de nombreux secteurs de l'industrie touche les PME comme les grandes entreprises. Elle résulte le plus souvent d'une stratégie de croissance externe dans laquelle les petits groupes jouent un rôle actif, puisqu'un tiers des nouveaux groupes est formé uniquement de PME. Par exemple, **dans la catégorie des entreprises de 200 à 499 salariés, la proportion de firmes contrôlées par un groupe est passé de 28% en 1981 à 41% en 1987.**

Toutefois, en France comme ailleurs, ce sont toujours les grandes entreprises qui forment l'armature des groupes financiers. Le modèle dominant est formé d'une grande entreprise leader qui contrôle un ensemble de PME filiales.

• **Stabilité apparente de la concentration technique**

En 1992, l'industrie comptait 55 508 établissements⁴⁰ (dont 5 676 pour les IAA), contre 49 610 (dont 5 025 pour les IAA) en 1985. Rapporté au nombre d'entreprises, le nombre d'établissements est resté stable : 2 établissements en moyenne pour une entreprise dans l'industrie, 1,3 dans les IAA.

Toutefois, la spécialisation croissante des sites de production a considérablement modifié la réelle mesure de la concentration technique au cours des dix dernières années. En effet, la recherche d'économies d'échelle sur des marchés stagnants et les politiques de recentrage sur les activités de base ont poussé les industriels à spécialiser leurs usines. De sorte que **sur une majorité de circuits de distribution, le nombre de "têtes de réseau" a diminué.**

Ce mouvement de rationalisation logistique touche pratiquement tous les secteurs. Certains producteurs, comme le néerlandais Philips, poussent cette logique jusqu'à la constitution de super plates-formes de répartition européenne. Finalement, la moindre dispersion géographique des établissements producteurs d'un même produit vient accentuer l'analyse de la concentration. Elle est un facteur de substitution des structures de gros externalisées par celles des fabricants.

2.1.2. La concentration favorise l'intégration de la fonction de gros par les industriels

Adapter continuellement les produits aux besoins, assurer la compréhension des arguments de vente par l'acheteur, disposer d'une information fiable - discrète et directe - sur chaque marché,

⁴⁰ Un établissement est un lieu topographiquement distinct. Une même entreprise peut exploiter plusieurs établissements (usines, entrepôts, points de vente, siège social (établissement principal)...).

et cumuler les marges de fabrication et de distribution sont autant d'arguments au contrôle des réseaux de distribution par le fournisseur.

Toutefois, l'intégration de la fonction de gros par les fabricants n'est pas toujours aisée. Outre les compétences qui les séparent des grossistes, les producteurs sont parfois retenus par la faiblesse des volumes produits, comparés aux quantités vendues par les grossistes, qui fédèrent des offres variées. Ainsi, **la concentration des structures industrielles, en intensifiant les flux gérés par les producteurs, favorise l'intégration de la fonction de gros.** Le risque d'éviction par les industriels est logiquement double pour les grossistes inter-industriels.

Par ailleurs, le désir de l'industriel de se substituer au grossiste est éveillé lorsque ce dernier diffuse également les produits concurrents, ce qui est le cas le plus fréquent. **La mise en place de contrats d'exclusivité entre le producteur et le distributeur constitue une alternative - parfois temporaire - à l'intégration.**

2.2. La concentration des ventes dans le commerce de détail

Les trente dernières années resteront dans l'histoire du commerce comme celles de l'apparition et de la diffusion très rapide de ce qu'il est convenu d'appeler aujourd'hui la "grande distribution". Initialement installée sur le marché alimentaire, la grande distribution se diffuse sur un nombre croissant de marchés non-alimentaires. Le développement de la franchise et des groupements de commerçants indépendants est le deuxième événement marquant des dernières décennies dans le secteur de la distribution. L'ensemble de ces évolutions mène à une concentration croissante du secteur du commerce de détail, donc à une réduction du nombre des centres de décision contribuant au développement de nouvelles pratiques d'approvisionnement.

2.2.1. Le développement des formes modernes de distribution

• **Le succès fulgurant de la grande distribution**

La création du premier hypermarché date de 1963. Trente ans plus tard, les hypermarchés occupent 28,6% du marché alimentaire et 19,3% du marché de l'ensemble des biens de consommation. **L'ensemble hypers et supers totalise 56,5% du marché alimentaire et 32% du marché de l'ensemble des biens de consommation.**

Les **grandes surfaces non alimentaires spécialisées** sont d'apparition plus récente. Les premiers secteurs concernés ont été l'équipement de la maison (Conforama, Darty...), les livres

et les disques (Fnac, Virgin...), le bricolage (Castorama, Leroy-Merlin...), et les articles de sport (Décathlon, Go Sport...). Depuis une quinzaine d'années, les GSS connaissent une **diffusion rapide** sous le double effet de :

- **la croissance de leur part de marché.** Par exemple, la part du grand commerce dans le commerce d'équipement du foyer est passée de 21% en 1982 à 37% en 1993⁴¹.
- **leur présence sur un nombre croissant de marchés** : l'habillement (Kiabi...), la chaussure (La Halle aux chaussures...), les jouets (Toys'R'Us) et, pour l'instant plus marginalement, l'animalerie, l'optique, la parapharmacie...

Entre 1982 et 1993, la part des GSS dans le chiffre d'affaires total du commerce non alimentaire spécialisé (hors pharmacie) est ainsi passée de 13% à 27%⁴², et tout laisse penser que la tendance ne peut que s'accélérer.

Au total, en 1993, le grand commerce concentrait 45,6% des ventes au détail de produits alimentaires et de consommation courante, contre 36,7% aux petit et moyen commerces, et 17,7% aux secteurs ne relevant pas du commerce de détail. **En vingt ans, le grand commerce a pris près de vingt points de parts de marché aux petit et moyen commerces de détail (55,4% en 1990 contre 15% en 1970).**

• Le développement de la franchise

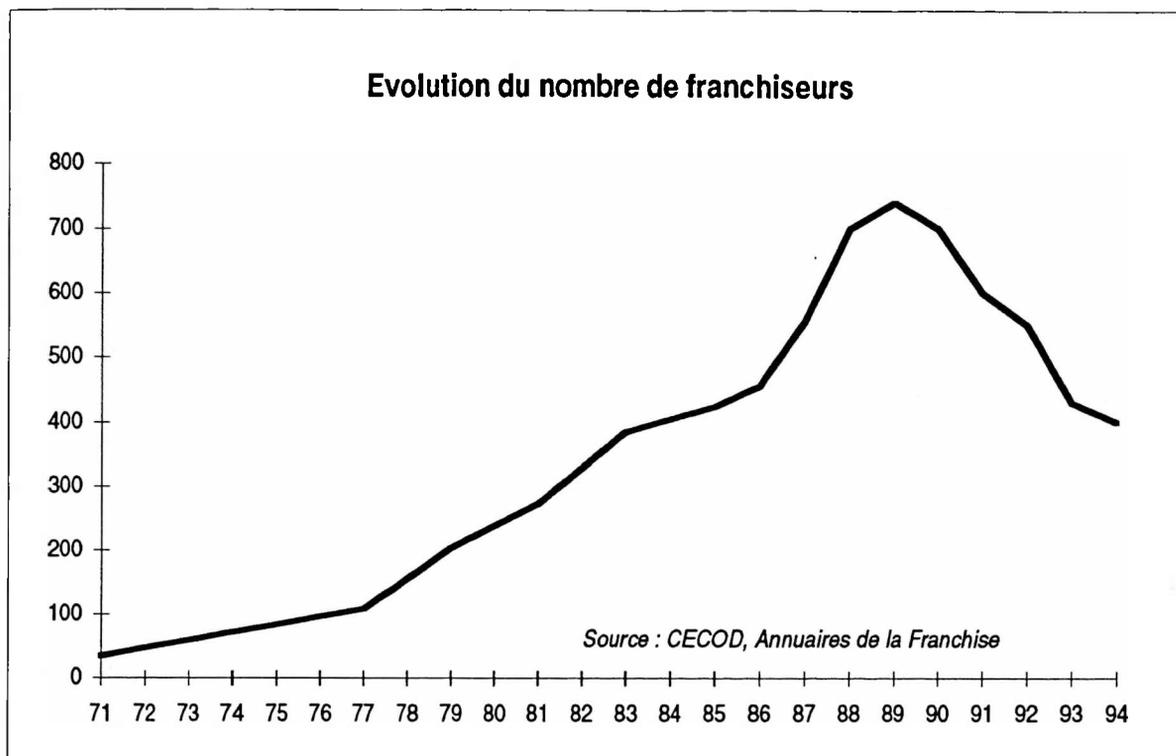
Ce succès des grandes surfaces s'est fait au détriment du petit commerce traditionnel, cible privilégiée du commerce de gros. Il apparaît aujourd'hui de plus en plus clairement que, seul, le petit commerce n'a que très peu de chance de survivre à la révolution de l'appareil commercial. Il a besoin de rationaliser ses achats, de communiquer, d'apprendre des techniques commerciales efficaces... C'est précisément ce que peuvent lui apporter groupements et franchiseurs.

Le rassemblement du commerce traditionnel s'opère quelquefois sous l'impulsion de l'amont des filières d'offre. Ainsi, de nombreux réseaux de franchises sont nés d'une stratégie d'intégration de la distribution par des producteurs soucieux de se soustraire au pouvoir de négociation de la grande distribution et/ou d'assurer directement la valorisation commerciale des actifs immatériels incorporés dans leurs produits (voir infra). Il va de soi qu'une telle intégration vers l'aval de la part des industriels revient à évincer les grossistes des circuits de distribution.

⁴¹ Source : Insee.

⁴² Source : Insee.

Evolution du nombre de franchiseurs



Répartition par secteur d'activité (1992) (en % du total)

	Nombre de franchises	Nombre de franchisés
Alimentaire spécialisé	8,3	4,2
Alimentaire non spécialisé	3,3	18,8
Equipement de la personne	23,9	29,1
Equipement de la maison	16,3	11,6
Autres commerces spécialisés	9,8	11,6
Services	24,4	19,0
Hôtellerie - Restauration	9,5	3,6
Bâtiment	4,5	2,1
Total	100,0	100,0

Source : ACFI - CECOD : *La franchise en chiffres, 1992*

De même, certains groupes de la grande distribution alimentaire tentent d'accélérer leur croissance et d'accroître la taille de leur appareil commercial en franchisant des commerçants indépendants (par exemple, Docks de France avec les supermarchés Atac, Comptoirs modernes avec Stoc...).

Mentionnons que les grossistes désireux de consolider la viabilité et la fidélité de leurs clients et débouchés ont parfois impulsé la constitution de groupements ou de réseaux de franchise ("chaînes volontaires"). Nous examinerons plus en détail cette option ouverte à certains grossistes lors de l'étude des stratégies (3ème partie).

Le développement des réseaux de franchise date du début des années 1970, il s'est néanmoins très nettement accéléré à la fin des années 1980. L'évolution du nombre de franchiseurs rend compte de cette accélération. Le point haut peut être daté en 1989 (740 franchiseurs en France). Depuis cette date, le nombre des franchiseurs et des franchisés⁴³ a enregistré un très net repli que l'on peut imputer à la morosité de la conjoncture. Le nombre de réseaux franchiseurs est aujourd'hui plus de dix fois supérieur à ce qu'il était il y a vingt ans.

Les champs d'application de la franchise sont de plus en plus divers. Traditionnellement puissante dans le commerce alimentaire, le prêt-à-porter, la laine, les meubles, les cosmétiques et les salons de coiffure, la franchise se développe sur des secteurs qui lui sont a priori moins perméables. Notons par exemple la récente percée des franchisés sur les marchés des laveries (496 franchisés en 1991), de la location de véhicules (449) ou même des librairies-papeteries (221).

2.2.2. La réduction du nombre de centres de décision

Le succès de la grande distribution a donc été foudroyant et a mené à la constitution de groupes très puissants en un temps très limité. Ainsi, les trois premiers groupes de la distribution (Carrefour, Leclerc et Intermarché) affichent un chiffre d'affaires consolidé de plus de 100 milliards de Francs... Cette croissance exceptionnelle n'a été possible que par la conquête de parts de marché au commerce traditionnel. Elle s'est donc accompagnée d'une importante concentration de l'appareil commercial national. Nous venons par ailleurs de signaler la diffusion des formules d'association et de franchise dans le commerce traditionnel. **La diffusion des formes modernes de commerce s'est donc traduite par une**

⁴³ Le nombre de franchisés est passé de 24 507 en 1992 à 20 641 en 1994, soit un recul de près de 15% en 2 ans (source CECOD). Ce recul est sans doute à mettre sur le compte de la conjonction de la mauvaise conjoncture de la consommation et des conséquences d'une croissance trop rapide de la franchise, avec le lancement d'enseignes ne réunissant pas toujours les conditions de professionnalisme exigées.

importante réduction de nombre de centres de décision intervenant dans les circuits d'approvisionnement.

Ce mouvement s'est d'abord opéré par la réduction du nombre de points de vente traditionnels au profit de grandes surfaces. A ce mouvement se superpose une tendance à la concentration au sein même de la grande distribution. En effet, **à mesure que s'étend la part de marché de la grande distribution, celle-ci est partagée entre un nombre décroissant d'opérateurs.** La concentration de la grande distribution s'opère par deux voies :

- le groupement de commerces indépendants ou leur affiliation à des structures centrales. C'est bien évidemment le cas des grands groupements d'indépendants, comme Leclerc, Intermarché ou Intersport, dont le nombre d'adhérents s'est accru à un rythme très rapide au cours des dernières décennies. C'est également le cas de grandes entreprises indépendantes adhérant à une importante centrale d'achat afin de bénéficier de conditions d'approvisionnement compétitives et/ou d'une politique d'enseigne (Coop de Saintes, Guyenne et Gascogne...).

- les opérations de croissance externe au sein de la grande distribution. Pour entretenir une croissance rapide sur un marché qui approche de la saturation (au moins sur le segment alimentaire), et/ou pour acquérir un avantage concurrentiel (accroissement de la puissance d'achat, contrôle d'implantations de qualité, marche vers la taille critique nécessaire à une logistique efficace ou à la mise en oeuvre d'une stratégie internationale...), les groupes de la grande distribution se sont engagés depuis une dizaine d'années dans des stratégies de croissance externe. Ces stratégies ont d'abord consisté en la prise de contrôle par les grands opérateurs du secteur des entreprises ou groupes de dimension moyenne et d'implantation régionale (par exemple : reprise de CEDIS par Casino en 1985, de la Société européenne de supermarchés par Cora en 1989, de Montlaur par Carrefour en 1991...). Depuis quelques années, devant la quasi disparition de tels candidats à l'absorption, les opérations de croissance externe changent d'échelle et portent sur des groupes de dimension nationale (rachat de Euromarché par Carrefour, de Rallye par Casino...).

A ce mouvement de concentration s'ajoute une **certaine convergence des modes d'organisation des groupes de la grande distribution vers une plus grande centralisation de la gestion.** On a longtemps pu distinguer dans ces secteurs des groupes à la gestion réputée dirigiste ou centralisée : Intermarché, Casino... Les décisions stratégiques et l'essentiel de la gestion courante (en particulier le choix des fournisseurs, les négociations...) sont définis au niveau central, et l'autonomie des magasins est limitée au strict minimum : ordres de livraison, mise en rayons, gestion du magasin... A l'autre extrême, des groupes comme Carrefour ou Leclerc apparaissaient comme "décentralisés", laissant une large

autonomie aux points de vente dans leur politique d'approvisionnement, d'investissement, de promotion...

Aujourd'hui, en grande partie dans le souci de rationaliser la logistique, on assiste à un certain mouvement vers plus de centralisation dans les groupes initialement les plus décentralisés. Par exemple, Carrefour a adopté en 1994 une organisation régionale conduisant à une centralisation des achats et de la logistique initialement gérés au niveau des magasins. Alors que pendant longtemps, environ 70% des produits étaient livrés directement par les fournisseurs dans chaque magasin Carrefour, aujourd'hui l'essentiel des flux transite par des entrepôts (gérés par des prestataires de services). Chez Leclerc, depuis 1994, les adhérents se voient infliger des pénalités en cas de retrait des centrales d'achat... On relève également une tendance à la centralisation notamment au sein des groupements d'indépendants du commerce d'articles de sport⁴⁴.

Les référencements, les négociations d'achat, la définition des modalités de livraison... sont ainsi de plus en plus centralisés dans l'organisation des groupes de la grande distribution, ce qui limite d'autant le nombre d'interlocuteurs auxquels les fournisseurs peuvent s'adresser. **Cette centralisation des décisions d'achat, qui s'accompagne de méthodes d'approvisionnement spécifiques, facilite la rencontre de l'amont et de l'aval et réduit la justification de l'intervention traditionnelle du grossiste-intermédiaire.**

2.2.3. Des logiques d'approvisionnement spécifiques

Le discount est le concept fondateur et la raison principale du succès des grandes surfaces. Le discount repose sur deux principes :

- 1 - La réduction du coût du service commercial. Elle passe par 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.

L'affirmation du discount - d'abord comme cheval de bataille contre la distribution traditionnelle, puis comme mode de concurrence dominant entre les enseignes de la grande distribution elle-même - s'est assortie d'une pression continue à la recherche des meilleures conditions d'achat. Ainsi, ce n'est pas tant le volume absolu des achats qui a pu sembler important mais l'affirmation d'une force de négociation supérieure à celle des autres enseignes,

⁴⁴ Ph. Moati, La filière sport. Approche économique d'un secteur en mutation, CRÉDOC, 1990.

permettant d'obtenir la petite concession supplémentaire pour affirmer un avantage sur le front des prix. Cette logique a poussé à une surenchère sur le plan de la puissance d'achat, motivant dans le courant des années 80 la constitution de "super-centrales" d'achat regroupant plusieurs enseignes de la grande distribution. La disparition des super-centrales d'achat, entre 1985 et 1987, a pour un temps réduit la concentration des achats de produits commercialisables. Aujourd'hui la montée des volumes qui transitent par les grandes centrales régionales explique le mouvement de reconcentration. Il touche aussi bien les produits de consommation courante que les produits issus des autres secteurs industriels (bricolage, ameublement). **Au premier janvier 1994, 13 centrales d'achat couvraient près de la totalité des hypermarchés, les 7 premières 88%.**

Cette logique de minimisation des coûts (d'approvisionnement et de production du service commercial) a naturellement conduit les acheteurs des centrales à optimiser les circuits d'approvisionnement et à s'interroger sur la justification de la marge prélevée par les grossistes. Or, au moins deux facteurs ont joué en la défaveur des grossistes :

1 - Les industriels des biens de consommation se sont massivement portés sur des stratégies de différenciation (voir infra). Celles-ci leur devenaient d'autant plus accessibles que la concentration industrielle a mené à la constitution de grands groupes capables de mobiliser des ressources importantes dans l'innovation et la communication. Les années 70 et 80 ont ainsi été une période de croissance exceptionnelle du marché publicitaire. Nous verrons plus bas que cette diffusion des stratégies de différenciation peut s'opposer à une diffusion des biens par l'intermédiaire du grossiste en raison de l'incitation pour l'industriel à valoriser lui-même l'actif immatériel incorporé dans les produits. **Mais l'intensification de la différenciation des produits a eu également pour conséquence de "pré-vendre" les produits les plus "markétés" auprès du public. Les acheteurs des grandes surfaces n'ont ainsi plus besoin d'intermédiaire pour trier l'offre des industriels : ces produits "markétés" sont facilement identifiables et toute grande enseigne se doit de le présenter en rayon, au risque de perdre une fraction de sa clientèle. La justification de l'intervention d'un intermédiaire entre l'industriel et le distributeur perd alors une grande part de sa justification traditionnelle.**

2 - les centrales d'achats ont atteint une telle dimension qu'elles sont capables, pour la plupart des familles de produits, de mobiliser des moyens de prospection des fournisseurs, d'expertise des produits... similaires si ce n'est supérieurs à ceux de la plupart des grossistes. Leur puissance d'achat leur assure des conditions de négociation dont peu de grossistes peuvent se

prévaloir. Les centrales d'achat ont donc naturellement été amenées à "internaliser" l'activité des grossistes, économisant ainsi une partie des coûts d'intermédiation.

En réalité, **la montée en puissance de la grande distribution et des centrales d'achat ne s'est pas traduite par une éviction systématique des grossistes.** Ceux-ci demeurent des intermédiaires recherchés pour un certain nombre de produits.

C'est le cas lorsque tout ou partie des **conditions suivantes sont réunies :**

- **les filières d'offre des produits demeurent fortement atomisées.** Le grossiste peut alors jouer son rôle traditionnel de "défricheur" de l'offre et de sélection des produits. C'est en particulier le cas pour les fruits et légumes et les produits artisanaux.

- **les gammes de produits sont étendues et profondes, ce qui pose des problèmes de composition d'une offre adaptée.** L'expertise des produits et des marchés par le grossiste génère une valeur ajoutée pour l'acheteur. Citons par exemple les cas du matériel électrique, de l'habillement, des jouets et, dans une moindre mesure, celui de la papeterie.

- **les produits sont soumis à d'importantes variations saisonnières ou à l'influence de la mode.** La versatilité de la demande génère des variations de stocks que le grossiste, spécialisé, est mieux à même d'anticiper. Réducteur d'incertitude, il dépasse alors sa fonction traditionnelle pour gérer le risque-produit. Il va jusqu'à implanter puis gérer le linéaire, et reprendre les invendus. L'habillement et l'équipement de la maison sont des secteurs traditionnels de ce type de services.

- **les biens sont très rapidement périssables.** Là encore, le grossiste prend le risque associé au stockage. Les fruits et légumes et les fleurs sont typiques de cette situation.

- **les produits font l'objet d'une demande spéculative** de la part du distributeur, qui désire "faire un coup" en associant un achat ponctuel sur de gros volumes et une courte campagne promotionnelle.

2.2.4. Des perspectives incertaines

La montée en puissance de la distribution moderne a donc été assez largement défavorable au commerce de gros. La poursuite de l'expansion de la grande distribution pour les prochaines années, même à un rythme ralenti, ne peut guère laisser espérer des ouvertures sur ce plan. Au contraire, **à mesure que les méthodes de la grande distribution se diffuseront sur**

de nouveaux marchés, des niches aujourd'hui abritées risquent de se révéler difficiles à conserver pour le commerce de gros.

Toutefois, au moins pour ce qui est de la grande distribution alimentaire, il semble bien qu'une première phase de l'histoire de ce secteur soit en train de s'achever et que le mode de fonctionnement que nous avons observé ces dernières années puisse être assez profondément révisé. En effet, on peut soutenir que **la grande distribution alimentaire est en train de passer d'un régime de croissance extensive à un régime de croissance intensive.**

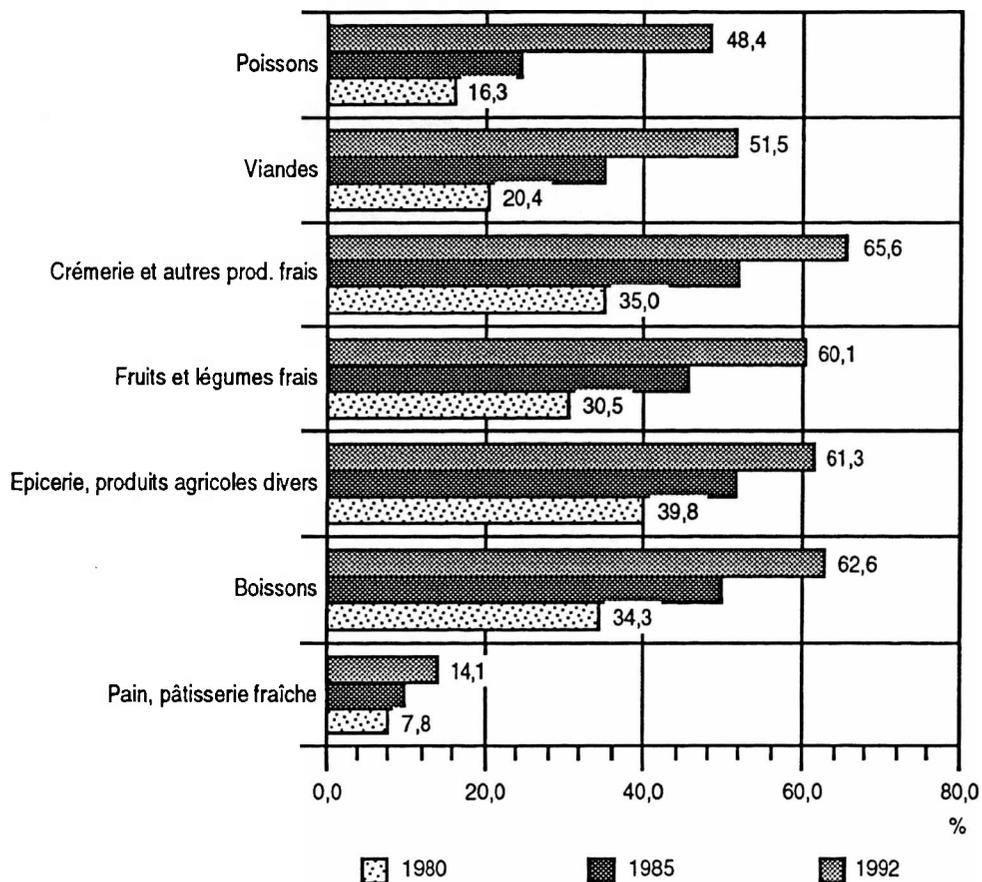
La poursuite d'une croissance rapide dans la grande distribution alimentaire bute désormais sur au moins quatre limites :

- **le marché alimentaire**, sur lequel elle réalise la majeure partie de son CA, **est saturé**. Le taux de croissance annuel moyen en volume du marché alimentaire, qui s'élevait à 1,8% entre 1970 et 1980, est tombé à 1,5% sur la période 1980-1990. 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.

- **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.

- **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. Les parts de marché sur chaque catégorie de produits ne progressant que péniblement, les hypers étendent leur offre à un nombre croissant de produits non-alimentaires (librairie, informatique, bijouterie...) et de services (épargne, voyages, assurances...), ce qui ne va pas sans poser des problèmes d'insuffisance des surfaces de vente et de maîtrise des produits, de l'offre et des circuits d'approvisionnement.

**Evolution de la part de la grande distribution alimentaire (hypers + supers)
dans la consommation commercialisable
des grandes familles de produits alimentaires**



Source : INSEE

- **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 durcissement des conditions d'attribution 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.** Les stratégies d'adaptation empruntées risquent d'avoir des conséquences importantes sur les modes d'approvisionnement adoptés par les grandes surfaces et sur la place que pourraient être amenés à prendre les grossistes au cours de la prochaine décennie.

Les stratégies d'adaptation que les entreprises de la grande distribution sont en train de mettre en place portent sur les axes suivants :

- **la diversification vers le commerce non-alimentaire** ou vers d'autres activités. Les activités trop éloignées du métier de distributeur ont cependant, dans l'ensemble, été abandonnées 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.

- **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.

- **la concentration.** Les opérations de croissance externe permettent de contourner la difficulté croissance à réaliser de nouvelles ouvertures, tout en permettant l'élimination de concurrents.

- **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 complémentaires : 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 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. **Leur mise en place efficace exigera cependant de mobiliser et de traiter une quantité importante d'informations sur les marchés, les attentes des consommateurs... Les grossistes pourraient s'affirmer à cet égard comme des partenaires utiles des distributeurs.**

- enfin, le redressement des conditions de rentabilité passe également par une **rationalisation de la logistique** porteuse de gains de productivité considérables. Nous examinerons en détail plus bas les grands axes de cette rationalisation. Signalons dès à présent qu'elle porte en germe à la fois des menaces et des opportunités pour le commerce de gros.

2.3. La restauration hors foyer : essor et concentration

• Un débouché majeur

Le marché de la restauration hors domicile ou hors foyer (RHF) est en plein essor. En 1991⁴⁵, les ménages y consacraient plus de 4% de leur budget total, pour un chiffre d'affaires de 211 milliards de francs (hors taxes). En progression constante depuis plus de dix ans, la RHF fait encore appel à un grand nombre d'intermédiaires de distribution alimentaire. A ce titre, les restructurations récentes dans ce secteur touchent de près le commerce de gros.

⁴⁵ AGRA Alimentation, IGIA, Restauration Hors-Foyer, 1993.

• **La restauration commerciale : une tendance forte à la concentration et à la spécialisation**

En 1991, la restauration commerciale générait 60% du chiffre d'affaires de la RHF, avec seulement 43% des prestations du secteur. Particulièrement attractif, ce segment est aussi le plus atomisé. En 1992, la France comptait près de 100 000 établissements de restauration traditionnelle ou cafétérias⁴⁶, et plus de 5 000 fast foods et restaurants à thème.

Cependant, les dix dernières années ont vu la part de marché des cafés-restaurants se réduire au profit d'établissements spécialisés comme les restaurants à thème, dont les pizzerias, les sandwicheries et surtout les fast foods. **Or la spécialisation des établissements permet d'accéder à de plus grands volumes d'achats de marchandises. Aussi la modification de la consommation entraîne-t-elle la concentration des approvisionnements.**

Par ailleurs, les chaînes spécialisées génèrent plus des trois quart du chiffre d'affaires du segment. La concentration touche chaque famille d'établissements, puisqu'aussi bien dans les hôtels, les restaurants que les fast foods et les cafétérias, 20% des acteurs génèrent 80% du chiffre d'affaires.

Notons que les grands groupes se spécialisent sur des segments assez étroits de la restauration commerciale : fast food hamburger (9% des établissements en 1990), fast food viennoiserie (0,5%) ou divers (0,5%), pizzerias (4%), sandwicheries (3%), restauration à thème (1%), etc.

Finalement, le secteur se découpe en deux catégories. D'un côté, les petits restaurants familiaux et indépendants restent majoritaires en nombre, mais perdent du terrain en termes de chiffre d'affaires. De l'autre, les chaînes de restauration spécialisées, qui possèdent une enseigne nationale, captent une majeure partie du chiffre d'affaires du secteur.

• **La restauration sociale : le poids grandissant des sociétés de restauration collective (SRC)**

La restauration sociale - ou collective - représente 40% du chiffre d'affaires de la RHF avec 57% des prestations. Elle bénéficie d'une clientèle plus ou moins captive, mais génère des marges traditionnellement plus faibles. La plus faible attractivité de l'activité, corrélée en partie à la forte composante publique du secteur, explique la plus forte concentration des structures.

⁴⁶ Estimation SECODIP.

En effet, comme dans la restauration commerciale, 20% des entreprises génèrent 80% du chiffre d'affaires du secteur. **La restauration concédée progresse (+6% par an depuis 1990) au détriment de la restauration autogérée par les grandes collectivités (hôpitaux, Éducation nationale, Armée, grandes entreprises). Cette progression profite principalement aux SRC qui renforcent encore leurs positions. En outre, au sein même des SRC, les structures se concentrent.**

Parts de marché des sociétés de restauration collective (SRC) en 1992

	% du CA des SRC	Evolution récente
Sodexho	21%	=
Générale de Restauration	21%	+
Eurest	14%	+
SHR	14%	=
Orly Restauration ⁴⁷	7%	-
Sogeres	5%	-
Autres	20%	-

(Source : *Néo Restauration*, 1993)

Les SRC augmentent chaque année leur chiffre d'affaires de 10% en moyenne. Elles ne fournissent encore que 20% des 3,6 milliards de repas servis en collectivité, mais leur poids grandit rapidement. Déjà, les cinq premières sociétés génèrent 77% du chiffre d'affaires du secteur, dépassant chacune le milliard de francs.

• La rationalisation des achats dans la RHF

Initiés au cours des vingt dernières années par la montée en puissance de la restauration rapide, **les groupements d'achats se sont encore développés récemment.** Toutefois, la rationalisation des achats répond à des contraintes très différentes selon le segment abordé. Les formes prises par les services centraux d'achats des grandes institutions et sociétés de restauration sont donc extrêmement variées.

Nous retiendrons toutefois quelques points communs qui résument les grandes tendances de l'organisation des achats en RHF :

⁴⁷ En 1994, l'entreprise a connu de grandes difficultés financières qui remettent en question son existence.

- Les grands clients de la RHF (Assistance publique, sociétés de restauration) disposent tous d'un groupe d'acheteurs spécialisés par gamme de produits. Ceux-là mettent en concurrence tous les circuits d'approvisionnement.
- Les services qualité des clients participent au référencement des fournisseurs. Ils établissent un cahier des charges dont les principaux critères sont, dans l'ordre : la qualité et l'hygiène des marchandises (y compris lors du transport), la continuité d'approvisionnement, et le prix.
- La remontée d'information en provenance des consommateurs est normalisée et intervient dans la négociation avec les fournisseurs.
- Ajoutons que, partout, les organisateurs des achats de RHF tentent de réduire le nombre de leurs fournisseurs. Leurs méthodes, qui s'apparentent à celle de l'homologation, visent à établir des relations stables et transparentes avec leurs fournisseurs.

Le développement de la RHF semble a priori un élément favorable aux opérateurs du commerce de gros. Toutefois, le secteur amorce à son tour un fort mouvement de restructuration et de rationalisation des achats qui pourrait, à terme, nuire aux grossistes.

2.4. L'évolution du nombre de PME

L'analyse de la concentration des structures à l'amont et à l'aval donnerait une vision très pessimiste du nouvel environnement du commerce de gros si l'on ne prenait pas en compte **la montée du nombre de PME-PMI dans le pays depuis 1985**. En effet, l'augmentation du nombre d'entreprises entre 1985 (532 595 firmes enregistrées par l'Insee, Industrie et IAA confondues) et 1990 (568 814) a très largement profité aux PME-PMI.

Tandis que le nombre de grandes entreprises⁴⁸ baissait au rythme moyen de -1% par an, les PME voyaient leur nombre s'accroître de 1,3% par an. Au vu des récentes données sectorielles⁴⁹, ce mouvement semble se poursuivre au moins jusqu'en 1992. Il n'est tempéré que par la montée simultanée du poids des groupes dans les PME-PMI.

C'est en particulier les moyennes entreprises de 11 à 500 salariés - cibles privilégiées du commerce de gros - qui connaissent le plus fort développement (+2,9% par an entre 1985 et 1990).

⁴⁸ Plus de 500 salariés.

⁴⁹ Source : EAE, 1992.

Le développement du nombre absolu d'entreprises de taille moyenne est un facteur qui vient tempérer l'analyse de la concentration des flux physiques et financiers aux frontières du commerce de gros. Ce dernier dispose encore d'un large champ d'investigation stratégique, constitué d'un tissu renouvelé de petites et moyennes entreprises.

Le développement des marchés amont et la réorganisation des circuits de distribution ont considérablement modifié l'environnement concurrentiel du commerce de gros. En allant vers une plus grande concentration, le système production / distribution tend à court-circuiter le commerce de gros.

Néanmoins, seule, la concentration ne mène pas nécessairement à la suppression de toute intermédiation. C'est l'ajustement des contraintes des fournisseurs aux besoins des clients qui donne sa spécificité au commerce de gros. Et cela est d'autant plus nécessaire que les deux groupes sont hétérogènes.

Le cas le plus favorable se présente lorsque les fournisseurs et les clients du grossiste sont issus de filières nombreuses et variées. Non seulement les acteurs économiques ne peuvent s'identifier clairement, mais ils ne savent répondre à leurs attentes réciproques, trop spécifiques, sur de trop faibles volumes. Pour comprendre la place tenue par le commerce de gros, il convient donc d'identifier les effets de filière.

Cette représentation de la "pureté" de la filière est un élément de l'environnement économique du commerce de gros ; il joue à deux niveaux :

- il confère un caractère stratégique aux échanges et incite clients et fournisseurs à se rapprocher. Dès lors, le grossiste ne se voit déléguer que les commandes périphériques (clients mineurs ou ponctuels) et ne bénéficie plus des volumes susceptibles de justifier sa fonction.
- il concourt à homogénéiser les clients et fournisseurs du grossiste. En ce sens, il accentue les effets néfastes de la concentration. En effet, lorsque les groupes homogènes de clients et de fournisseurs sont de grande taille, il est plus difficile d'opérer une segmentation de service ou une segmentation logistique. Le grossiste peut alors être aisément court-circuité.

Pour résumer : une clientèle homogène dans ses attentes et ses volumes est facilement abordable par le fabricant. Parallèlement, une forte convergence des fabrications pousse les distributeurs à "remonter la filière" vers les producteurs. Le mode d'insertion du grossiste dans la filière dépend de la diversité des origines et destinations sectorielles des produits.

Ce constat induit un double mouvement. D'un côté, les compétences traditionnelles des grossistes sont progressivement appropriées par leurs fournisseurs et leurs clients. De l'autre, le rôle du grossiste, modifié en profondeur, requiert des compétences nouvelles.

Les frontières de la profession, qui comprenaient essentiellement la distribution de marchandises, recouvrent désormais les fonctions de stockiste, de logisticien et de prestataire de services. Le domaine de concurrence du commerce de gros est par conséquent considérablement élargi. Ce phénomène, qui ouvre des perspectives d'évolution du métier, en augmente aussi les risques.

Le rôle d'intermédiaire de transaction, tenu par le grossiste, perd plus que jamais sa neutralité. Il ne s'agit plus seulement de palier à l'éloignement physique, directement observable, des fournisseurs et des clients. Aujourd'hui, le grossiste agit sur l'étroit domaine des compétences délaissées par les producteurs et les distributeurs. Pour cela, il doit pouvoir proposer des services plus importants et plus performants, à plus forte composante incorporelle.

3 - DES MARCHÉS STAGNANTS DE PLUS EN PLUS VERSATILES

3.1. Les modifications de la demande et la généralisation des stratégies de différenciation

L'évolution de la structure de la consommation dans la période de l'après-guerre correspond à une période d'accroissement important de l'équipement des ménages. Après les "30 glorieuses", la **saturation des besoins primaires** des ménages (alimentation, habillement, équipement ménager de base...) a entraîné **un net ralentissement du rythme de croissance de la consommation et un plafonnement du taux d'équipement des ménages en biens durables** (électroménager, automobile...).

Cette saturation des besoins primaires a été accentuée par la conjoncture récente. Depuis le début des années 1990, la progression de la consommation des ménages, en particulier pour les biens durables, a enregistré une nette inflexion.

Les postes les plus dynamiques de la consommation des ménages portent sur les services (santé, loisirs...). La part des services marchands dans la consommation des ménages est ainsi passée de 30,6% en 1970 à 42,8% en 1993. Cette évolution est défavorable à la croissance des débouchés des grossistes, qui travaillent - par nature - principalement dans les filières de production de biens.

Parallèlement, **la consommation de marchandises elle-même tend à se dématérialiser**. Ceci est dû tout d'abord au fait que les biens incorporent une quantité croissante de "matière grise" et de moins en moins de matière. Qu'il suffise sur ce point de comparer un ordinateur ou un Video-Disc à un réfrigérateur ou un costume. Par ailleurs, la dématérialisation s'opère également par un **dégagement de la marchandise de sa finalité purement fonctionnelle au profit d'une composante symbolique**. Les achats d'habillement, par exemple, ne répondent pas seulement au besoin primaire de se vêtir. Le consommateur recherche dans l'achat de vêtement la satisfaction d'un besoin supérieur : expression de soi, distinction... De façon similaire, les achats d'automobiles ne répondent pas au seul besoin de déplacement des individus. Les critères de choix des consommateurs portent davantage sur des composantes comme le design du véhicule, l'image de marque du constructeur...

Les industriels ont tenté de répondre à ces changements intervenus dans la consommation en développant **des stratégies de différenciation des produits et de segmentation des marchés**. On trouve une illustration de la généralisation de ces stratégies dans l'augmentation des dépenses de publicité. En dix ans, le marché mondial de la publicité a triplé tandis qu'en France, les dépenses de publicité, qui représentaient 5,8% des dépenses d'investissement matériel en 1974, atteignent 9,2% en 1989. Selon Nielsen, alors qu'en 1960 les matières premières entraient pour 18% dans le coût d'un produit de grande consommation, cette part tombe à 7% en 1990. Dans le même temps, la part de l'ensemble des dépenses marketing et commerciales serait passée de 25% à 41%.

La généralisation des stratégies de différenciation peut être nuisible au métier traditionnel du grossiste. Par essence, la stratégie de différenciation de l'entreprise passe par l'incorporation dans le produit d'éléments de monopole, c'est-à-dire de facteurs qu'elle est seule à affirmer et qui sont censées lui assurer un avantage compétitif sur le marché : le design de son produit, la technologie incorporée, la marque... Ces éléments de monopole sont souvent le résultat d'investissements lourds et risqués dans des actifs immatériels : la communication, la R&D... **Recourir aux services d'un intermédiaire pour accéder au marché comporte des risques d'une mauvaise exploitation, voire d'une dégradation, de ces actifs immatériels.** Par exemple, l'insuffisante compétence technologique d'un intermédiaire peut s'opposer à une bonne valorisation commerciale de l'avance technique dont bénéficie un produit ; un avantage compétitif portant sur l'image de marque peut être desservi par une distribution "bas de gamme"... C'est souvent par souci d'une bonne valorisation de leurs actifs immatériels que des producteurs de biens de consommation ont été amenés à intégrer le commerce de détail ou, ce qui dans l'esprit est très similaire, à préférer une distribution sélective. De Guerlain à Bang & Olufsen, en passant par Rodier ou les constructeurs automobiles, les exemples ne manquent pas. **L'intégration de la distribution permet en outre de capter les marges en aval et de se doter d'un poste avancé d'observation du marché.**

La modification du contenu de la demande des ménages, ainsi que les stratégies que les entreprises lui ont opposées, se sont traduites par un accroissement du nombre de produits proposés au consommateur, découlant des pratiques de **segmentation des marchés, associée à une versatilité accrue de la demande.**

3.2. L'augmentation du nombre de références et le raccourcissement de leur cycle de vie

La multiplication des références est constatée sur la plupart des marchés. Elle trouve sa source dans les **évolutions technologiques**, qui conduisent à la création de nouveaux produits, mais aussi dans la **segmentation des marchés**, qui se traduit par des déclinaisons en gammes et en modèles.

L'augmentation du nombre de produits référencés touche la quasi-totalité des produits de consommation. Par exemple, pour la seule année 1994, le nombre de références proposées en GMS a progressé de près de 7% dans les produits alimentaires, de plus de 8% dans le non-alimentaire⁵⁰.

Le nombre de "marques actives"⁵¹ constitue un autre indicateur de la multiplication des produits sur les marchés. Ce nombre a augmenté de près de 80% dans le secteur des boissons entre 1981 et 1989 et faisait plus que doubler dans l'ensemble du secteur de l'alimentation (1 580 marques actives en 1989 contre 755 en 1981).

L'accroissement du nombre de références s'explique en premier lieu par l'arrivée sur le marché de nouveaux produits. Les nouvelles références se développent tout autant dans le secteur alimentaire. On a ainsi pu constater ces dernières années une intensification des flux de produits exotiques (fruits et légumes, produits d'épicerie...), de produits qui sont le résultat d'innovations technologiques (mini-légumes...) ainsi que la présence en hiver de fruits et légumes de contre-saison (cultures sous serre, productions de l'hémisphère sud). Les évolutions technologiques dans le domaine de la conservation des aliments (produits sous vide, surgélation...) et les modifications des attitudes alimentaires ont provoqué la prolifération des produits dans le secteur des plats cuisinés. Le nombre de références dans les produits laitiers s'est également accru de façon importante au cours des dernières années⁵². Yoplait, par exemple, a vu le nombre de ses références augmenter de 10% en moyenne par an à partir de 1990, pour finalement atteindre en 1994 un total de 4 000. La multiplication des références est à la fois provoquée par l'arrivée de nouveaux produits (pour se limiter au lait, citons les laits

⁵⁰ Source : Baromètre LSA/Panel de Gestion (filiale Nielsen). Les estimations se fondent sur des relevés réalisés dans près de 3000 points de vente en France. Selon Nielsen, le nombre de références pour les produits de grande consommation a crû de 7% en 1993.

⁵¹ Source : SECODIP. Une marque active est une marque ayant fait l'objet d'une publicité au cours de l'année. L'indicateur combine donc l'effet de la multiplication des références avec l'accroissement du recours à la publicité.

⁵² Source : Nielsen. Le nombre de codes-produits a quasiment doublé entre 1987 et 1993 dans les hypers et supermarchés.

aromatisés, les laits vitaminés...) et par de nouvelles présentations (bouteilles de différentes contenances, briques...).

Ce schéma s'applique également aux produits non-alimentaires. A titre d'exemple, les années 1980 ont vu se développer un ensemble d'enseignes qui mettaient en avant dans leur communication le nombre de références proposées⁵³. La prolifération des références a par exemple été observée dans le secteur des peintures⁵⁴, des articles de maison⁵⁵, du meuble, etc. Dans l'industrie du matériel de sports d'hiver, sur le seul segment du ski alpin, le fabricant Dynastar propose un catalogue ne comptant pas moins de 2 000 références (40 modèles déclinés par taille et par couleur).

La prolifération des produits dans les secteurs de biens de consommation provoque une augmentation du nombre de références dans les biens intermédiaires nécessaires à leur production. Cet effet en cascade s'ajoute à l'évolution technologique pour accroître le nombre de références dans les matériaux et l'outillage.

Enfin, la mise sur le marché de nouveaux produits s'accompagne de la création de nouveaux emballages dont le nombre augmente également par l'effet de la dynamique propre à l'activité du secteur (nouveaux matériaux, contraintes de sécurité liées à l'utilisation de matières plastiques, etc.).

Toutefois, cette évolution semble être remise en cause dans certains secteurs et l'inflation du nombre de références pourrait enregistrer, si ce n'est une baisse, du moins une inflexion dans les prochaines années. La différenciation des produits, même retardée, est en effet coûteuse pour les fabricants. Elle apparaît en outre difficilement compatible avec les nouveaux comportements de consommation apparus depuis 1990, simultanément aux difficultés économiques et qui semblent se traduire chez les consommateurs par une plus forte attention portée aux attributs objectifs des produits, notamment le prix, et à leur valeur d'usage. Cette nouvelle hiérarchie des choix des consommateurs a notamment été favorable au développement des marques de distributeurs et aux produits "premiers prix"⁵⁶.

⁵³ C'est par exemple le cas d'Eldorauto, dans la distribution de détail de pièces automobiles.

⁵⁴ Chez ICI Paints, le nombre de références a augmenté de 50% en cinq ans.

⁵⁵ Le secteur de la ferblanterie, de la fabrication d'articles de ménages et de coutellerie est particulièrement dynamique en matière d'élargissement de gamme et de prolifération des produits. C'est également un secteur où certains grossistes sont particulièrement actifs en matière de gestion des linéaires de la distribution de détail et de diversification vers les activités de production ou de donneurs d'ordres.

⁵⁶ Sur les nouvelles tendances de la consommation, voir *Prix, qualité, service. Les arbitrages du consommateur*, Cahier de recherche n° 58, CRÉDOC, avril 1994 ; "Le plaisir d'acheter n'a pas disparu" *Consommation et mode de vie* n° 80, CRÉDOC, octobre 1993 ; *Où en est la consommation aujourd'hui ?* Cahier de recherche n° 46, CRÉDOC, avril 1993 ; "Vers une consommation engagée", *Consommation et mode de vie* n° 75, CRÉDOC, mars 1993.

Il est trop tôt pour savoir si ces nouveaux comportements sont appelés à survivre à la reprise de la croissance du pouvoir d'achat et au recul du sentiment d'inquiétude. Il s'agit là d'une incertitude lourde qui pèse sur les stratégies de l'ensemble des acteurs intervenant sur les marchés de biens de consommation.

L'augmentation de la fréquence des innovations technologiques, le développement de la segmentation des marchés et la versatilité de la demande conduisent mécaniquement à **raccourcir le cycle de vie des produits**. Ce phénomène d'innovations à répétition a par exemple été observé dans le secteur de l'électronique grand public ou de l'informatique, où **l'obsolescence des matériels est extrêmement rapide**. Mais ce raccourcissement du cycle de vie des produits n'est pas uniquement imputable au progrès technique. Sur le marché du jouet, Mattel crée chaque année 90 poupées Barbie différentes et 120 nouveaux modèles d'habits ; 80% des lignes sont ainsi renouvelées chaque année.

Augmentation du nombre des références, raccourcissement de leur cycle de vie vont de paire avec une **versatilité accrue de la demande**. Cette versatilité comporte trois dimensions principales⁵⁷ : une dé-fidélisation du consommateur qui ne s'attache plus systématiquement à certaines marques ou lieux d'achats ; un comportement multi-facettes qui fait que le consommateur n'adopte pas les mêmes comportements face à ses achats dans les différentes familles de produits ; enfin, un comportement d'instantanéité qui fait que l'engouement pour un produit peut être fulgurant et retomber sans raison apparente.

3.3. Conséquences de la versatilité des marchés sur les entreprises du secteur

Ces nouvelles caractéristiques de la demande se traduisent pour les industriels et les distributeurs par une hausse de la **complexité** et de **l'incertitude**.

La complexité réside dans les **difficultés organisationnelles liées à la production, à la logistique et à la vente d'un nombre très important de produits**. La gestion de cette complexité est à la base de la "révolution organisationnelle" qui transforme en profondeur le système économique depuis plusieurs années et que nous analyserons plus en détail dans le prochain chapitre.

Cette complexité est un facteur favorable à l'intervention des grossistes. Leur intermédiation peut permettre de fluidifier une organisation complexe ; par une gestion efficace

⁵⁷ On parle également de volatilité de la demande, Cf. Cottet et Paché, 1991.

des stocks, le grossiste peut palier aux difficultés rencontrées par les industriels dans la recherche de la flexibilité. La multiplication des références rend l'offre moins lisible, et la recherche de l'adéquation des produits aux demandes spécifiques plus ardue. Un grossiste maîtrisant à la fois la gestion de stocks et ayant une bonne connaissance des produits et de la demande peut alors revaloriser sa fonction en diminuant les "frottements" du marché.

La versatilité de la demande et le raccourcissement du cycle de vie des produits sont également porteurs **d'incertitude** pour tous les acteurs économiques impliqués dans la mise des produits sur le marché. L'incertitude découle de la difficulté à anticiper les besoins du marché. Les produits doivent être conçus et fabriqués plusieurs mois avant leur lancement sur le marché⁵⁸. Dans ces conditions, même à l'aide d'études de marché très approfondies, **tout lancement de produit s'apparente à un pari**. Si le produit n'est pas parfaitement adapté à la demande (ou n'a pas rencontré sa demande en raison d'une erreur de stratégie commerciale ou de distribution), le **risque d'invendus** se précise. Il est d'autant plus grand que le cycle de vie est court. Il est d'autant plus grave que le produit a nécessité des dépenses importantes pour sa mise au point et son lancement commercial, car ces coûts fixes risquent de ne pas pouvoir être amortis. Les distributeurs, rendus prudents par l'imprévisibilité des comportements de consommation, minimisent les risques en commandant le plus tard possible les quantités les plus faibles possibles quitte à pratiquer le réassort en cas de succès commercial. Les industriels risquent donc, paradoxalement, d'être mis en difficulté par le succès même de leur production, dans la mesure où la rigidité de leur appareil de production ne leur permet pas de répondre à l'exigence de flexibilité des distributeurs.

De nouveau, **l'incertitude est favorable au grossiste, à condition que celui-ci prenne conscience de l'opportunité de jouer le rôle de "réducteur d'incertitude"**. Par une très bonne maîtrise de la diversité des produits, il peut aider le distributeur (ou l'industriel utilisateur) à sélectionner les références les plus adaptées. Par une très bonne connaissance des marchés, de ses tendances actuelles, de ses évolutions probables, il peut aider l'industriel à cibler correctement son marché. Par la connaissance des circuits de distribution, des habitudes d'achat des consommateurs, il peut réaliser une sélection efficace des circuits de distribution adaptés à chaque référence. Le grossiste peut également "réduire l'incertitude" par l'intégration d'une activité de transformation légère. Par exemple, en prenant en charge la "différenciation retardée" des produits (peinture, taille et nature du conditionnement, décoration...), le grossiste peut permettre une certaine standardisation de l'offre de l'industriel. Il peut attendre de connaître précisément le contenu de la demande pour achever la finition du produit. Il est intéressant de savoir que les constructeurs automobiles envisagent actuellement de repousser cette différenciation chez les concessionnaires. Ceux-ci

⁵⁸ Par exemple, un délai de 18 mois sépare la conception des articles d'habillement de leur mise sur le marché.

auraient alors la charge - à la demande de chaque client - de personnaliser les véhicules. Ce travail sur les options du véhicule simplifie considérablement l'organisation de la production et de la logistique du constructeur.

Les modifications intervenues dans les comportements de consommation au cours des dernières décennies - facteurs d'instabilité des marchés - sont de nature à conforter le rôle du commerce de gros. **Le bénéfice n'est cependant pas automatique.** Saisir cette opportunité implique de répondre à la complexité et à l'incertitude accrues. Pour cela, **il est nécessaire de posséder la maîtrise des techniques - de plus en plus pointues - de gestion des stocks et d'avoir une connaissance suffisante des produits et des marchés.** Outre les difficultés associées à l'acquisition ou à l'approfondissement de ces compétences, les grossistes vont buter sur une deuxième difficulté. En effet, afin de répondre à ces nouvelles caractéristiques des marchés, les industriels et les distributeurs mettent en place, chacun de leur côté, de nouvelles méthodes d'organisation de leur activité, et de nouvelles manières de travailler ensemble. Ces nouveaux "modes de coordination" semblent favoriser des relations directes au détriment des relations intermédiées. C'est ce que nous allons analyser dans le chapitre suivant.

4 - LA RÉVOLUTION ORGANISATIONNELLE

4.1. Le besoin de flexibilité des firmes

4.1.1. De nouveaux principes organisationnels pour une plus grande flexibilité

Le nouvel environnement économique, qui émerge progressivement, remet en cause l'organisation des entreprises issues du fordisme, fondées sur le couple production de masse / consommation de masse. Les entreprises recherchent de nouveaux principes organisationnels, qui bouleversent leur manière de produire, de vendre, et d'entrer en relation les unes avec les autres. **Ces changements touchent doublement le commerce de gros. Comme toutes les entreprises, celles du commerce de gros sont entraînées par cette nécessité de réviser leur organisation, afin d'atteindre une plus grande flexibilité, une meilleure capacité d'apprentissage et la maîtrise de savoirs complexes. De surcroît, elle sont directement affectées par les nouvelles pratiques organisationnelles de leurs clients et fournisseurs, qui tendent à remettre en question la légitimité du rôle traditionnel du grossiste et imposent à ce dernier une réflexion sur une redéfinition de sa fonction.**

Rappelons les principaux facteurs motivant cette "révolution organisationnelle" :

- La demande est devenue plus versatile, favorisant la prolifération des références et le raccourcissement de leur cycle de vie. En conséquence, les séries tendent à se raccourcir, interdisant l'accroissement des volumes comme unique facteur de rentabilité, et faisant jouer un rôle croissant à la flexibilité et à la réactivité de l'entreprise dans la définition de ses performances. Dans ce cadre, l'adaptation de l'organisation de l'entreprise prime sur la taille des productions. Cette tendance forte traduit l'épuisement du modèle fordiste. Les entreprises doivent chercher d'autres gisements de productivité que les économies d'échelle. Autrement dit, la production seule - fût-elle réalisée au sein d'ateliers flexibles - ne suffit plus à assurer la compétitivité de l'entreprise. Celle-ci passe par l'efficience dans les autres fonctions comme la commercialisation, le service après-vente, la logistique, etc.

- L'accélération et la complexification du progrès technique ont conduit à l'éclatement des savoirs⁵⁹. Afin de pouvoir rester dans la course technologique, les entreprises sont amené à se spécialiser sur un étroit domaine de connaissance. En conséquence, elles se recentrent et

⁵⁹ Voir Ph. MOATI, El Mouhoud MOUHOUD, op. cit.

perdent la maîtrise des activités reposant sur d'autres bases de savoirs, pour autant complémentaires aux leurs dans la production du bien final. Plus encore, les nouveaux produits réclament de plus en plus souvent la combinaison de technologies issues de blocs de savoirs différents. La compétitivité de chaque entreprise est ainsi de plus en plus dépendante de la compétitivité de ses fournisseurs.

- Dans un contexte de turbulences financières, la montée des taux d'intérêt a renchéri le coût des financements d'exploitation. La réduction des stocks est alors apparue comme le moyen de réduire les frais financiers. Ce souci de maîtriser les stocks était alors d'autant plus nécessaire que ceux-ci avaient naturellement tendance à s'alourdir avec la multiplication des références et devenaient de plus en plus risqués avec la volatilité des marchés et le raccourcissement du cycle de vie des produits. Ces comportements sont à l'origine de nouvelles formes d'organisation internes et de relations avec les fournisseurs, telles que l'approvisionnement en juste à temps, le recours à la sous-traitance, etc.

- Les outils informatiques et de télécommunications fournissent les moyens d'achever l'intégration des opérations logistiques et d'assurer des prises de décisions rapides et optimales, d'où une amélioration de la productivité des firmes. Les flux sont accélérés et les liens entre les différentes unités de la firme sont plus denses. Cela facilite la capacité de l'organisation à apprendre et à réagir aux opportunités et menaces que présente son environnement. Le développement des technologies de l'information et de la communication permet aussi le rapprochement d'organisations indépendantes et la constitution de réseaux productifs (voir infra).

Enfin, la recherche d'une plus grande flexibilité traduit la volonté d'atteindre plus de souplesse à l'intérieur de l'organisation afin de faciliter l'adaptation de l'entreprise dans un environnement devenu instable. Ces nouveaux modes d'organisation se manifestent dans le glissement du principe de division du travail, d'une logique technique - de poste et de fonction - vers une logique "cognitive", de compétences et d'apprentissage⁶⁰.

4.1.2. Le commerce de gros comme facteur de flexibilité

Le grossiste doit s'adapter à un environnement organisationnel plus instable, plus complexe, et qui réclame un flot croissant d'information. **Il ne s'agit plus seulement aujourd'hui d'acheter pour revendre ; encore faut-il se placer au carrefour de l'information**

⁶⁰ Ibid.

sur les consommateurs, les techniques, les marchés spécifiques, les opportunités d'arbitrage ou de spéculation.

Parce que les coûts de production représentent une part décroissante du coût total des marchandises, de forts gisements de productivité subsistent dans les services annexes. Ainsi, les fonctions marketing, commerciale et logistique représentent aujourd'hui, selon Nielsen, environ 60% du coût final des produits de grande consommation, alors que cette part n'était que de l'ordre de 40% dans les années 60.

**Répartition du coût final des produits de grande consommation
selon l'origine des coûts**

	1960	1990
Matières premières	18%	7%
Fabrication	25%	13%
Logistique	15%	19%
Marketing & commercial	25%	41%
Autres	17%	20%
Total	100%	100%

(Source : Nielsen)

La recherche de gains de productivité tend aujourd'hui à s'étendre à ces fonctions. Les constructeurs automobiles, par exemple, après avoir profondément restructuré l'organisation de leurs process de production, s'attellent désormais à la restructuration de leur organisation commerciale. De fait, le coût de commercialisation peut représenter jusqu'à 50% du prix public d'une automobile.

Des opportunités existent donc pour les grossistes qui sauront aider les industriels à exploiter ces gisements de productivité. Cependant, la recherche concomitante d'une plus grande réactivité comporte le risque majeur de voir les producteurs et les commerçants se passer du commerce de gros.

Le grossiste doit donc trouver le positionnement commercial, les services et les financements susceptibles d'améliorer la flexibilité de la filière à moindre coût. Sa chance est dans la centralisation des structures logistiques, qui permet l'implication étroite de la gestion des flux dans la définition d'une stratégie générique. Plus que jamais, le commerce de gros doit être l'élément décisif d'une allocation plus efficace des ressources dans l'organisation.

4.2. De nouvelles relations inter-entreprises

4.2.1. Les réseaux productifs

Les industriels doivent aujourd'hui lever le paradoxe issu du cloisonnement et de la transversalité des savoirs. D'un côté, les connaissances spécifiques, susceptibles d'apporter un avantage concurrentiel, sont maîtrisées par des acteurs spécialisés. De l'autre, la compétitivité des produits et des firmes est le plus souvent assurée par l'hybridation de technologies différentes. L'entreprise devient alors nécessairement le lieu de convergence et de sélection de savoirs d'origines variées.

C'est plus dans la combinaison de savoirs spécialisés que dans la constitution d'un savoir général que l'entreprise affirme aujourd'hui sa compétitivité. La spécialisation sur un type de compétences, et le recours à l'extérieur pour les autres, poussent la firme à constituer autour d'elle des pôles de compétences - des "réseaux productifs" -, grâce auxquels elle peut bénéficier du produit de technologies qu'elle ne maîtrise pas. Sa place dans le réseau productif ainsi constitué dépend évidemment de son apport au réseau. Dans ce nouveau schéma, l'entreprise est confrontée à l'échange dès la conception du produit, et non plus seulement au stade de sa commercialisation. Mais cet échange est alors moins un échange de marchandises au sens strict qu'un échange de compétences incorporées dans les produits. **Ce nouveau type de relations entre les entreprises se prête mal à des transactions marchandes traditionnelles, c'est-à-dire ponctuelles et anonymes. Elles ont provoqué l'émergence et la diffusion de nouveaux modes de coordination de l'activité des entreprises participant à une même filière de production.**

4.2.2. Les nouveaux modes de coordination

Les nouveaux modes de coordination ont pour objet d'accroître la flexibilité des réseaux productifs et de faciliter la mise en rapport de produits issus d'entreprises maîtrisant des blocs de savoirs différents mais complémentaires pour la production d'un même bien final.

Qu'il s'agisse de sous-traitance, de co-traitance, d'alliances stratégiques, d'accords de coopération technologique ou commerciale, ces modèles de relations inter-entreprises se distinguent des relations de fourniture traditionnelle par tout ou partie des éléments suivants :

- la relation n'est pas anonyme ; elle unit des entreprises clairement identifiées, recherchées pour les compétences qu'elles maîtrisent ;
- la relation s'inscrit dans la durée ;

- la relation n'est pas régit uniquement par les prix ; l'action des "partenaires" est coordonnée par un ensemble de procédures conventionnelles définissant les attentes et obligations réciproques, un langage commun, des méthodes de travail, un code de conduite, des règles de partage de la valeur ajoutée née de la relation.

Parmi ces modes de coordination, mentionnons :

- **La mise en tension des flux**

La mise en tension des flux est une démarche relativement récente pour les entreprises occidentales. Elle consiste à ne produire que ce dont on a besoin, au moment où le besoin se fait sentir. Cette production en juste à temps (JAT) touche aussi bien les produits finis, que les sous-ensembles, les pièces et composants et les matières premières. Elle nécessite un ordonnancement rigoureux des opérations en fonction des attentes exprimées en aval. Elle a pour effet immédiat la réduction des stocks et des frais financiers associés. Mais elle remet en question l'ensemble de l'organisation de la production : implantations, fiabilité des équipements, durée de vie des outils, apprentissage des opérateurs, nouvelle répartition des responsabilités.

Le JAT s'appuie généralement sur des liens étroits entre les partenaires : planification de moyen terme, échanges inter-organisationnels, réduction du nombre de fournisseurs, livraisons fréquentes et aléatoires. Le JAT réclame ainsi une forte intégration de l'organisation des partenaires, et implique donc pour fonctionner : la durée, la confiance, et le respect de "règles du jeu", qui peuvent évidemment être atteints par des relations de marché ordinaires. Le JAT tend logiquement à réduire le nombre d'intermédiaires, parfois jusqu'à une source unique d'approvisionnement. Toutefois la faiblesse des volumes fournis peut décourager les fournisseurs, qui ont alors recours à un stockeur pour compte de tiers, dans une forme altérée du JAT.

- **L'homologation, la certification**

L'homologation est pratiquée par les services achats de grandes entreprises, sur des critères propres. A l'inverse, la certification est fondée sur l'audit par un organisme indépendant des systèmes qualité d'un fournisseur ou d'un prestataire de services. Dans les deux cas, l'aval obtenu est gage de confiance pour l'obtention de nouveaux clients, et à ce titre, un avantage compétitif parfois indispensable à la survie de l'entreprise. La diffusion rapide de toutes les formules de "labellisation" est à relier à la nécessité croissante pour l'entreprise d'avoir recours à la collaboration d'entreprises extérieures - spécialisées et compétences - qu'elle peut difficilement évaluer, faute de maîtriser les savoirs nécessaires. La labellisation est donc une sorte d'assurance sur la compétence des entreprises candidates à une collaboration.

Le développement de la "labellisation" favorise la réduction du nombre de partenaires, y compris les intermédiaires, au profit des certifiés. Il privilégie les relations de long terme, fondées sur la confiance et la transparence. A ce titre, la certification par les clients remplace en partie le rôle joué par la déontologie. Elle est un facteur d'élimination des agents opportunistes, mais aussi une ingérence des clients dans le métier des partenaires.

• **Le tutorat ou l'ingérence négociée**

Certains grands industriels (en particulier dans l'automobile) n'hésitent pas à exporter chez le partenaire, fournisseur ou prestataire, leur propre contrôle qualité, leur système de sauvegarde, jusqu'à intervenir directement dans les procédures de gestion : choix des sous-traitants, du modes de transport, des logiciels de gestion, etc.

Cette ingérence est négociée contre la fidélisation du client, qui s'investit dans le contrôle - parfois coûteux - de son partenaire. Par ailleurs, le partenaire sélectionné peut bénéficier d'un soutien technique de son tuteur et acquérir un meilleur profil concurrentiel. De fait, cette forme de coordination est typique d'une grande différence de pouvoir de négociation entre les intervenants.

Ces nouveaux modes de coordination impliquent un rapprochement organisationnel des entreprises entrant en relation économique. L'intermédiation du grossiste, dans la mesure où elle fait écran entre le producteur et l'acheteur, peut se trouver remise en cause par les nouvelles pratiques organisationnelles. Le grossiste devra donc, de plus en plus, réussir à s'insérer dans ces réseaux productifs en s'adaptant aux nouveaux mécanismes de coordination et en s'affirmant comme un partenaire participant activement à la compétitivité du réseau par la maîtrise de compétences spécialisées et pointues.

4.2.3. Vers de nouvelles relations industrie-commerce

Nous avons vu que la logistique est au coeur des stratégies d'adaptation des entreprises de la grande distribution à la mutation de leur régime de croissance. **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"⁶¹.

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. C'est ainsi par exemple que, grâce au réseau satellite, il est possible, depuis le siège, de repérer toutes les 15 minutes la position géographique de chacun des 2 000 camions du groupe. Il est aussi possible de prévoir l'heure exacte d'arrivée d'un camion à un magasin, ce qui permet aux réceptionnaires de préparer les zones de stockage.

La nouvelle organisation logistique réclame des fournisseurs une liaison de télécommunication (EDI) avec le distributeur. La profession a défini un standard EDI, baptisé Allegro, destiné à se généraliser dans les relations des fournisseurs avec l'ensemble des distributeurs. Cette liaison accélère la transmission des commandes. Ce système permet, par exemple chez Arlaud, de livrer aux magasins - le matin à l'aube - ce qu'il ont commandé la veille⁶². Chaque magasin est relié à l'ordinateur central du siège. Chaque matin, les magasins envoient leurs commandes via un terminal. Le système central consolide les commandes par magasin et par fournisseur. Les commandes sont ensuite transmises aux fournisseurs équipés via Allegro. Idéa est un fournisseur de viande intégré dans ce dispositif. A réception du message de commande, des ordres de production sont adressés aux différents sites concernés. La production est lancée en une heure et à 14 heures, l'entrepôt de Arlaud reçoit les bulletins de livraison qui l'avertissent de l'arrivée imminente des premiers camions.

L'usage de l'EDI permet donc d'économiser en saisie (une facture coûte entre 80 et 100 F), 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 livraison⁶³.

⁶¹ Le *Nouvel Economiste*, n° 970, 4 novembre 1994.

⁶² LSA, n°1299, avril 1992.

⁶³ Fin 1991, 80% des documents échangés étaient des commandes, 10% des fiches produits, 8% des bons de livraison et 2% des documents de transport.

Aujourd'hui, il sert également à faire transiter les factures⁶⁴, 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. En 1993 est intervenu un accord sur la logistique entre les industriels et les distributeurs (Fédimas-Ilec) définissant un ensemble de recommandations techniques visant à faciliter l'établissement de cette comptabilité. Le fournisseur doit donc engager des investissements matériels et organisationnels en vue de 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. Les grossistes engagés dans cette voie semblent être très minoritaires. Or, **la compatibilité des systèmes d'information est en train de devenir un critère de sélection des fournisseurs**⁶⁵. Casino, par exemple, s'est donné pour objectif d'être relié par EDI à 7 000 fournisseurs, pour l'approvisionnement en 30 000 produits représentant 80% du CA.

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 sont en cours de profonde restructuration. Celle-ci passe le plus souvent par une réduction sensible des livraisons directes des fournisseurs aux points de vente au profit des entrepôts ou des plates-formes. La localisation des entrepôts a été repensée, leur nombre s'est généralement réduit⁶⁶, et leur fonctionnement a été profondément modernisé grâce à l'introduction des technologies de l'information et des automatismes industriels. Cette réorganisation décharge le fournisseur d'une partie de la fonction logistique-transport⁶⁷. **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 distributeurs s'adaptent en centralisant leur organisation (voir supra). 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

⁶⁴ Le 13 août 1993, l'administration fiscale a donné son agrément à la dématérialisation des factures par Allegro.

⁶⁵ "L'EDI deviendra un nouvel élément de sélection des fournisseurs. Il ne s'agit pas pour nous de bannir définitivement les fournisseurs non équipés, mais plutôt de les inciter à s'adapter du point de vue technique à cette nouvelle norme", déclaration du responsable EDI de Casino, *Linéaire*, n°57, fév. 1992.

⁶⁶ Entre 1990 et 1992, Casino a réduit de 18 à 10 le nombre de ses entrepôts et de 16 à 7 celui de ses plates-formes.

⁶⁷ Ce qui peut être l'occasion d'une nouvelle concession tarifaire au distributeur. Le passage de la livraison directe à la livraison des entrepôts en 1992 chez Cora s'est assorti, dans certains cas, de l'octroi d'une réduction supplémentaire...

d'information, c'est donc une compatibilité organisationnelle qui va progressivement s'imposer aux fournisseurs de la grande distribution.

Cette exigence de compatibilité organisationnelle ne peut aller qu'en s'accroissant. A l'heure actuelle, l'organisation logistique en voie de généralisation est la suivante : production => entrepôt de l'industriel => entrepôt du distributeur => magasin. Or, d'après le cabinet Diagma, la solution logistique la plus économique serait articulée autour d'entrepôts communs fournisseurs-distributeurs. La coopération risque de s'étendre jusqu'à la gestion partagée de supports logistiques. Déjà, confronté au besoin d'étendre sa capacité de stockage de produits surgelés en Bretagne, Leclerc a finalement opté pour la constitution d'une plate-forme commune avec Findus, plutôt que d'accroître la surface de la plate-forme existante. Cette solution a permis de gagner 10% de productivité pour un triplement du nombre de références.

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 certes, 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. Mais cette richesse ne peut naître que de la coopération, et avant d'entrer éventuellement en conflit pour son partage, encore faut-il réunir les conditions de sa genèse. 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 d'autres domaines. 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 cours⁶⁸ sont un avant-goût du bénéfice que fournisseurs et distributeurs pourraient tirer d'une coopération dans le domaine de la vente⁶⁹. **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 croissance. D'ailleurs, la distribution ne fait que suivre en la matière une tendance lourde qui affecte potentiellement toute l'économie. Comme on l'a vu, cette tendance résulte des défis organisationnels que lancent l'instabilité accrue des marchés et la diffusion de la division cognitive du travail, et est rendue possible par le développement des TIC.

⁶⁸ Notamment chez Carrefour, Casino, Cora, Auchan...

⁶⁹ "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.

La direction prise par l'évolution des relations fournisseurs-distributeurs est lourde de menace pour le commerce de gros. Elle signifie que **les grossistes qui travaillent avec la grande distribution devront, comme les autres fournisseurs, s'engager rapidement dans cette logique partenariale.** Le défi est à la fois technologique, organisationnel et culturel. Mais le plus grand danger vient de ce que **la logique partenariale s'accommode mal de l'intermédiation et risque d'accentuer le mouvement de raccourcissement des circuits d'approvisionnement, déjà largement réalisé dans la grande distribution.** En effet, la logique partenariale exige un échange intensif d'informations (dont le contenu est quelquefois stratégique), des relations personnelles régulières, une intégration des organisations internes... autant d'éléments difficiles à atteindre sans relations directes, alors même que le besoin de rapprochement réduit l'utilité d'une fonction d'intermédiation traditionnelle.

Le tableau n'est toutefois pas si noir. De nombreux industriels éprouvent beaucoup de difficultés à s'acheminer vers ce nouveau type de relations avec la distribution. **Un grossiste ayant développé les compétences adaptées pourrait être en mesure de faciliter la création d'une interface dynamique.** Il n'est malheureusement pas seul à revendiquer de pouvoir jouer ce rôle. Les logisticiens ont déjà pris position. Certains d'entre eux, non seulement gèrent les plates-formes de distributeurs mais aussi les commandes, préparent les lots, voire assurent la gestion des linéaires.

5 - L'INTERNATIONALISATION DE L'ÉCONOMIE

5.1. Le mouvement d'ouverture des marchés

5.1.1. La croissance du commerce international

L'internationalisation de l'économie s'est accélérée dans les années 1960 suite à la signature du Traité de Rome. Le processus de construction européenne a eu pour autre conséquence de réorienter les échanges extérieurs de la France vers ses partenaires de la Communauté.

Mesurée en Francs constants, **la progression du taux de pénétration et du taux d'effort à l'exportation a été continue.** Calculée à partir des agrégats en Francs constants, la part des importations dans le PIB a progressé de 18% en 1970 à 27% en 1993 tandis que le taux d'effort à l'exportation passait de 15% à 27% sur cette même période.

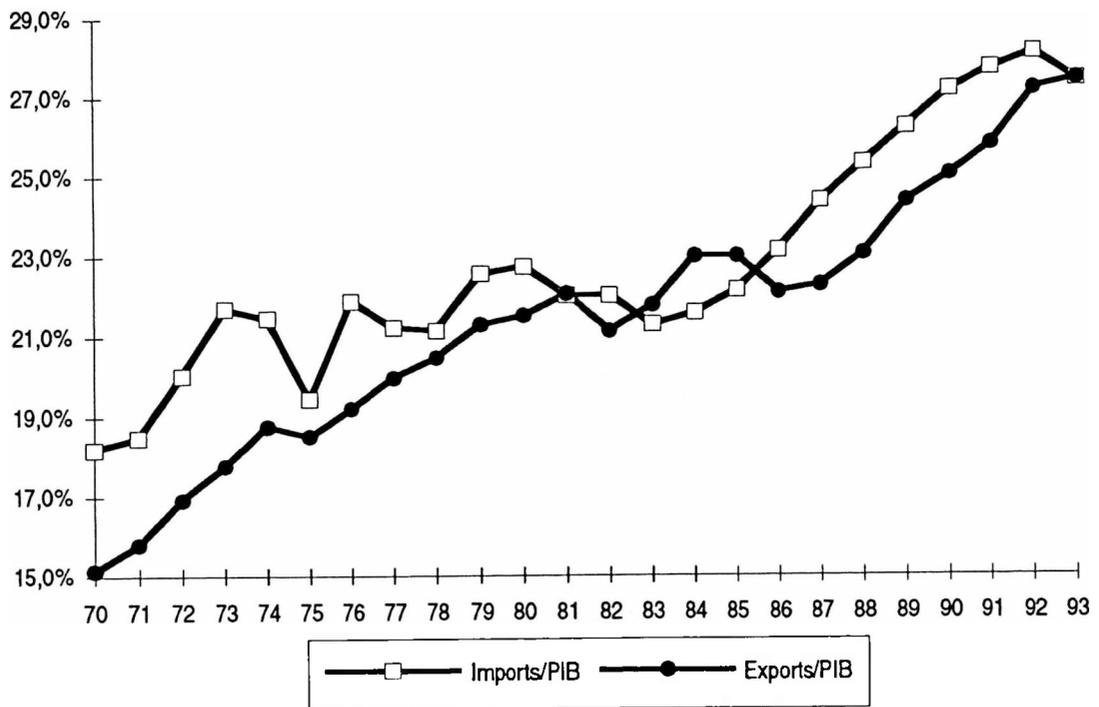
Cette progression du taux de pénétration correspond à une évolution en moyenne annuelle des importations de 4,3% en volume entre 1970 et 1993. Au cours de la même période, les exportations enregistraient un taux de croissance annuel moyen en volume de 5,2% tandis que le PIB voyait sa croissance moyenne atteindre 2,5%.

L'examen de l'évolution des importations selon les grands secteurs d'activité⁷⁰ montre que l'internationalisation a enregistré la progression la plus rapide sur la période 1980-1993⁷¹ dans les secteurs industriels des biens d'équipement, des IAA et des biens de consommation courante.

⁷⁰ Les grands secteurs d'activité correspondent au niveau U16 de la nomenclature d'activité Insee. Les biens intermédiaires comprennent les minerais et métaux, les matériaux de construction, le verre, la chimie de base, la fonderie-travail des métaux, le secteur papier-carton et le caoutchouc-matières plastiques. Les biens d'équipements professionnels incluent la mécanique, le matériel électrique et électronique ainsi que la construction navale et aéronautique. Les biens de consommation courante regroupent la parachimie-pharmacie, le textile-habillement, le cuir-chaussure, les secteurs du bois-meubles et de la presse-édition. La dernière ligne "Services marchands" correspond au poste U10 qui ne comprend pas les secteurs de l'assurance et des services financiers.

⁷¹ Le changement de nomenclature (NAP73) ne permet pas de segmenter les importations de 1970 selon les catégories de produits utilisées en 1993.

**Part des Importations et des exportations
dans le PIB (en francs constants)**



(Source : Douanes)

**Taux de croissance des importations
par grands secteurs d'activité**

<i>(en millions de Francs de 1980)</i>	1980	1993	TCAM 80-93
Agriculture	32 018	40 837	1,9%
I.A.A.	35 993	70 040	5,3%
Energie	151 711	131 672	-1,1%
Biens intermédiaires	143 065	220 586	3,4%
Biens d'équipements professionnels	88 686	168 719	5,1%
Biens d'équipements ménagers	11 054	29 983	8,0%
Matériel de transport terrestre	34 498	58 045	4,1%
Biens de consommation courante	71 272	129 442	4,7%
Transports et télécommunications	13 693	21 276	3,4%
Services marchands	20 952	30 274	2,9%

(Source : INSEE, Comptes Nationaux)

5.1.2. Les conséquences de l'ouverture

Ce mouvement d'ouverture internationale de l'économie a d'importantes **répercussions sur le fonctionnement des marchés et la position des grossistes.**

- **Les marchés sont plus concurrentiels.** Les entreprises nationales doivent affronter de nouveaux concurrents. Ces nouveaux concurrents affichent souvent une compétitivité qui repose sur les spécificités de leur économie (accès aux ressources naturelles, coût de la main-d'oeuvre, compétences technologiques d'origine) qui leur confèrent un positionnement stratégique difficile à affronter par les entreprises nationales. L'ouverture aux importations s'accompagne donc généralement d'une intensification de la concurrence et d'une modification des terrains de la concurrence. L'ouverture impose donc aux entreprises nationales d'accroître leur compétitivité et, souvent, de revoir leur positionnement stratégique. Nous avons certainement là un des facteurs à l'origine de la complexification technologique des produits et de la diffusion des stratégies de différenciation. Ces repositionnements stratégiques comportent évidemment des conséquences sur les stratégies d'approvisionnement et de distribution des entreprises.

- **Les importations sont des marchés pour les grossistes.** Les importations contribuent à la complexification de l'offre par l'augmentation du nombre et de la diversité des références présentes sur chaque marché, justifiant l'intervention d'intermédiaires compétents. Par ailleurs, certains grossistes ont pu valoriser leur expertise du marché domestique auprès d'entreprises étrangères peu familières de ses spécificités, et, devenant importateurs, ont profiter de la part croissante des importations sur le marché domestique.

• **Les zones d'approvisionnement s'élargissent.** L'ouverture des frontières, mais aussi les progrès réalisés dans les transports et les télécommunications, ont rendu possible l'élargissement géographique des zones d'approvisionnement. Nous avons vu que la concentration économique et financière avait facilité le rapprochement des vendeurs et des acheteurs, réduisant l'utilité d'une intermédiation. L'élargissement des zones d'approvisionnement pose de nouveau le problème de la rencontre entre l'offre et la demande, dans la mesure où offreurs et demandeurs sont alors potentiellement plus nombreux, éloignés géographiquement, et caractérisés par des besoins, des habitudes de travail, des exigences différenciées. La fonction d'intermédiation traditionnelle peut alors retrouver son utilité, à condition toutefois que le grossiste puisse assurer cette fonction à l'échelle internationale. Cependant, les fournisseurs et clients de grossistes se familiarisent eux aussi avec les marchés étrangers au fur et à mesure de leur propre processus d'internationalisation.

5.2 L'internationalisation des structures industrielles

5.2.1. Le développement des investissements directs

Le développement à l'étranger des entreprises se réalise à la fois par le biais des échanges internationaux de biens et les échanges de capitaux. Les flux d'investissements directs sortants mesurent les prises de participations des entreprises nationales dans les sociétés étrangères. A l'inverse, les flux d'investissements directs entrants correspondent aux prises de participations des entreprises étrangères dans les entreprises nationales.

Les **flux d'investissements directs** observés à l'échelle mondiale ont connu une **forte progression à partir du milieu de la décennie 1980**. Face à la mondialisation des marchés, les grandes entreprises et les groupes multinationaux ont engagé dès la fin des années 1980 des politiques de restructuration importantes visant à atteindre une taille cohérente avec les capacités d'absorption du marché. Ces opérations de croissance externes ont été facilitées par des conditions avantageuses d'accès au crédit et se sont traduites par une amplification très nette des flux d'investissements directs.

L'année 1990 marque le point haut des flux d'investissements directs de la France à l'étranger ainsi que des flux entrants. Les investissements directs français à l'étranger ont atteint 126 milliards de Francs en 1990. Le repli observé après cette date (les flux français vers l'étranger ne devraient atteindre que 65 milliards de Francs en 1993) n'est pas spécifique à la France et correspond à une dégradation de la situation des entreprises sur leur marché intérieur. La France occupe néanmoins depuis 1992 le second rang mondial après les États-Unis en termes de flux d'investissements dans le monde.

Ce mouvement de multinationalisation des entreprises, qui touche aujourd'hui de plus en plus de PME, n'est pas neutre sur le marché des grossistes.

5.2.2. Un impact ambigu des implantations d'entreprises étrangères sur le commerce de gros

Tout d'abord, la croissance des flux d'investissements étrangers en France se traduit par l'implantation d'un nombre croissant d'entreprises étrangères sur le sol national. Ainsi, au 1er janvier 1991, l'industrie française comptait près de 3 000 entreprises à participations étrangères, à l'origine de 29% des ventes industrielles (22% en 1970)⁷². Ces implantations se substituent souvent à des importations transitant par un intermédiaire national. Il reste à savoir si cet impact négatif sur l'activité du commerce de gros de l'implantation physique d'entreprises étrangères en France suffit à dépasser l'effet positif de l'accroissement des flux d'importations.

Une part importante des flux entrants d'investissements directs correspond à l'implantation de filiales de commercialisation, n'entretenant pas d'activité de production significative sur le territoire national. Si ces implantations, destinées à assurer la distribution des produits de la firme sur le marché national (voire, sur l'ensemble du marché européen), permettent à l'entreprise étrangère de minimiser son recours à des intermédiaires locaux, elles n'en sont pas moins généralement comptabilisées comme des entreprises du commerce de gros.

Toutefois, le développement des "stratégies de globalisation" parmi les grandes multinationales peut avoir un impact favorable sur un certain commerce de gros. En effet, ces stratégies se traduisent notamment par la spécialisation par produits des sites de production dont dispose l'entreprise multinationale dans différents pays. Dans la mesure où chaque filiale ne produit plus l'ensemble du catalogue de la firme, des échanges entre les filiales désormais spécialisées (échanges qui transitent le plus souvent pas des entrepôts centraux) sont nécessaires afin que chaque filiale puisse offrir sur son marché l'ensemble des produits de la firme. La multinationale génère ainsi le besoin d'organiser une quasi-fonction de gros à l'échelle internationale, qu'elle pourra intégrer, gérer dans une structure spécialisée, ou confier à une entreprise extérieure compétente.

Au premier janvier 1990, les entreprises à participation étrangère représentaient 7% des entreprises du commerce de gros inter-industriel, mais 25% des effectifs et 33% des ventes⁷³.

⁷² Source : Sessi, L'implantation étrangère dans l'industrie au 1er janvier 1991, ministère de l'Industrie, juillet 1993.

⁷³ Ibid.

Ce poids prépondérant des entreprises inter-industrielles confirme le rôle majeur des filiales de commercialisation des grands groupes étrangers.

Toutefois, les implantations étrangères dans le secteur du commerce de gros ne se limitent pas aux filiales commerciales des grandes entreprises industrielles. Certaines sociétés étrangères, dont l'activité principale dans leur pays d'origine est le commerce de gros, réalisent des acquisitions d'entreprises françaises dans ce même secteur, à l'instar du grossiste britannique Spicers dans le commerce de gros de papeterie qui disposait en 1993 de six établissements secondaires en France.

Ainsi, paradoxalement, la multiplication des implantations commerciales étrangères en France a un effet bénéfique sur la croissance de l'activité des secteurs du commerce de gros. Nous avons là une des raisons des bons résultats enregistrés, par exemple, par le secteur du commerce de gros de matériel de bureau. Il va de soi cependant qu'il y a peu en commun entre des filiales de commercialisation de firmes multinationales étrangères et les grossistes traditionnels, sur le plan des caractéristiques générales de la fonction économique assurée, et que le succès des unes n'implique pas le succès des autres.

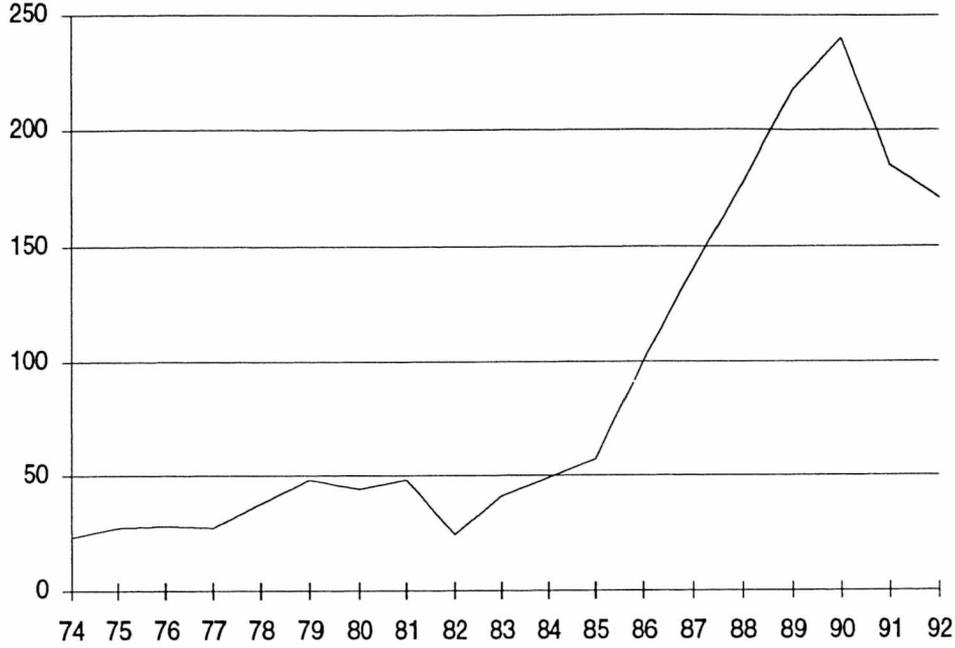
5.2.3. Les délocalisations industrielles bouleversent les circuits d'approvisionnement

Le pendant de l'intensification des implantations étrangères en France est le développement des investissements des entreprises françaises à l'étranger. Une part de ces investissements est consacrée à la constitution de capacité de production à l'étranger, pouvant se substituer à une production nationale. Ces "délocalisations" peuvent plus simplement également s'opérer par le recours à la sous-traitance internationale. Le développement des délocalisations peut bien sûr avoir un impact défavorable sur l'activité du commerce de gros si il conduit à l'étiollement de son marché (exemple du commerce de gros de cuirs et peaux). Mais les délocalisations peuvent également agir favorablement sur l'activité du commerce de gros :

- Les entreprises industrielles qui ont poussé le plus loin cette logique de délocalisation ont, de fait, souvent quasiment cessé d'être des entreprises industrielles. Elles sont devenues des donneurs d'ordres, voire dans les cas extrêmes, de simples négociants. Peu de chose les distinguent en fait des grossistes-importateurs. De fait, **de nombreuses entreprises industrielles des secteurs les plus touchés par les vagues de délocalisation ont vu leur activité évoluer d'une telle façon au cours des dernières années qu'elles ont été reclassées dans le secteur du commerce de gros.** Ce phénomène n'est sans doute pas étranger à la croissance rapide du CA du commerce de gros d'habillement-chaussure-marroquinerie. Cet effet des délocalisations n'est positif qu'en apparence : la croissance de

**Investissements directs à l'étranger
Flux annuels pour le monde entier**

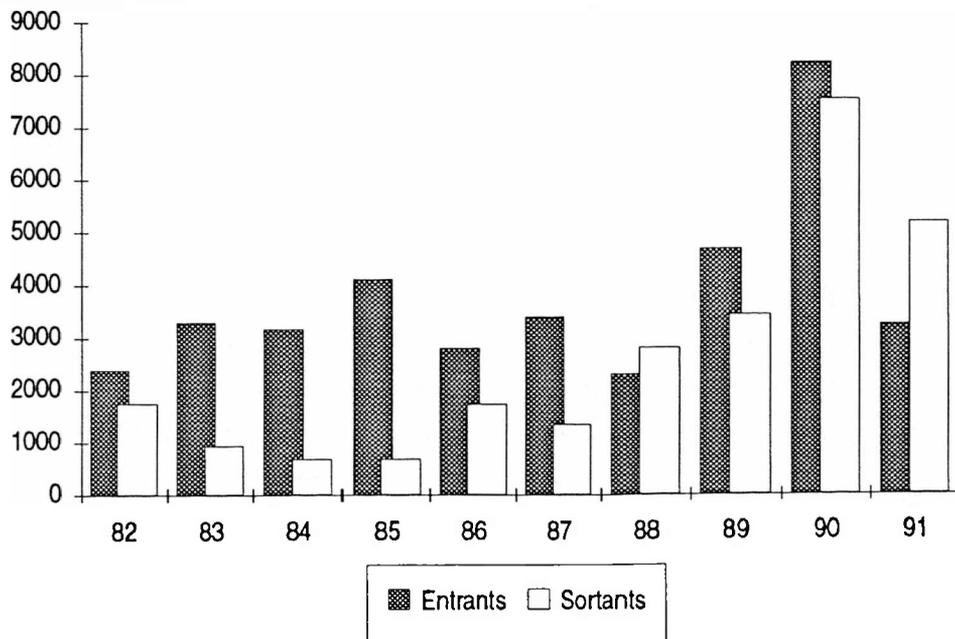
Milliards de \$ courants



Source : FMI

**Flux d'investissements directs dans l'ensemble du commerce
pour la France**

Millions de Francs



Source : OCDE

l'activité est imputable à l'entrée de nouvelles entreprises et non aux entreprises en place, et ces entrées intensifient la concurrence parmi les grossistes.

- La délocalisation, par définition, revient à remplacer une source d'approvisionnement locale par une autre plus éloignée (voire très lointaine lorsque la délocalisation est réalisée en Asie). Cet allongement de la distance entre le lieu de production et le lieu de consommation pose de graves problèmes logistiques, et **il est généralement difficile pour une production délocalisée d'assurer la flexibilité** (sur les volumes et sur les qualités) suffisante par rapport à ce qu'exige l'aval des filières (en particulier lorsque la demande est versatile). Cette situation peut offrir au grossiste une opportunité de générer une valeur ajoutée associée à sa position d'intermédiaire. Par la connaissance du marché, par la maîtrise des sources internationales d'approvisionnement, par sa capacité de stockage et l'efficacité de la logistique, **le grossiste peut restituer une certaine flexibilité à une filière d'approvisionnement** rigidifiée par les délocalisations.

5.2.4. Les conséquences indirectes de la construction européenne

La construction européenne a été un des moteurs les plus actifs du mouvement d'internationalisation de l'économie française. L'accélération du mouvement d'intégration avec l'Acte unique de 1986 et le Traité de Maastricht de 1993 a des répercussions sur le marché du commerce de gros.

La **simplification des procédures associées au commerce intra-communautaire** comporte pour les grossistes deux risques majeurs : le premier réside dans la **banalisation de la transaction internationale à l'intérieur du Marché unique** qui pourra conduire à l'éviction du spécialiste pour ce type de fonction ; le second pourrait découler d'une modification des comportements des industriels en matière de politique d'achat puisque l'unification européenne, en supprimant les risques de change, devrait les conduire à réaliser leurs approvisionnements au niveau européen, ce qui leur permettrait d'accroître de façon considérable leur pouvoir de négociation face aux distributeurs.

L'Acte unique a débouché sur l'achèvement du grand marché intérieur en 1993. Désormais, la Communauté européenne constitue un grand marché unifié sur lequel biens, services, capitaux et personnes circulent librement. Il en résulte une simplification considérable des formalités administratives et douanières associées aux transactions internationales entre les pays-membres. C'est ainsi un important service assuré par le grossiste-importateur qui perd sa raison d'être, pouvant réduire l'incitation pour ses clients à recourir à un intermédiaire. Le passage à la monnaie unique d'ici la fin de la décennie, ainsi que la poursuite des efforts de rapprochement

des fiscalités nationales, continueront à réduire les coûts de transaction associés au franchissement des frontières intra-européennes.

Par ailleurs, la perspective de l'achèvement du grand marché intérieur, en incitant les firmes à rechercher la "taille critique", a accéléré la tendance à la concentration économique, dont on a vu l'effet négatif sur le besoin d'intermédiation. Enfin, l'intégration des marchés européens accélère la tendance à l'extension géographique à l'échelle internationale. La constitution des "euro-centrales" dans la grande distribution alimentaire européenne à la fin des années 80 est une illustration de ce que, de plus en plus, les politiques d'achat seront pensées d'emblée au niveau européen. Nous avons déjà évoqué l'opportunité que ce mouvement pouvait représenter pour des grossistes ayant réussi à adapter leur activité.

6 - L'ÉVOLUTION DE LA RÉGLEMENTATION

6.1. La réglementation des Marchés d'Intérêt National

Un marché d'intérêt national (MIN) est un **marché clos, classé par décret**, sur lequel se déroulent des transactions, autres que de détail, portant sur des produits dont **la liste est fixée par arrêté**. Les MIN sont gérés par des sociétés d'économie mixte, des établissements publics, des organismes créés à cet effet et disposant de la personnalité morale ou encore des régies pour les collectivités locales. **La répartition du capital conduit à ce que les entreprises de gros soient largement minoritaires dans les prises de décision**. A titre d'exemple, le MIN de Rungis est géré par la Semmaris dont le capital n'est détenu qu'en faible proportion (15%) par les entreprises du commerce de gros, le reste du capital étant la propriété de l'État (53%), de la ville de Paris (16%), de la Caisse des Dépôts (10%) et du département du Val-de-Marne (6%).

Les MIN fonctionnent sur la base de réglementations relativement anciennes⁷⁴ qui ont subi un nombre suffisamment important de modifications à ce jour pour rendre la situation présente des différents marchés hétérogène et complexe. En particulier, tous les MIN ne disposent pas d'un périmètre de protection. Enfin, il existe également des marchés d'intérêt régional (MIR) dont la gestion est assurée par les collectivités locales.

Les MIN centralisent en un même lieu une gamme étendue de produits - principalement alimentaires - et permettent des **synergies logistiques** pour les détaillants et les restaurateurs. Si les grossistes en MIN bénéficient d'une relative **protection** face à la concurrence qui découle directement de l'existence réglementaire d'un **périmètre de protection**, ils subissent également un certain nombre de **contraintes** qui les obligent à un respect strict de la réglementation (horaires fixés par le règlement intérieur, normes d'hygiène et de sécurité, paiement de la redevance...) et qui constituent dans certains cas un **frein majeur à leur développement** (impossibilité d'extension de l'entreprise liée à l'absence de propriété du sol, difficultés d'accéder aux crédits bancaires associées à une structure de bilan déséquilibrée du fait de la non-propriété du sol, faible inclinaison à réaliser des investissements importants sur des sols qui ne leur appartiennent pas...).

⁷⁴ L'acte de naissance des MIN est le décret 53-959 du 30 septembre 1953. Des modifications importantes sont apparues en 1967. Le MIN de Rungis a été ouvert en 1969 suite au déplacement des Halles de Paris.

Des questions de fond se posent sur l'évolution du fonctionnement des MIN aussi bien que sur la pérennité du système de ces marchés, en particulier celui de Rungis. La remise en cause des périmètres de protection pourrait conduire à la disparition pure et simple de ce type de marchés.

6.1.1. Les périmètres de protection

La vente des produits de la liste interministérielle est interdite à l'intérieur du périmètre de protection des MIN de Rungis, Strasbourg et Bordeaux (articles 4 à 8 de l'ordonnance du 22 septembre 1967). Les grossistes en MIN sont confrontés à la concurrence de **centres de distribution dits "Cash & Carry"**⁷⁵ développés par des grands groupes de distribution et installés à l'intérieur du périmètre de protection. L'offre de ces nouveaux concurrents s'est élargie aux produits frais afin d'attirer la clientèle de la restauration hors foyer. L'évolution de la réglementation relative au respect du **périmètre de protection - dit "positif"** - pourrait venir renforcer la protection dont bénéficient les grossistes des MIN, en particulier ceux de Rungis dont le périmètre s'étend à l'ensemble de la petite couronne de la région parisienne.

Un second volet réglementaire associé au **périmètre de protection dit "négatif"** interdit l'extension et le développement, a fortiori la création, d'établissements exploités par des commerçants en place au jour de la création du périmètre. Cet aspect de la réglementation constitue un frein au développement de nouvelles entreprises sur les MIN concernés⁷⁶.

Certes, des possibilités de **dérogations** ont été prévues en ce qui concerne les périmètres de protection considérés à la fois dans leurs volets "négatif" et "positif". Ces dérogations sont accordées à titre individuel et pour une durée de vingt ans renouvelable. Les implantations de Cash & Carry sur le périmètre de Rungis sont en partie imputables à ces dérogations.

6.1.2. Le régime de la concession

La structure du MIN de Rungis a été élaborée dans les années soixante pour installer les mandataires transférés des Halles de Paris. La structure correspond à celle d'un **marché collectif** où les opérateurs grossistes disposent d'une case dans un pavillon et ne sont pas propriétaires des murs et des installations dans lesquels ils travaillent. Les emplacements prévus à l'origine ont été conçus de façon uniforme parce qu'à la date de la conception, les grossistes constituaient une population homogène de petites entreprises pratiquant la vente physique.

⁷⁵ Établissements de commerce de gros spécialisés sur la clientèle des détaillants et des restaurateurs qui fonctionnent par vente directe en rayon. La clientèle paye à la caisse (cash) et emporte directement la marchandise (carry). Les principales entreprises sont Metro (filiale du groupe de distribution allemand Metro-Tengelmann) et Promocash (appartenant au groupe Promodès).

⁷⁶ Tous les MIN à la seule exception de celui de Châteaurenard dans les Bouches-du-Rhône.

La **non-propriété du lieu d'exercice de l'activité** a des conséquences néfastes sur la nécessaire modernisation des équipements. En particulier, elle semble décourager les opérateurs en matière de **réalisation d'investissements** qui doivent conduire à modifier les installations initialement prévues (hygiène, chaîne du froid, manutention...). La plupart des investissements de modernisation des emplacements ne peuvent être réalisés que globalement pavillon par pavillon, ce qui constitue un niveau de décision qui bute cette fois sur l'hétérogénéité des attentes et des structures des entreprises constatée aujourd'hui au sein d'un même pavillon.

Le **mode de transmission des emplacements** traduit bien l'idée que l'on s'est longtemps faite du secteur du commerce de gros, maillon indispensable mais passablement figé de la chaîne de distribution. Fondée sur le régime des concessions de droit public, l'occupation des installations par un grossiste est transmissible si le nouvel intervenant est "présenté" par le concessionnaire transmetteur de son droit. Ce régime est incompatible avec toute modification du nombre de concessionnaires et toute évolution de la taille moyenne des entreprises. La disparition de concessionnaires et leur non-remplacement provoquent un phénomène de "mitage"⁷⁷ dans les pavillons qui voient parfois leur nombre de cases vides s'accroître, ce qui a pour conséquence de réduire l'attractivité des ces pavillons.

6.1.3. La nécessaire modernisation de l'outil technique

Au total, certains programmes d'investissements importants ont été décidés (pour les abats, les fruits et légumes et la marée) consistant en la couverture des pavillons et leur climatisation, ou sont déjà en partie réalisés (dans les produits laitiers en 1992).

La **mise aux normes sanitaires des installations** n'est pas le seul élément déclencheur des décisions d'investissements, puisque la **nécessité d'accroître la productivité** des installations est incontournable. La fonctionnalité insuffisante de certaines installations constitue un frein à la productivité des entreprises du commerce de gros. Le Livre Blanc sur l'avenir du MIN de Rungis fait état de deux dysfonctionnements cités régulièrement en exemple : les aires de stockage des grossistes en produits laitiers sont situées en sous-sol, difficilement accessibles, et par conséquent, largement sous-utilisées ; les bâtiments des produits carnés sont trop proches les uns des autres et posent des problèmes importants de circulation pour les véhicules réalisant l'approvisionnement et le désapprovisionnement.

⁷⁷ Cf. Livre Blanc sur l'avenir du MIN de Rungis, page 10.

6.1.4 Vers une privatisation des MIN ?

La **privatisation** partielle de la société de gestion du MIN de Rungis a été plusieurs fois évoquée au cours des dernières années. Celle-ci s'accompagnerait sans doute d'une remise en question du régime du périmètre de protection et conduirait certainement à des évolutions différenciées dans les différents secteurs d'activité actuellement présents sur le MIN.

Néanmoins, la privatisation partielle du MIN pourrait avoir des conséquences positives sur le développement du site de Rungis en assouplissant certaines réglementations, par exemple sur la cession des emplacements ou les droits d'occupation. Elle pourrait par ailleurs modifier les statuts juridiques des contrats entre les grossistes et l'organisme gestionnaire qui se révèlent souvent être des freins au développement des entreprises. Il est indéniable que la situation actuelle, qui fait que le grossiste n'est pas propriétaire du sol sur lequel il exerce son activité, conduit à freiner les programmes d'investissement et les achats d'équipements coûteux. La demande adressée aux grossistes en produits frais de s'équiper en étalages réfrigérés se téléscope quelque peu avec la non-propriété du sol par ces mêmes grossistes.

6.2. La réglementation visant à la protection de l'environnement

6.2.1. Le transport et la manutention des substances dangereuses

L'évolution de la réglementation relative au transport et au traitement des substances dangereuses constitue à la fois une menace et une opportunité pour les distributeurs. Une menace parce que le durcissement de la réglementation va s'accompagner de **coûts supplémentaires** liés à l'utilisation d'équipements adaptés et à l'accroissement de la fréquence de leur renouvellement (pour certains produits chimiques, les fûts et autres conteneurs ne doivent être utilisés qu'un nombre de fois ou une période de temps expressément limité). Le renforcement des normes constitue par ailleurs une opportunité parce que le transport et la manutention de substances dangereuses deviennent un travail de spécialistes, un **savoir-faire spécifique** qui constitue une activité sur laquelle le grossiste peut afficher un avantage absolu.

Les distributeurs ont parfois été conduit à développer un partenariat avec les producteurs sur une **activité de production** pour pouvoir composer avec l'évolution de la réglementation sur certaines substances. Le classement du trichloréthylène en produit cancérigène de troisième catégorie par l'Union européenne a conduit les distributeurs à arrêter la commercialisation de ce produit et les a amené à la mise au point d'un autre produit aux propriétés similaires en collaboration avec les producteurs. Cet exemple traduit l'importance de l'impact des mesures

réglementaires sur les choix des entreprises. De telles substitutions ne sont toutefois pas généralisables à l'ensemble des substances dangereuses ; le transport et la manutention des produits classés vont indubitablement se positionner comme une activité de technologie avancée dont le savoir-faire pourra même s'exporter, à l'image de l'activité de traitement des déchets industriels et nucléaires.

Le grossiste se doit également de devenir un **vecteur de l'information** sur les produits distribués. Depuis 1987, tous les industriels et distributeurs de produits chimiques doivent fournir à leurs clients une "fiche de données de sécurité"⁷⁸ lors de la livraison de produits dangereux utilisés par des salariés. Ce n'est là qu'un exemple de l'ensemble des textes réglementaires auxquels sont soumis les distributeurs en substances dangereuses ; ceux-ci concernent non seulement le **transport des matières dangereuses**⁷⁹, mais aussi la **classification, l'étiquetage et l'emballage des produits dangereux**, ainsi que les **installations classées**⁸⁰.

6.2.2. Le traitement et le recyclage des déchets

En France, c'est **au client qu'incombe la tâche de valoriser ou de faire traiter** par un tiers agréé par le ministère de l'Environnement les **déchets industriels**. Le décret du 21 juillet 1994 précise en effet que cette charge est assignée au détenteur du produit, et non aux industriels ou aux distributeurs comme c'est le cas en Allemagne.

Les clients des produits chimiques, et en particulier les clients occasionnels, ne sont pas nécessairement en position de faire traiter les déchets industriels à moindre coût. L'activité de retraitement et de valorisation des déchets est devenue un marché sur lequel les grossistes peuvent intervenir. L'offre du service de récupération et de retraitement est d'ores et déjà incluse dans la prestation de certains grossistes. Elle s'applique aussi bien aux produits (CFC et autres solvants usagés) qu'aux emballages (conteneurs, bonbonnes et fûts disposant d'une durée de vie limitée et nécessitant un nettoyage fréquent).

La prise en charge de cette activité par les grossistes permet des économies d'échelle (regroupement des produits de plusieurs utilisateurs, capacité à s'équiper en équipements efficace dont le coût fixe ne pourrait être supporté par le client...) et des synergies avec les

⁷⁸ Grâce à l'accord du ministère de Travail, ces fiches sont désormais disponibles gratuitement par minitel ou téléphone auprès de sociétés spécialisées.

⁷⁹ Règlement Transport Matières Dangereuses (RTMD de 1946, 1993 et 1995).

⁸⁰ La directive Seveso illustre bien la sévèrisation récente de la réglementation.

autres activités du grossiste (transport, stockage...). Les distributeurs semblent, grâce à leur expertise sur ce type d'activités, être bien positionnés sur le traitement des déchets.

6.3. Les réglementations visant à protéger les consommateurs et les salariés du point de vue de l'hygiène et de la sécurité des produits et de l'outil de travail

6.3.1. Au niveau national

6.3.1.1. Les produits surgelés

Les grossistes en MIN pourraient bénéficier des conséquences de l'instauration d'une réglementation plus contraignante relative au **transport des produits surgelés** par les utilisateurs professionnels. L'approvisionnement dans les centres de Cash & Carry est très rarement réalisé en utilisant des véhicules réfrigérés alors que les grossistes en MIN ont souvent dû s'équiper d'une flotte de tels véhicules pour assurer les livraisons en évitant les ruptures de la chaîne du froid. Le coût associé à l'équipement en véhicules réfrigérés restant prohibitif pour une grande partie de la clientèle de la RHF et des détaillants, les centres de Cash & Carry pourraient souffrir du durcissement de la réglementation dans le domaine du froid.

6.3.1.2. Les produits carnés

En matière de produits carnés, la réglementation impose que la température des viandes "à coeur" ne dépasse jamais 7°C pour la viande de boucherie, 4°C pour la volaille et 3°C pour les abats, au cours de l'ensemble de la chaîne de distribution, soit de l'abattoir jusqu'au détaillant. Ces exigences se heurtent à la **tradition de fonctionnement du marché** qui consiste à exposer les produits carnés tout au long de la durée du marché. La **conception ancienne** des pavillons de Rungis et de la plupart des MIN traditionnels rend difficile le respect de la réglementation.

6.3.2. Au niveau communautaire

6.3.2.1. Responsabilité en matière de produits

L'avènement du Marché unique va conduire à une **harmonisation de la réglementation en matière de responsabilité** relativement aux produits vendus. La réglementation vise à protéger les consommateurs en leur offrant une possibilité de recours auprès du grossiste lorsque le producteur n'est pas identifiable ou d'origine non-communautaire.

La directive 85/374/CEE prévoit notamment que l'importateur de produits d'origine extra-communautaire sera considéré de la même façon qu'un producteur en ce qui concerne sa responsabilité vis-à-vis des produits qu'il diffuse. Cette évolution doit conduire à accroître les coûts associés à la prise de garanties (assurances supplémentaires...) ou aux frais consécutifs aux litiges éventuels (demandes de dommages et intérêts...).

Cette évolution de la réglementation risque d'avoir des conséquences non négligeables sur les coûts, mais aussi sur les pratiques commerciales de certains grossistes. Elle peut constituer une incitation pour les grossistes à s'engager vers une stratégie de qualité, voire de développement de marques propres génératrices d'une plus forte valeur ajoutée.

6.3.2.2. Sur les équipements utilisés

La réglementation européenne vise également à **protéger les salariés et les consommateurs** en imposant un niveau minimum de sécurité et d'hygiène pour les équipements utilisés.

La directive 89/655/CEE exige que tous les équipements de travail et les machines utilisées dans l'exercice de la profession du commerce de gros remplissent des conditions d'hygiène et de sécurité harmonisées au niveau européen. Si le respect de cette réglementation doit entraîner des coûts supplémentaires, les échanges intra-communautaires en seront également simplifiés par l'adoption de ces normes communes. L'harmonisation des exigences en matière de sécurité est assortie de l'introduction du label CE.

6.4. Les aspects réglementaires de l'ouverture des frontières

6.4.1. La collecte de la TVA et le dédouanement des marchandises

Le passage au **Marché unique** en 1993 a profondément modifié le processus des échanges internationaux intra-communautaires. La TVA (dont la fixation des taux est en phase d'harmonisation au niveau européen sur la base d'un taux standard autour de 15%, d'un taux réduit - situé entre 4 et 9% - et éventuellement d'un taux extra-bas appliqué à quelques produits spécifiques comme certains médicaments) est désormais perçue dans le pays de destination des marchandises. Le passage des marchandises aux frontières internes à l'Union Européenne s'en est trouvé considérablement simplifié.

La perception de la recette de TVA dans le pays de destination signifie que le **préfinancement n'est plus nécessaire** pour les entreprises qui réalisent des ventes dans d'autres pays de la Communauté.

La fonction principale du grossiste n'est affectée que d'une façon marginale par cette évolution qui, certes, accélère et simplifie les opérations de livraison, mais qui met simultanément le transport international de marchandises, tout au moins dans son aspect passage des frontières, à la portée d'opérateurs non-spécialisés.

6.4.2 Les accords de limitation des échanges internationaux dans le cadre du GATT

L'ouverture des frontières se réalise parallèlement à un ensemble de décisions relatives aux **quotas d'importations** prises dans le cadre du GATT. L'accord contient des dispositions visant à l'établissement de quotas de limitations des flux d'échanges entre certains pays tiers et l'Union européenne et portant sur des produits déterminés. La conséquence de ces accords pour les grossistes importateurs réside dans une complexification de la fonction d'approvisionnement.

Le niveau des quotas est en effet décidé et évalué au niveau européen depuis 1993 ; néanmoins les licences sont accordées au cours de l'année par les États-membres tant que le quota annuel européen n'est pas atteint. Le fonctionnement relatif à l'octroi des licences et à la centralisation de l'information sur les flux d'échanges relève du principe selon lequel les demandes sont satisfaites en fonction de leur ordre d'arrivée à la Commission. Une fois le quota atteint sur un pays fournisseur, les opérateurs du commerce de gros devront réorienter leurs approvisionnements vers des pays tiers qui n'auront pas atteint leurs quotas.

Le système des quotas et la procédure d'obtention des licences constituent des procédés complexes et changeants. L'évolution de la réglementation en ce sens peut constituer une opportunité à saisir pour les grossistes et leur conférer un avantage comparatif par rapport à leurs concurrents (industriels, commerçants occasionnels...) qui seraient moins familiers de ces procédures.

6.4.3 Le système de la préférence généralisée

Le **système de la préférence généralisée** correspond au principe de **non-discrimination entre les États**. Elle impose l'application de droits de douane équivalents pour l'ensemble des pays tiers. Les exceptions proviennent de la volonté de l'Union européenne de favoriser le développement de certains pays tiers en facilitant leurs exportations.

Ces exceptions doivent être levées dès lors que les instances européennes considèrent que les pays tiers ont atteint un stade de développement suffisant pour qu'ils puissent se voir appliqué le régime général des droits de douane. A titre d'exemple, certains états du Sud-Est asiatique ont rejoint l'an passé le régime général appliqué par l'Union européenne.

Ces modifications du traitement des pays tiers ont pour effet d'influer sur le prix relatif des marchandises effectivement subi par les acquéreurs. Elles peuvent notamment rendre moins attractifs certains types d'approvisionnement et conduire à une **recomposition de la carte des pays fournisseurs**. Ces évolutions entraînent une **complexification de la fonction d'acheteur à l'échelle internationale**. Elles impliquent la maîtrise d'un savoir-faire spécifique que les grossistes se devront d'intégrer pour être compétitifs sur cette fonction d'acheteur.

CONCLUSION

L'environnement économique du commerce de gros a subi un certain nombre de mutations profondes au cours des dernières décennies. Ces mutations se révèlent comme des menaces, mais aussi comme des opportunités pour le commerce de gros.

Le tableau suivant récapitule la nature des menaces et des opportunités pour les grossistes des principales évolutions de l'environnement économique qui ont été étudiées au cours de cette partie.

 Les opportunités	 Les menaces
<p>Evolution technologique</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Complexification des produits</u> : les acheteurs ont besoin d'une expertise extérieure. - <u>Diffusion des TIC</u> : impact favorable sur la productivité des grossistes. 	<p>Evolution technologique</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Complexification des produits</u> : relèvement du niveau de compétence technique requis. Incitation à l'intégration du gros par les producteurs. - <u>Diffusion de la division cognitive du travail</u> : caractère moins stratégique de la fonction traditionnelle du grossiste (économiser les coûts de transaction). - <u>Diffusion des TIC</u> : facilitation des relations directes le long des filières d'approvisionnement.
<p>Evolution des structures en amont et en aval</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Augmentation du nombre de PME</u> : densification du tissu économique, renforcement du besoin d'intermédiation. 	<p>Evolution des structures en amont et en aval</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Concentration économique et financière</u> : facilitation des relations directes le long des filières d'approvisionnement.
<p>Evolution de la demande</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Prolifération des produits</u> : Complexification de la distribution physique, et de la recherche de l'adéquation des produits aux besoins. - <u>Raccourcissement du cycle de vie des produits</u> : besoin d'un grossiste "réducteur d'incertitude" (assomption du risque d'inventu). - <u>Versatilité de la demande</u> : besoin d'un grossiste expert des tendances du marché et assurant la réactivité de l'offre. 	<p>Evolution de la demande</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Tertiairisation de l'économie</u> : baisse de la part des transactions sur des marchandises au profit des services. - <u>Généralisation des stratégies de différenciation par les industriels</u> : Les produits "markétés" sont pré-vendus. Incitation à l'intégration de la distribution par les industriels afin d'assurer l'exploitation directe de leurs actifs immatériels.

<p>La révolution organisationnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Recherche de flexibilité organisationnelle</u> : le grossiste peut assurer la flexibilité des filières grâce à la centralisation et à la maîtrise des flux d'information et des flux de marchandises. 	<p>La révolution organisationnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Recherche de flexibilité organisationnelle</u> : Exige une "compatibilité organisationnelle" du grossiste avec ses fournisseurs et clients. - <u>Constitution de réseaux productifs</u> : participer à un réseau implique de pouvoir s'affirmer comme spécialiste de "blocs de savoirs" spécifiques. - <u>Diffusion de nouveaux modes de coordination</u> : privilégie les relations directes et tend à supprimer les intermédiations.
<p>L'internationalisation de l'économie</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Accroissement de la pénétration des importations</u> : le grossiste valorise auprès des exportateurs sa connaissance du marché domestique. - <u>Élargissement des zones d'approvisionnement</u> : l'extension géographique des marchés augmente les coûts de transaction et justifie l'intervention des grossistes. - <u>La diffusion des stratégies industrielles "globales"</u> : le grossiste peut aider à la redistribution des gammes dans chacun des sites de production. - <u>Intensification des "délocalisations"</u> : le grossiste peut restituer une certaine flexibilité aux filières d'approvisionnement rigidifiées par les délocalisations. - <u>La construction du grand marché européen</u> : le théâtre d'opération des firmes européennes devient le marché européen. Cet élargissement repose le problème de la rencontre efficiente des offres et des demandes. 	<p>L'internationalisation de l'économie</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Intensification des flux d'investissements directs étrangers en France</u> : l'implantation de filiales par des entreprises industrielles étrangères peut se substituer au recours aux grossistes-importateurs. - <u>Implantation de grossistes étrangers en France</u> : intensification de la concurrence au sein du commerce de gros. - <u>Intensification des "délocalisations"</u> : de nombreux industriels deviennent de fait des grossistes, contribuant à l'intensification de la concurrence. - <u>La construction du grand marché européen</u> : la banalisation des transactions intra-européennes incite les entreprises à court-circuiter les intermédiaires.
<p>Evolution de la réglementation</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>La réglementation de protection de l'environnement</u> : opportunités pour les grossistes d'offre de nouveaux services. - <u>Les accords de limitation, les révisions du système de préférence généralisée...</u> : la complexité de l'environnement réglementaire international est favorable à l'intermédiation d'un grossiste en maîtrisant les subtilités. 	<p>Evolution de la réglementation</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>La réglementation des MIN</u> : facteur de sclérose d'un certain type de commerce de gros. - <u>La construction du grand marché européen</u> : La simplification des procédures administratives associées aux échanges intra-communautaires réduit l'utilité de l'intermédiation du grossiste.

Ces menaces et opportunités ne s'appliquent pas avec la même force et selon les mêmes modalités à chacun des sous-secteurs et chacune des entreprises du commerce de gros. Leur sensibilité à chacun des points recensés ici dépend, pour les sous-secteurs, de leurs

caractéristiques structurelles et, pour les entreprises, de leur secteur d'appartenance et de leur positionnement stratégique.

Enfin, les menaces et opportunités identifiées ici ne sont pas des fatalités. Les menaces peuvent être évitées par des stratégies pertinentes. Les opportunités exigent, pour la plupart, des politiques volontaristes de la part des entreprises, qui passent souvent par la construction de nouvelles compétences. Ce sont précisément les questions que nous allons aborder dans la troisième et dernière partie de l'étude économique du commerce de gros.

TROISIÈME PARTIE :

LA CONCURRENCE ET LES STRATÉGIES

Nous venons d'examiner comment les mutations de l'environnement économique du commerce de gros ont souvent joué dans le sens du raccourcissement des filières d'approvisionnement au détriment du commerce de gros. Certaines de ces mutations ouvrent cependant de nouvelles perspectives au commerce de gros, à condition que celui-ci développe les compétences nécessaires aux nouvelles conditions d'exercice de sa fonction, voire à la redéfinition de son métier.

Nous allons consacrer cette troisième et dernière partie de l'analyse économique du secteur à l'analyse des différentes stratégies aujourd'hui ouvertes aux grossistes et susceptibles d'assurer leur pérennité eu égard aux conditions de la concurrence.

Le premier chapitre sera consacré à l'analyse des principales modalités de la concurrence qui régissent les marchés sur lesquels interviennent les grossistes. Ces modalités de la concurrence dictent les directions vers lesquelles les entreprises du secteur doivent chercher à bâtir leur compétitivité. Nous examinerons, dans le second chapitre, les différentes options stratégiques susceptibles de répondre efficacement à ces modalités de la concurrence, en les classant en trois catégories, selon qu'elles éloignent plus ou moins le grossiste de sa manière traditionnelle de concevoir et d'exercer son métier. Nous déduirons de l'analyse de ces options stratégiques quelle est la nature des compétences dont le développement apparaît comme la condition de la pérennité des entreprises du commerce de gros dans le contexte économique contemporain.

1 - LA CONCURRENCE

La concentration des structures d'achat et le développement des transactions directes entre producteurs et distributeurs finals (voir supra) ont considérablement intensifié la concurrence dans le commerce de gros. Sur une majorité de marchés, les rapports de force sont aujourd'hui nettement en faveur des clients des grossistes (organisations de détaillants, GMS, franchiseurs, succursalistes, etc.). En conséquence, ceux-ci parviennent de mieux en mieux à imposer leurs conditions d'achat. Par ailleurs, de nombreux industriels s'interrogent sur l'opportunité d'intégrer en leur sein la fonction de distribution. Cette possibilité de "passer outre" le grossiste renforce bien évidemment les exigences des producteurs sur le commerce de gros. C'est en examinant de près les attentes des clients et des industriels⁸¹ que nous pourrions définir et hiérarchiser les modalités - actuelles et futures - de la concurrence dans le commerce de gros.

1.1. Assurer la compétitivité-prix

1.1.1. L'intensification du rôle du prix dans la concurrence

Lorsqu'on interroge les clients - mais aussi les fournisseurs - des grossistes sur ce qui constitue à leurs yeux le premier critère de compétitivité de leurs partenaires commerciaux, une réponse quasi-unanime se fait entendre : **le prix**. Et lorsqu'on les questionne sur la possible montée de la qualité et du service dans les critères de choix, toutes les voix concordent : la qualité est une préoccupation grandissante, mais le prix restera le premier souci des responsables interrogés. *"Nous ne sommes pas disposés à payer 10% plus cher, pour une qualité même deux fois supérieure"*, résume un acheteur d'une grande société de restauration. Et *"la croissance n'y changera rien, les habitudes de consommation sont prises"*, ajoute un industriel de l'épicerie.

En effet, selon une enquête de consommation du CRÉDOC⁸², le prix est le premier critère (81% des réponses) intervenant dans la décision d'achat du consommateur final. Ce mouvement va en s'accroissant, puisque 62% des personnes interrogées déclarent comparer les prix plus qu'il y a cinq ans.

⁸¹ Cet examen a fait l'objet d'une série de cinquante entretiens d'industriels, de détaillants et de spécialistes du commerce de gros, réalisés par le CRÉDOC entre les mois de novembre 1994 et janvier 1995.

⁸² *Prix, Qualité, Service : Les arbitrages du consommateur*, CRÉDOC, Département Prospective de la Consommation, avril 1994.

Dans un contexte de concurrence exacerbée et de marchés peu porteurs, **les distributeurs de détail ont considérablement accentué leur pression sur les prix**. Toutefois, pour nourrir cette compétition et préserver leurs marges, ils ont cherché à reporter sur l'amont les baisses de tarifs. Cette tendance s'est donc très vite développée dans l'industrie, et aussi, logiquement, dans le commerce de gros.

1.1.2. Le moindre besoin d'intermédiation accentue la pression sur les prix

La recherche incessante d'une meilleure compétitivité-prix a conduit les distributeurs à appliquer des prix de gros à la vente de détail. Pour cela, ils ont dû réduire leurs coûts d'exploitation et optimiser la gestion de leurs réseaux. Fait caractéristique de ce mouvement, l'organisation en plates-formes et centrales d'achat (voir encadré) traduit la volonté de réduire le nombre d'intermédiaires et d'augmenter le pouvoir de négociation.

La concurrence des centrales d'achat et des plates-formes d'approvisionnement

Répertoriées dans le secteur du commerce de gros, les centrales d'achat sont pourtant les premiers concurrents des grossistes en place. De fait, ces ensembles administratifs accomplissent - et bien souvent dépassent - les tâches traditionnelles du grossiste : étude des produits ou des gammes, recherche et référencement des fournisseurs, négociations d'achat (conditions, ristournes, règlement, etc.) et de plus en plus fréquemment approvisionnement sur entrepôts ou plates-formes.

Créées au début du siècle⁸³, les centrales d'achat se sont surtout développées après la Seconde Guerre mondiale. Elles ont pour principale fonction d'améliorer les conditions d'achat en renforçant le pouvoir de négociation (proportionnel au chiffre d'affaires) des clients. Par la taille de leurs structures, elles permettent aussi l'organisation en interne des tâches administratives, commerciales, logistiques et financières. Elles se substituent ainsi aux grossistes hors centrale (voir supra).

L'approvisionnement en centrales d'achat et plates-formes caractérise aujourd'hui le commerce de détail intégré sous toutes ses formes : grands magasins, magasins populaires, succursalistes, coopératives de consommation, vente par correspondance (VPC), grandes surfaces à dominante alimentaire (hypers et supermarchés, supérettes) ou non-alimentaires (grandes surfaces de bricolage, etc.).

⁸³ La première centrale d'achat naquit en 1917, de la volonté du groupe Docks du Nord Miele, sous le nom de Loceda.

Parallèlement, certains industriels ont vu dans l'intégration de la distribution la possibilité d'exploiter de nouveaux gisements de productivité. En outre, une telle politique tend à diminuer le risque de voir leur production invendue, sur des marchés de plus en plus difficiles. Forts de leur nouvelle structure de distribution, certains producteurs vont même jusqu'à se diversifier dans le négoce.

De fait, **le commerce de gros constitue la première activité de diversification des entreprises industrielles**. La part des entreprises industrielles est stagnante dans les trois grands secteurs du commerce de gros⁸⁴. Mais les chiffres de diversification ne prennent pas en compte la vente par le producteur de ses propres produits. Or l'intégration des industriels vers l'aval se développe encore aujourd'hui.

Ce sont les grossistes non-alimentaires qui sont les plus touchés par cette nouvelle forme de concurrence. L'activité de commerce des fabricants va du magasin d'usine, grâce auquel le fabricant écoule ses fins de séries ou sa production non conforme, à la diversification complète dans le négoce, avec l'achat et la revente de marchandises qu'il ne produit pas. Les entreprises qui se diversifient dans le négoce opèrent souvent sur les marchés d'importation relatifs à leur activité d'origine. Ils viennent ainsi concurrencer les grossistes importateurs.

Finalement, le soin apporté par les industriels et les distributeurs à éliminer tous les facteurs de coûts les conduit à se passer au maximum des intermédiaires. Dans ce cadre, **la moindre intensité du besoin de la fonction d'intermédiaire accentue la pression sur son prix**.

L'importance du rôle des prix dans la concurrence est également favorisée par la faiblesse de la différenciation des services offerts par les grossistes. Ces derniers apparaissent ainsi le plus souvent comme facilement interchangeables aux yeux de leurs clients.

1.1.3. La marchandise au meilleur prix, le service ensuite

Pressés par les distributeurs lorsqu'ils traitent en direct avec eux, les industriels sont encore peu regardants sur les prix de vente opérés par les grossistes sur le circuit long. Ils font confiance au jeu de la concurrence pour freiner l'inflation. En réalité, leur intérêt est que les grossistes maintiennent des marges suffisantes pour survivre. La pression s'exerce donc principalement à l'aval du commerce de gros.

⁸⁴ Autour de 10% dans l'alimentaire, 2% dans le non-alimentaire et 6% dans l'inter-industriel (source EAE).

Dans leur grande majorité, les clients semblent regarder avant tout le prix brut qui leur est proposé, sans distinction - ou si peu - de service. **C'est donc essentiellement sur le prix de la marchandise que sont mis en concurrence les différents circuits de distribution**, de même que les grossistes entre eux. Les négociants qui parviennent à valoriser le service ne semblent toutefois pas pouvoir relâcher leur efforts sur le prix. De sorte que la qualité et la diversité des prestations servent plus à fidéliser les clients qu'à augmenter les marges.

1.1.4. La baisse des marges touche tous les secteurs d'activité

Traditionnellement, la bataille sur les prix est d'autant plus âpre que les produits sont standards et les producteurs nombreux. Elle est logiquement apparue dans les biens de grande consommation (alimentaire ou non), avant les biens intermédiaires et d'équipement. Mais les grossistes inter-industriels, qui étaient jusque-là plus ou moins épargnés par la désinflation des prix, ont dû récemment s'y résoudre. En somme, **la pression sur les prix est générale** ; elle n'a pu être limitée que dans certains cas particuliers : l'éclatement de la clientèle (crémeries, parfumeries...), le profil de celle-ci (RHF, service public...), la complexité des produits et le besoin de conseil (céramique-verrerie, matériel électrique...), ou la réglementation (pharmacie, livres...).

Cette tendance générale pèse sur les marges commerciales, principales sources de revenu du grossiste. Entre 1990 et 1993, la progression du taux de marge s'est ralentie, au point d'être quasi-nulle aujourd'hui (+0,2 point en 1993⁸⁵). Cela s'est traduit, pour la première fois en 1992, par une baisse absolue du prix du service commercial du commerce de gros⁸⁶ ainsi que de la valeur ajoutée (-0,9% en 1993).

1.2. Fiabiliser son offre

L'écoute des attentes des fournisseurs et clients indique qu'il reste encore de larges possibilités d'amélioration des prestations des grossistes. **Une plus grande fiabilité des services et des organisations est souvent posée comme préalable à l'extension des prestations.**

⁸⁵ Source : Insee, division Commerce.

⁸⁶ Source : Insee, division Commerce : -3,4% dans l'alimentaire, -0,9% dans le non-alimentaire, +0,3% dans l'inter-industriel. L'indice du prix du service commercial est calculé en rapportant l'évolution des taux de marge à celle de l'indice du prix du chiffre d'affaires.

1.2.1. Vers le "zéro défaut" logistique

Les entreprises attendent un véritable savoir-faire logistique de la part des commerçants de gros. Il semblerait qu'avant de se voir proposer des services nombreux et variés, les partenaires commerciaux des grossistes demandent la perfection dans le stockage et l'acheminement des marchandises. *"Inutile de nous vanter des statistiques de vente ou des études de marché (...) si l'on ne sait même pas livrer à temps"*, lance un distributeur de matériel de bricolage.

Dans un contexte général de tension des flux, **l'absence de "raté" dans la logistique devient un facteur primordial de compétitivité**. Alors qu'un nombre croissant d'industriels et de détaillants délèguent le stockage et le transport des marchandises à des transporteurs-logisticiens (lorsqu'ils ne le font pas eux-mêmes), les grossistes n'ont plus le droit à l'erreur.

De fait, les grossistes subissent de plus en plus la concurrence des prestataires en logistique. *"La distribution moderne ne s'attend guère à ce que les grossistes évoluent ; elle ne leur laisse que peu de chance. Ce n'est pas le cas des prestataires en logistique, auxquels on demande de faire le métier du grossiste"*, constate un spécialiste de la distribution.

Les métiers de transporteur et de grossiste rencontrent aujourd'hui des difficultés similaires : petite taille des entreprises⁸⁷, stagnation du chiffre d'affaires⁸⁸, perte de profitabilité, difficultés financières, augmentation des défaillances et détérioration de l'image des entreprises. Cependant, entre les deux se place un nouveau métier, qui semble mieux adapté aux attentes de la distribution moderne : le prestataire en logistique.

Aujourd'hui, un nombre croissant de transporteurs prennent possession d'entrepôts et se rapprochent du métier de grossiste. Parallèlement, ces derniers achètent des camions et s'équipent peu à peu en informatique, devenant logisticiens. Et les deux aboutissent au même métier sous des appellations différentes. Il s'agit de savoir qui, du transporteur ou du grossiste, est le mieux placé pour offrir le nouveau type de prestation attendue par les clients. Selon un spécialiste de la logistique : *"jusqu'à présent, les transporteurs ont mieux réussi leur conversion (ndr : en prestataire logistique) que les grossistes ; non qu'ils soient nécessairement mieux adaptés à ce nouveau métier, mais parce qu'ils s'y*

⁸⁷ Environ 10 salariés par entreprise pour le commerce de gros, 12 pour les entreprises de transport.

⁸⁸ En 1992 : +0,2 pour le commerce de gros, +0,9% pour les transporteurs (en valeur).

sont mis plus tôt". Il ajoute : *"je crains qu'aujourd'hui les meilleures places (ndr : de logisticiens) ne soient prises"*.

La concurrence des transporteurs-logisticiens est plus vive sur les produits de grande consommation, livrables sur palettes, en camions complets. Mais elle se développe dans des secteurs qui restaient jusqu'ici protégés (parfumerie, chaussures-habillement, articles de sport, etc.). **La connaissance des produits, des marchés et des clients demeure l'atout majeur du grossiste sur le transporteur**, dans le nouveau champ de concurrence qui s'ouvre à lui. A condition toutefois que le commerce de gros se dirige vers l'excellence logistique.

1.2.2. Vers la qualité des produits

Après le prix et la rupture d'approvisionnement, **la qualité des produits est le troisième motif de discordance avec les clients**. Elle recouvre différents critères selon les secteurs, par exemple : fraîcheur, hygiène et goût pour les produits alimentaires ; aspect, solidité et fiabilité pour les biens non-alimentaires ; performances techniques, compatibilité et fiabilité pour les biens industriels.

L'attention portée à la qualité n'est pas la même partout. Elle est généralement plus grande lorsque que la pression sur le prix est faible. Mais le soin apporté au produit dépend aussi de caractéristiques hors prix : fragilité (fruits et légumes, optique-photographie), sécurité du consommateur (produits frais, surgelés, équipements de transport) ou enjeu technique (composants pour ensembles mécaniques ou électriques).

La plupart des activités de PGC⁸⁹ combinent une forte pression sur le prix et - dans une moindre mesure toutefois - une exigence de qualité minimum. Mais **certains clients, qui défendent leur image de marque, sont particulièrement exigeants sur la qualité des produits**. Par exemple, les sociétés de restauration hors foyer s'illustrent par un cahier des charges particulièrement exigeant sur la qualité et des prétentions sur les prix pour le moment plus limitées. Il en est de même pour une majorité de distributeurs d'habillement, chaussures et articles de sport.

Les secteurs inter-industriels sont traditionnellement plus sensibles à la qualité des produits achetés. En effet, la défaillance d'un bien intermédiaire peut se répercuter sur l'ensemble du processus de production (arrêts de la chaîne, casse, etc.) et engendrer des pertes lourdes.

⁸⁹ Produits de grande consommation, regroupant les biens alimentaires et non-alimentaires, à l'opposé des biens d'équipement et biens intermédiaires qui transitent par les circuits de distribution inter-industriels.

Aujourd'hui, la concurrence exercée sur le commerce de gros par les autres solutions logistiques (producteurs ou distributeurs intégrés, transporteurs, logisticiens, etc.) porte plus spécialement sur les produits standards. Cela renforce la nécessité pour le grossiste de fournir un produit de qualité. Cette capacité détermine la réputation du négociant, donc sa survie à moyen terme.

1.2.3. Vers la qualité des équipements

S'insérer dans la chaîne de distribution nécessite souvent un équipement adapté : chaîne du froid (pour certains produits alimentaires, mais aussi les films chimiques, l'électronique de précision, etc.), armoire isolante (matériel électrique), matériel de transformation (pièces mécaniques, bois, textile, etc.) ou de réemballage.

La conformité des équipements est un élément très sensible de la concurrence. Un producteur de fromages, issu d'un grand groupe, et qui a récemment réorganisé sa distribution au profit des grossistes hors MIN, s'explique : ***"l'outil de Rungis est complètement obsolète. Les locaux sont vétustes : Rungis est à raser ! Les industriels étrangers doivent rire de l'image qu'il véhicule"***. La qualité de l'outil technique du grossiste est de plus en plus fréquemment contrôlée par les industriels et distributeurs. Ce contrôle peut donner lieu à une certification par un cabinet d'experts ou plus simplement à une homologation par une entreprise donneur d'ordres. La certification est un atout déjà presque indispensable dans certains secteurs inter-industriels.

1.2.4. Vers plus de transparence

Par sa situation privilégiée, au coeur du circuit de distribution, le grossiste détient souvent une information plus complète ou plus exacte que ses partenaires à l'amont et à l'aval. Dès lors, deux options s'offrent à lui. Il peut valoriser cet atout dans des services (catalogue-produits, tarifs, statistiques de vente, préférences des consommateurs, etc.). Ou bien tirer parti de cet avantage en retenant une partie de l'information. La non-répercussion d'une baisse des tarifs du producteur sur les prix appliqués au distributeur est un exemple typique de rétention d'information. Tôt ou tard, l'information parvient aux clients, et l'image de qualité du service - comme de l'entreprise - est dégradée.

Ce manque de transparence s'applique à d'autres domaines, comme les commandes inexactes. Pour pallier à une rupture de stocks, le fournisseur choisit de livrer un produit voisin

(différence de calibre, de DLUO⁹⁰, autres spécifications techniques, etc.), dans l'espoir que cela passe inaperçu.

Selon un industriel du métal, qui se plaint de rencontrer 80% de litiges portant sur la pureté de ses approvisionnements : *"puisque'il ne produit pas, la crédibilité du négociant est son premier atout. Elle se gagne par l'honnêteté, la transparence. C'est un point capital du métier"*. Il est cependant difficile d'évaluer les conséquences exactes de ces comportements opportunistes. Mais ils sont perçus, lorsqu'ils sont mis à jour, comme un manque de sérieux et de fiabilité du négociant et conduisent fréquemment à son remplacement.

1.2.5. Vers une bonne assise financière

La fragilisation de la structure financière de certains grossistes est un motif d'inquiétude pour les producteurs qui écoulent la majeure partie de leurs marchandises sur le circuit traditionnel. En effet, un distributeur surendetté, ou qui réalise de trop faibles marges, ne peut assurer sa pérennité. De plus en plus de producteurs choisissent leurs distributeurs en fonction de leur fiabilité financière. En donnant plus de poids aux négociants financièrement sains, ce mouvement accélère la sélection dans le commerce de gros.

1.2.6. S'inscrire dans la durée

Une plus grande fiabilité (logistique, produits, équipements, comportement, finance) est la condition d'une relation durable, capable d'assainir la situation des entreprises de gros. En effet, une clientèle stable, qui assure des débouchés constants, réduit l'incertitude sur les ventes et soutient l'investissement du grossiste. Parallèlement, la stabilité des relations avec les producteurs permet d'économiser sur les coûts d'approvisionnement (prospection, négociation, etc.) et améliore la compétitivité du négociant. **C'est pourquoi les grossistes qui parviennent à tisser des liens étroits avec leurs partenaires commerciaux bénéficient de conditions plus favorables à leur développement.**

Pourtant, le commerce de gros doit souvent répondre à des attentes contradictoires. D'un côté, on attend des grossistes qu'ils aient une véritable stratégie de long terme. On leur reproche de trop rechercher le "coup" commercial, sans toujours assurer un continuum d'approvisionnement ni de service après-vente. De l'autre, on fait de plus en plus appel au négoce pour des besoins ponctuels (réassort, écoulement d'invendus). Dans ces conditions, il est difficile d'afficher une véritable "vision de l'avenir".

⁹⁰ Date limite d'utilisation optimale, utilisée pour les produits alimentaires.

Cependant, à défaut de pouvoir mener une véritable stratégie de long terme, le grossiste doit donner des gages de sérieux suffisants pour obtenir et/ou préserver la confiance de ses partenaires. Ce sont là les conditions de l'amélioration d'une image encore trop souvent ternie chez les distributeurs et certains industriels.

1.3. Assurer la communication inter-firmes

Nous l'avons vu dans notre deuxième partie, la légitimité du grossiste est parfois remise en question par les modifications de son environnement économique. Le grossiste traditionnel, qui achète pour revendre, est de plus en plus considéré comme un centre de coûts, une strate supplémentaire - jugée inutile - dans le circuit de distribution. Le constat est parfois sévère : *"l'ancien grossiste n'a aucun avenir"*, affirme un spécialiste de l'agro-alimentaire. Dès lors, on attend du commerce de gros qu'il dépasse sa fonction traditionnelle d'achat / revente et donne le sentiment à ses partenaires commerciaux de leur faire économiser des coûts. Dans ce cadre, l'intermédiation du grossiste doit être perçue comme un facteur de fluidité du système de distribution et non comme un écran entre producteurs et distributeurs.

1.3.1. Retrouver sa légitimité en améliorant la réactivité

La distribution inter-entreprises est jugée légitime lorsqu'elle améliore la réactivité du circuit de distribution. **Le commerce de gros doit s'affirmer comme la meilleure solution logistique sur un marché donné**, au besoin en développant des compétences spécifiques (gestion des stocks, refractionnement, colisage, etc.). *"L'intérêt du grossiste est de faire un travail que nous ne pourrions pas faire. Il est un relais indispensable à la bonne diffusion de nos produits"*, illustre un producteur indépendant de fromages.

A l'heure où de nombreuses entreprises placent la logistique au coeur de leurs enjeux stratégiques, il s'agit pour le grossiste de rester un partenaire dynamique et surtout **pertinent**. Afin d'éviter que, comme ce distributeur de l'habillement, d'autres entrepreneurs ne déclarent : *"dans 10 ans, s'approvisionner en majorité chez les grossistes sera un constat d'échec"*.

Le commerce de gros n'est plus seul ; le terrain de la concurrence s'est élargi. Le grossiste se pose à la frontière des compétences délaissées par ses fournisseurs et clients, au même titre que les prestataires de services, les transporteurs-logisticiens ou les stockistes purs (voir infra). Un industriel diversifié dans le commerce de gros traduit cette idée : *"Les grossistes jouent un rôle limite dans la filière. (...) Il est dans leur intérêt d'être très innovants et*

performants dans la logistique et les services, afin de décourager l'intégration du commerce par les industriels".

En outre, **le commerce de gros traditionnel doit faire face à la concurrence croissante des cash & carry.** Grands entrepôts en libre services, les cash & carry s'adressent en priorité aux commerçants et professionnels désireux de s'approvisionner à moindre frais, en cartons complets. Mais ils fonctionnent de plus en plus sur échantillons. Leurs prestations sont appréciées pour leur simplicité (libre service généraliste), leur compétitivité et leur fiabilité. Au total, l'organisation des cash & carry est perçue comme relativement souple par les utilisateurs. Attaqués sur le respect de la réglementation (rupture de chaîne du froid), leur pertinence dans le circuit de distribution n'est toutefois pas remise en cause. Organisés en chaîne de magasins, les "cash" sont généralement de grande taille (10 000 à 15 000 m²). On en compte 300 au début de 1995⁹¹. Ils appartiennent le plus souvent à de grands groupes de la distribution, comme Promodès (Promocash), Métro⁹², ou Intermarché (Procomarché). Leur puissance financière en fait de grands concurrents du commerce de gros traditionnel.

D'autres prestataires de services s'emploient à améliorer la réactivité des circuits de distribution en s'intercalant entre les sphères de production et de distribution. Outre les transporteurs-logisticiens, les stockistes et les intermédiaires de commerce spécialisés (commissionnaires, mandataires, courtiers, représentants multi-cartes...) proposent des solutions logistiques alternatives au commerce de gros.

Les prestations offertes sont variées (de la simple mise en relation téléphonique au stockage pour compte de tiers). Il est donc difficile d'évaluer leur compétitivité relative. Toutefois, leur moindre coût absolu (c'est-à-dire non rapporté à la qualité du service) explique en partie leur développement récent. **Ce type de prestations spécialisées, réduites par rapport au commerce de gros, semble bien adapté aux nouveaux besoins des producteurs et distributeurs**, qui intègrent une part croissante de la fonction de gros.

Dans ce contexte où le commerce de gros n'est plus le seul intermédiaire de transaction, il est essentiel de s'imposer comme le vecteur le plus efficace de la communication inter-firmes. Pour cela, trois grandes contraintes s'imposent aux grossistes.

⁹¹ Source : Le Monde de la distribution, édition 1995, Jean-Claude Fauveau, Presse du Management.

⁹² Métro est en association avec les Comptoirs Modernes pour sa centrale d'achat (Metca) et Carrefour, qui détient une partie du capital de Métro France.

1.3.2. Dénicher l'offre

Lorsque la clientèle est trop dispersée, les producteurs préfèrent le plus souvent se consacrer uniquement au produit (recherche et développement, conception, fabrication) et déléguer sa distribution à un spécialiste. Parallèlement, il est difficile pour un détaillant indépendant de s'approvisionner lui-même à moindre coût lorsque les producteurs sont nombreux et éloignés. Nous l'avons déjà vu, ces conditions sont les plus favorables au commerce de gros. Toutefois, elles contraignent le grossiste à dénicher puis choisir les produits, pour enfin proposer une gamme qui satisfasse les besoins - révélés ou non - des clients.

Ce rôle de "défricheur" de l'information répond à l'une des principales attentes des distributeurs de produits de grande consommation. Pourtant, aux dires de certains, cette recherche d'information n'est pas toujours parfaitement accomplie par les grossistes, spécialement sur les MIN. Il leur est alors reproché d'être "un peu là par hasard", sans véritable insertion dans le circuit de distribution. C'est un élément majeur de l'image du grossiste et un déterminant de leur sélection par les clients. Dans certains secteurs, survivent les entreprises de gros qui disposent d'un carnet de fournisseurs bien fourni.

La sélection des fournisseurs est parfois "institutionnalisée" dans des procédures de prescription. Les prescripteurs influent sur un canal de distribution, sans pour autant interférer dans la transaction, à l'image du médecin dans la prescription de médicaments. Le secteur du BTP est un habitué de ce genre de pratiques, avec la recommandation des matériaux par les architectes. Lorsqu'elle échappe au grossiste, la prescription lui ôte son rôle de "dénicheur" de l'offre. Notons que dans la filière bois, l'origine de la prescription fait l'objet d'âpres négociations entre les constructeurs, les architectes et les grossistes.

1.3.3. Stimuler la demande

Le manque d'agressivité commerciale est une critique fréquemment adressée aux négociants par les industriels. Un grand producteur de bois témoigne : *"depuis plusieurs années, nous incitons les grossistes distributeurs à quitter leur comptoir pour aller chercher le client. (...) Certains éditent des catalogues ou font de la publicité. Les plus gros vont jusqu'à développer une marque d'enseigne. C'est une évolution qui nous satisfait, mais qui est encore trop lente"*.

Ce relatif éloignement s'explique en grande partie par l'histoire du commerce de gros. En effet, la majeure partie des entreprises de négoce sont apparues au sortir de la Deuxième Guerre mondiale, époque de rationnement où la vente des produits était plus ou moins assurée. La compétitivité s'établissait à l'achat : un bon négociant savait bien acheter avant de savoir vendre.

Aujourd'hui, le système s'est inversé : le centre de gravité des circuits de distribution se situe à l'aval. Cependant, les mentalités suivent parfois avec retard, et la prospection du client n'est pas généralisée. De sorte que **les grossistes qui appliquent une réelle démarche commerciale bénéficient encore d'un avantage compétitif non négligeable au yeux des fournisseurs, mais aussi des clients.**

1.3.4. Transmettre l'information

Les outils de communication inter-entreprises figurent parmi les équipements particulièrement recherchés par les clients et fournisseurs de certaines filières (viande, habillement, etc.). Dès que cela est possible, le grossiste doit pouvoir s'appuyer sur les outils de l'information et de la télécommunication pour rester ou devenir le lieu habituel d'information et de savoir.

Pour le moins, **on attend du commerce de gros qu'il joue son rôle de transmission et de filtre d'information.** Sa fonction comprend d'ailleurs une part de diplomatie entre les ambitions des producteurs et les besoins des clients. Par exemple, il peut gratifier ses partenaires d'une information précieuse, en précisant que : "c'est un beau concept, mais que la clientèle n'est pas prête", que "ça ne marchera pas en France autant qu'en Allemagne" ou que "bientôt tous les magasins l'auront, car c'est un nouveau standard".

1.4. Développer les services pour apporter une réelle valeur ajoutée

Pour l'essentiel, la survie d'un grossiste est aujourd'hui soumise à trois grandes conditions : être compétitif, fiable et améliorer la réactivité des circuits de distribution. Encore inégalement respectées, ces contraintes sont au coeur de la dynamique concurrentielle du commerce de gros. La sélection - déjà fortement amorcée - ne laisse sur le circuit que les négociants performants sur ces trois critères. Dans ce cadre, la variété et la qualité des services n'offrent un "plus concurrentiel" qu'aux grossistes remplissant déjà les conditions de ce "minimum vital".

Toutefois, les attentes des fournisseurs et clients s'écartent de plus en plus du métier traditionnel de grossiste, vers des services qui incorporent une part croissante de composantes incorporelles (qualification des hommes, expertise, savoir-faire, voire "identité" de l'entreprise, etc.). Cette tendance est particulièrement marquée dans l'inter-industriel, comme en témoigne un spécialiste : *"Le grossiste ne se contente plus d'être un "épiciier" derrière son comptoir, ni même de livrer le produit en temps voulu ; il doit livrer un produit plus un savoir-faire, une connaissance spécifique. Pour cela, il doit*

former ses vendeurs à des produits de plus en plus complexes". L'objectif du grossiste doit être d'apporter une valeur ajoutée à la livraison de la marchandise. Les attentes des fournisseurs et clients dépendent du secteur d'activité. En voici quelques exemples :

- *La connaissance des marchés volatiles*

Lorsque la demande d'un bien, ou d'une famille de produits, est particulièrement versatile, une bonne connaissance - voire une "expertise" du marché est très appréciée. Elle devient même un facteur-clé de la réussite dans certains secteurs, comme l'habillement ou le jouet.

En outre, cette connaissance devient un atout pour distancer la concurrence en étoffant la gamme des services offerts : statistiques de vente permettant la gestion anticipée des stocks, reprise des invendus (papeterie), gestion complète de linéaires (bricolage), marchandisage, voire même prescription (bois de construction).

- *La formation de la clientèle aux produits complexes*

Certains produits complexes nécessitent une information préalable à leur utilisation par le particulier ou par l'industriel. Celle-là doit être dispensée à l'utilisateur au dernier maillon de la chaîne de distribution. Selon les cas, il s'agit d'un détaillant ou d'un grossiste inter-industriel. En outre, le détaillant ne possède pas toujours la totalité de l'information provenant des industriels, ou ne souhaite pas s'encombrer de la tâche de formation du client. Il revient alors au grossiste de véhiculer l'information - soit en "formant" le détaillant profane - soit en "complétant" le produit vendu par un emballage descriptif.

La formation des clients par le grossiste est perçue comme indispensable dans certaines filières où les spécifications techniques sont nombreuses et changeantes. Dans le matériel électrique par exemple, des sessions de formation sont organisées par le producteur lui-même ou par le grossiste, mais toujours **chez le grossiste**, qui devient alors un lieu privilégié de connaissance. Dans le secteur des pièces autos, les grossistes capables d'associer judicieusement les pièces dans des "blisters"⁹³ avec notice sont particulièrement recherchés. Le savoir "technique" du grossiste est un facteur essentiel de la réussite dans ce type de filière.

⁹³ Emballage en coquille, dont la surface immédiatement visible par le consommateur est transparente, ce qui permet l'adjonction d'une notice d'utilisation.

2 - LES STRATÉGIES

L'évolution des modalités de la concurrence impose aux grossistes la mise en place de stratégies d'adaptation à leur nouvel environnement. La plupart des options stratégiques présentées ci-après ont déjà été mises en oeuvre par certaines entreprises du commerce de gros appartenant à des secteurs d'activités où la nécessité de réorienter les stratégies s'est révélée être un passage obligé depuis plusieurs années. Ces adaptations stratégiques peuvent souvent constituer des points de référence pour les autres secteurs dont les mutations ont été plus tardives.

Dans un nombre important de secteurs, la fonction traditionnelle du grossiste d'économiseur de coûts de transaction ne semble pas être remise en cause dans son principe. Le commerce de gros devra néanmoins montrer une réelle efficacité à s'acquitter de cette fonction et devra mettre en place les politiques en conformité avec la poursuite de ces objectifs. C'est ce que nous examinerons dans un premier temps.

Dans un deuxième temps, nous analyserons les options stratégiques visant à étendre le champ de la prestation commerciale du grossiste. Ce second groupe d'options stratégiques consiste à enrichir le service commercial et à développer des activités connexes à la fonction traditionnelle du commerce de gros. En particulier, l'extension de la prestation doit se réaliser en direction de la fourniture de prestations de service qui constituent des activités créatrices d'une valeur ajoutée importante et qui peuvent permettre de rentabiliser l'expertise des grossistes sur leurs marchés et sur les techniques logistiques et commerciales. Ces stratégies s'inscrivent dans une logique d'extension, voire même de redéfinition, du métier traditionnel du grossiste.

Enfin, un troisième volet d'options stratégiques rassemble des actions qui visent pour les entreprises qui les mènent, non pas à rechercher une adaptation passive aux conditions du marché, mais à s'assurer un certain contrôle de leur environnement économique. Nous examinerons les différents moyens dont disposent les grossistes pour "verrouiller" leurs approvisionnements ou leurs débouchés (intégration, impartition, animation de réseaux de détaillants, développement de relations partenariales...). Dans le même esprit, nous aborderons les stratégies de mise en avant de marques propres.

2.1. Premier axe stratégique : être plus efficace dans le rôle d'intermédiaire de transactions

Les difficultés auxquelles doivent faire face bon nombre d'opérateurs du commerce de gros ne doivent pas conduire à adopter une vision maximaliste des perspectives offertes à la profession qui consisterait à envisager un redéploiement généralisé des activités actuellement pratiquées par les grossistes, éloignement qui conduirait à l'abandon partiel de son rôle traditionnel d'intermédiaire de transactions. Bien au contraire, la stratégie visant à accroître l'avantage dont dispose le grossiste en matière de gestion des flux de marchandises doit prévaloir dans un nombre important de secteurs. Il y a à la clé la consolidation de la position d'intermédiaire du grossiste, voire des perspectives de reconquête de certaines filières d'approvisionnement.

Cet avantage comparatif détenu par le grossiste peut être affirmé par une politique de maîtrise des coûts, ou encore par la mise en avant de garanties de sécurité et de fiabilité de la prestation. L'affirmation d'une forte réactivité constitue une seconde option de positionnement stratégique efficient, répondant à une demande forte de l'ensemble du système économique. Le grossiste peut aussi, dans certaines circonstances, réaffirmer son rôle d'intermédiaire de transactions dès lors qu'il affirme sa fonction à l'échelle internationale. Enfin, la réaffirmation de la compétitivité du grossiste comme intermédiaire de transaction peut parfois passer par une redéfinition de son portefeuille d'activités. Selon les marchés, et selon les spécificités de chaque entreprise, cette redéfinition peut conduire à une stratégie de spécialisation sur des niches, ou au contraire d'élargissement de l'offre du grossiste.

2.1.1. Réduire les coûts

La capacité des grossistes à continuer à s'affirmer comme des économiseurs de coûts de transaction dépend très fortement de leur faculté à réduire le coût de leur intermédiation. La domination au niveau des prix, dont un moyen d'obtention efficace est de disposer d'un avantage au niveau des coûts de production du service commercial, est déclarée comme prioritaire par la clientèle de l'ensemble des grossistes. La domination au niveau des prix est ainsi une condition indispensable de survie pour la majorité des grossistes.

Si l'avantage du grossiste au niveau des coûts peut trouver sa source dans la recherche d'une taille optimale permettant la répartition des coûts fixes et la réalisation d'économies d'échelle, il peut également trouver son origine dans la rationalisation et la modernisation des méthodes de gestion des flux logistiques.

2.1.1.1. La recherche de la taille optimale pour la réduction des coûts

Le grossiste sera en position favorable pour faire économiser des coûts de transactions à sa clientèle et aux industriels dès lors qu'il va pouvoir dégager des économies d'échelle en distribuant des volumes plus importants que chacun des producteurs.

L'acquisition d'une taille plus importante conduit normalement à la réalisation d'économies d'échelle. Ces **économies d'échelle** peuvent naître de plusieurs sources :

- un meilleur amortissement des coûts fixes (loyer, certains équipements...);
- la possibilité de constituer une force commerciale plus puissante assurant un meilleur maillage du marché, et permettant une certaine spécialisation des vendeurs par produit et/ou par type de clients ;
- une meilleure utilisation des équipements (augmentation du taux de remplissage des camions, accroissement du taux d'utilisation des équipements...);
- l'accès à des technologies plus sophistiquées, mais coûteuses et difficiles à amortir sur de petits volumes (TIC, automatisation des entrepôts...);
- le renforcement du pouvoir de négociation à l'égard des fournisseurs, qui permet d'obtenir de meilleures conditions d'achat.

La taille optimale est généralement approchée par des **opérations de croissance externe** (rachat d'entreprises concurrentes) ou par la **création de groupements économiques**. L'adhésion à un groupement consiste pour les grossistes à bénéficier des capacités de négociation du groupe en échange du paiement d'une redevance dont le montant correspond à un faible pourcentage du chiffre d'affaires.

Au delà des implications en matière de réduction des coûts, l'accroissement de la taille confère au grossiste (ou au groupement) la capacité de s'engager au niveau national avec des grandes enseignes du commerce de détail ou avec des collectivités sur le traitement d'une gamme complète de produits. La concentration est parfois rendue nécessaire par les orientations prises par les industriels en matière de politique de diffusion de leurs produits. A titre d'exemple, les entreprises de l'industrie **sidérurgique** souhaitent limiter le nombre de leurs clients directs. Le grossiste intervient encore trop souvent pour livrer les utilisateurs de taille plus modestes ou pour satisfaire les commandes irrégulières ou complémentaires des gros utilisateurs. Face à la concentration des activités industrielles, l'accroissement de la taille des grossistes est indispensable pour dépasser ce rôle de livraison occasionnelle à l'égard des gros clients.

Les exemples de concentration par des opérations de croissance externe se sont multipliés dans l'ensemble du commerce de gros à la fois dans les activités inter-industrielles, où ce mode de croissance est très répandu (Compagnie Française de Ferrailles, Poliet Point P dans les

matériaux de construction) et dans les secteurs alimentaires (Fruit Expansion dans les fruits et légumes, Arcadie dans la viande par exemple). Mais la croissance externe impose la capacité de mobiliser des capitaux dont peu d'entreprises du commerce de gros peuvent se prévaloir. Elle pose en outre d'importants problèmes organisationnels liés au changement brutal de l'échelle de l'entreprises, à partir d'éléments disparates.

Le groupement permet de contourner en partie ces difficultés. Les opérations de regroupement sont effectivement nombreuses et semblent se multiplier. Par exemple, dans le secteur des **fruits et légumes**, Créno a opté pour la formule du groupement et rassemble 38 grossistes répartis sur l'ensemble du territoire français. Cette démarche collective est imposée par la nécessité de réaliser des économies en regroupant un certain nombre de fonctions comme les achats, la logistique ou certains équipements. Les groupements sont particulièrement nombreux dans le commerce de gros de **pièces détachées automobiles** (Autodistribution, Afdi, Carda, Dixit) où ils disposent d'une position dominante sur le marché de la rechange libre

Des concentrations au niveau international pourraient également se développer. Celles-ci viseraient à contrer l'accroissement du pouvoir de négociation des partenaires du commerce de gros consécutif au processus de concentration qui s'opère dans ces secteurs à l'échelle européenne ou mondiale. Les grands groupes de l'industrie **électronique** cherchent ainsi à négocier les contrats d'achat de composants directement au niveau européen, fort du poids qu'ils représentent et avec l'objectif de réduire les coûts d'approvisionnement. Les grossistes, dont le poids dans la distribution reste relativement faible (20% du marché) comparativement aux ventes directes des fabricants de composants aux grands utilisateurs industriels, ne sont pas en position de mener une stratégie de prix efficace face aux gros utilisateurs. Des groupes de dimension internationale se développent dans le commerce de gros. Les groupements ne sont pas en reste. Les distributeurs de matériaux de construction ont créé la centrale européenne Euro-Mat. Dans le secteur des fruits et légumes, le groupement Créno a développé un partenariat avec un grossiste allemand et envisage également la création d'une centrale européenne.

L'augmentation de la taille des commerçants en gros ne doit pas conduire à négliger la dimension de proximité. La forte concentration de la distribution de **matériels électriques** n'empêche pas les deux leaders Rexel et Sonepar de conserver des agences régionales et plusieurs enseignes. L'objectif étant de mener une stratégie globale tout en restant présent au niveau local et ainsi d'afficher des spécificités afin de conserver une clientèle traditionnelle attachée au maintien de relations privilégiées avec le grossiste.

Ainsi, l'importance de la **dimension de proximité** afin de conserver des liens étroits avec la clientèle conduit les grands groupes en expansion à ne pas convertir systématiquement leurs

nouveaux établissements à leur enseigne. Au sein de tels groupes, les modes de gestion ont certes été rapprochés, les politiques d'achat souvent unifiées, mais les décisions restent le plus souvent décentralisées.

La profession ne semble qu'imparfaitement convaincue du besoin de concentration du secteur. Le commerce de gros souffre d'une assez forte inertie de ses structures, celles-ci présentant une majorité d'entreprises familiales, opérant au niveau local ou régional, des faiblesses structurelles et financières, ainsi qu'un faible pouvoir de négociation face à des interlocuteurs travaillant sur un marché national. En outre, le peu d'enthousiasme à développer la concentration traduit le souci d'indépendance des opérateurs du commerce de gros et le manque d'assise financière dont disposent les entreprises du secteur.

Cependant, la concentration n'est pas la panacée. Son intérêt stratégique est fortement liée aux économies d'échelle qu'on peut en attendre. Or, si le potentiel d'économies d'échelle semble réel, il reste à évaluer plus précisément pour évaluer les seuils de dimension efficace. La difficulté tient de ce que ces seuils semblent être différents selon les aspects de l'activité du grossiste : achat, stockage, vente, livraison... De même, comme on l'a vu, les grossistes sont tiraillés entre l'exploitation de bénéfices associés à la centralisation de la gestion et le besoin de proximité commerciale. La complexité de la question de la définition de la bonne dimension trouve sans doute sa réponse dans le **développement de structures (intégrées ou regroupées) hybrides assemblant des unités de dimension différentes, et associant centralisation de certaines fonctions (les négociations d'achat, le référencement de certains fournisseurs, la gestion d'opérations de promotion, la formation de la main-d'oeuvre, le stockage de certains produits...) et la décentralisation d'autres fonctions (animation de la force de vente, stockage de proximité...)**. A cet égard, le groupement semble à la fois satisfaire certaines contraintes socio-économique du secteur (manque de capitaux, tradition d'indépendance...) et la capacité d'organiser une structure en réseau capable d'exploiter au mieux le potentiel d'économies d'échelle. Mais, le processus de regroupement reste insuffisant. Seules quelques branches ont déjà effectué leur mutation structurelle, et disposent d'entreprises importantes ayant des relations partenariales équilibrées avec leurs fournisseurs et leurs clients.

2.1.1.2. La modernisation du mode de production du service commercial

La rationalisation de la logistique apparaît aujourd'hui comme le principal levier d'une politique de réduction des coûts des entreprises du commerce de gros. Les économies attendues résultent de l'accélération de la rotation des stocks, de l'optimisation du transport, de la diminution des pertes et des erreurs de saisie d'information ou de livraison...

L'adoption d'une organisation logistique plus efficiente est rendue incontournable par les évolutions organisationnelles apparues dans les autres secteurs de l'économie. En particulier, la fonction stockage est de plus en plus retardée, autant dans les secteurs de l'amont, car les industriels cherchent à resserrer leur gestion et à réduire les frais financiers afférents au stockage, que dans les secteurs situés en aval, pour des raisons analogues auxquelles s'ajoute la réduction de l'incertitude sur les ventes. Les négociants sont ainsi systématiquement contraints de développer une compétence spécifique leur permettant de répondre à des besoins de court terme à un coût raisonnable, c'est-à-dire sans se charger en stocks.

La rationalisation de la fonction logistique consiste à adapter la totalité de son organisation (nombre et emplacement des entrepôts, mise en adéquation du parc de véhicules, formation du personnel, gestion des ressources humaines, utilisation de systèmes informatiques de gestion des flux physiques, financiers et d'informations...) **dans un ensemble cohérent autorisant un fonctionnement plus efficace par l'accélération de la circulation des flux d'information et de marchandises.**

La rationalisation de la logistique repose donc très fortement sur l'utilisation intensive des technologies de l'information et des télécommunication (TIC). L'utilisation de systèmes intégrés contribue à la réduction des coûts de la logistique⁹⁴ en éliminant les multiples saisies d'une même information⁹⁵ et en facilitant les traitements des données (tris, évaluation du stock pour l'ensemble des références...). L'informatisation des tâches administratives permet une réduction importante des documents-papiers, la charge de traitement de ces documents ayant été estimée⁹⁶ à 7,5% de la valeur des marchandises dans le commerce international. L'utilisation de l'EDI permet en outre une meilleure utilisation des équipements et du personnel en optimisant les tournées par exemple. Les systèmes intégrés doivent également contribuer à la réduction des délais d'acheminement et, par conséquent, permettre d'assurer une meilleure gestion de la trésorerie.

Enfin, l'EDI permet d'améliorer la traçabilité physique des produits, à savoir l'ensemble des informations (qualité, prix, situation dans l'espace...) associées à un produit au cours de son déplacement le long de la chaîne de distribution. La mise en place d'un système EDI permet souvent de réduire le nombre d'entrepôts et d'optimiser les programmes de transports.

⁹⁴ On estime à 15% des frais d'exploitation, la réduction des coûts induite par l'utilisation de l'Edi.

⁹⁵ On estime que, sans le système Edi, une information est en moyenne saisie 5 fois.

⁹⁶ Source : rapport du ILDM (Institute of Logistics and Distribution Management) 1992.

L'introduction de l'EDI doit conduire à des réductions drastiques des contraintes et des coûts de stockage. Selon un responsable d'IBM France⁹⁷, "*La source de gains qu'autorisera l'EDI se comprend immédiatement en considérant que l'on pourra remplacer un stock physique par l'information de ce stock. Cela implique bien sûr que cette information soit fiable, tenue à jour en temps réel, accessible et que le réapprovisionnement soit certain*".

L'évolution des délais de rotations des stocks dans le commerce de gros entre 1980 et 1992 révèle que cet élément a constitué une préoccupation majeure des entreprises de ce secteur. Ces délais ont été réduits dans la quasi-totalité des secteurs alimentaires (-7 jours pour l'ensemble du secteur) à l'exception du commerce de gros de vins, spiritueux et liqueurs où le vieillissement des alcools joue un rôle important et où les problèmes de surproduction se traduisent par un accroissement sensible du délai de rotation des stocks. Le commerce de gros non-alimentaire admet cependant des évolutions globalement orientées à la hausse, ce qui témoigne de l'effort à réaliser dans ce domaine. Enfin, le secteur inter-industriel a subi un allongement sensible du délai de rotation des stocks (+7 jours entre 1980 et 1992). Cette augmentation est en partie imputable à la dégradation de la conjoncture au début des années 90 qui a contribué à l'accroissement des volumes stockés. Toutefois, certains secteurs, comme le commerce de gros de matériel et mobilier de bureau, ont réussi à nettement réduire ces délais (-40 jours en douze années). Ce phénomène traduit le caractère fondamentalement stratégique de la réduction des stocks pour des grossistes distribuant des marchandises qui se déprécient très rapidement.

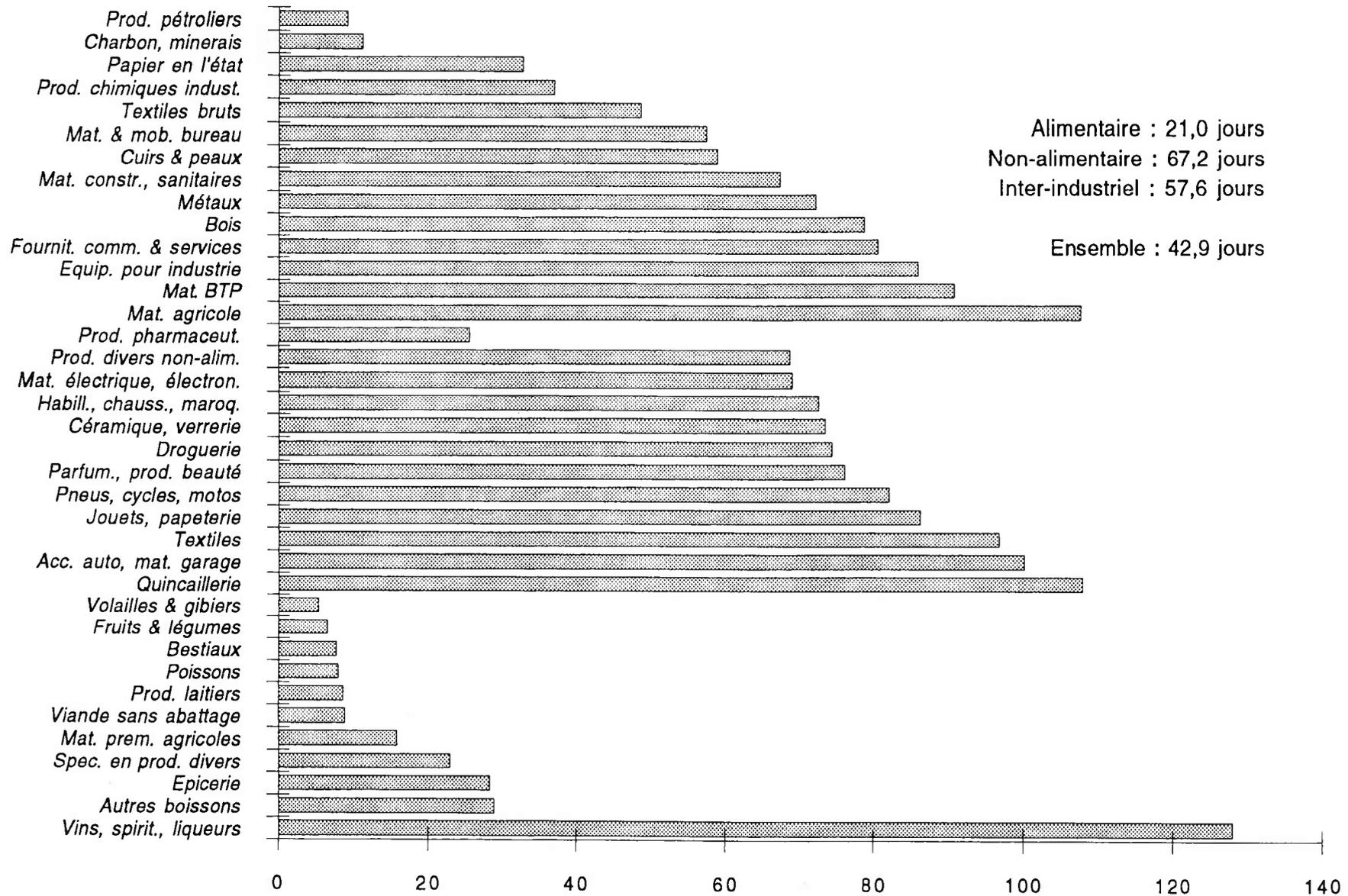
On trouve dans le commerce de gros de nombreux exemples de rationalisation de la logistique. Ils mettent en évidence **la nécessité d'associer l'informatisation des opérations de gestion avec la réorganisation de la fonction logistique.**

En particulier, la rationalisation de la logistique devrait s'imposer dans tous les secteurs de grossistes travaillant sur des denrées périssables. Dans le domaine de la **marée**, les plates-formes logistiques assurent déjà le dégroupage, la préparation et l'expédition des commandes et contribuent fortement à la réduction du niveau des stocks.

La rationalisation de la logistique conduit souvent à la centralisation des stocks. Cette centralisation implique en contrepartie une plus grande efficacité (et fiabilité) dans l'acheminement des marchandises vers les lieux de vente. Elle n'est donc pas dissociable d'une réorganisation d'ensemble impliquant l'usage des TIC sur toute la chaîne logistique, de la prise de commande à la livraison.

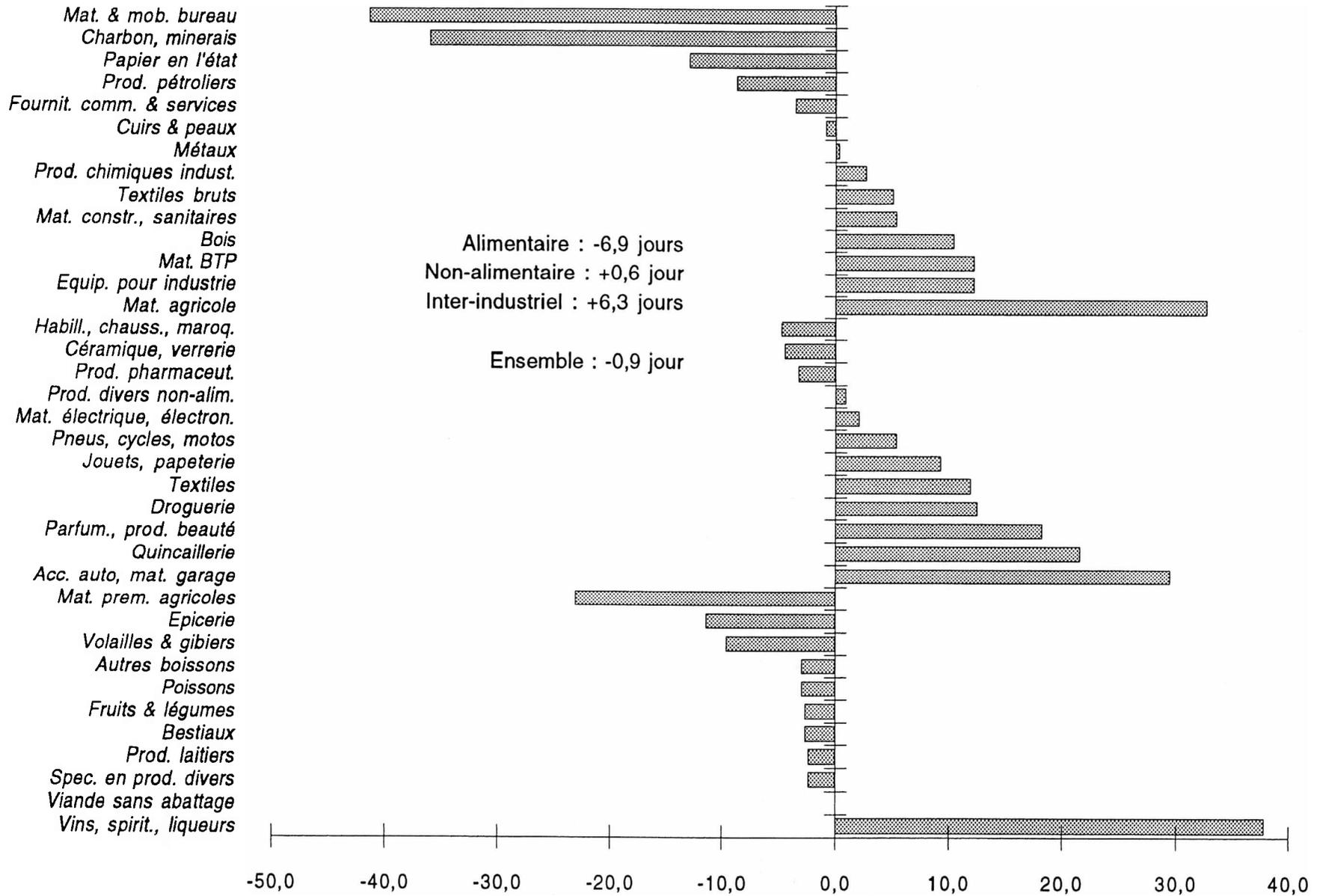
⁹⁷ J.M.Denes, cité dans les "Prévisions Glissantes Détaillées, Volume III : Textile-habillement", BIPE-Conseil, 1993.

Rotation des stocks en 1992 (en jours)



(Source : EAE 1992)

Evolution de la rotation des stocks entre 1980 et 1992 (différence en jours)



(Source : EAE 1992)

Les exemples de centralisation des stocks sont nombreux. C'est notamment l'option retenue par Tekelec, dans la distribution de **composants électroniques** en France. Cette transformation a permis une augmentation de la productivité de 20 à 25% grâce à la gestion en flux réels ainsi qu'une réduction du temps de préparation des commandes de 24 heures grâce à l'édition des bons de livraison le jour de réception des commandes et l'optimisation des emplacements de stockage.

Dans le commerce de gros de **matériel et mobilier de bureau**, Ingram - grâce à la mise en place d'un schéma d'organisation de sa logistique - a choisi de ne conserver qu'un seul entrepôt pour tout le nord de l'Europe. Le développement de la télévente pourrait encore accélérer cette tendance au regroupement des entrepôts.

Pour les deux géants de la distribution de **matériels électriques** (Rexel et Sonepar), les problèmes d'optimisation des frais financiers se traduisent par la nécessité d'opérer des choix sur les lieux de stockage et par la sélection des modes de transport optimaux pour chaque opération de vente. En effet, la multiplication des références rend impossible le stockage dans chaque agence de la totalité des produits référencés dans le catalogue. Cette option s'accompagne nécessairement de la mise en service d'un système informatique adapté et performant.

Dans le secteur des **matériaux de construction**, la centralisation bute sur le caractère pondéreux de nombreux produits. La stratégie de rationalisation de la logistique passe alors, comme chez Poliet Point P, par la segmentation des produits en deux catégories : les plus pondéreux, pour lesquels l'organisation logistique optimale passe par la recherche de la plus grande proximité avec la clientèle, et les autres produits (carrelage, outillage, sanitaire...), pour lesquels un autre schéma de maillage du territoire - moins serré - est possible. Les économies de stockage sont un des principaux bénéfices apportés par les groupements. Les grossistes adhérents d'un groupement peuvent disposer de stocks différenciés et complémentaires sur une partie de la gamme de produits distribués. L'organisation du stockage du groupement Gedimat permet à ses 90 adhérents d'accéder à un stock de 16 000 références sans avoir à en supporter les coûts directs.

Si les initiatives se multiplient dans le domaine de la logistique au sein du commerce de gros, il semble que le chemin qui reste à parcourir n'est pas négligeable. L'informatisation est aujourd'hui largement réalisée. Cependant, il s'agit plus d'une informatisation de bureautique que de la gestion de véritables systèmes d'information, intégrés et ouverts, permettant d'améliorer la productivité dans la gestion des flux. Par exemple, en dépit de ses avantages indéniables et de la variété de ses applications (transfert de données fiscales, connexion simultanée des ordinateurs clients-fournisseurs, sorties standardisées, facturation, comptabilité,

gestion de stocks, bases de données, gestion de crédit inter-entreprises), les applications EDI dans les entreprises de commerce de gros ne se sont développées que lentement. Elles restent encore limitées à certains secteurs d'activité comme la pharmacie, le matériel électrique et électronique, le négoce technique ou encore les pièces détachées automobiles. Les secteurs du commerce de gros alimentaire semblent un peu en reste du point de vue de la modernisation des outils de gestion.

Le principal obstacle à la diffusion de l'EDI a longtemps été l'absence de norme dans les systèmes traducteurs et l'absence d'accord généralisé dans les produits de communication. En 1990, Edifact était reconnu comme le seul modèle de langage international. Créé en 1987, Edifact est aujourd'hui complété par Allegro, élaboré avec Bull et le GENCOD (Groupement d'Étude de Normalisation et de CODification). Suite à cette uniformisation des systèmes, l'utilisation de l'EDI s'est néanmoins récemment intensifiée. Le nombre de transactions véhiculées par Allegro a doublé en 1993⁹⁸ par rapport à l'année précédente.

La rationalisation de la fonction logistique et, en particulier, la réduction du nombre d'entrepôts et l'optimisation des schémas organisationnels, sont indissociables de la généralisation des méthodes informatiques de gestion. La modernisation des techniques doit s'appliquer à l'ensemble des domaines et des stades de la distribution pour être pleinement efficace. L'implantation d'un système de gestion des stocks informatisée doit s'accompagner de l'utilisation des codes-barres sur les palettes pour accélérer la saisie des opérations d'entrées et sorties. Pour les entreprises disposant de plusieurs centres de stockage, la connexion des systèmes est obligatoire. L'adaptation des hommes à ces techniques consiste à assurer la formation des salariés à l'utilisation des systèmes informatiques et à assurer le passage au nouveau système.

2.1.2. Améliorer la prestation commerciale

Outre la voie qui consiste à réduire les coûts du service commercial, les opérateurs du commerce de gros peuvent opter pour une amélioration qualitative de leur prestation. Cette option consiste principalement à accroître la fiabilité du service rendu et à augmenter la réactivité du commerçant en gros. Elle consiste également à renforcer le rôle de la fonction commerciale. L'examen des moyens à mettre en oeuvre dans la poursuite de ces objectifs montre que les stratégies d'amélioration de la prestation commerciale et de réduction des coûts affichent souvent un caractère plus complémentaire qu'exclusif.

⁹⁸ Le GENCOD fait état de près d'un million de transactions en 1993 ayant transité par Allegro, toutes entreprises adhérentes confondues.

2.1.2.1. Améliorer la fiabilité de la prestation

Dans un contexte où la recherche de qualité constitue un objectif majeur des industriels et des consommateurs, l'amélioration de la fiabilité des prestations commerciales fournies par les grossistes est un facteur essentiel de fidélisation de sa clientèle. Si cet objectif peut être poursuivi par la mobilisation des moyens disponibles (mise en place de cercles de qualité, motivation du personnel, entretien du matériel...), il nécessite généralement le recours à une politique volontariste conduisant à investir dans des process de production plus efficaces. Dans les secteurs inter-industriels, la poursuite des objectifs d'amélioration de la qualité des prestations peut s'accompagner d'une procédure de certification, celle-ci étant d'ailleurs plus souvent la conséquence d'une exigence des partenaires industriels plutôt que le résultat d'une stratégie volontariste.

Un des moyens d'accroître la fiabilité des prestations est la modernisation des modes de production du service commercial. Les trop fréquentes erreurs de livraison sont fortement réduites par l'utilisation des systèmes informatiques comportant une connexion entre le grossiste et son partenaire.

L'utilisation de l'EDI devrait en principe permettre de gagner en fiabilité et d'éviter les erreurs d'acheminement en assurant la correspondance et la cohérence entre les flux physiques et les flux d'informations. La saisie unique des opérations contribue à assurer l'exactitude des informations incluses dans les bases de données en limitant les erreurs de retranscription. L'introduction de l'informatique permet également de gagner en sécurité en rationalisant les méthodes de gestion des stocks, elle doit notamment réduire les risques de rupture de stocks en "balayant" régulièrement l'état des stocks pour la totalité des références.

Pour les grossistes en **composants électroniques**, une importante amélioration de la rentabilité passe par la réduction du taux d'erreur sur les livraisons. Pour atteindre cet objectif, certaines entreprises ont adopté la lecture par code à barres des composants, ce qui a dans certains cas permis de diviser par dix les erreurs de manipulation et de réduire les stocks de 10%.

Dans la distribution de produits **sidérurgiques**, les producteurs semblent avoir réussi à sensibiliser les négociants à la notion qualité. La plupart des distributeurs s'attachent à obtenir la norme ISO 9002, cette course à la qualité s'accompagnant souvent d'importantes baisses des taux d'erreur dans la préparation des commandes.

Pour les distributeurs de **produits chimiques**, l'objectif de fiabilité du service sera souvent obtenu parallèlement au respect des exigences réglementaires en matière de protection de

l'environnement et de développement de la sécurité. La poursuite d'un tel objectif s'accompagne d'une importante modernisation des sites de stockage, en particulier pour la mise en conformité des dépôts de produits chimiques avec la réglementation de 1977 sur les installations classées, voire avec la directive Seveso.

La stratégie visant à l'amélioration de la fiabilité de la prestation met en évidence l'importance des effets induits pour l'ensemble des objectifs. En effet, l'investissement dans de nouveaux équipements permet de poursuivre plusieurs buts. Si la mise en place d'une nouvelle organisation accroît la fiabilité de la prestation, elle contribue également à réduire les coûts de fonctionnement et permet - en particulier dans le secteur de la distribution de produits chimiques - d'étendre la prestation fournie par les grossistes à des activités annexes.

La poursuite de cet objectif implique la mobilisation des ressources disponibles, en main d'oeuvre et en équipement, ainsi que la mise en place de nouvelles méthodes de travail. Elle implique en particulier le recours à l'informatique pour l'ensemble des tâches de gestion des flux physiques, mais aussi de nouvelles méthodes de gestion des ressources humaines permettant une sensibilisation et une responsabilisation de la main-d'oeuvre à l'égard des questions de qualité.

2.1.2.2. Augmenter la réactivité

La généralisation des organisations en flux tendus dans les secteurs industriels et la nécessité - éprouvée par l'ensemble des acteurs de l'industrie et du commerce - de réduire les niveaux des stocks pour des raisons économiques ont considérablement complexifié la fonction logistique. Les exigences des clients en matière de réactivité attendue de la part de leurs fournisseurs s'en sont trouvées fortement accrues.

Cette stratégie semble particulièrement nécessaire dans les filières touchées par l'accroissement de la versatilité de la demande. Il s'agit pour le grossiste d'être en mesure de fournir le bon produit dans les délais les plus courts. Elles s'impose également dans les filières où le juste à temps et les partenariats entre opérateurs (industriels et sous-traitants, industriels et grossistes...) se sont largement développés.

Enfin, la réactivité peut constituer une planche de salut pour des grossistes positionnées sur des filières où les facteurs économiques poussent à leur éviction. En affirmant cette faculté, le grossiste peut conserver une position comme fournisseur d'appoint, assurant les urgences ou la satisfaction de besoins occasionnels, de grands clients pratiquant les approvisionnements directs. C'est la carte jouée notamment par certains grossistes de la filière viande ou de l'habillement.

L'amélioration de la réactivité nécessite de disposer simultanément de stocks importants et de la dimension de proximité. Le premier point semble favoriser les distributeurs de taille importante tandis que la nécessité de proximité avantage les petits grossistes. La solution optimale semble résider dans le regroupement qui permet la gestion sur une large échelle de stocks décentralisés.

La capacité de réaction aux évolutions de la demande est singulièrement améliorée par l'introduction des technologies de l'information et de la communication, ces dernières modifiant par ailleurs les modalités des relations entre les grossistes et les différents acteurs de la chaîne d'approvisionnement et de distribution.

A titre d'exemple, le marché de certains primeurs a vu son mode de fonctionnement complètement inversé par le passage d'une situation où le grossiste devait vendre ce que les producteurs avaient produit à une autre où les acteurs du commerce de détail établissent leurs commandes en fonction de leurs besoins. Une logique de flux tirés par les plates-formes s'est substituée à celle de flux poussés par les grossistes

On trouve déjà, dans le secteur des fruits, des exemples de logistiques efficaces où des produits commandés le matin sont livrés et mis en rayon dans l'après-midi. De tels exemples restent néanmoins assez rares, la règle étant un délai de deux ou trois jours de la commande à la livraison. La filière **fruits et légumes** est en phase d'adoption des standards de logistique des secteurs les plus performants dans ce domaine, ce qui traduit l'importance de cette option stratégique dans ce secteur.

L'affirmation d'une très forte réactivité a constitué l'une de clé de la compétitivité et du succès des répartiteurs de **produits pharmaceutiques**.

Les grands groupes américains de la distribution de **composants électroniques** présents en Europe ont choisi de rationaliser leur logistique au point d'avoir une visibilité complète de l'état des stocks à l'échelle mondiale. Ce système informatique permet de livrer un client pour une référence qui serait absente du lieu de stockage qui lui est généralement assigné. Il s'agit d'un facteur important de réactivité en même temps qu'une assurance pour les clients de se faire livrer.

C'est dans la filière du **textile et de l'habillement** où la prépondérance des phénomènes de mode ont conduit à la généralisation des productions en séries courtes que le besoin de réactivité s'est manifesté avec la plus forte acuité. Dans le secteur du commerce de gros d'habillement, le grossiste doit être capable d'assurer le réassort des points de vente au détail dans des délais de quelques jours. Pour pouvoir proposer une capacité de réaction élevée et disposer des produits

demandés plus rapidement, le grossiste exerce souvent une fonction de donneur d'ordres en matière de confection. Cette capacité à répondre dans des délais serrés aux exigences de la demande est l'avantage essentiel que possèdent les grossistes nationaux par rapport aux grossistes importateurs ou aux autres acheteurs sur les marchés mondiaux. L'accroissement de la versatilité de la demande a des conséquences sur le fonctionnement de l'ensemble de la filière. Dans le secteur du commerce de gros de textiles, l'amélioration de la logistique est rendue obligatoire par les exigences de la clientèle, notamment des entreprises de la confection, en matière de délais de livraison. La modernisation des outils de gestion des stocks semble passer par l'adoption de systèmes EDI connectés avec ceux des clients.

Dans le secteur des **pièces détachées automobiles**, le succès des centres de pose rapide a confirmé les attentes des consommateurs en matière de rapidité de la prestation. Les grossistes en pièces détachées non-captives doivent suivre cette tendance et accroître leur réactivité en matière de livraison. Sur ce marché, la stratégie visant à réduire les délais de livraison est un passage obligé davantage qu'une façon de se différencier.

Les accords de livraisons en juste à temps se développent dans certains secteurs du commerce de gros inter-industriel comme les **fournitures industrielles** pour des clients de la sous-traitance automobile ou encore dans le commerce de gros de **composants électroniques**. Ces accords de livraisons correspondent parfois à un engagement 24h/24 pour des clients industriels fonctionnant en trois-huit.

De la même façon, dans le secteur du commerce de gros de **pneumatiques, cycles et motocycles**, où les filiales d'équipementiers et de constructeurs sont légion, la demande de réactivité constitue une condition nécessaire à la bonne marche des grossistes. En 1994, MBK Service a dû procéder à une refonte de son système informatique pour pouvoir assurer un taux de service de 95% en première lecture avec 24 heures de délai pour les commandes urgentes et 2 ou 3 jours en commande stock.

Au total, il semble que l'amélioration de la réactivité des grossistes passe par une refonte significative des systèmes de gestion et des méthodes de production. En premier lieu, la généralisation de l'utilisation de l'outil informatique doit systématiquement intégrer des applications relatives à la transmission des flux d'informations. Mais l'expérience montre que, si elle en reste là, la recherche de réactivité se traduit par un alourdissement des stocks et, au final, une dégradation de la compétitivité-prix. Une réactivité "efficiente" doit donc passer par une profonde révision de l'organisation interne des grossistes, à l'instar des équipementiers de l'industrie automobile qui ont dû organiser leurs ateliers en "flux tendus" afin de pouvoir livrer en "juste à temps" dans des conditions de coûts compétitives.

2.1.2.3. Assurer une meilleure prise en compte de la dimension commerciale

L'amélioration de la prestation sur le strict plan commercial est une nécessité pour répondre aux attentes déclarées par les partenaires des grossistes.

Les clients du grossiste peuvent être fidélisés par un comportement plus offensif sur le plan commercial. La culture d'achat semble encore dominer sur la culture de vente dans le commerce de gros, alors que sur la plupart des marchés, le sens de l'impulsion s'est déplacé de l'amont vers l'aval. L'insuffisante prise en compte de cette réalité nuit aujourd'hui à l'image du grossiste.

Les actions dans cette direction relèvent souvent du simple bon sens : former les vendeurs à la vente, s'assurer d'une véritable communication avec les clients (ce qui implique un minimum de connaissance des marchés en aval et des produits), personnaliser les relations clientèles (connaissance de l'entreprise, de la spécificité de ses besoins...), segmenter l'organisation de la force de vente selon le type de clientèle...

Les distributeurs finals attendent donc du grossiste qu'il prospecte les centres de fabrication, visite les salons, consulte la presse spécialisée afin d'être en mesure de les tenir informés des propriétés des produits et des éventuelles innovations (produits, technologies, substituts).

Cette démarche commerciale peut également aller plus loin et consister à offrir un ensemble de services complémentaires aux clients, permettant au grossiste de se différencier de ses concurrents et de fidéliser ses clients. Certains grossistes prennent en charge la gestion des linéaires des détaillants. Dans la distribution de pièces automobiles, les négociants peuvent installer le matériel dans les ateliers.

Les fournisseurs des grossistes attendent au minimum du distributeur qu'il connaisse les produits et parle leur langage. Ils attendent également de ceux-ci qu'ils engagent de véritables stratégies commerciales, ce qui répond également aux objectifs des producteurs en matière de développement des ventes et de stimulation de la demande en aval. Ces stratégies impliquent par exemple des opérations de communication (catalogues, salles d'exposition, publicité...), des campagnes de promotions, des grilles tarifaires incitatives... Le grossiste peut même s'affirmer aux yeux de ses fournisseurs comme un levier actif d'extension du marché et de défrichage de nouveaux débouchés. Ainsi, dans le commerce de gros de textiles, le groupement UTD propose du linge de maison aux détaillants qui n'étaient pas jusque là des spécialistes de ces produits.

Si ces aspects constituent des fonctions déjà largement remplies par certains opérateurs du secteur, il reste que leur diffusion à l'ensemble des entreprises ne s'est pas encore réalisée. Une certaine opacité des services et des prix est ressentie par les partenaires des grossistes.

2.1.3. Devenir intermédiaire de transactions à l'échelle internationale

Face à la mondialisation des marchés, les grands producteurs recherchent davantage des partenaires dans la distribution de gros capables de travailler à l'échelle européenne ou mondiale. La globalisation des économies et la concentration des groupes industriels à l'échelle planétaire nécessitent le recours à des grossistes utilisant des techniques avancées et capables de travailler sur la même échelle que les producteurs.

Simultanément, l'internationalisation se réalise également au sein du secteur du commerce de gros lui-même. Les géants de la distribution américaine ont ainsi commencé à s'implanter en Europe ou à nouer des alliances avec des groupes de distributeurs locaux. La mondialisation et la concentration de l'offre industrielle a exacerbé la concurrence entre les distributeurs pour lesquels la réduction des coûts de distribution passe par l'eupéanisation et la recherche d'économies d'échelle.

La stratégie d'internationalisation qui s'applique au commerce de gros français comporte deux volets distincts : l'augmentation du recours aux produits importés dans les achats et le développement des ventes à l'étranger.

2.1.3.1. Développer les approvisionnements à l'étranger

La recherche de nouvelles sources d'approvisionnement constitue une première option qui peut aussi bien concerner des grossistes de taille modeste qui travaillent sur des filières en phase d'internationalisation que des opérateurs plus importants. C'est ainsi que cette option s'applique par nature aux grossistes importateurs et aux filiales de commercialisation des groupes industriels étrangers implantés sur le territoire et considérés du point de vue des nomenclatures d'activités comme des grossistes compte tenu du fait que leur activité principale est la vente en gros à des utilisateurs professionnels.

Cette option stratégique s'applique à de nombreux secteurs d'activité. La typologie des structures a mis en évidence la croissance de la part des importations dans les achats du secteur non-alimentaire, celle-ci constituant la principale évolution structurelle constatée ces dernières années. Par ailleurs, la typologie a montré comment des secteurs comme les commerces de gros de textiles bruts, de cuirs et peaux bruts ou de minerais - positionnés sur des filières en perte de vitesse - avaient procédé à une reconversion de leur activité vers le négoce international.

La part des importations dans les achats des grossistes (20% en 1992) correspond globalement à un taux d'ouverture inférieur à celui de l'économie française puisqu'en 1992, la part des importations dans le PIB marchand s'est établie à 26%. Cette proportion, qui n'est que de 8% dans l'activité alimentaire, atteint 31% dans le commerce de gros non-alimentaire et 29% dans le secteur inter-industriel.

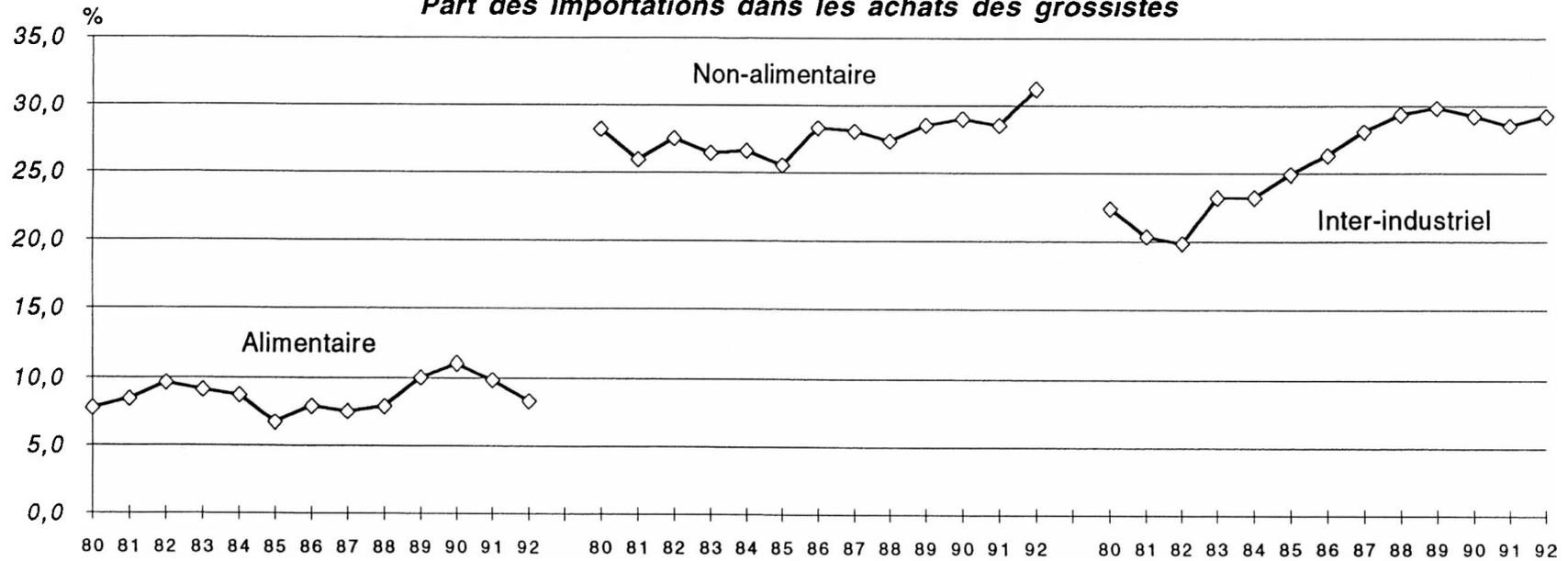
Le recours accru aux produits importés semble avoir été une option stratégique particulièrement prisée au cours des années 1980. En effet, la part des importations dans les achats des grossistes y a progressé de façon importante. Elle s'est ainsi établie à 21,4% en 1989, qui constitue le point haut de la courbe, contre 16,9% en 1980. Cette progression résume la tendance de longue période d'ouverture progressive aux échanges extérieurs. La progression de la part des produits importés dans les achats des grossistes est essentiellement imputable au secteur inter-industriel pour qui cette part a augmenté de 10 points au cours des dix dernières années de l'analyse. Dans le secteur alimentaire, la part de produits achetés d'origine étrangère est structurellement plus faible même si les achats à contre-saison et la demande de produits exotiques contribuent à accroître tendanciellement cette proportion.

On observe depuis 1990 une nette contraction de la part des achats importés. Cette réduction de la proportion trouve son origine dans le ralentissement généralisé des volumes d'échanges internationaux consécutif aux difficultés conjoncturelles subies par la quasi-totalité des économies européennes. Elle ne signifie pas une réorientation de la stratégie des grossistes.

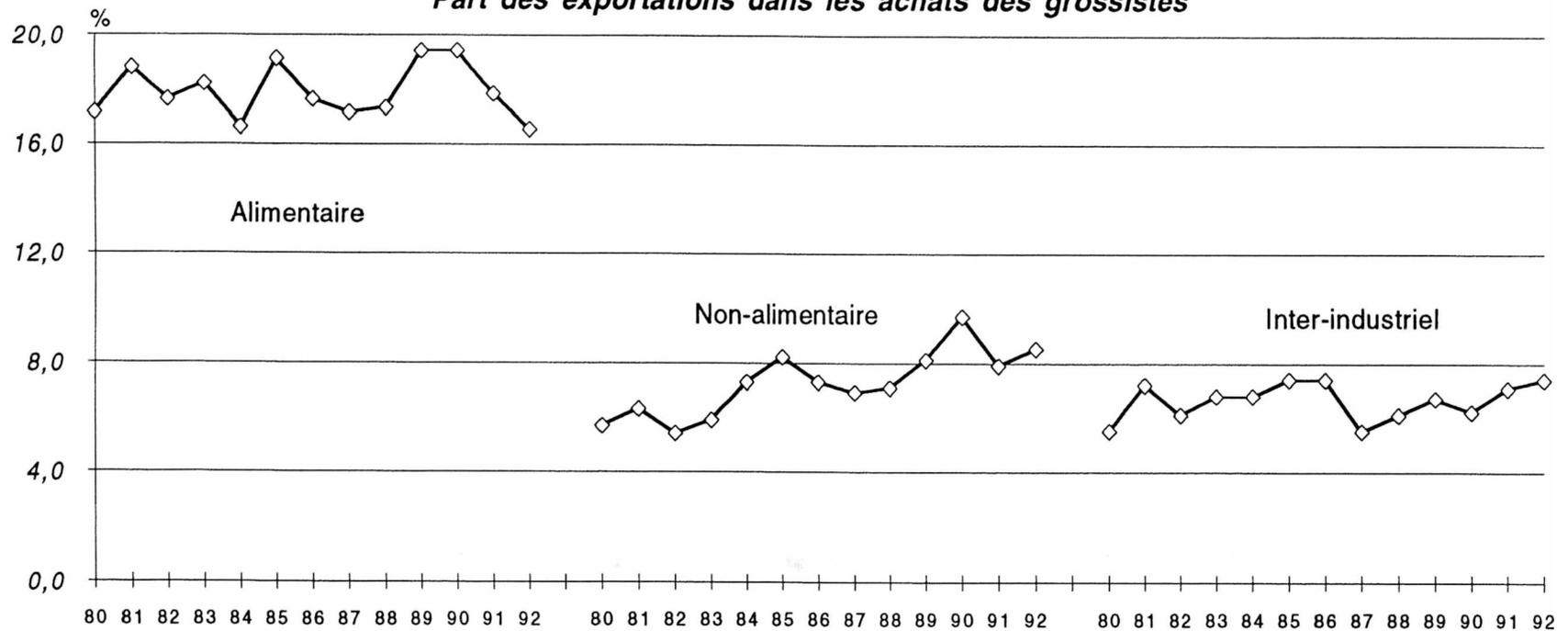
La réduction de la part des importations dans les achats a davantage affecté les secteurs alimentaire et inter-industriel, les premiers subissant les effets des mesures de politique agricole, les seconds traduisant l'effondrement de la demande d'investissement. La contraction de la part des importations traduit un phénomène classique sur des marchés en récession qui admettent une baisse relative plus importante pour les importations que pour l'ensemble de l'activité (réduction des tensions sur les capacités de production nationales...). La typologie des structures avait révélé cette spécificité du secteur non-alimentaire, largement tourné vers les approvisionnements à l'étranger et dont la part d'approvisionnements importés a continué à progresser dans la période récente.

La part des importations dans les achats de l'ensemble du secteur devrait repartir à la hausse dès lors que la croissance de l'activité sur l'ensemble des marchés aura retrouvé un rythme plus conforme à la tendance de long terme. En particulier la part des achats importés devrait progresser dès la fin de 1994 dans le secteur des biens intermédiaires, et donc pour le commerce de gros inter-industriel.

Part des importations dans les achats des grossistes



Part des exportations dans les achats des grossistes



(Source : Douanes)

L'accroissement de la fraction d'approvisionnements réalisés à l'étranger ne se limite pas à des secteurs non-alimentaires subissant d'importantes mutations. Elle s'est particulièrement intensifiée dans le secteur de la **viande** (Europe de l'Est), ainsi que dans le secteur des **vins et spiritueux** où la qualité des produits étrangers s'améliore régulièrement. L'enquête de la CCIP sur les grossistes du MIN de Rungis a révélé l'importance croissante des importations dans les achats des grossistes spécialistes des **fleurs**⁹⁹. La politique d'importations des produits menée par Pomona dans les **fruits et légumes** constitue un élément clef de sa compétitivité. Enfin, la capacité à importer des produits en provenance de pays lointains qui ont des habitudes commerciales spécifiques constitue une ouverture stratégique pour toucher la grande distribution. Un grand distributeur interrogé a déclaré ne pouvoir se passer des grossistes pour ses approvisionnements en gambas en raison de la difficulté à connaître l'offre et les règles du marché.

Pour pouvoir assurer le rôle de diffuseur de produits importés, les grossistes doivent asseoir leur connaissance de l'offre mondiale, connaître les opportunités proposées par certains fournisseurs et surveiller les innovations relatives à des produits qui apparaîtraient sur d'autres marchés.

Par ailleurs, les grossistes se doivent de maîtriser parfaitement les réglementations relatives aux quotas d'importations, en particulier ceux dont la décision est d'origine européenne et dont les montants sont renégociés chaque année. Les organisations professionnelles pourraient intensifier leur rôle de relais de transmission de l'information en direction de leurs adhérents. Une bonne appréciation des opportunités offertes par l'évolution des réglementations (modification des quotas par pays d'origine, accords divers avec des pays tiers...) constitue une compétence spécifique que les grossistes pourront valoriser.

2.1.3.2. Développer les ventes à l'exportation

L'internationalisation des économies a des conséquences moins importantes sur l'évolution du taux d'exportation. Ce sont plutôt les grossistes étrangers qui assurent la diffusion des produits français sur leur marché en s'approvisionnant directement auprès des producteurs nationaux.

La part des exportations dans le chiffre d'affaires des grossistes s'établit à 11,5% en 1992. Elle correspond à une proportion nettement plus faible que le rapport des exportations sur le PIB marchand calculé pour l'ensemble de l'économie française (27,7%). Le secteur alimentaire est nettement plus exportateur que les autres activités du commerce de gros.

⁹⁹ L'enquête révèle que plus de 60% d'entre-eux importent plus de la moitié de leurs produits.

La mesure de l'effort à l'exportation met en évidence un mouvement lent à l'internationalisation des grossistes français. Le rapport des exportations sur le chiffre d'affaires du secteur n'a quasiment pas progressé au cours des douze dernières années (+1 point seulement).

La structure des exportations semble toutefois se modifier. Les secteurs non-alimentaire et inter-industriel ont enregistré une progression conséquente du ratio exportations sur chiffre d'affaires (+2 points pour le commerce de gros inter-industriel et près de 3 points pour le non-alimentaire). Dans le secteur alimentaire, les contraintes réglementaires, au niveau communautaire notamment, se sont superposées aux difficultés conjoncturelles des partenaires pour produire une baisse importante de la part des exportations dans le chiffre d'affaires des grossistes du secteur. Cette baisse masque quelque peu l'internationalisation des secteurs non-alimentaires au niveau global.

**Part des importations dans les achats
et part des exportations dans le CA du commerce de gros**

	Importations/achats	Exportations/CA
Alimentaire	8,3%	16,5%
Non-alimentaire	31,2%	8,5%
Inter-industriel	29,2%	7,4%
<i>Ensemble</i>	<i>20,0%</i>	<i>11,5%</i>

(Source : INSEE, Comptes du commerce, 1992)

Si la part du chiffre d'affaires des grossistes réalisée à l'exportation reste relativement modeste dans la plupart des activités, les possibilités de croissance offertes par la connaissance des marchés internationaux restent importantes dans de nombreux secteurs. Les opportunités de développement des ventes à l'exportation ne doivent ainsi pas être négligées. Elles sont particulièrement à exploiter dans les filières où les produits nationaux disposent d'une bonne compétitivité sur les marchés étrangers. Cette stratégie concerne avant tout les grossistes qui sont des filiales de grands groupes industriels. Dans le secteur des **vins, spiritueux et liqueurs**, le groupe Pernod-Ricard a créé une filiale de commercialisation dont l'objet est spécialement de développer les ventes à l'exportation. Cette stratégie peut également s'avérer porteuse dans des filières dont structures industrielles sont trop atomisées pour aborder l'international sans intermédiation. Les grossistes français doivent alors faire face à la concurrence des importateurs étrangers.

Pour des grossistes de taille modeste, l'internationalisation peut être réalisée en privilégiant quelques créneaux spécifiques, comme les mémoires dynamiques dans la distribution de **composants électroniques**, qui constituent un marché sur lequel la compétitivité des produits français est reconnue.

Dans le secteur du commerce de gros de **matériel de BTP**, les opérateurs ont développé les ventes à l'étranger de matériel et d'engins considérés comme obsolètes sur le marché national et dont l'espérance de vie pourra être prolongée dans les pays de l'Europe de l'Est. La reprise des anciens matériels, notamment quand ceux-ci sont coûteux et rares, peut ainsi s'accompagner de revente sur d'autres marchés. Cette stratégie pourrait déborder du cadre du matériel de BTP et s'appliquer à des secteurs industriels où le renouvellement des équipements chez les industriels est accéléré par la nécessité de réaliser des gains de productivité davantage que par l'usure des anciens matériels.

Enfin, l'exportation est une nécessité pour les entreprises qui voient les capacités d'absorption de leur marché saturer au point de freiner leur développement. Dans le secteur du commerce de gros de **matériel électrique**, les groupes Rexel et Sonepar, qui dominent largement le marché français, ont développé cette stratégie. Le second détient 30% de part de marché aux Pays-Bas et 12% en Allemagne.

Les transactions internationales sont par ailleurs facilitées par la diffusion dans les entreprises du secteur des TIC. Le fait que la transmission informatique des données s'affranchisse des problèmes de communication et notamment des difficultés de traduction, permet à des entreprises partenaires de pays différents de communiquer et d'échanger des informations dans un langage commun.

Toutefois, le développement des ventes à l'exportation passe d'abord par la mobilisation de moyens humains (vendeurs à l'international, service marketing...). Il faut avant tout savoir vendre et promouvoir des produits qui ne sont pas prévendus.

2.1.3.3. Mener une politique d'investissements directs

Une stratégie de grande envergure de développement des ventes à l'étranger - c'est-à-dire qui ne se limite pas à la distribution de produits très spécifiques ou de pièces captives - nécessite d'être présent physiquement sur le marché de destination. Cette présence peut être assurée par l'implantation d'un établissement à l'étranger ou par la prise de participation dans une entreprise étrangère.

Les flux nets d'investissements directs réalisés par les entreprises françaises à l'étranger se sont élevés à 6,7 milliards de Francs en 1992. Après une période de forte croissance qui s'est poursuivie sur l'ensemble des années 1980, les investissements directs des entreprises du commerce de gros français à l'étranger sont en repli depuis 1990. Il semble que cette contraction soit davantage imputable aux difficultés conjoncturelles qu'à un retournement de la tendance à l'internationalisation des entreprises.

On observe également sur les flux d'investissements directs un mouvement de concentration des opérations sur un petit nombre d'entreprises (354 en 1992 pour les investissements français vers l'étranger) au cours des dernières années. La part des dix premières entreprises dans chaque secteur atteint respectivement 92% dans l'alimentaire, 96% dans le non-alimentaire et 78% dans l'inter-industriel. Si le nombre d'opérateurs est en diminution, le montant moyen des transactions est croissant.

Flux d'investissements directs en 1992
(en millions de Francs)

	Alimentaire	Non-aliment.	Inter-industriel	Ensemble
<i>Français à l'étranger</i>				
Dépenses	1 125	2 415	3 755	7 295
Recettes	254	80	245	579
Solde	-871	-2 335	-3 511	-6 717
<i>Étrangers en France</i>				
Dépenses	223	361	758	1 342
Recettes	765	2 387	3 497	6 649
Solde	543	2 027	2 739	5 308
Solde net	-328	-308	-772	-1 408

(Source : Banque de France)

Le poids relatif du commerce de gros inter-industriel dans les flux d'investissements directs est supérieur à sa part dans l'activité du secteur. Le secteur inter-industriel réalise 40% des flux vers l'étranger (et 46% des flux entrants). Ces flux sont également concentrés sur un petit nombre de gros opérateurs. Enfin, la Communauté européenne constitue l'orientation privilégiée des investissements des entreprises françaises (79,6% des nouvelles opérations en 1992).

Les secteurs du commerce de gros à la tête des plus gros volumes de participations à l'étranger sont l'électronique (4,4 milliards de Francs), la chimie (2 milliards de Francs), l'épicerie (1,7 milliard de Francs) et les produits pétroliers (1,3 milliard de Francs).

L'orientation géographique du stock d'investissements directs du commerce de gros est sensiblement différente de celle du stock de l'ensemble de l'économie. Les Pays-Bas représentent 20% du total des stocks d'investissements directs du secteur commercial français vers l'étranger, le Royaume-Uni 17%, l'Espagne 12% et les États-Unis 11%.

Ces éléments sur les stocks confirment également le rôle fondamental des grandes entreprises dans les implantations françaises à l'étranger. La stratégie d'internationalisation par la réalisation d'investissements directs semble impraticable pour les petites entreprises du secteur mais correspond souvent à la politique de grossistes qui seraient des filiales de groupes industriels dont l'exportation est souvent la vocation première.

2.1.4. Redéfinir le portefeuille d'activités

Le grossiste peut parvenir à re-légitimer sa fonction d'intermédiation dès lors que son rayon d'action en matière de produits distribués lui confère un avantage par rapport aux autres schémas de distribution qui se passent du commerce de gros.

Deux voies principales s'offrent aux acteurs du secteur. La diversification sur une palette plus étendue de produits qui permet de dégager des économies de champ¹⁰⁰ ou la spécialisation sur des segments spécifiques du marché (type de clientèle, famille de produits...) qui doit permettre au distributeur de réaliser des économies d'échelle. Ces deux options ne se réduisent cependant pas à de simples considérations de coût, mais correspondent à des positionnements commerciaux différents.

L'analyse des fractions du chiffre d'affaires réalisées sur des activités annexes fait apparaître les orientations choisies par les trois grands secteurs. Les entreprises du secteur alimentaire semblent s'être plutôt diversifiées vers d'autres activités alimentaires. Deux secteurs font néanmoins nettement exception : les commerces de gros de produits laitiers et de volailles ont vu la part de leur chiffre d'affaires réalisée dans leur activité principales respective continuer à progresser entre 1980 et 1992.

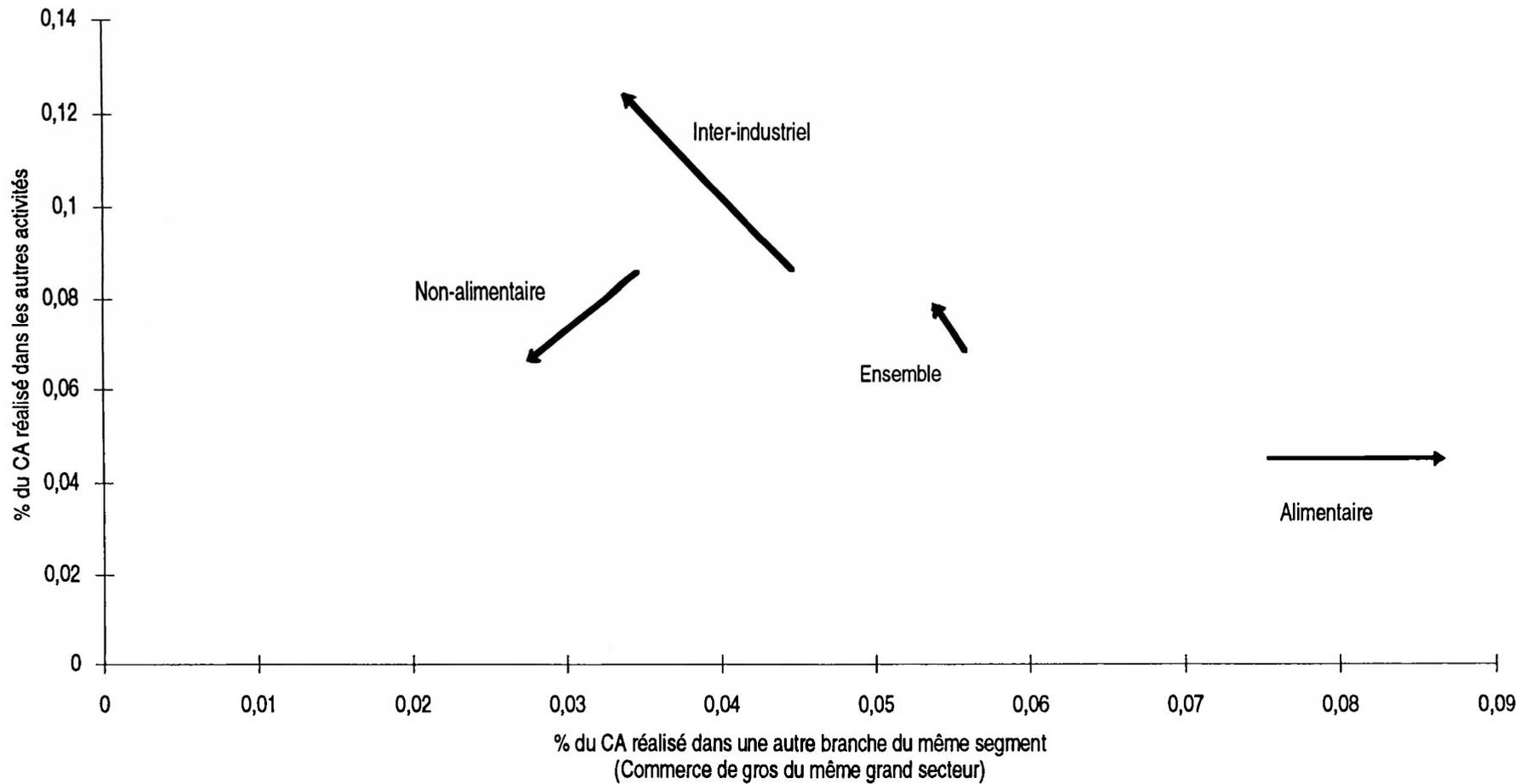
¹⁰⁰ La notion d'économies de champ désigne la baisse des coûts unitaires qui accompagne la production conjointe de certains produits ou services. Ainsi l'ouverture de l'activité d'un grossiste sur un ensemble cohérent de produits peut lui permettre d'atteindre un niveau de coût de distribution pour chacun de ces produits inférieur (pour un même volume) que dans le cas d'une distribution séparée.

Diversification : proportion du chiffre d'affaires réalisée sur des activités annexes en 1980 et 1992

Secteur	Activité principale		Commerce de gros		Autre secteur du		Autre activité		Total diversification		
	1980	1992	Activité proche		commerce de gros		1980	1992	1980	1992	
57.01	Mat. prem. agricoles	91,6%	90,8%	3,7%	4,3%	1,6%	1,2%	3,1%	3,6%	8,4%	9,2%
57.02	Bestiaux	96,6%	86,9%	2,3%	9,1%	0,4%	0,4%	0,7%	3,7%	3,4%	13,1%
57.03	Fruits & légumes	93,6%	93,5%	4,0%	3,9%	0,3%	0,2%	2,1%	2,3%	6,4%	6,5%
57.04	Viande sans abattage	92,4%	91,9%	3,8%	5,3%	0,3%	0,1%	3,5%	2,7%	7,6%	8,1%
57.05	Prod. laitiers	85,9%	90,5%	12,8%	6,1%	0,2%	2,0%	1,2%	1,4%	14,1%	9,5%
57.06	Volailles & gibiers	80,9%	88,8%	14,5%	8,1%	1,3%	1,3%	3,3%	1,8%	19,1%	11,2%
57.07	Poissons	89,6%	91,2%	4,9%	4,6%	0,0%	0,2%	5,5%	3,9%	10,4%	8,8%
57.08	Vins, spirit., liqueurs	91,5%	93,3%	4,0%	2,6%	0,1%	0,1%	4,4%	4,0%	8,5%	6,7%
57.09	Autres boissons	85,4%	82,4%	8,5%	11,2%	1,5%	0,6%	4,7%	5,8%	14,6%	17,6%
57.10	Epicerie	63,8%	70,4%	21,0%	20,3%	11,8%	4,9%	3,4%	4,4%	36,2%	29,6%
57.11	Spec. en prod. divers	76,4%	75,0%	18,5%	22,0%	1,5%	1,0%	3,6%	1,9%	23,6%	25,0%
58.01	Acc. auto, mat. garage	83,3%	88,5%	2,9%	2,0%	5,7%	2,6%	8,0%	7,0%	16,7%	11,5%
58.02	Pneus, cycles, motos	80,2%	83,7%	1,1%	3,0%	3,3%	2,3%	15,4%	11,0%	19,8%	16,3%
58.03	Quincaillerie	75,6%	79,0%	7,1%	4,9%	10,8%	11,9%	6,5%	4,2%	24,4%	21,0%
58.04	Mat. électrique, électron.	92,1%	92,4%	1,3%	0,6%	2,4%	3,5%	4,2%	3,5%	7,9%	7,6%
58.05	Textiles	92,5%	93,0%	3,5%	3,6%	1,7%	1,3%	2,3%	2,1%	7,5%	7,0%
58.06	Habill., chauss., maroq.	90,9%	94,5%	3,1%	1,9%	0,8%	0,8%	5,2%	2,8%	9,1%	5,5%
58.07	Prod. pharmaceut.	90,4%	91,6%	2,8%	2,4%	6,1%	4,1%	0,8%	1,9%	9,6%	8,4%
58.08	Parfum., prod. beauté	94,6%	91,7%	0,5%	3,6%	1,5%	1,2%	3,4%	3,5%	5,4%	8,3%
58.09	Droguerie	81,7%	89,5%	5,4%	3,5%	6,7%	2,6%	6,3%	4,5%	18,3%	10,5%
58.10	Céramique, verrerie	89,7%	91,9%	5,4%	4,4%	1,6%	1,3%	3,3%	2,4%	10,3%	8,1%
58.11	Jouets, papeterie	81,9%	88,9%	12,9%	6,2%	3,0%	2,7%	2,2%	2,2%	18,1%	11,1%
58.12	Prod. divers non-alim.	91,3%	89,0%	1,8%	5,1%	0,8%	0,8%	6,0%	5,2%	8,7%	11,0%
59.01	Textiles bruts	93,9%	97,4%	2,9%	0,4%	1,2%	0,9%	2,0%	1,3%	6,1%	2,6%
59.02	Cuirs & peaux	93,3%	93,5%	1,2%	2,0%	3,1%	3,0%	2,4%	1,5%	6,7%	6,5%
59.03	Charbon, minerais	78,9%	78,8%	10,2%	5,1%	1,2%	1,6%	9,7%	14,5%	21,1%	21,2%
59.04	Prod. pétroliers	86,8%	85,5%	3,0%	1,3%	0,8%	0,4%	9,4%	12,8%	13,2%	14,5%
59.05	Métaux	88,2%	90,2%	5,7%	4,7%	4,1%	3,0%	2,1%	2,1%	11,8%	9,8%
59.06	Prod. chimiques indust.	87,4%	86,8%	1,0%	1,6%	6,9%	4,5%	4,8%	7,1%	12,6%	13,2%
59.07	Bois	84,5%	79,9%	12,6%	11,8%	1,3%	1,0%	1,6%	7,4%	15,5%	20,1%
59.08	Mat. constr., sanitaires	82,0%	79,9%	9,6%	7,4%	3,0%	2,1%	5,4%	10,7%	18,0%	20,1%
59.09	Mat. agricole	92,1%	86,8%	2,5%	4,0%	1,2%	1,2%	4,2%	8,0%	7,9%	13,2%
59.10	Equip. pour industrie	89,7%	86,3%	3,5%	2,9%	2,7%	2,1%	4,1%	8,7%	10,3%	13,7%
59.11	Mat. & mob. bureau	72,7%	76,4%	0,7%	1,6%	7,2%	3,3%	19,5%	18,7%	27,3%	23,6%
59.12	Mat. BTP	88,1%	78,9%	3,8%	5,8%	1,1%	0,3%	7,1%	15,0%	11,9%	21,1%
59.13	Fournit. comm. & services	93,2%	89,6%	1,5%	0,7%	1,0%	2,7%	4,3%	7,0%	6,8%	10,4%
59.14	Papier en l'état	98,4%	96,7%	0,6%	1,4%	0,2%	0,3%	0,8%	1,5%	1,6%	3,3%
57	ALIMENTAIRE	88,0%	86,9%	7,5%	8,6%	1,7%	1,3%	2,8%	3,2%	12,0%	13,1%
58	NON-ALIMENTAIRE	88,0%	90,6%	3,5%	2,8%	3,6%	2,9%	5,0%	3,8%	12,0%	9,4%
59	INTER-INDUSTRIEL	86,9%	84,3%	4,5%	3,4%	2,4%	2,1%	6,2%	10,2%	13,1%	15,7%
ENSEMBLE		87,8%	86,9%	5,6%	5,4%	2,3%	1,9%	4,5%	5,8%	12,4%	13,1%

(Source : EAE)

Diversification d'activité dans le commerce de gros



Les entreprises du commerce de gros non-alimentaire se sont plutôt recentrées sur leur activité principale puisque la fraction du chiffre d'affaires réalisée sur des activités secondaires a reculé dans l'ensemble des secteurs.

C'est le commerce de gros inter-industriel qui affiche la fraction la plus importante d'activités secondaires. La diversification des grossistes inter-industriels s'est plutôt réalisée vers des activités extérieures au commerce de gros. Cette part a par ailleurs progressé de plus de 4 points entre 1980 et 1992.

Une enquête¹⁰¹ réalisée en 1993 à Rungis illustre l'ambiguïté du choix de l'option à prendre. Elle précise que 70% des grossistes interrogés souhaitent faire évoluer les produits qu'ils proposent. La diversification est préférée par 37% d'entre eux tandis que la spécialisation remporte l'adhésion des 33% restants. Alors que le désir de diversification est majoritairement évoqué par les grossistes en viande, fleurs et marée, l'accent sur la spécialisation est plutôt mis par les professionnels des fruits et légumes¹⁰². Les principaux obstacles cités comme freins à la réalisation de ces évolutions souhaitées sont, pour l'ensemble des produits alimentaires couverts par l'enquête, d'abord le manque de place (29%), puis l'absence de fournisseurs de qualité (21%), l'inadéquation de la formation du personnel (16%) et les capacités de financement (11%). On trouve dans le secteur alimentaire, plusieurs cas de grossistes qui ont entamé des stratégies de spécialisation¹⁰³.

2.1.4.1. Stratégies de spécialisation

*“L'avenir de la profession n'est certainement pas dans la distribution de produits banalisés”
(Spécialiste du secteur du matériel électronique).*

Les stratégies de spécialisation consistent pour les grossistes à se positionner sur certains marchés spécifiques sur lesquels ils disposeraient d'un avantage concurrentiel suffisant pour améliorer leur situation. **Pour être efficiente, la stratégie de spécialisation doit permettre de dégager des économies d'échelle et des économies d'apprentissage.** Le grossiste devra alors acquérir l'équipement et la compétence les mieux adaptés à la commercialisation des produits concernés. La capacité à mobiliser ces moyens confère au spécialiste un avantage par rapport aux généralistes qui ne pourront réunir les

¹⁰¹ Cf. CCIP, 1993, Enquête auprès des grossistes du MIN de Rungis.

¹⁰² L'échantillon est toutefois limité aux grossistes de Rungis qui occupent une position spécifique au sein du commerce de gros et l'extension de ces résultats à l'ensemble de l'activité ne peut être menée sans précaution.

¹⁰³ Citons, par exemple, le cas de Tang Frères, spécialisé dans la distribution de produits exotiques. On remarquera néanmoins que les spécialisations ne correspondent généralement pas à des stratégies d'adaptation, ces grossistes n'ayant jamais été des généralistes.

compétences spécifiques à la distribution de ces produits. La spécificité des équipements (conteneurs, sites de stockage...) et des compétences (formation du personnel à la manipulation de substances dangereuses...) constitue une forte barrière à l'entrée pour la pratique de ce type d'activités. Elle explique que bon nombre de grossistes du secteur inter-industriel ne peuvent intégrer certains produits chimiques dans leur offre en raison de leur impossibilité à mobiliser les compétences et les équipements nécessaires, trop coûteux et difficiles à amortir au regard de la fraction de l'activité qui serait réalisée par la distribution de ces produits.

Les stratégies de spécialisation peuvent être articulées autour de différentes dimensions. La spécialisation peut d'abord consister à **limiter l'offre à un nombre limité de catégories de produits**, en particulier ceux sur lesquels les grossistes généralistes et les producteurs sont moins présents. La spécialisation peut obéir à une logique de demande : pour un besoin donné, offrir des gammes diversifiées et profondes. Le grossiste peut alors construire sa compétitivité sur la connaissance des attentes des consommateurs et des produits, sur la disponibilité des produits en dépit d'une capacité de stockage réduite... Ce type de spécialisation peut rendre incontournable le grossiste pour des compléments de gamme ou pour répondre à des besoins accidentels. On trouve cette logique orientée demande par exemple dans la spécialisation de certains grossistes de fournitures de matériels pour les installateurs et les artisans, positionnés sur un type d'installations, par exemple l'ensemble de l'offre nécessaire pour le chauffage et l'installation sanitaire des maisons individuelles. La spécialisation peut également obéir à une logique d'offre, d'homogénéité technologique des produits traités (par exemple, les composants hydrauliques) . Ce type de spécialisation offre au grossiste l'opportunité de s'affirmer comme un expert de l'offre relative à cette technologie. Pour cela il se doit de maîtriser les aspects techniques associés à ces produits, ce qui lui permettra en outre de développer des activités annexes (service après-vente, maintenance, conseil...). Ce type de spécialisation technologique peut s'appliquer à une ou plusieurs fonctions de transformation transversale à plusieurs industries (exemple : les fonctions d'assemblage, de transmission de puissance). Qu'elle soit fondée sur l'offre ou sur la demande, cette spécialisation-produit est génératrice d'économie sur les coûts d'approvisionnement (volumes, nombre limité de fournisseurs...)

Elle peut aussi consister à adapter son offre à un **certain type de clientèle**. Il peut s'agir d'une réaction défensive qui consiste à concentrer son activité sur la partie des filières d'approvisionnement qui reste ouverte à l'intermédiation. Par exemple, dans l'alimentaire, de nombreux grossistes ne maintiennent leur activité que par leur concentration sur ce qu'il reste de commerce traditionnel (crèmerie, boucherie...). Ce type de spécialisation, plus subie que voulue, condamne à long terme les grossistes qui le retiennent à la marginalisation. La spécialisation sur un type de clientèle semble plus pertinente lorsqu'elle s'accompagne du souci d'orienter l'activité sur la réponse aux spécificités de sa demande. La connaissance fine des besoins de la clientèle cible peut alors permettre au grossiste de composer des gammes

parfaitement adaptés au besoin. Ces gammes pourront s'étendre à des catégories de produits pouvant très différentes. La concentration de l'effort commercial sur une cible restreinte est génératrice d'économie d'échelle. Le grossiste s'efforcera d'adopter un comportement partenarial l'égard de sa clientèle fondée sur la personnalisation des relations, la mise en avant de la fonction financière, la circulation d'information... Dans les industries métallurgiques, la fourniture des grands comptes ne relève pas des mêmes acteurs que les prestations de volume plus modeste destinées à des P.M.E..

Symétriquement, la spécialisation peut porter sur **un certain type de fournisseurs**, le plus souvent de petites entreprises éprouvant des difficultés à accéder au marché (réduction par les grands industriels et les grands distributeurs du nombre de leurs fournisseurs). C'est par exemple la stratégie suivie par certains grossistes dans l'édition qui assure la diffusion de nombreux petits éditeurs dont la production éditoriale est insuffisante pour envisager la constitution d'un outil de diffusion interne.

La spécialisation peut enfin reposer sur une **concentration régionale ou locale de l'activité**. Ce troisième principe de spécialisation est le plus répandu de fait, ce que cela ne découle nécessairement d'une véritable option stratégique. Cette concentration régionale peut constituer un véritable positionnement stratégique (comme par exemple dans le commerce de gros de matériaux de construction) lorsqu'elle autorise une adaptation fine de l'offre à la demande, tout en permettant la minimisation des coûts logistiques (stockage, transport...). La proximité à l'égard des clients favorise les relations fréquentes et personnalisées susceptibles de fidéliser la clientèle et d'activer la circulation de l'information permettant une adaptation fine de l'offre à l'évolution des besoins (en quantité et en qualité).

Ces trois dimensions de la spécialisation sont difficiles à mener simultanément. Par exemple, la spécialisation sur un produit exige, pour éviter d'être confronté à un marché trop étroit, de travailler sur une large échelle territoriale, nationale ou internationale. Si le grossiste se spécialise sur un territoire donné, il devra être en mesure de répondre à l'ensemble des besoins de la clientèle locale au risque de se faire évincer par la concurrence des grossistes qui ne disposeraient pas de cet avantage de proximité mais dont la taille plus importante leur permettrait de répondre de façon plus globale et/ou moins coûteuse aux attentes des clients. Dans tous les cas, la spécialisation s'effectue en développant une offre dont l'étendue et la profondeur correspondent à la cible visée.

La spécialisation doit s'attacher à éviter deux écueils correspondant à des situations diamétralement opposées : celui de la sur-spécialisation ou du micro-positionnement et celui de l'adoption d'un critère de spécialisation non pertinent. Le grossiste sur-spécialisé doit constamment redéfinir les contours de sa niche s'il veut survivre. Il se révèle très sensible aux

fluctuations de la conjoncture, ce qui accroît le risque d'invendus, d'impayés, et finalement de défaillance associé à la pratique de ce type d'activité. Le grossiste doit alors avoir une forte assise financière, qui pourra lui permettre de soutenir conjoncturellement sa clientèle (par les délais de paiement). Un déclin structurel de clientèle cible peut être une incitation pour le grossiste d'entreprendre des actions en vue de renforcer la compétitivité de sa clientèle, voir de procéder à une intégration vers l'aval (stratégie de certains grossistes de l'alimentation générale, voir infra).

De l'autre côté, la spécialisation doit être fondée sur une réalité économique (la clientèle ciblée doit avoir des besoins spécifiques) et doit être porteuse d'avantages compétitifs (économies d'échelle, économies d'apprentissage, gain d'efficacité commerciale...). Pour cela, il faut qu'elle soit cohérente par rapport à des considérations technologiques ou commerciales.

Toutefois, les stratégies de spécialisation peuvent s'opposer à la volonté des clients d'obtenir une prestation globale et complète et parfois au souhait exprimé par les partenaires de limiter le nombre de leurs interlocuteurs. Une stratégie de spécialisation doit donc être mûrement calculée avant d'être entreprise. Elle doit être choisie et non subie. En particulier, le critère de réussite essentiel semble être la capacité à identifier les opportunités d'un tel positionnement. La stratégie de spécialisation implique donc la parfaite connaissance de son marché, celle-ci permettant de réussir son positionnement sur une niche où la firme dispose d'un avantage concurrentiel. Enfin, l'entreprise doit s'assurer que ce marché lui permettra de réaliser un volume d'activité suffisant et régulier.

Dans tous les cas, l'entreprise souhaitant se spécialiser doit mettre en balance les réductions de coûts induites par la spécialisation (économies d'apprentissage, économies d'expertise, élévation des barrières à l'entrée face à la concurrence des généralistes) avec ses inconvénients (impossibilité de toucher la clientèle désireuse de disposer d'une prestation globale sur une gamme étendue de produits, plus grandes difficultés à amortir les coûts fixes, rigidité du positionnement stratégique, vulnérabilité face aux évolutions du marché...).

2.1.4.2. Stratégies de diversification

La stratégie de diversification consiste tout d'abord pour le grossiste à élargir son offre produit.

La diversification peut répondre à la simple nécessité de faire face au recul de l'activité sur les produits habituels de l'entreprise. Le danger est alors celui de la fuite en avant, de devenir un grossiste "touche à tout", sans positionnement clair, qui n'a pas de stratégie affirmée. Une véritable stratégie de diversification recherche un accroissement de la compétitivité globale de l'entreprise par la diversification.

La diversification, lorsqu'elle s'articule autour de la satisfaction globale d'une fonction, d'un besoin ou d'une clientèle peut être un moyen de répondre à la volonté d'un nombre croissant d'acteurs économiques de réduire le nombre de ses interlocuteurs. Les producteurs souhaitent limiter le nombre de leur distributeurs en partie pour mieux contrôler la commercialisation de leurs produits. Les grands clients cherchent également de réduire le nombre de leurs fournisseurs, notamment afin de limiter les coûts de transaction. L'intérêt d'une stratégie de diversification, si elle s'articule autour d'un ensemble cohérent de produits, est de pouvoir prétendre à des volumes d'affaires avec chacun des clients. L'intensité de ces relations peut favoriser l'instauration de relations partenariales inscrites dans la durée.

Cette diversification peut aider l'entreprise à atteindre la masse critique lui permettant de développer sa force commerciale, son pouvoir de négociation, de réduire ses coûts par la réalisation d'économies de champ... Le bénéfice de la diversification sera alors d'autant plus grand que les différents produits traités seront porteurs de synergies commerciale ou productives. Les TIC pourront à cet égard constituer un puissant levier d'exploitation de ces synergies et de réduction des coûts de complexité générés par la multiplication des produits.

La diversification peut aussi consister à offrir des nouveaux produits, à profiter de marchés en croissance et à y prendre place avant que les positions ne s'y figent.

Certains grossistes en **produits laitiers** se sont ainsi diversifiés en élargissant leur palette de produits vers la charcuterie et sont ainsi en position de rationaliser l'utilisation des installations frigorifiques. Dans le secteur de la **viande**, de plus en plus de grossistes ont étendu leur gamme de la carcasse au plat cuisiné.

Pomona, leader français du commerce de gros de **fruits et légumes**, s'est lancé sur le marché des produits de quatrième et cinquième gammes (salades et légumes conditionnés prêts à l'emploi). Ce marché a attiré de nombreuses entreprises ces dernières années même si beaucoup éprouvent aujourd'hui des difficultés à écouler des produits jugés onéreux dans un contexte de crise.

Il ne semble pas y avoir de moyen de trancher a priori sur l'opportunité d'une stratégie de spécialisation ou de diversification. Le choix de l'une ou l'autre option dépend des caractéristiques des marchés, de la concurrence et des forces et faiblesses de chaque entreprise. Le principe déterminant semble être celui de la cohérence : qu'il soit large ou étroit le portefeuille d'activité du grossiste doit être cohérent, c'est-à-dire permettre le partage de coûts et d'expérience. La compétitivité collective du commerce de gros face à la tendance au raccourcissement des circuits dépend probablement de la coexistence de deux options

stratégiques par différentes entreprises dans chaque secteur d'activité, ce qui assure à l'ensemble de filière une offre de services riches et efficaces.

L'ensemble des options stratégiques envisagées dans ce chapitre montre qu'il existe de nombreuses voies de restauration de la compétitivité des grossistes sur leur fonction traditionnelle d'intermédiation. Fondamentalement, ces stratégies portent sur deux niveaux d'action. Le premier niveau d'action consiste à développer le professionnalisme : que chaque option soit pleinement réfléchie et s'inscrive dans une stratégie globale ; ne négliger aucun aspect du métier et surtout pas la fonction commerciale ; améliorer la gestion à tous les niveaux...

Le deuxième niveau est sans doute plus fondamental. Il consiste à faire en sorte que le grossiste ne se définisse plus d'abord par sa fonction, mais par la maîtrise d'un ensemble spécifique de compétences pointues. Comme nous l'avons évoqué déjà à plusieurs reprises dans cette étude, ces compétences distinctives portent sur la maîtrise des flux d'information et de produit. Nous avons vu que la maîtrise des TIC est au cœur de ces compétences et que ses répercussions s'étendent à tous les aspects du métier du grossiste.

2.2. Deuxième axe stratégique : redéfinir le métier de grossiste

La première partie a présenté des options stratégiques qui s'appliquent à un schéma dans lequel le grossiste ne modifie pas l'étendue du champ d'application de ses compétences. Il reste alors un intermédiaire dont la fonction principale demeure la réduction des coûts de transaction associés à l'écoulement des marchandises.

Dans cette seconde partie, les options présentées consistent en un élargissement de la prestation proposée par les grossistes. L'objectif commun des stratégies conduisant à une redéfinition du métier est la prise en charge d'activités annexes apportant de nouveaux services à la clientèle, donnant une nouvelle légitimité à sa fonction d'intermédiation, et porteuses de marges pour les grossistes.

La redéfinition du métier de grossiste passe, d'une part, par l'enrichissement du service commercial, d'autre part, par l'extension de la prestation à des activités de production de biens ou de services annexes. Cette redéfinition repose fondamentalement sur l'exploitation extensive des compétences associées à la maîtrise des flux d'information et de marchandises.

2.2.1. Maîtriser les flux d'information technologique et commerciale

Une première extension du métier du grossiste réside dans sa capacité de collecte, de traitement, de création, de mise en circulation d'une masse importante d'information sur les produits et les marchés. Cette maîtrise de l'information doit conduire le grossiste à adopter une position de "réducteur d'incertitudes" pour le compte de ses clients et de ses fournisseurs et de créateur de nouvelles valeurs ajoutées.

Sa parfaite connaissance de l'offre disponible doit rendre le grossiste incontournable aux yeux des clients dont l'objectif est de trouver les produits répondant précisément à leurs exigences parmi une offre de plus en plus large et complexe. Son expertise de la demande doit le conduire à prendre en charge pour le compte de ses clients l'ensemble des risques inhérents (invendus, obsolescence des produits, produits périmés...) à la transaction commerciale, elle lui permet en outre de développer des analyses fines de la demande

Enfin, sa connaissance des marchés peut encourager certains grossistes à développer de nouvelles méthodes de vente comme la vente par correspondance, l'utilisation des canaux de transmission de technologies avancées comme les CD-Rom ou les autoroutes de l'information ou la mise en place d'une nouvelle organisation de la force de vente en accord avec les différents types de clientèles.

2.2.1.1. Expertiser l'offre

Le développement de l'expertise d'un marché peut se réaliser en premier lieu en approfondissant sa connaissance de l'offre disponible et de l'offre à venir. Cette option est particulièrement importante dans les secteurs inter-industriels et les secteurs apparentés comme le commerce de gros de matériel électrique et électronique où le grossiste doit jouer le rôle d'un diffuseur des nouvelles technologies et des nouveaux produits auprès de la clientèle professionnelle. L'expertise de l'offre permet au grossiste de s'affirmer dans un rôle de sélectionneur des produits ainsi que de diffuseur des marchandises et des technologies.

La descente d'informations implique la maîtrise par le distributeur des caractéristiques techniques des produits qu'il propose. L'adoption de cette option stratégique peut s'accompagner du recours aux services d'un ingénieur-conseil lorsque le degré de technologie sur les produits l'impose. Par ailleurs, cette option peut faire partie d'un ensemble de choix plus complet où la maîtrise technique pourra être rentabilisée en l'appliquant à des activités annexes comme la formation de la clientèle à l'utilisation des nouveaux produits ou un service de maintenance.

• Réduire l'incertitude des acheteurs sur la qualité des biens

Comme nous l'avons déjà indiqué, la question de la qualité des produits prend une importance croissante dans l'ensemble de l'économie. Sur le plan industriel, la qualité des biens de production est essentielle au bon fonctionnement d'organisation de la production en flux tendus. Sur des marchés finals très concurrentiels, la qualité des produits est un argument fondamental de concurrence. Cette exigence de qualité s'accompagne toutefois d'une difficulté croissante à évaluer la qualité des biens en raison de leur complexification croissante (qui fait intervenir des savoirs maîtrisés par les seuls spécialistes), leur multiplication et leur individualisation.

Le grossiste peut permettre de réduire cette incertitude attachée à la qualité des biens pour le compte de ses clients. De manière élémentaire, il peut prendre en charge la phase de test de conformité du produit ou de vérification du bon fonctionnement de la pièce avant livraison, cette opération se révélant particulièrement nécessaire lorsque le grossiste fait appel à un nombre important de fournisseurs occasionnels et lorsqu'il engage sa responsabilité sur des produits importés. Cette phase de vérification sera avantageusement réalisée par le grossiste si ce dernier assure également le conditionnement et l'emballage des marchandises puisqu'il pourra alors coordonner ces différentes opérations.

L'intégration d'une unité de montage par le distributeur de **matériel de bureau PCW** permet ainsi de tester les appareils avant la livraison, ce qui augmente de façon considérable la fiabilité des produits vendus. La manutention des **composants électroniques** nécessitant des dispositifs anti-décharges électriques, les nouveaux équipements (étagères métalliques reliées à la terre, vêtements antistatiques, cartons graphités...) contribuent à améliorer la fiabilité des produits commercialisés par les grossistes et à conférer à leurs utilisateurs une image de qualité.

Mais le grossiste peut tenter de valoriser une intervention plus fondamentale. Face à la difficulté d'évaluation de la qualité des biens par leurs utilisateurs, les industriels peuvent être tentés par des comportements opportunistes mettant en avant des qualités non avérées ou occultant certaines insuffisances de leurs produits. Le grossiste peut tirer bénéfice de son statut d'intermédiaire et faire prévaloir que son impartialité est une caution de la qualité de l'information diffusée sur la qualité des biens. Cette caution nécessite cependant d'être crédibilisée par l'affirmation de l'indépendance à l'égard de ses fournisseurs, par une expertise technologique reconnue et par l'affirmation d'une grande exigence dans l'exercice de sa fonction de sélectionneur.

Cette fonction de réducteur d'incertitude peut être exercée y compris sur des produits a priori banals. Par exemple, c'est dans cet esprit de réduire l'incertitude des clients par la mise en avant

de son expertise que Pomona s'est engagé dans l'étiquetage sur ses avocats de la mention "mûr à point". Cette mention garantit la maturité du produit au moment de l'achat, assortie d'une marge de conservation d'une semaine au réfrigérateur. Pomona entend étendre ce type de démarche à d'autres produits.

Cette fonction de réduction de l'incertitude peut s'exercer directement par l'affirmation d'une capacité de sélectionneur, non pas seulement des produits, mais des fournisseurs eux-mêmes. Cette capacité exige de la part du grossiste la maîtrise des process de production et des critères de qualité des fournisseurs, un peu à l'instar de l'audit que les constructeurs automobiles appliquent à leurs fournisseurs. Cette démarche de "labellisation" des fournisseurs, comme garantie offerte par le grossiste à ses clients en aval, est encore peu répandue dans le commerce de gros, où c'est pour l'instant plutôt les clients qui exigeraient le respect de normes minimum de qualité de la part des grossistes. On voit pourtant des stratégies de ce type se développer, en particulier dans les secteurs alimentaires. C'est le cas de certains grossistes de viande qui en mettant en avant la notion de traçabilité du produit affirment leur compétence de sélectionneur des élevages. Dans les fruits et légumes, Pomona a lancé le label "100% terroir" qui s'applique aux meilleures variétés de fruits et légumes issues de la sélection des un ou deux meilleurs terroirs dans lesquels le grossiste a recherché un partenariat avec les meilleurs opérateurs.

• Offrir un service d'assistance technique

L'assistance peut être un service joint découlant de la maîtrise de la technologie des produits, et permettant d'enrichir la prestation du grossiste. L'assistance technique devient indispensable lorsque la nécessité de réaliser des gains de productivité passe par un renouvellement fréquent du capital productif. Les programmes d'investissements de productivité coïncident avec l'utilisation de nouveaux biens de production, moins connus des industriels. Le rôle du grossiste est alors de rassembler l'information sur les nouveaux biens de production, d'acquérir la connaissance sur leurs caractéristiques, conditions d'utilisation et performances, et de transmettre cette information aux industriels. L'économie réalisée, en terme de coût pour la filière, réside dans le fait que l'opération - coûteuse - d'acquisition de l'information sur un nouvel équipement est mise en commun au niveau du grossiste. On peut supposer que dans des secteurs de PME, l'acquisition d'un nouveau savoir-faire ne soit trop coûteuse au regard de la taille moyenne des entreprises pour que cet équipement ne se diffuse dans la totalité des entreprises du secteur. Le commerce de gros inter-industriel peut ainsi avoir un rôle de diffuseur des nouvelles technologies et assurer, outre la vente de ces matériels et la formation associée à leur utilisation, la maintenance voire la reprise suite à obsolescence (dans le matériel de travaux publics par exemple).

Dans le secteur du **matériel de BTP**, certains grossistes proposent des services de maintenance pour les engins lourds (terrassement...), le service après-vente et des pièces détachées pour les plus grandes entreprises. Dans le commerce de gros de pièces détachées automobiles, les grossistes assurent souvent l'entretien et le service après-vente de nombreux fabricants d'outillage pour garage. L'assistance technique devient également une composante essentielle de la distribution en gros de **fournitures industrielles**, où les contrats de maintenance se multiplient parce que les producteurs se sont souvent polarisés sur leur activité de base de production.

La Société Chimique de la Courneuve propose à ses clients les services de son laboratoire d'application en chimie de spécialité. L'objectif est de leur permettre de disposer de tests et d'essais afin de mesurer les caractéristiques d'un produit fini, d'amener éventuellement les clients à prendre d'autres options techniques et, par suite, à modifier leur commande au grossiste. Le client a ainsi la possibilité de mieux évaluer les performances des produits qu'il utilise et les prix proposés par le grossiste.

Certains producteurs se concentrent de plus en plus sur la distribution directe d'un nombre réduit de lignes de produits comme dans le secteur des **composants électroniques**. Les grossistes se voient alors chargés de la fonction de distribution des autres composants, distribution qui s'accompagne généralement des services associés de maintenance et d'assistance technique dont la charge est également transmise au distributeur avec les mêmes exigences que celles demandées au producteur. La généralisation de l'utilisation de l'électronique dans des produits divers provoque chez les PME non-spécialistes un besoin accru en terme de prestations de conseil et d'assistance technique au-delà de la vente des composants. Pour certains devis complexes, le grossiste amène un service d'assistance technique qui prend en charge la fonction de conseil aux utilisateurs. Pour répondre à cette demande, les grossistes en composants électroniques, dont un objectif est la fourniture avec le produit d'un service d'assistance technique, ont recruté des ingénieurs d'applications. L'intégration d'un nouveau composant dans le processus de production des PME nécessite souvent l'intervention de l'ingénieur d'applications du distributeur.

L'intégration de la fourniture du service d'assistance technique par les distributeurs doit les conduire à adopter une approche à la fois technique et commerciale de leur fonction. La maîtrise de ces compétences permet à la fois de stimuler les ventes de produits à fort contenu technologique et d'étendre la prestation du grossiste en proposant un service à forte valeur ajoutée. Une condition nécessaire à la mise en place de cette option stratégique est de disposer des compétences technico-commerciales adéquates notamment en matière de ressources humaines pour être en mesure de proposer et de vendre ces services d'assistance technique.

2.2.1.2. Expertise de la demande

Le deuxième volet de connaissance d'un marché repose sur la maîtrise des caractéristiques de la demande. La compétence du grossiste sur la demande doit s'appliquer à tous ses aspects : évolution quantitative, sensibilité à la conjoncture, déplacements des choix des consommateurs, révision des critères de choix et des attentes des utilisateurs, courbe de diffusion des nouveaux produits, espérance de vie d'une référence, etc. Lorsque la demande pour un bien ou une famille de produits est spécialement versatile, une bonne connaissance du marché est particulièrement appréciée, elle devient même un facteur-clé de la réussite dans certains secteurs comme l'habillement ou le jouet.

Cette expertise doit s'appuyer à la fois sur l'expérience acquise par le grossiste par rapport aux modes de fonctionnement passés du marché mais aussi sur l'utilisation à un second niveau des informations contenues dans les systèmes d'informations dont l'introduction a été généralement motivée par des considérations de réduction des coûts.

Cette connaissance de la demande devient un atout pour distancer la concurrence en étoffant la gamme de services offerts : statistiques de vente permettant la gestion anticipée des stocks, reprise des invendus (dans la papeterie par exemple), gestion complète des linéaires (dans le bricolage), marchandisage jusqu'à la prescription (dans le bois de construction).

La maîtrise des flux d'informations par les grossistes doit s'appliquer aux deux types de données suivants : ceux qui précèdent les flux de marchandises et ceux qui les suivent. Les premiers ont trait à la prise de commande, les seconds ont trait à l'exploitation des statistiques de ventes. Certains logiciels comportent la possibilité de calculer les marges réalisées sur le passé sur quelques références.

La mise en place d'un système de gestion informatisé de type EDI autorise la réalisation d'opérations de second niveau en traitant les informations intégrées. L'EDI permet **l'analyse quantitative de la rotation des marchandises**. Il permet ainsi une meilleure gestion des références en permettant d'arbitrer entre les produits en fonction de leur taux de rotation. Les systèmes informatisés autorisent également le calcul des marges et l'évaluation de la **rentabilité de chaque référence ou famille de produits**. Ils aident en cela le grossiste à calculer très précisément les remises qu'il peut consentir à ses clients.

L'utilisation des systèmes d'informations comporte le double avantage de la précision et de la disponibilité immédiate puisque l'enregistrement d'une transaction a lieu lors de l'opération. La possibilité de disposer d'informations en temps réel accroît considérablement leur intérêt puisque l'accroissement de la versatilité de la demande augmente l'incertitude sur le court terme.

Enfin, l'accès à ces informations met de nouvelles **fonctions marketing** à la portée des distributeurs, notamment la recherche de nouveaux clients, de distributeurs ainsi qu'une meilleure efficacité dans la recherche et la sélection des produits. La réalisation d'analyses marketing à un niveau fin sont à la portée des distributeurs puisque la plupart des informations associées à une transaction ont normalement déjà été saisies (référence concernée, informations sur le client, nombre de produit commandés, fréquence d'achat et de renouvellement, montant moyen des commandes...).

Toutefois la disponibilité des données n'est pas tout. Reste la capacité à les analyser et à en déduire des actions marketing et commerciales. Le traitement à un second niveau, au-delà des utilisations classiques (facturation, envoi des bons de commande...), est coûteux et nécessite l'emploi d'un personnel qualifié disposant de la maîtrise des méthodes d'exploitation des données quantitatives. Le traitement doit déboucher sur des analyses marketing et des préconisations d'actions, ce qui exige des compétences d'étude et de marketing. Ce n'est pourtant qu'à ce prix que les utilisateurs du système pourront tirer profit de toutes les possibilités offertes par ces systèmes. Il est indéniable que les filiales de commercialisation des entreprises industrielles possèdent sur ce point une avance de maturité à exploiter puisqu'elles ont souvent recours, dans d'autres services situés plus en amont, à ce type de pratiques.

2.2.1.3. Faire circuler l'information entre l'offre et la demande

Le grossiste doit assurer le transfert non seulement des marchandises mais également de l'information le long des filières de distribution. Il doit faire bénéficier l'aval de son expertise des produits et des technologies, et faire profiter l'amont de son expertise des marchés.

Assurer la circulation de l'information entre l'amont et l'aval est fonction économique très importante sur laquelle la position d'intermédiaire du grossiste lui confère un avantage concurrentiel évident. Selon un spécialiste interrogé pour cette étude, *"il s'agit d'un élément crucial de la concurrence entre grossistes inter-industriels, qui possèdent, pour les plus performants, une bien meilleure connaissance de la transmission et de la vulgarisation de l'information technique jusqu'au consommateur final, que leurs partenaires amont et aval."*

La descente de l'information est classiquement réalisée par catalogue, diffusion postale, représentants et, de plus en plus, par l'utilisation de salles d'exposition et de stands de démonstration. Elle peut s'opérer jusqu'au consommateur final. Dans le secteur des **pièces**

détachées automobiles, les grossistes capables d'associer judicieusement les pièces avec leur notice technique dans des "blisters"¹⁰⁴ sont particulièrement recherchés.

La circulation de l'information s'opère de plus en plus au moyen des TIC et les autoroutes de l'information ouvrent à cet égard des perspectives considérables encore mal évaluées. Le Comptoir Savoyard de Distribution (commerce de gros de produits frais et ultra-frais), par exemple, a développé un outil informatique permettant à ses clients un accès en temps réel à leur compte d'exploitation.

La formation des clients par le grossiste est un moyen privilégié d'assurer cette transmission d'information. Elle est perçue comme indispensable dans certaines filières où les spécifications techniques sont nombreuses et changeantes. Dans le **matériel électrique** par exemple, des sessions de formation sont organisées par le producteur lui-même ou par le grossiste, le plus souvent chez le grossiste qui devient alors un lieu privilégié de la transmission de la connaissance et de rencontre avec les utilisateurs finals. Plusieurs grossistes des fruits et légumes assurent la formation des chefs de rayon. Le groupe Prince de Bretagne, par exemple, a créé à cet effet l'Institut Supérieur de formation Fruits et Légumes.

L'élargissement du métier du grossiste passera de plus en plus par l'organisation de la circulation d'une information *créée* par le grossiste (et pas seulement *collectée* par lui). Cette information *créée* consiste dans des tests de produits, de la vulgarisation technologique, des études de marchés, des prévisions de vente, des études de merchandising...

2.2.1.4. Développer de nouvelles méthodes de vente

Le développement et la diffusion des technologies de l'information et de la communication autorise l'utilisation de nouveaux canaux de transmission et de vente. En particulier, les supports autorisant le stockage d'un nombre important d'informations pourraient se développer afin d'améliorer la présentation de l'offre. L'utilisation de canaux informatiques permet la mise à jour en continu des informations contenues dans les catalogues en particulier la modulation des tarifs. Enfin, les supports du type CD-Rom ou la présentation des produits sur un réseau informatique autorisent l'introduction d'un plus grand nombre d'informations sur les produits puisque de tels supports permettent la transmission d'images, de sons...

Toutefois, l'objectif de présentation des produits disponibles peut également être atteint par la réalisation d'un catalogue et le recours aux techniques de vente par correspondance. Pour

¹⁰⁴ Emballage en coquille, dont la surface immédiatement visible par le consommateur est transparente, ce qui permet l'adjonction d'une notice d'utilisation.

répondre à la diversité des exigences de la clientèle, certains groupes du commerce de gros des **composants électroniques** ont créé une filiale ou ont développé en leur nom propre une activité de vente par correspondance. Cette option remporte l'adhésion de clients comme les ingénieurs des bureaux d'études et des centres de recherche ou encore celle des services de maintenance. Toutefois, le choix de la VPC impose une logistique sans faille parce que les délais de livraison se doivent d'être suffisamment courts pour être compétitif face aux autres formes de distribution et parce que les catalogues affichent un nombre très élevé de références (le catalogue du britannique Radio-Spares Components comporte 1 700 pages pour 29 000 références).

Quel que soit le mode de présentation des produits, la modification des méthodes de vente impose la mise en place d'une organisation logistique adaptée à ces formes de vente à distance, et une véritable réflexion marketing en amont.

2.2.2. Maîtriser les flux logistiques

Nous avons vu plus haut que l'amélioration de la compétitivité des grossistes sur leur fonction traditionnelle dépend étroitement de leur capacité à mener à bien la rationalisation de leur logistique en vue d'en accroître la productivité, la fiabilité et la réactivité. Le développement de compétence en matière de gestion des flux logistiques pourrait permettre aux grossistes d'envisager un glissement de leur activité vers des prestations de logisticien, alors même que ce marché connaît une véritable explosion. Cette voie stratégique implique un déplacement du centre de gravité du grossiste de la fonction achat-vente vers la fonction approvisionnement. Elle s'accompagne donc de l'extension des prestations à la gestion de l'ensemble de la chaîne logistique, intégrant l'activité de transport et de stockage pour le compte de tiers.

2.2.2.1. Assurer le service de transport et de livraison des marchandises

L'intégration du service de livraison des marchandises se développe en fonction de l'évolution des attentes de la clientèle mais aussi parallèlement au renforcement des contraintes réglementaires sur le transport et la manutention des produits frais et des substances dangereuses.

Compte tenu de la réglementation relative au transport des produits frais en produits réfrigérés, les grossistes en produits de "bouche" (produits carnés, marée, produits laitiers) pratiquent davantage les services de livraisons que leurs homologues des fruits et légumes ou des fleurs.

Souvent mis en concurrence avec d'autres opérateurs (producteurs qui se sont lancés dans la livraison des clients finals, autres méthodes de vente comme les cash & carry...), certains

grossistes des marchés ont dû intégrer la livraison à leur activité. La livraison est ainsi devenue une marque de différenciation pour certains grossistes. Elle devient d'autant plus un enjeu stratégique que l'obligation de transport des **produits frais** en véhicule réfrigéré provoquera un surcroît de demande émanant des clients non-équipés.

Le respect de cette réglementation sur le transport des produits frais constitue un des points fondamental quant à l'évolution des parts de marché sur les activités où opèrent les cash & carry. En effet, la clientèle de ces centres ne disposent que très rarement de véhicules réfrigérés et l'accroissement des contrôles administratifs en ce domaine pourrait quelque peu bouleverser les données sur le marché de gros des produits frais. Comme la sévèrisation des normes paraît inéluctable, notamment en raison de la pression européenne, la mise aux normes des installations et la capacité à offrir le service de livraison dans les conditions appropriées semblent constituer des fonctions à intégrer et à maîtriser le plus rapidement possible. La prestation de services de livraison peut s'avérer être une activité à forte valeur ajoutée comme en témoigne le département Taxi Froid créé par le transporteur Dumonet qui livre les restaurateurs en produits réfrigérés moyennant des tarifs de 350 francs l'heure.

La livraison peut s'accompagner de fonctions plus traditionnelles proposées par les grossistes (préparation des commandes, allotissement...) puisqu'il peut apparaître efficient de mettre en place un schéma organisationnel qui assure l'ensemble de ces prestations conjointement à la livraison. Certains grossistes en composants **électroniques** pratiquent ainsi le "kitting" qui consiste en la livraison groupée de composants émanant de fabricants différents. Cette pratique s'est d'ailleurs généralisée à la majorité des secteurs d'activités de pièces industrielles.

La mise en place d'une stratégie de livraison nécessite de disposer d'une compétence en matière de gestion des flux physiques. Toutefois, la prise en charge du service de livraison n'induit pas systématiquement l'intégration de la fonction de transporteur. Le grossiste peut organiser la fonction logistique et assurer la gestion des plates-formes, le stockage et le dégroupage des marchandises et confier le transport à une entreprise sous-traitante.

2.2.2.2. Assurer le stockage pour compte de tiers

La prise en charge du stockage pour le compte de ses clients devrait se développer parallèlement au renforcement de la réglementation relative aux sites de stockage des substances dangereuses. Cette évolution contribue à l'augmentation du coût du stockage des marchandises et accroît la nécessité pour le stockeur de disposer d'un équipement adapté et d'une compétence spécifique.

Le renchérissement du prix des loyers des entrepôts et de fortes fluctuations dans le niveau des stocks (saisonnalité, irrégularités...) peuvent également encourager certaines entreprises à externaliser la fonction stockage.

Le stockage pour compte de tiers est ainsi réalisé par quelques distributeurs de **produits chimiques** comme Brenntag ou Gaches Chimie parce que le stockage de ces produits comporte des spécificités coûteuses en matière de sécurité.

Le stockage pour compte de tiers ne peut toutefois constituer qu'un axe stratégique secondaire pour un grossiste, il s'applique spécialement au secteur de la distribution de produits chimiques où les grossistes se sont déjà imposés comme des spécialistes de la manutention des substances dangereuses et de la gestion des sites à risques.

2.2.2.3. La concurrence sur ce bloc de savoirs

Dans le domaine de la logistique, les grossistes ont affaire à une concurrence acharnée des logisticiens spécialisés, bien sûr, mais des stockistes et d'une proportion croissante de transporteurs à la recherche d'une valorisation de leur activité sur ce marché en croissance. Le terrain est donc extrêmement disputé et il y aura probablement peu d'élus. Aux dires des spécialistes, les grossistes sont mal partis. Partis trop tard, ils souffrent de leur insuffisante concentration sur une activité où la taille minimale pour être efficace semble être significativement supérieure à ce qu'elle est dans le commerce de gros.

Les grossistes disposent cependant (au moins théoriquement) d'un avantage concurrentiel de taille par rapport à tous leurs challengers : la connaissance des produits et des marchés. Or, la combinaison de la connaissance des produits, des marchés et de la maîtrise des compétences associées à la logistique est source de puissantes synergies technologiques et commerciales.

Sur le plan technologique, nous avons vu que l'expertise des produits et des marchés implique de plus en plus la maîtrise des TIC, elles-mêmes à la base de la révolution des méthodes logistiques. Nous avons vu, à l'inverse, que la maîtrise de la logistique est un moyen très puissant de restauration de la compétitivité de la fonction traditionnelle d'intermédiation du grossiste.

Sur le plan commercial, l'expertise des produits et des marchés permet de construire des prestations logistiques parfaitement conçues par rapport à la spécificité de chaque transaction et permet un gain d'efficacité et de réactivité. La combinaison de chacun de ses éléments permet au grossiste d'affirmer la capacité de gérer une fonction complète associée à un ensemble de compétences spécialisées et bien articulées entre elles. Il y a là très certainement la meilleure

voie d'accès pour les grossistes à leur intégration dans des réseaux productifs organisant une "division cognitive du travail" (voir deuxième partie).

L'enjeu est considérable. Les moyens à mobiliser pour s'engager dans cette voie le sont aussi. Reste à savoir s'il n'est pas déjà trop tard.

2.2.3. Développer des activités connexes

Les services périphériques acquièrent une importance accrue auprès des clients comme des fournisseurs. Toutefois, les grossistes rencontrent de nombreuses difficultés pour valoriser ces services sur le marché. Pour la plupart d'entre eux, les services sont inclus dans le tarif et réduisent de fait la marge réalisée sur la vente des produits.

Les clients des grossistes semblent demandeurs de prestations supplémentaires même s'ils ne semblent pas prêts à les payer. Du point de vue des producteurs, il y a opacité des services effectivement rendus, par rapport à la marge prélevée. Cette imperfection de fonctionnement révèle un déficit relationnel avec les industriels à qui le contenu détaillé des services n'est pas systématiquement expliqué.

Du point de vue des négociants, il ne peut y avoir le plus souvent une connaissance prédéterminée du coût de l'activité de services, les prestations étant réalisées sur mesure. Dans les faits, c'est le grossiste qui, dans le cadre de sa politique commerciale, finance le plus souvent les prestations ajoutées. Ceci donne une indication sur le déficit de connaissance révélé par les grossistes sur leur propre activité, puisque les coûts précis induits par le service ne sont pas identifiés.

De gros progrès peuvent être fait dans ce domaine. La valorisation et la capacité à vendre ces prestations de service en dépend. La volonté, quasi-unanime, des grossistes de passer symboliquement d'une offre de produits à une offre de services doit s'accompagner de l'acquisition de nouveaux savoirs.

2.2.3.1. Étendre la prestation en prenant en charge une partie de l'activité de production

La fonction du grossiste peut déborder du cadre strict de la fonction commerciale en intégrant des activités de production et de transformation des produits. L'objectif est alors de proposer des prestations à plus forte valeur ajoutée génératrices de marge.

Face à la multiplication des références, les industriels cherchent à retarder la différenciation appliquée aux produits afin de maîtriser leurs coûts. Le déplacement de ce type d'activités des

producteurs vers les grossistes permet d'externaliser une partie de la charge de la différenciation des produits et de la rapprocher encore davantage du marché. Les activités du grossiste pourraient ainsi consister à prendre en charge des activités d'emballage et de personnalisation des produits. Le grossiste pourra ainsi formater un produit selon les caractéristiques souhaitées par ses partenaires ou donner la spécification appropriée au produit en réponse au constat de variations qualitatives de la demande.

En particulier, les marques de distributeur (ou les marques exclusives) présentent une opportunité pour la réalisation de ce type d'activités par les grossistes. Ces derniers vont recevoir du producteur les marchandises brutes et vont leur appliquer en fonction du niveau de la demande des emballages et un marquage différents.

La transformation assurée par le grossiste peut également avoir pour vocation d'économiser à l'acheteur du produit des opérations réclamant un personnel qualifié ou des équipements spécialisés, qui sortent de son métier et qui lui seraient coûteux d'entreprendre. C'est fréquemment le cas dans l'alimentaire. L'enquête de la CCIP sur les grossistes de Rungis reporte que 70% des commerçants de gros en **viande et fruits et légumes** pratiquent le pesage et que 10 à 15% réalisent le conditionnement et l'étiquetage. En ce qui concerne la préparation spécifique aux produits carnés, la découpe est assez répandue (60%), le dégraissage (43%) et le désossage (33%) un peu moins, seule une faible proportion (12%) assure la préparation de portions consommateurs. L'enquête révèle en outre que le secteur du porc affiche un plus fort niveau de préparation des produits. Selon cette même enquête, ce sont les professionnels des **produits carnés** qui souhaitent le plus développer la préparation des produits (près des trois-quarts d'entre eux le déclarent), la moitié des grossistes en beurre-oefs-fromages et seulement 14% des spécialistes des fruits et légumes. L'augmentation des contraintes en matière d'hygiène avec le degré de préparation des produits est, selon les réponses à l'enquête, le principal obstacle ressenti par les grossistes en produits carnés qui souhaitent développer l'activité des préparations des produits.

Le grossiste spécialiste du **bois** assure souvent le séchage, la découpe et le rabotage du bois. Ses possibilités en matière de stockage lui confèrent un avantage important face à ses partenaires de la chaîne d'approvisionnement.

Lambert-Rivière, dans le commerce de gros de **produits chimiques**, propose la formulation de produits à partir de solutions sélectionnées ou spécialement conçues pour le client. Par ailleurs, les ont souvent été conduit à intégrer une activité de production ou de formulation de produits pour s'adapter aux nouvelles réglementations et pour trouver des substituts techniques à des produits récemment classés dans les catégories à risques.

La distribution de produits plats **sidérurgiques** s'accompagne de prestations relativement lourdes. La prise en charge des activités de déroulage et de refendage, mais aussi de décapage s'accompagne d'investissements d'autant plus élevés que le marché semble porteur et fortement concurrencé. Les grands réseaux intégrés de la distribution de produits sidérurgiques sont aussi sur le point d'investir dans des installations de soudage au laser pour être en mesure de fournir le marché des flans rabotés dont l'utilisation par le secteur automobile doit se développer au cours des prochaines années.

L'ensemble de stratégies décrit ci-dessus impose au grossiste de disposer de l'équipement nécessaire à la réalisation de telles fonctions et à la prise en charge des activités de production et d'emballage. Ceci pose la question de la compétence du grossiste pour exercer ces activités et de leur éventuelle déconnexion du "cœur du métier". Elle impose d'établir un partenariat avancé avec les producteurs qui confieraient au grossiste une partie stratégique de la phase de production en particulier pour les activités de personnalisation et de différenciation des produits.

2.2.3.2. Développer la récupération des déchets

La fourniture du service de récupération des déchets répond également à des considérations réglementaires. Cette option s'applique à l'ensemble des secteurs pour ce qui concerne les emballages et plus particulièrement aux grossistes en produits chimiques pour les déchets industriels.

En dépit de la position adoptée par le législateur face au traitement des **produits chimiques** (un décret de 1994 stipule que c'est au détenteur du produit qu'incombe la charge de faire traiter les déchets), les distributeurs de produits chimiques proposent depuis deux ans environ à leurs clients un système de consigne des conteneurs, des bonbonnes et des fûts moyennant une somme forfaitaire (5 à 150 francs) pour nettoyage et destruction au terme de la durée de vie réglementaire (5 ans généralement, ou deux pour l'acide nitrique et l'acide fluorique). Dehon, distributeur de produits chimiques, s'est spécialisé dans la récupération des CFC utilisés principalement dans l'industrie frigorifique et les aérosols. D'autres comme Langlois retraitent les solvants usagés.

Les distributeurs de produits chimiques ont ainsi réussi à intégrer un ensemble cohérent de services annexes à la commercialisation qui les conduit à une extension de la prestation proposée vers des activités davantage créatrices de valeur ajoutée et sur lesquelles ils possèdent, notamment à l'égard des petits industriels, un avantage concurrentiel lié au volume d'opérations réalisées.

L'Union européenne des fédérations nationales des négociants en matériaux de construction (UFEMAT) réfléchit aux problèmes de recyclage des produits et de leurs emballages en collaboration étroite avec les fabricants.

Le regroupement des opérations de traitement et de recyclage des déchets industriels nécessitent l'utilisation d'équipements coûteux qui ne peuvent être amortis que si les volumes traités sont suffisamment importants. Le grossiste devra donc atteindre la taille nécessaire à la prise en charge de ces fonctions et toucher une clientèle suffisante pour la rentabiliser.

Les opérateurs du commerce de gros optant pour cette stratégie devront en outre s'assurer qu'ils disposent des capacités suffisantes - en matière de taille, d'équipements et de compétences - pour pénétrer un secteur où l'intensité de la concurrence est renforcée par la présence de grands groupes industriels. La récupération des déchets devra donc plutôt concerner un groupe d'objets (verre, textiles, matières plastiques, produits chimiques...) sur lesquels les grossistes sont déjà spécialisés et qui offrent des possibilités de synergies avec d'autres activités (livraison, stockage, transformation...).

2.3. Troisième axe stratégique : contrôler l'environnement

L'examen des évolutions de l'environnement économique du commerce de gros a révélé les conséquences néfastes pour le secteur de phénomènes tels que la concentration des activités situées en amont et en aval, la généralisation des stratégies de différenciation, la diffusion de nouveaux modes de coordination entre opérateurs entrant en relations économiques...

Dans ces conditions, il peut paraître plus efficace pour un grossiste de chercher à agir activement sur les caractéristiques de son environnement plutôt que de tenter une adaptation difficile à un environnement hostile.

Les stratégies de contrôle de l'environnement partagent la caractéristique de constituer une extension du domaine d'intervention du grossiste au sein de la chaîne de distribution, avec l'intention d'en "verrouiller" un (ou des) maillon(s) stratégique(s). Une première possibilité consiste à accroître son contrôle sur les approvisionnements en intégrant des activités traditionnellement dévolues au secteur industriel. La seconde option consiste à s'assurer des débouchés en prenant le contrôle ou en organisant l'aval de la filière. Enfin, l'extension de cette logique de contrôle peut conduire des grossistes, sur certains marchés, à développer des stratégies de marques propres.

2.3.1. "Verrouiller" l'amont

Le verrouillage de l'amont de la filière peut prendre trois formes principales. Le contrôle le plus radical est obtenu par **l'intégration de l'activité industrielle** en amont. La décision pour un grossiste d'entreprendre la production de tout au partie des produits distribués peut trouver plusieurs justifications. Mentionnons :

- s'assurer l'accès aux produits à distribuer lorsque les producteurs optent pour des circuits courts ;
- s'assurer un accès privilégié à des ressources rares (par exemple, certaines variétés de produits agricoles, ou des matières premières) ;
- s'assurer de la qualité des produits distribués ;
- exploiter un avantage informationnel, par rapport aux industriels, sur la demande en aval ;
- contourner le pouvoir de marché des offreurs en amont et s'approvisionner ainsi à meilleur compte ;
- réagir à la difficulté de trouver sur le marché des produits compétitifs...

Par exemple, les achats de vignobles par des grossistes en **vins, spiritueux et liqueurs** répondent à une logique à la fois de qualité et d'accès à une ressource rare. De même, l'intégration de l'amont dans la filière viande (où cette forme de contrôle de l'offre est particulièrement répandue) est largement motivée par le souci de maîtrise de la qualité des approvisionnements. De manière générale, la prise de contrôle des activités agro-alimentaires autorise la montée en gamme vers des produits alimentaires plus élaborés et la récupération de marges sur des activités de transformation à plus forte valeur ajoutée.

La principale difficulté inhérente à la stratégie d'intégration de l'amont de la filière réside dans l'étendue du champ de compétences qu'elle nécessite de mobiliser. En effet, la prise en charge d'activités de production implique de la part du grossiste qu'il devienne efficient dans ces activités, ce qui nécessite d'en maîtriser le savoir-faire technique associé. L'intégration de l'amont par le rachat d'entreprises industrielles peut être un moyen d'accéder rapidement à ces savoir-faire. Cette solution présente cependant l'inconvénient d'être coûteuse en capital et rien ne garantit que le grossiste saura, ensuite, développer la base de compétences de l'entreprise ainsi acquise.

Un moyen alternatif de verrouillage de l'amont peut résider dans une **stratégie d'impartition de la production** des biens vendus. Cette impartition s'opère généralement au travers de contrats de sous-traitance, mais peut s'exercer autour d'autres formes de relations partenariales. Le grossiste joue alors le rôle de donneur d'ordre à l'égard de l'industriel, et prend ainsi l'initiative de la relation avec l'offre. L'impartition est souvent le moyen le plus direct de valorisation d'un avantage informationnel par rapport aux industriels sur ce que demande le

marché. Cet avantage étant, par nature, particulièrement marqué sur les filières d'approvisionnement très importatrices (les producteurs étrangers connaissent mal le marché domestique), il n'est pas rare que le grossiste prenne l'initiative d'opérations d'impartition internationales.

Cette stratégie est très courante dans le commerce de gros de textile et d'habillement. Elle permet au grossiste de verrouiller ses approvisionnements, sans pour autant avoir besoin de compétences proprement industrielles, ni d'immobilisations lourdes. Dans la filière des **fruits et légumes**, le partenariat avec les producteurs est surtout motivé par la nécessité de maîtriser la qualité sur l'ensemble de la filière. Il s'exprime par "contrats-produits", voire des "contrats culture" assortis de cahiers des charges draconiens. Le concept "100% terroir" lancé par Pomona, qui assure un niveau de qualité des produits, repose sur l'organisation de telles relations partenariales avec des producteurs sélectionnés. On retrouve dans la filière **viande** des stratégies de partenariat visant à assurer la communication et la maîtrise de la qualité des produits. Les grossistes peuvent collaborer avec les producteurs français pour élaborer un système de traçabilité et de certification de la viande.

La difficulté majeure associée à cette stratégie d'impartition est la possibilité pour le grossiste de trouver des sous-traitants répondant à ses critères de compétitivité, et dont le pouvoir de négociation n'est pas tel qu'ils soient en mesure de capter tout le bénéfice de l'opération. En outre, pour être menée à bien, cette stratégie implique que le grossiste ait la capacité de rédiger les cahiers des charges adéquats et de contrôler la conformité de la production impartie.

Dans les filières où le grossiste souffre d'un pouvoir de négociation défavorable à l'égard des fournisseurs, où les circuits de distribution se raccourcissent..., le grossiste peut tenter une consolidation de sa position en s'efforçant de **jouer le rôle de partenaire privilégié d'un ou d'un petit nombre de fournisseurs**. La prestation du grossiste est en quelque sorte "dédiée" aux produits de l'industriel. Cette option implique souvent que le grossiste devienne un distributeur exclusif.

Ce type de relation partenariale sera préférée par l'industriel à une intégration de la fonction de distribution en gros, si le grossiste est en mesure de lui permettre de profiter de facteurs de compétitivité (économies d'échelles, compétences spécifiques...) qu'il n'est pas en mesure (ou n'a pas la volonté stratégique) d'assurer par lui-même. Cette formule du partenariat est par ailleurs, pour l'industriel, économe en capital et plus facilement révisable qu'une intégration. Privilégier des relations partenariales avec un grossiste à des relations de distribution plus traditionnelle peut se justifier pour le producteur par le fait qu'elles lui permettent de mieux maîtriser la gestion de ses actifs incorporels sur l'ensemble de la chaîne de distribution, et de s'assurer des conditions de la remontée de l'information du marché.

Cette option stratégique présente l'avantage pour le grossiste de l'installer dans une relation durable et d'allonger ainsi son horizon temporel. Accéder à ce statut exige cependant du grossiste qu'il puisse faire prévaloir auprès de l'industriel des compétences réelles (la connaissance des spécificités locales d'un marché, la maîtrise de la logistique de ce type de produits, une force de vente capable de transmettre l'information technologique sur les produits..), et qu'il soit capable de caler son organisation sur celle de son partenaire industriel (ce qui implique, bien entendu des canaux de circulation d'information). Les inconvénients de cette formule, qui s'apparente en fait à une "quasi-intégration" par l'industriel, sont évidents : dépendance à l'égard de la compétitivité des produits des partenaires, risque de partage défavorable des profits issus de la relation, perte d'indépendance du grossiste.

La mise en place de relations partenariales avec un industriel peut constituer une première étape vers une prise de contrôle pure et simple par l'industriel. Ce type de partenariats avec l'amont restent encore, semble-t-il, peu développés. Ils se heurtent souvent à la volonté des producteurs de maîtriser leur distribution jusqu'au consommateur final, ainsi qu'au souci d'indépendance des grossistes.

2.3.2. Verrouiller l'aval

Le verrouillage de l'aval correspond à la volonté de contrer les opérateurs du commerce de détail lorsque le pouvoir de ces derniers devient trop important pour permettre au grossiste de continuer à travailler dans de bonnes conditions, voire simplement à accéder au marché.

Le commerce de gros doit particulièrement faire face à ce type de problème dans le secteur alimentaire où la pouvoir de négociation de la grande distribution s'est considérablement accrue au cours des précédentes décennies. C'est également dans le **secteur alimentaire** que l'on trouve les plus anciens exemples de constitution de réseaux de détaillants à partir du commerce de gros. Le groupe Promodès, dont l'activité principale est désormais la grande distribution alimentaire à travers l'exploitation d'enseignes comme Continent ou Champion, était un grossiste à l'origine qui a progressivement développé son intervention sur le marché du commerce de détail.

Un autre exemple est fourni par le marché des **pièces détachées automobiles** non-captives où les grandes surfaces et autres centres-auto ont considérablement accru leur part de marché au cours des dernières années. L'intégration du détail par Groupauto, Autodistribution, Carda... leur a permis de prendre position sur ce marché en croissance et de valoriser leur forte capacité de référencement (qui leur confère d'ailleurs un avantage concurrentiel par rapport aux autres

centres-auto) et de s'opposer à l'offensive des producteurs de pièces de première monte sur le marché de la rechange.

Dans le commerce de gros de **textiles**, on assiste également à des prises de contrôle de l'aval par les grossistes même si les grands groupes partagent généralement leur activité entre production et négoce. C'est notamment le cas de Textiles Saint-Maclou, filiale du groupe Texinvest et qui a développé un réseau de vente au détail de tapis et moquettes.

Le verrouillage de l'aval n'implique pas cependant nécessairement une intégration financière. Le contrôle sur l'aval peut être assuré par des formules de type franchise ou chaîne volontaire. Ces formules comportent l'avantage de permettre un développement rapide du nombre de points de vente pour un coût en capital limité. Cette option comporte néanmoins l'inconvénient d'un moindre degré de contrôle sur le réseau de distribution.

Sur le marché du **bricolage**, le groupe Tabur a pour sa part donné la priorité à la reprise d'enseignes du commerce de détail. Le groupe utilise intensément la formule de la franchise pour accroître ses positions sur le marché du détail sous l'enseigne Catena.

Dans la distribution alimentaire, les grossistes spécialisés dans l'approvisionnement du commerce d'alimentation générale indépendant tentent de verrouiller leurs débouchés par une implication directe dans la recherche de la compétitivité de leur client (dont dépend leur propre survie). C'est cette préoccupation qui a poussé des grossistes tels que ceux réunis au sein de la centrale Francap à devenir des animateurs de réseaux de petits commerçants. Leur intervention va, bien sûr, de la négociation des meilleures conditions d'achat, jusqu'à la promotion d'enseignes et la fourniture de produits à marque propre, en passant par la définition des concepts commerciaux, la construction d'assortiments cohérents, une assistance en matière de gestion, un soutien à l'investissement... Peu de choses séparent alors le rôle du grossiste de celui que joue les instances centrales des groupements de commerçants indépendants.

Enfin, à l'instar de la stratégie de partenariat avec un industriel examiné plus haut, le verrouillage de l'aval peut s'opérer par une politique de partenariat avec un grand distributeur. C'est notamment l'option choisie par Laurent (grossiste indépendant de pièces automobiles) qui s'est engagé dans une relation partenariale avec Casino en 1990. Casino et Laurent ont procédé à la création de deux filiales, la première spécialisée dans la négociation et le marketing, la seconde dans le stockage et la livraison. Casino apporte son savoir faire en matière de distribution et de centre-auto. Laurent apporte ses compétences techniques et sa capacité de référencement.

2.3.3. Développer sa marque propre

Un grossiste qui aurait acquis de réelles compétences dans l'expertise des produits et des marchés pourrait être tenté d'en tirer une pleine valorisation par le développement de marques propres.

La fonction de sélectionneur de produits constitue une compétence fondamentale que le grossiste pourra utiliser pour **développer une stratégie de vente sous sa propre marque**, celle-ci devenant porteur de la garantie de qualité attestée par la sélection opérée par le grossiste. La marque devient alors le porte drapeau, le label de l'engagement du grossiste dans son rôle de réducteur d'incertitude. Sa connaissance de la demande lui permet en outre d'exercer son talent de sélectionneur dans le sens des attentes du marché, et de trouver le positionnement le plus pertinent pour sa marque.

Les grossistes en vins appliquent déjà cette stratégie en sélectionnant des crus chez des producteurs ou des coopératives et en appliquant leur marque. Les moyens à mettre en place pour s'acquitter de cette fonction s'étendent des compétences techniques sur les produits (l'oenologue joue le rôle de sélectionneur et d'assistant technique auprès de la clientèle, prise en charge de la vinification, assurer la régularité dans la qualité des produits), et en matière de marketing (développement et promotion de la marque, expertise de la demande), à l'ensemble des aspects fonctionnels (logistique, stockage...). La logique de marque pourrait ainsi se substituer dans ce secteur aux appellations d'origine contrôlée qui, aux yeux de certains opérateurs du secteur, se sont révélées coûteuses et difficiles à exporter.

Dans la distribution de **pièces détachées automobiles**, le foisonnement de l'offre en pièces concurrentes des pièces d'origine, qui ne disposent pas de l'homologation du constructeur, permet au grossistes de mettre en avant des marques de grossistes. Toutefois, la concurrence des pièces d'origine, ainsi sans doute qu'une insuffisante volonté stratégique, font que ces marques ne sont en fait que des étiquettes pour des produits positionnés plutôt bas en gamme.

Dans la distribution de **peintures pour le bâtiment**, la société Vachon a développé depuis une dizaine d'années sa marque propre - Saint-Luc - qu'elle développe au sein d'un groupement de grossistes à partir de produits fabriqués par des petits producteurs. Le développement de la marque Saint-Luc ne s'est pas révélé incompatible avec la poursuite par le distributeur de la commercialisation des marques des producteurs les plus importants.

Le secteur des **articles de ménages** (ferblanterie, coutellerie) offre un autre exemple de secteur où les grossistes, face à une offre émanant de nombreux petits producteurs, sont particulièrement actifs en matière de recours aux marques propres.

Cette option stratégique nécessite la mobilisation d'une vaste étendue de compétences. Le grossiste, au-delà de sa fonction traditionnelle de gestion des transactions, doit disposer d'une expertise pointue sur l'offre lui permettant d'évaluer la qualité des produits qu'il va examiner et sélectionner. Par ailleurs, la poursuite de cet objectif lui impose également de maîtriser les techniques de marketing et de communication nécessaires à la gestion de sa marque et de la positionner sur le marché en matière de gamme d'une façon cohérente par rapport aux marques des fabricants déjà installés.

C'est sans doute ce niveau d'exigence sur l'étendue des compétences nécessaires qui explique la rareté relative de cette option stratégique parmi les entreprises du commerce de gros. C'est probablement dans le commerce de viande que cette approche est allée le plus loin où de grandes entreprises, comme Arcadie, ont réussi à combiner astucieusement leur expertise en matière de sélection des produits et leur connaissance des marchés (besoin des consommateurs, usages de la grande distribution) pour réaliser de véritables innovations produites valorisées sous des marques propres soutenues par un packaging et une communication en conséquence.

Remarquons que si la palette des compétences nécessaires est étendue, ces compétences correspondent à ce que nous avons identifié tout au long de ce chapitre comme étant les objectifs que doivent se fixer les grossistes pour pérenniser leur compétitivité. Il ne serait donc pas surprenant, qu'à mesure que les stratégies d'adaptation se mettent en oeuvre, les grossistes s'engageant dans cette stratégie de marque soient de plus en plus nombreux.

CONCLUSION

Les options stratégiques décrites dans cette partie imposent l'acquisition d'un certain nombre de nouvelles compétences qui débordent souvent du cadre strict des fonctions actuellement remplies par les grossistes. La poursuite des objectifs décrits plus haut nécessite de la part des grossistes la mobilisation des moyens financiers, techniques et humains adéquats.

En premier lieu, les stratégies de réduction des coûts par l'acquisition de la taille optimale rejoignent les stratégies de contrôle de l'environnement par la nécessité de disposer d'une taille suffisamment importante pour atteindre les buts fixés, à savoir la recherche d'économies d'échelle dans le premier cas, la capacité à disposer d'un pouvoir de marché suffisant pour établir des relations avec des partenaires puissants pour la mise en place de partenariats, ou encore de disposer des ressources financières et techniques nécessaires à l'intégration d'activités annexes. Le processus de concentration doit être encouragé pour que les acteurs du commerce de gros disposent des capacités suffisantes pour se poser en partenaires crédibles des producteurs et des réseaux de détaillants. **L'accroissement de la taille moyenne des entreprises est par ailleurs indispensable, d'une part pour permettre la réalisation d'économies d'échelle, d'autre part afin d'être en mesure de disposer des ressources nécessaires à la réalisation des investissements de capacités ou aux opérations de croissance externe.**

La modernisation de l'outil de production du service commercial apparaît comme une autre priorité, au carrefour de nombreuses options stratégiques. On notera que l'accroissement de la taille moyenne des entreprises permettrait également de favoriser les investissements de productivité induits par la nécessaire modernisation des techniques et l'introduction d'innovations technologiques dans le processus de production du commerce de gros. Ces transformations des méthodes portent principalement sur la rationalisation de l'organisation de la chaîne logistique. Elles reposent fondamentalement sur **la maîtrise des TIC** : informatique de gestion, gestion informatisée des flux et des stocks, systèmes de communication avec les partenaires en amont et en aval avec un priorité absolue à l'équipement en dispositif d'EDI pour les grossistes travaillant sur des marchés où la réactivité est vitale... **Le potentiel de productivité des TIC sera pleinement exploité avec l'intégration complète des différentes fonctions informatisées.**

L'acquisition de la taille optimale, comme la rationalisation des processus de production par l'usage généralisé des TIC, réclament un comportement actif en matière d'investissement de la part des entreprises du secteur. **Or, l'effort d'investissement consenti par le**

commerce de gros reste inférieur à celui observé pour l'ensemble de l'économie. Le total des investissements du commerce de gros s'établit à 9,0% de la valeur ajoutée en 1992 alors que l'ensemble de l'économie a enregistré un taux de 11,9%. Le taux d'investissement du secteur est également inférieur à celui de l'ensemble du commerce (9,8%) au sein duquel l'effort maximum est réalisé par le commerce d'alimentation générale de grande surface (17,5%).

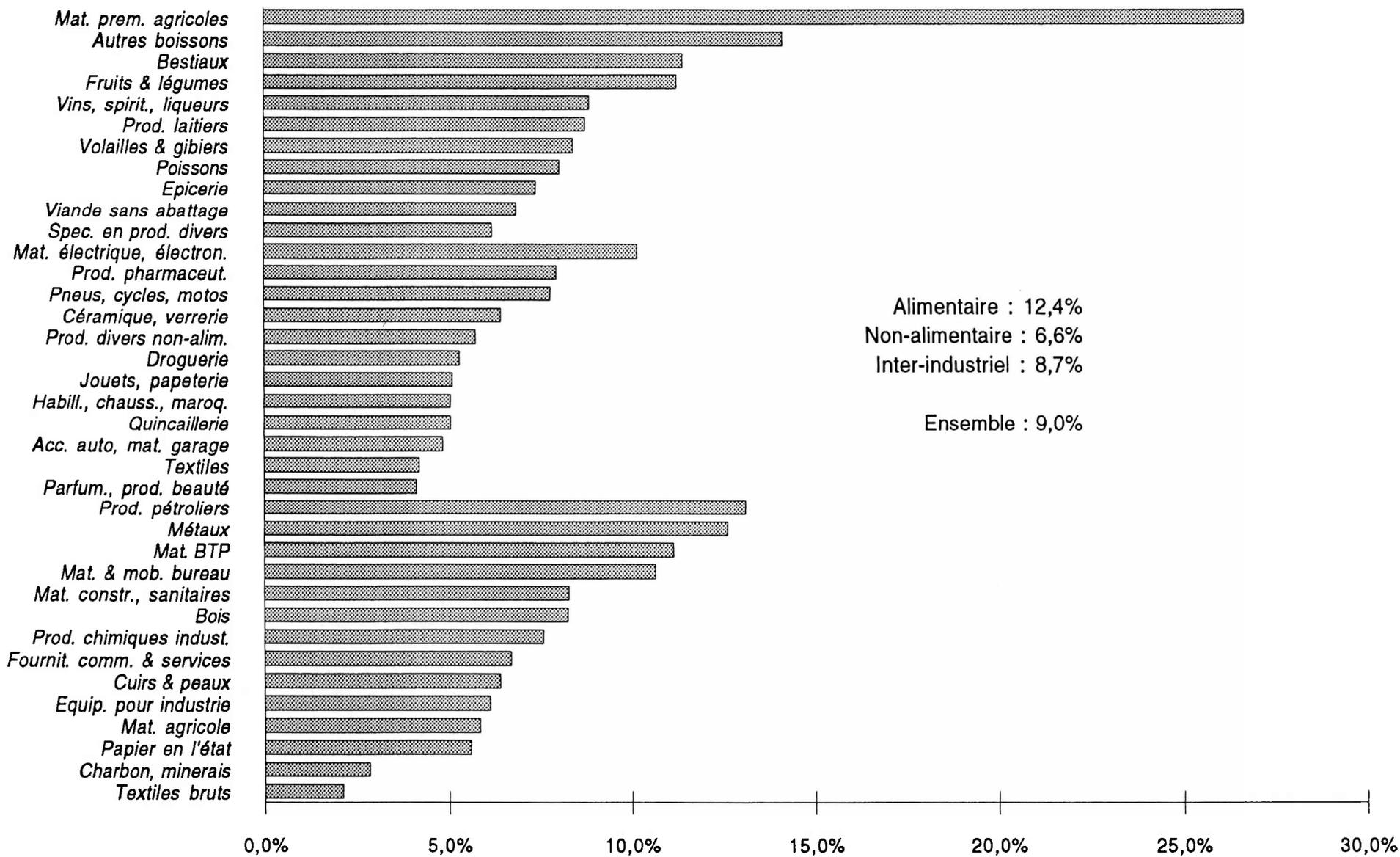
L'effort d'investissement est structurellement plus important dans le commerce de gros alimentaire (12,4%), même si ce niveau élevé doit beaucoup au secteur des matières premières agricoles dont la mesure de l'effort est majorée par la faiblesse de sa valeur ajoutée proportionnellement à son volume d'activité et à la quantité de facteurs de production réellement mobilisée¹⁰⁵. Sans ce secteur atypique, le taux dans l'alimentaire retombe à 9,0%, soit exactement la moyenne du commerce de gros.

L'effort d'investissement est sensiblement plus faible dans le secteur non-alimentaire qui correspond le plus souvent à des activités de négoce pur à faible dimension technique. L'effort d'investissement est légèrement plus fort dans les activités inter-industrielles quoique inférieur à la moyenne du commerce de gros. Ce faible niveau du taux d'investissement dans le secteur inter-industriel n'est que marginalement imputable à la mauvaise situation conjoncturelle de 1992, puisqu'il s'est régulièrement établi depuis 1980 à un niveau inférieur à celui du secteur alimentaire.

La décomposition de l'investissement selon ces trois composantes principales (Cf. graphiques pages suivantes) montre que le secteur alimentaire investit davantage dans les biens immobiliers (bâtiments, terrains et construction) que les autres secteurs d'activité. Cette orientation semble traduire la recherche de l'obtention d'une taille plus importante par les grossistes de ce secteur, phénomène constaté lors de l'étude de la taille moyenne des entreprises. La part de l'investissement en véhicules de transport dans le secteur non-alimentaire est légèrement inférieure à la moyenne du commerce de gros, ce qui peut traduire le moindre intérêt porté à l'extension de la prestation vers la livraison dans ce secteur. L'investissement dans les secteurs non-alimentaire et inter-industriel est plutôt dominé par l'acquisition de matériel, outillage et mobilier.

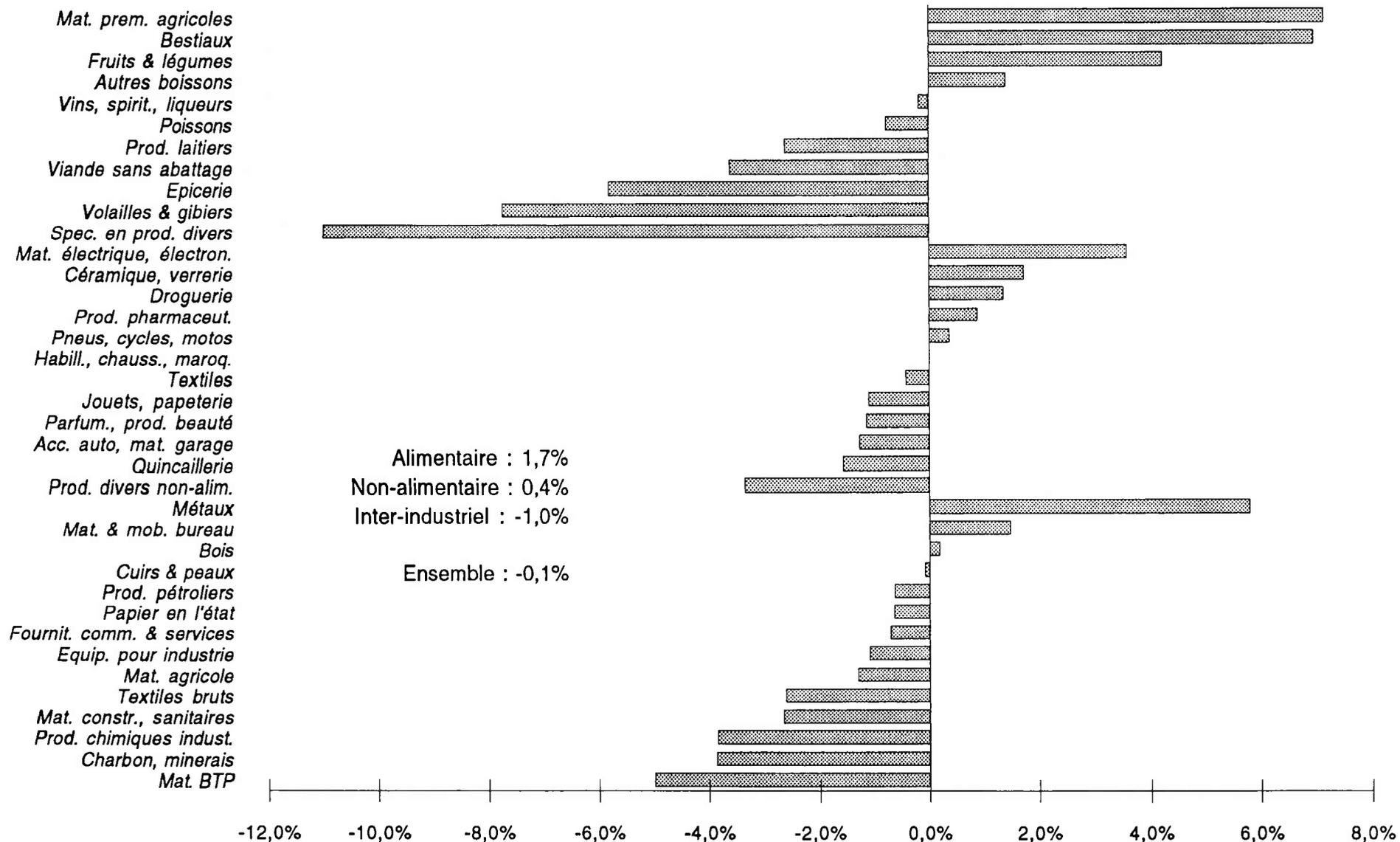
¹⁰⁵ L'écart entre la "valeur ajoutée brute au coût des facteurs" et la valeur ajoutée H.T. dans ce secteur est particulièrement important. Le secteur bénéficie d'un montant important de subventions d'exploitation (qui représentent 3,3% de la valeur ajoutée h.t. pour l'ensemble des entreprises du commerce de gros de 20 personnes et plus).

Investissement total / valeur ajoutée



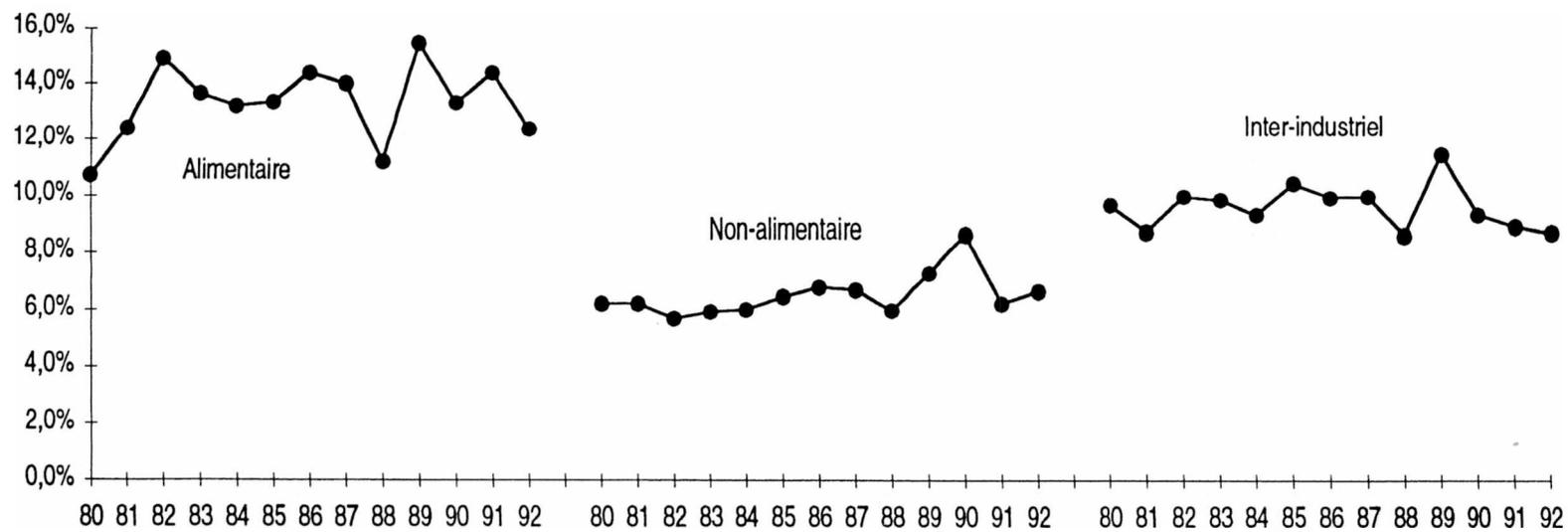
(Source : EAE 1992)

Evolution du taux d'investissement entre 1980 et 1992

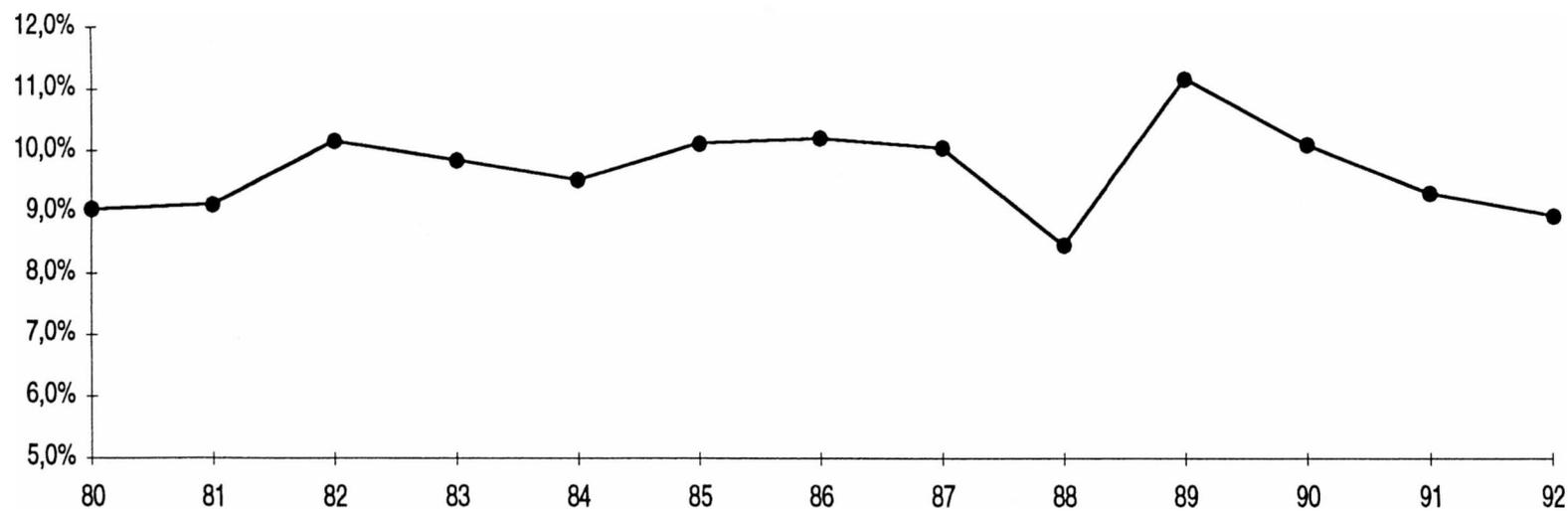


(Source : EAE 1992)

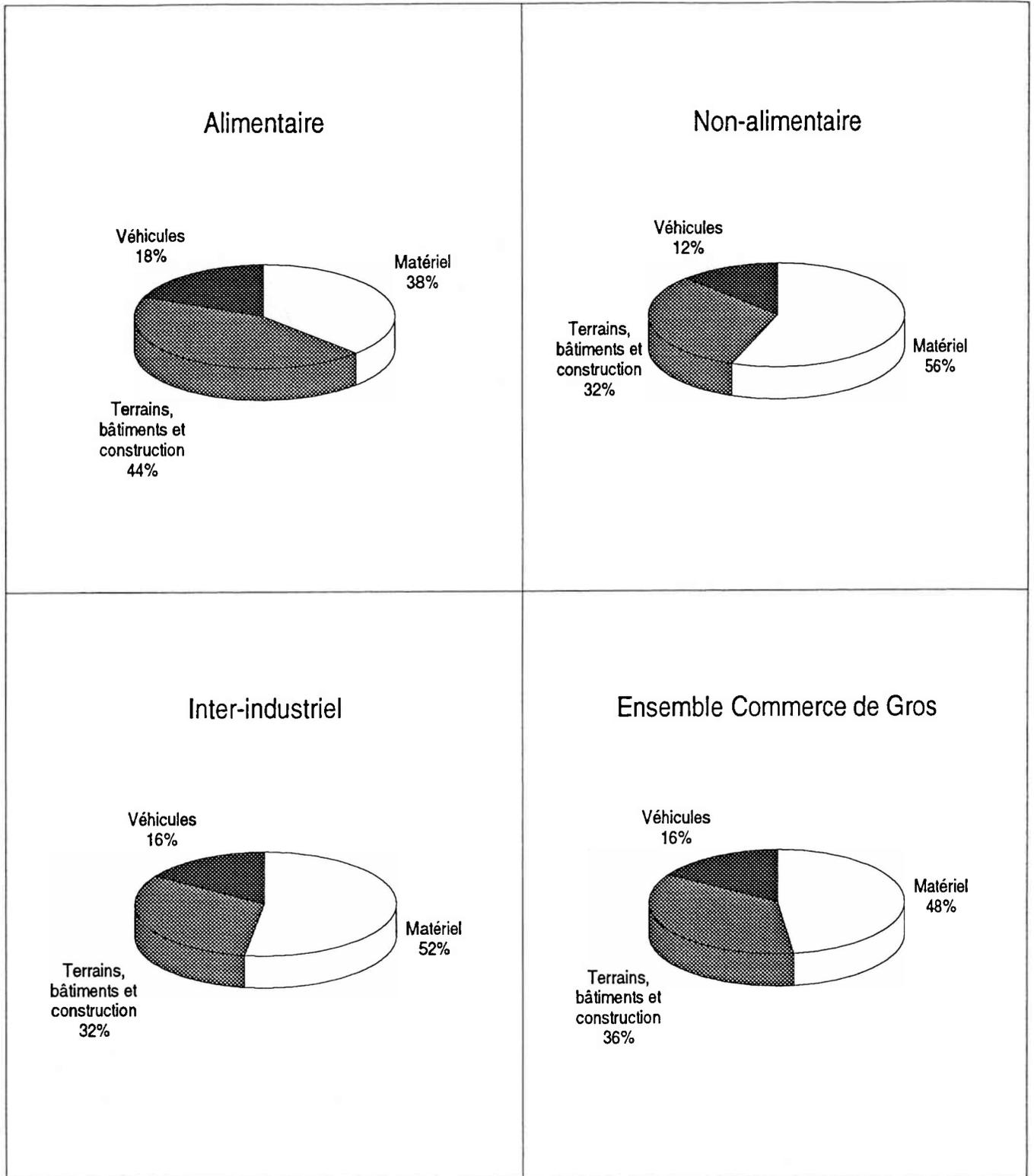
Investissements / Valeur ajoutée



Ensemble du commerce de gros



Structure des investissements dans le commerce de gros



Source : EAE 1992

L'investissement a augmenté de 6,0% en valeur en moyenne annuelle entre 1980 et 1992, période pendant laquelle la croissance de la FBCF des entreprises de l'ensemble de l'économie enregistrait une évolution de +7,0% en Francs courants. Les montants globaux d'investissements réalisés dans le secteur inter-industriel connaissent une croissance soutenue mais celle-ci s'explique essentiellement par la croissance de l'activité du secteur. L'évolution du taux d'investissement montre une forte stabilité pour l'ensemble des secteurs sur la période 1980-1992. **L'effort d'investissement n'a pas enregistré de progression notable** au cours de la période examinée. Cette stabilité de l'effort d'investissement, à un niveau relativement modeste, est quelque peu inquiétante. Elle peut être interprétée comme une insuffisante prise de conscience de l'effort d'adaptation qu'impose la mutation de l'environnement économique du commerce de gros. **Il est vrai cependant qu'une part importante de cet effort d'adaptation ne passe pas par l'investissement corporel mais par la réflexion sur le positionnement stratégique, la révision des modes d'organisation interne, et le développement du capital humain de l'entreprise.**

Par exemple, l'introduction des TIC à tous les niveaux du processus de production du grossiste n'est pas, rappelons-le, qu'une affaire d'investissement en matériel. **L'introduction efficiente de ces technologies** doit être pensée en fonction des besoins spécifiques du commerce de gros, ce qui implique des **réaménagements de dispositifs standards et le développement d'applications dédiées**. Cette introduction doit s'accompagner de la mise en oeuvre de **nouvelles méthodes de gestion et de la révision de l'organisation interne des entreprises**. Les récentes avancées méthodologiques dans le domaine de la **logistique** doivent être intégrées dans la palette de connaissances des grossistes. Enfin, la réussite de cette révision du processus de production dépend bien entendu de **l'emploi d'un personnel convenablement formé aux nouvelles technologies et capable de développer les nouvelles compétences requises**.

Les entreprises du commerce de gros doivent également développer leurs **compétences en matière d'actions commerciales et de marketing**. Ceci s'impose tout d'abord pour améliorer la relation commerciale avec les partenaires directs du grossiste. Mais, plus fondamentalement, ces compétences commerciales et marketing doivent permettre au grossiste de s'affirmer comme un expert des marchés et de la demande des clientèles intermédiaires et finales. Cette expertise doit permettre au grossiste de développer des **politiques commerciales de stimulation de la demande** et de **valoriser son rôle d'intermédiaire** en assurant la remontée de l'information de l'aval vers l'amont des filières. **Cette expertise commerciale et marketing sera de plus en plus articulée au système d'information du grossiste**. Ce système d'information est en effet appelé à gérer un flux croissant de données sur les marchés. Les actions marketing puiseront dans cette masse d'informations pour en tirer des applications de second niveau (calcul de la rentabilité par

référence, par ligne de produits, exploitation commerciale des informations disponibles sur les clients, mailings, mise en place de nouvelles méthodes de vente, adaptation de la force de vente aux différentes familles de clientèles...). L'affirmation des compétences commerciales du grossiste passe de nouveau par la maîtrise des technologies de l'information, mais aussi par le **développement des capacités d'étude et de réflexion en matière de marketing stratégique.**

Les entreprises du commerce de gros travaillant sur des produits à fort contenu technologique devront disposer des capacités nécessaires à la **maîtrise de l'expertise des produits et à la transmission de l'information relative à cette expertise.** Ce schéma s'applique particulièrement à tous les secteurs inter-industriel et non-alimentaire dont les produits sont techniques et dont la clientèle est majoritairement composée d'utilisateurs professionnels (installateurs, artisans, réparateurs, garagistes, PME industrielles...). La mobilisation des compétences techniques passe par le recours à un **personnel qualifié dans ces domaines techniques** (embauche d'un ingénieur conseil lorsque la taille de l'entreprise le permet et dès que la fonction d'assistance technique à la clientèle revêt un caractère stratégique, formation du personnel, généralisation de la double compétence technico-commerciale...).

Enfin, le **développement à l'international** de certaines entreprises doit les conduire à intégrer les compétences nécessaires à la poursuite de l'objectif de développement à l'exportation ou d'extension territoriale des zones de prospection des produits, en particulier la généralisation des **compétences commerciales et linguistiques.** D'autre part, le poids croissant des aspects réglementaires qui s'appliquent à l'activité de commerce en gros impose aux entreprises concernées de présenter une **maîtrise approfondie des réglementations au niveau des échanges internationaux** (quotas décidés au niveau européen, ouverture de certains pays aux marchés internationaux, évolution des réglementations dans le cadre de la nouvelle Organisation Mondiale du Commerce...) ainsi qu'au niveau de la **protection de l'environnement, des consommateurs et des salariés** (traitement des déchets et des substances dangereuses, réglementations sur les transports des produits chimiques, des produits frais, des surgelés, mise au norme des équipements productifs...). Pour certaines entreprises, en particulier les PME, le suivi de l'évolution de la réglementation pourra être mis en commun par l'adhésion aux services des organisations professionnelles.

CONCLUSION GENERALE

Le commerce de gros est la victime d'un **mouvement de désintermédiation des transactions au sein de l'économie**. Sa croissance se ralentit ; il perd des emplois ; son poids dans la richesse nationale recule... Si le diagnostic mené au niveau macro-sectoriel est en fait loin d'être complètement négatif (poursuite de la croissance, rentabilité satisfaisante, structures financières relativement saines...), c'est notamment parce qu'une part croissante de l'activité du secteur est en fait assurée par des entreprises assez éloignées du coeur du métier de grossiste : filiales de commercialisation d'entreprises industrielles nationales ou étrangères, sociétés d'importation... Le grossiste "traditionnel", multi-produits, multi-clients, principalement orienté vers le marché domestique... éprouve, lui, des difficultés croissantes à maintenir sa position au sein des filières d'approvisionnement.

Cette situation a été analysée comme la **conséquence d'un certain nombre de changements fondamentaux intervenus au cours des dernières décennies dans l'organisation du système productif**, et qui ont convergé pour remettre en cause l'utilité de la fonction traditionnelle du grossiste : faire économiser à ses clients des coûts de transaction. Parmi ces changements, rappelons : la complexification technologique de l'activité économique, la diffusion des technologies de l'information et des communications, la concentration économique et financière dans l'industrie et le commerce de détail, la généralisation des stratégies de différenciation, l'instabilité accrue des marchés, la révolution organisationnelle au sein des entreprises et dans les relations inter-entreprises... Dans de nombreuses filières d'approvisionnement, ces évolutions ont joué en faveur d'une baisse des coûts de transaction, qui n'a pas été, semble-t-il, compensée par une réduction du même ordre du coût de l'intermédiation du grossiste et/ou d'un accroissement de l'efficacité de son intervention.

Pour s'opposer à ce mouvement d'éviction, le grossiste doit impérativement améliorer sa productivité et la qualité de ses prestations. Les gains de productivité peuvent être obtenus principalement de la **croissance de la taille des entreprises** (économies d'échelle, économies de champ), et de la **rationalisation de l'organisation de la logistique** (qui constitue une part importante du coût de production de la prestation du grossiste). **L'amélioration de la qualité de la prestation passe par une meilleure prise en compte de la dimension commerciale, la fiabilisation de la prestation, et son enrichissement par l'offre de services annexes.**

Par ailleurs, et sans doute plus fondamentalement, le commerce de gros semble souffrir de la remise au cause, au niveau de l'ensemble de l'économie, du "fordisme" comme modèle général d'organisation du système productif, et de sa rationalité fondée sur la standardisation et la recherche du rendement immédiat maximum. Un commerce de gros, économiseur de coûts de

transaction, était alors en phase avec ce fonctionnement d'ensemble de l'économie. Le système productif est aujourd'hui de plus en plus clairement organisé afin de favoriser les conditions de l'apprentissage sur les marchés et les technologies, en vue de l'amélioration de l'efficacité dynamique (création de nouveaux produits, développement de nouvelles technologies, amélioration des processus de production...). Dans cette nouvelle perspective, l'économie de coûts de transaction perd de son caractère stratégique devant la nécessité de trouver des formes d'organisation et de gestion des activités économiques qui favorisent l'accumulation des savoirs. **Pour s'insérer dans cette nouvelle organisation de l'économie, le grossiste doit, lui aussi, parvenir à se définir, non pas d'abord à partir d'une fonction (en simplifiant, l'achat-revente), mais par la maîtrise de compétences spécifiques, difficiles à maîtriser pour les autres acteurs économiques, et sources de gains d'efficacité pour l'ensemble du système économique.**

Ces compétences, qui pourraient ainsi redéfinir et donner une nouvelle légitimité à la position du grossiste au sein des filières d'approvisionnement, nous sont apparues comme résidant dans la **maîtrise des flux : flux d'information sur les produits, les technologies, les marchés, les consommateurs... flux d'information sur les transactions, sur les données de gestion... mais aussi flux physiques de marchandises.**

L'affirmation de cette position au sein du système économique par le grossiste passe par sa capacité à développer ou à acquérir un certain nombre de savoir-faire centraux :

- la **connaissance des technologies incorporées dans les produits** (éminemment variables selon les filières d'approvisionnement),
- la **maîtrise des méthodes modernes de logistique** (gestion des stocks, gestion des flux),
- la **maîtrise des outils de connaissance des marchés** (études de marché...) **et des techniques du marketing,**
- le **savoir vendre,**
- enfin, pour intégrer le tout, et assurer l'interface organisationnelle du grossiste avec ses fournisseurs et clients, la **capacité à utiliser de manière efficace les technologies de l'information et de la communication.**

La tâche peut paraître considérable. Elle l'est en fait d'autant plus que les entreprises du commerce de gros ont pris, dans l'ensemble, du retard dans leur effort d'adaptation, et qu'elles cumulent un certain nombre d'obstacles au développement rapide de ces nouvelles compétences. Les deux principales semblent résider dans l'insuffisante dimension des entreprises et dans la gestion familiale qui leur donne souvent une certaine rigidité organisationnelle et un souci parfois excessif de l'indépendance.

Etant donné l'ampleur de la tâche et les obstacles que nous venons d'évoquer, le partenariat est une voie intéressante qui s'ouvre au commerce de gros. Plutôt que de tenter d'occuper dès aujourd'hui directement l'ensemble des compétences stratégiques, il pourrait être opportun pour les grossistes de s'intégrer ou de **former des réseaux de partenaires disposant des différentes compétences complémentaires**. Ces réseaux pourraient unir, bien sûr, un ensemble de grossistes qui trouveraient ainsi matière à économies d'échelle et à partage d'expérience. De tels réseaux existent déjà et sont sans doute appelés à se multiplier. Mais ils seraient d'autant plus efficaces qu'ils s'ouvriraient à des entreprises issues d'autres métiers et dépositaires de compétences complémentaires. Les grossistes pourraient ainsi se trouver au cœur de "réseaux de spécialistes de l'intermédiation", assurant de manière efficiente l'ensemble de la chaîne "achat-stock-transport-vente". De tels réseaux pourraient donc unir des grossistes, des logisticiens, des transporteurs, des spécialistes du marketing... Les intérêts d'une telle formule sont nombreux :

- ces réseaux pourraient s'affirmer à l'égard des fournisseurs et des clients comme de véritables partenaires maîtrisant un ensemble de savoirs complexes associés à la gestion des flux. De tels réseaux pourraient alors trouver leur place dans les réseaux productifs en cours de multiplication¹⁰⁶.

- ces réseaux témoigneraient d'une souplesse de reconfiguration. Il règne encore une assez forte incertitude sur la manière dont les stratégies d'approvisionnement au sein de l'économie se stabiliseront (par exemple, la grande distribution va-t-elle intégrer le stockage ?). Face à cette incertitude, il importe de ne pas s'engager de façon irréversible.

- la participation à de tels réseaux facilite l'accès à la taille critique sur chacune des fonctions.

- participer à de tels réseaux permet d'accéder tout de suite aux compétences nécessaires mais difficiles à acquérir dans un délai raisonnable. Ce peut être en outre un moyen d'en accélérer l'apprentissage.

- la division du travail au sein de tels réseaux permettrait de se spécialiser et d'approfondir l'apprentissage sur les compétences déjà acquises.

¹⁰⁶ L'exemple de l'industrie automobile peut fournir une bonne illustration du type d'organisation que nous imaginons. Le constructeur automobile organise autour de lui un réseau productif dont chaque membre - les équipementiers de premier rang - a réussi à s'affirmer comme un spécialiste d'un ensemble de savoirs spécifiques lui permettant de prendre en charge une fonction complète (un sous-système) du véhicule. En fait, l'équipementier ne disposant pas lui-même de l'ensemble des compétences nécessaires à la réalisation de la tâche qui lui est confiée par le constructeur, il constitue à son tour un réseau de partenaires (équipementiers de second rang) où chacun apporte une compétence complémentaire pour la production du produit (ou du sous-système) final. Si la fonction d'économiseur de coûts de transaction traditionnellement remplie par le grossiste recule aujourd'hui, il est par contre évident que la fonction "gestion de flux" joue un rôle croissant dans l'économie, et en particulier au sein des réseaux productifs. A défaut de pouvoir rester un "prestataire de premier rang", le grossiste, en s'intégrant à un réseau assurant collectivement la fonction de gestion de flux, pérennise son existence économique.

Ce dernier avantage souligne donc que la priorité pour les grossistes est de développer leur compétitivité sur le coeur de leur métier traditionnel, ce qui passe nécessairement par un effort important de requalification de la main-d'oeuvre.

ANNEXES

ABRÉVIATIONS UTILISÉES

CA	: chiffre d'affaires
DLUO	: date limite d'utilisation optimale
EAE	: enquête annuelle d'entreprises
EBE	: excédent brut d'exploitation
EDI	: échange de données informatisées
GATT	: general agreement on tariff and trade
GMS	: grandes et moyennes surfaces
GPAO	: gestion de la production assistée par ordinateur
GSS	: grandes surfaces spécialisées
IAA	: industries agroalimentaires
JAT	: juste à temps
MIN	: marché d'intérêt national
MIR	: marché d'intérêt régional
PGC	: produits de grande consommation
PIB	: produit intérieur brut
PNB	: produit national brut
R&D	: recherche et développement
RHF	: restauration hors foyer
TCAM	: taux de croissance annuel moyen
TIC	: technologies de l'information et de la communication
VA	: valeur ajoutée
VPC	: vente par correspondance
"XAO"	: ensemble des techniques utilisant l'assistance informatique

RATIOS COMPTABLES

Note méthodologique

Les ratios ont été calculé à partir de l'ensemble des entreprises contenues dans la base de données Diane dont l'activité principale a été identifiée comme relevant du commerce de gros.

1. Un échantillon de 38000 entreprises du commerce de gros

Cette première sélection a conduit à la constitution d'un échantillon de 38000 entreprises, soit plus de 40% de la population totale des entreprises du commerce de gros. Les informations ont été extraites pour les sept années couvrant la période 1986 à 1992.

Compte tenu du caractère hétérogène de l'information disponible dans la base Diane selon les entreprises, les ratios ont été calculés sur l'ensemble des entreprises pour lesquelles les variables nécessaires se sont révélées renseignées dans la base.

Les calculs ont été réalisé en segmentant l'échantillon selon les codes APE correspondant aux secteurs d'activités dans la nomenclature NAP 600. Cette segmentation correspond à 37 codes différents pour le commerce de gros. La structure exacte de l'échantillon est fournie dans le tableau ci-après.

Le nombre d'entreprises contenu dans chacun des secteurs correspond aux entreprises dont les données sont disponibles pour au moins une des années que couvre la période d'analyse. Pour certains secteurs dont le nombre d'entreprises s'est considérablement réduit au cours de la période, le nombre d'entreprises présentes dans l'échantillon peut ainsi apparaître exceptionnellement élevé.

2. La médiane comme indicateur de tendance centrale

Les données individuelles d'entreprises offrent la particularité de comporter un nombre important de valeurs aberrantes (ratios dont les valeurs "explorent" lorsque le dénominateur est très petit, entreprises présentant une structure comptable déraisonnable, erreurs de saisie...).

Pour contrer ce problème, il est nécessaire d'utiliser un indicateur peu sensible aux valeurs extrêmes de la distribution. C'est la médiane qui, en partageant l'échantillon en deux sous-populations d'effectifs équivalents¹, présente le plus clairement cette propriété.

La médiane a été calculée pour les années 1987, 1990 et 1992 pour les 37 secteurs d'activité et la totalité des ratios. Les calculs sont basés sur l'ensemble des données disponibles pour chacune des années, en raison des créations et des disparitions d'entreprises, l'échantillon n'est donc pas strictement identique pour les trois années. Cette option relève d'un choix délibéré puisqu'une analyse à champ constant omettrait les entreprises disparues ou créées au cours de la période alors que ces entreprises - par ailleurs extrêmement nombreuses compte tenu du fort taux de renouvellement observé dans le commerce de gros - présentent des particularités (faible taille pour les nouvelles entreprises, endettement souvent important pour les entreprises disparues entre 1987 et 1992...) qui ne peuvent être ignorées.

La médiane est toutefois insuffisante pour décrire les distributions très asymétriques. Dans notre exemple, le taux d'exportation qui indique la part du chiffre d'affaires réalisée à l'étranger présente cette spécificité. En effet, comme la plupart des secteurs ne comptent que moins d'une entreprises exportatrice sur deux, la médiane est nulle dans tous ces cas. C'est pourquoi, la moyenne du ratio exportations sur chiffre d'affaires ainsi que le pourcentage d'entreprises exportatrices ont été ajoutés dans un second tableau.

3. L'intervalle inter-quartile comme indicateur de dispersion

Si la médiane rend compte correctement des évolutions globales du secteur, elle ne donne aucune indication sur la dispersion observée au sein de l'échantillon. En effet, l'élévation de la médiane peut provenir d'une augmentation générale enregistrée par l'ensemble des entreprises d'un secteur mais peut également être la conséquence d'une intensification du caractère dual des structures, autrement dit, l'augmentation de la médiane peut se révéler être la conséquence d'une augmentation importante constatée pour une fraction des entreprises du secteur tandis que les autres entreprises verraient leur situation stagner ou empirer.

Pour rendre compte de la dispersion des résultats au sein d'un secteur d'activité, il est nécessaire de présenter conjointement un indicateur de dispersion. Afin d'éliminer les problèmes associés à la présence de nombreuses valeurs aberrantes, l'indicateur choisi pour rendre compte de l'évolution de la dispersion des résultats est l'intervalle inter-quartile.

¹ Le fait que le taux de valeur ajoutée des entreprises du commerce de gros de bestiaux atteignent 4,6% en 1992 signifie que la moitié des entreprises du secteur présentent un taux de valeur ajoutée inférieur à cette valeur tandis que l'autre moitié dispose d'un taux supérieur à la médiane.

L'intervalle inter-quartile correspond à la différence entre les troisième et premier quartiles² et mesure ainsi l'étendue sur laquelle se trouvent 50% des entreprises situées au milieu de l'échantillon. Lorsque cet indicateur augmente, la disparité des résultats s'accroît autrement dit la situation des entreprises vis-à-vis du ratio considéré est davantage inégalitaire.

Les augmentations importantes de l'intervalle inter-quartiles indiquent un accroissement de la dualité des résultats et une divergence dans les trajectoires d'évolutions suivies par les entreprises d'un même secteur. A titre d'exemple, l'accroissement du taux d'exportation dans le secteur du commerce de gros de textiles (Nap 5805) n'est imputable qu'à l'intensification des efforts à l'exportation du tiers d'entreprises exportatrices alors que la majorité des entreprises du secteur - les deux-tiers restant - affichent toujours en 1992 un taux d'exportation quasiment nul.

² Pour obtenir les quartiles, il suffit après avoir ordonné les entreprises selon la valeur du ratio étudié, de séparer l'échantillon en quatre parties d'effectif égal. Le premier quartile est la valeur du ratio qui sépare le premier quart du reste de l'échantillon, le troisième quartile est la valeur du ratio qui partage les trois quarts de l'échantillon au quart présentant les valeurs les plus élevées du ratios. On remarquera que la médiane constitue le second quartile puisqu'elle sépare l'échantillon en deux parties de même effectif.

**Structure de l'échantillon d'entreprises
relatif au calcul des ratios comptables**

57.01	Matières premières agricoles	1 598
57.02	Bestiaux	763
57.03	Fruits et légumes	2 198
57.04	Viande sans abattage	1 012
57.05	Produits laitiers	589
57.06	Volailles et gibiers	258
57.07	Poissons	707
57.08	Vins, spiritueux, liqueurs	991
57.09	Autres boissons	958
57.10	Epicerie	666
57.11	Divers alimentaire	1 174
58.01	Accessoires automobiles	545
58.02	Pneu, cycles, moto.	212
58.03	Quincaillerie	852
58.04	Matériel électrique	2 292
58.05	Textiles	737
58.06	Habillement, chauss, maroquin.	1 622
58.07	Produits pharmaceutiques	363
58.08	Parfumerie	205
58.09	Droguerie	800
58.10	Céramique, verrerie	150
58.11	Jouets, papeterie	545
58.12	Divers non-alimentaire	2 978
59.01	Textiles bruts	67
59.02	Cuirs et peaux	160
59.03	Charbon, minerais, minéraux	120
59.04	Produits pétroliers	504
59.05	Métaux	660
59.06	Produits chimiques industriels	680
59.07	Bois	773
59.08	Mat. construction, sanitaires	3 075
59.09	Matériel agricole	1 643
59.10	Equipements pour l'industrie	3 596
59.11	Mat. et mobilier de bureau	2 056
59.12	Matériel de BTP	753
59.13	Fourni commerce & services	1 475
59.14	Papier cartons en l'état	201
57	Ensemble alimentaire	10 914
58	Ensemble non-alimentaire	11 301
59	Ensemble inter-industriel	15 763
Ensemble du commerce de gros		37 978

TAUX DE VALEUR AJOUTÉE (en %)

	Médiane			Indicateur de dispersion (*)		
	1987	1990	1992	1987	1990	1992
5701 Mat. prem. agricoles	9,6	9,8	11,1	6,3	7,8	8,4
5702 Bestiaux	4,2	4,1	4,6	3,9	3,2	3,8
5703 Fruits & légumes	12,4	12,4	12,3	7,4	7,7	8,1
5704 Viande sans abattage	10,4	11,4	11,3	9,9	9,1	10,1
5705 Prod. laitiers	9,7	10,4	10,7	6,5	5,9	7,0
5706 Volailles & gibiers	13,5	12,6	13,7	6,7	8,8	9,1
5707 Poissons	11,3	11,6	12,2	6,6	6,7	7,1
5708 Vins, spirit., liqueurs	21,1	19,2	18,8	15,5	14,6	14,6
5709 Autres boissons	19,2	22,7	22,2	9,6	11,1	11,0
5710 Epicerie	13,5	14,5	14,6	8,3	9,0	9,1
5711 Spec. en prod. divers	14,9	15,1	15,3	9,4	9,8	10,5
5801 Acc. auto, mat. garage	25,6	25,0	25,7	8,3	8,9	8,0
5802 Pneus, cycles, motos	20,2	19,6	20,5	6,4	7,4	8,0
5803 Quincaillerie	21,1	21,8	21,5	8,8	9,5	9,4
5804 Mat. électrique, électron.	20,0	21,1	20,7	10,6	12,7	13,4
5805 Textiles	17,6	18,2	18,7	10,8	12,3	12,6
5806 Habill., chauss., maroq.	17,4	17,5	17,4	9,8	9,9	11,0
5807 Prod. pharmaceut.	8,5	20,5	20,3	14,0	18,1	17,0
5808 Parfum., prod. beauté	24,2	25,2	25,4	14,0	14,1	9,9
5809 Droguerie	22,1	22,6	22,6	8,6	9,5	8,9
5810 Céramique, verrerie	20,2	24,0	22,0	14,3	15,3	11,0
5811 Jouets, papeterie	20,1	22,3	22,4	9,2	10,9	10,0
5812 Prod. divers non-alim.	20,5	21,1	20,2	13,2	14,2	14,7
5901 Textiles bruts	14,0	13,0	13,6	11,7	13,0	12,1
5902 Cuirs & peaux	12,3	13,7	14,8	13,0	16,8	15,9
5903 Charbon, minerais	15,6	15,2	15,5	14,9	20,8	21,4
5904 Prod. pétroliers	9,5	10,4	10,6	18,1	22,9	20,8
5905 Métaux	17,4	15,9	18,1	12,4	13,0	13,7
5906 Prod. chimiques indust.	16,4	16,7	16,0	13,7	15,7	15,0
5907 Bois	17,4	18,4	18,4	6,8	8,7	8,7
5908 Mat. constr., sanitaires	18,7	18,9	19,0	6,7	7,6	7,7
5909 Mat. agricole	17,7	17,2	18,2	5,7	6,6	7,9
5910 Equip. pour industrie	23,3	23,4	23,2	11,0	11,4	11,8
5911 Mat. & mob. bureau	26,9	26,1	26,2	11,3	12,4	13,9
5912 Mat. BTP	19,6	20,4	20,5	10,3	12,6	15,5
5913 Fournit. comm. & sces	24,7	24,9	24,3	11,8	12,5	12,4
5914 Papier en l'état	18,9	15,9	17,8	12,0	13,3	13,9
Ensemble du commerce de gros	17,9	19,1	19,1	12,1	13,5	13,8

(*) Intervalle inter-quartile

EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION / CHIFFRE D'AFFAIRES (en %)

	Médiane			Indicateur de dispersion (*)		
	1987	1990	1992	1987	1990	1992
5701 Mat. prem. agricoles	2,9	2,9	3,3	2,8	3,3	3,6
5702 Bestiaux	1,1	1,0	1,4	1,2	1,5	1,5
5703 Fruits & légumes	1,9	2,2	1,9	2,5	2,8	3,1
5704 Viande sans abattage	1,7	2,2	1,9	2,0	2,6	2,7
5705 Prod. laitiers	1,7	1,8	1,7	1,9	2,3	2,5
5706 Volailles & gibiers	2,5	1,8	2,1	2,4	3,8	3,5
5707 Poissons	1,9	2,0	1,9	2,2	2,6	2,8
5708 Vins, spirit., liqueurs	4,1	4,2	4,4	4,1	4,9	5,0
5709 Autres boissons	4,0	3,9	4,0	3,2	4,2	4,9
5710 Epicerie	2,4	2,5	2,5	2,7	3,2	3,0
5711 Spec. en prod. divers	2,8	2,8	2,9	3,2	3,4	3,6
5801 Acc. auto, mat. garage	5,0	3,9	4,4	4,3	4,3	4,4
5802 Pneus, cycles, motos	4,8	4,4	4,9	3,8	3,8	3,9
5803 Quincaillerie	4,5	4,5	4,0	3,7	4,4	4,4
5804 Mat. électrique, électron.	4,6	4,9	4,0	5,0	5,9	5,9
5805 Textiles	4,8	4,4	4,3	4,6	5,9	5,9
5806 Habill., chauss., maroq.	4,7	4,6	4,3	5,1	5,5	6,0
5807 Prod. pharmaceut.	2,0	3,5	3,5	3,3	7,4	7,5
5808 Parfum., prod. beauté	4,8	5,8	5,5	6,4	7,2	4,3
5809 Droguerie	4,5	4,0	4,0	3,7	4,1	4,3
5810 Céramique, verrerie	5,1	5,2	4,1	4,6	5,0	4,0
5811 Jouets, papeterie	4,3	4,4	4,6	4,9	5,1	4,7
5812 Prod. divers non-alim.	4,7	4,5	4,4	5,8	6,1	6,5
5901 Textiles bruts	3,5	4,5	3,8	4,3	5,1	4,4
5902 Cuir & peaux	3,4	3,5	3,3	5,6	5,7	4,9
5903 Charbon, minerais	2,9	3,4	2,2	4,5	4,8	4,1
5904 Prod. pétroliers	2,3	2,4	2,9	4,3	4,4	4,7
5905 Métaux	4,5	4,1	3,2	5,1	5,1	5,1
5906 Prod. chimiques indust.	4,4	3,7	3,7	4,8	5,3	5,6
5907 Bois	4,3	4,5	3,9	3,2	3,6	3,7
5908 Mat. constr., sanitaires	4,5	4,3	4,1	3,4	3,6	3,7
5909 Mat. agricole	3,4	2,9	2,8	3,5	3,6	4,0
5910 Equip. pour industrie	5,3	5,1	3,7	5,3	5,7	5,6
5911 Mat. & mob. bureau	4,7	4,2	3,6	4,9	5,3	5,5
5912 Mat. BTP	4,6	5,0	3,9	5,4	5,7	6,3
5913 Fournit. comm. & sces	5,0	4,6	4,2	5,6	5,4	5,7
5914 Papier en l'état	3,7	3,5	3,3	3,3	3,7	4,2
Ensemble du commerce de gros	3,8	3,7	3,5	4,4	4,9	5,0

(*) Intervalle inter-quartile

EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION / VALEUR AJOUTÉE (en %)

	Médiane			Indicateur de dispersion (*)		
	1987	1990	1992	1987	1990	1992
5701 Mat. prem. agricoles	32,6	30,5	32,1	26,1	26,6	28,9
5702 Bestiaux	25,8	25,0	32,1	24,8	27,8	24,2
5703 Fruits & légumes	17,0	18,1	18,0	17,3	18,4	22,2
5704 Viande sans abattage	18,0	20,6	18,0	17,3	20,5	21,9
5705 Prod. laitiers	18,0	17,9	18,2	18,6	19,6	21,7
5706 Volailles & gibiers	17,9	14,2	16,2	16,0	22,4	22,2
5707 Poissons	14,9	17,9	15,8	18,8	19,2	20,5
5708 Vins, spirit., liqueurs	22,0	24,4	25,3	19,8	24,6	24,2
5709 Autres boissons	21,7	19,0	20,3	14,8	19,1	22,1
5710 Epicerie	18,9	19,4	18,2	22,0	22,9	21,0
5711 Spec. en prod. divers	21,5	19,2	21,5	22,2	22,7	26,3
5801 Acc. auto, mat. garage	20,4	16,7	18,6	17,2	18,9	17,6
5802 Pneus, cycles, motos	25,6	22,9	26,9	16,0	16,6	19,0
5803 Quincaillerie	22,7	21,2	19,5	17,2	20,1	17,9
5804 Mat. électrique, électron.	24,5	23,9	21,0	22,2	25,2	26,3
5805 Textiles	28,8	23,7	23,6	27,5	32,0	33,0
5806 Habill., chauss., maroq.	28,8	25,4	26,6	29,4	30,3	32,6
5807 Prod. pharmaceut.	22,6	20,8	22,8	22,6	32,9	36,4
5808 Parfum., prod. beauté	18,8	20,9	21,5	25,7	30,2	18,9
5809 Droguerie	20,6	18,4	17,9	16,1	18,5	17,4
5810 Céramique, verrerie	24,2	23,6	22,0	23,8	21,4	22,1
5811 Jouets, papeterie	21,9	20,4	19,9	22,3	21,6	21,5
5812 Prod. divers non-alim.	25,4	23,7	23,5	25,0	28,8	30,6
5901 Textiles bruts	32,9	27,9	28,4	26,4	27,8	37,6
5902 Cuirs & peaux	30,6	26,1	22,5	28,1	33,5	27,8
5903 Charbon, minerais	20,8	25,7	21,1	24,3	29,6	28,4
5904 Prod. pétroliers	26,7	27,0	27,8	24,8	25,8	24,1
5905 Métaux	28,4	28,1	19,6	25,7	24,9	25,6
5906 Prod. chimiques indust.	29,3	24,8	24,5	24,4	27,0	29,3
5907 Bois	26,0	24,6	21,3	18,1	20,5	20,4
5908 Mat. constr., sanitaires	25,2	23,1	21,7	17,0	18,0	19,3
5909 Mat. agricole	19,1	16,5	15,9	18,7	19,4	21,5
5910 Equip. pour industrie	23,3	22,0	16,9	20,6	21,4	23,2
5911 Mat. & mob. bureau	17,9	16,0	14,4	19,1	19,9	22,0
5912 Mat. BTP	25,0	25,8	18,2	25,5	22,2	28,5
5913 Fournit. comm. & sces	20,7	19,5	17,8	22,7	23,7	22,8
5914 Papier en l'état	23,6	23,2	19,3	21,3	23,0	21,0
Ensemble du commerce de gros	22,7	20,8	20,1	21,5	23,4	24,7

(*) Intervalle inter-quartile

FRAIS DE PERSONNEL / VALEUR AJOUTÉE (en %)

	Médiane			Indicateur de dispersion (*)		
	1987	1990	1992	1987	1990	1992
5701 Mat. prem. agricoles	61,3	65,0	63,2	27,1	27,0	28,1
5702 Bestiaux	65,3	66,5	60,9	23,0	28,2	22,4
5703 Fruits & légumes	77,5	76,2	76,5	16,6	17,9	20,4
5704 Viande sans abattage	75,5	73,2	75,3	19,0	20,0	21,7
5705 Prod. laitiers	77,5	77,4	77,7	17,5	19,1	20,4
5706 Volailles & gibiers	77,5	80,1	78,8	17,0	23,1	21,3
5707 Poissons	78,5	76,6	78,1	20,0	19,0	20,0
5708 Vins, spirit., liqueurs	60,8	59,8	60,5	20,6	22,9	23,4
5709 Autres boissons	66,6	67,3	67,0	16,9	19,9	22,2
5710 Epicerie	73,1	73,0	74,6	24,3	25,3	21,2
5711 Spec. en prod. divers	73,2	74,9	73,9	22,1	21,6	24,9
5801 Acc. auto, mat. garage	74,9	78,2	76,5	15,9	17,7	16,3
5802 Pneus, cycles, motos	69,5	72,9	68,3	14,2	16,8	16,4
5803 Quincaillerie	72,4	74,1	75,8	16,9	19,1	17,5
5804 Mat. électrique, électron.	71,1	72,2	74,8	20,9	25,0	25,5
5805 Textiles	67,8	73,3	72,2	26,1	31,5	32,3
5806 Habill., chauss., maroq.	67,9	71,1	69,9	28,6	28,2	31,0
5807 Prod. pharmaceut.	72,5	76,0	72,8	20,0	28,1	36,1
5808 Parfum., prod. beauté	77,5	74,8	75,5	22,9	26,2	18,0
5809 Droguerie	74,6	77,3	77,5	15,6	17,9	16,4
5810 Céramique, verrerie	71,3	73,1	74,2	24,5	21,1	20,3
5811 Jouets, papeterie	73,3	75,5	75,1	20,7	22,6	20,8
5812 Prod. divers non-alim.	71,1	72,7	72,9	23,8	27,0	29,1
5901 Textiles bruts	63,6	67,9	69,9	23,2	25,0	38,1
5902 Cuir & peaux	62,8	70,2	71,3	25,6	31,6	26,7
5903 Charbon, minerais	74,6	73,0	74,8	25,0	24,1	22,8
5904 Prod. pétroliers	65,1	66,5	67,0	25,1	23,2	22,5
5905 Métaux	66,6	67,6	74,6	24,1	24,1	24,6
5906 Prod. chimiques indust.	67,5	72,1	71,8	24,2	26,1	26,6
5907 Bois	68,6	71,0	72,8	17,6	19,8	18,7
5908 Mat. constr., sanitaires	69,6	72,0	73,3	16,3	17,1	18,5
5909 Mat. agricole	76,6	78,8	79,3	17,7	18,6	19,5
5910 Equip. pour industrie	72,4	74,4	78,6	20,0	21,1	22,3
5911 Mat. & mob. bureau	78,4	80,9	82,0	18,4	20,2	21,2
5912 Mat. BTP	71,0	70,9	76,7	24,6	21,6	25,9
5913 Fournit. comm. & sces	74,8	76,7	77,7	21,5	22,5	22,1
5914 Papier en l'état	72,1	72,6	75,4	21,6	20,8	20,4
Ensemble du commerce de gros	71,8	74,3	74,8	21,3	23,3	24,4

(*) Intervalle inter-quartile

EXPORTATIONS / CHIFFRE D'AFFAIRES (en %)

	Médiane			Indicateur de dispersion (*)		
	1987	1990	1992	1987	1990	1992
5701 Mat. prem. agricoles	0,0	0,0	0,0	5,8	6,5	8,2
5702 Bestiaux	0,0	0,1	0,5	4,9	8,2	8,0
5703 Fruits & légumes	0,0	0,0	0,0	0,3	0,9	1,3
5704 Viande sans abattage	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2
5705 Prod. laitiers	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
5706 Volailles & gibiers	0,0	0,0	0,0	0,4	0,0	0,0
5707 Poissons	0,0	0,0	0,0	2,1	4,9	7,2
5708 Vins, spirit., liqueurs	0,0	0,1	3,5	26,8	31,4	35,2
5709 Autres boissons	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5
5710 Epicerie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2
5711 Spec. en prod. divers	0,0	0,0	0,0	0,1	0,3	0,7
5801 Acc. auto, mat. garage	0,0	0,0	0,0	0,2	0,8	0,7
5802 Pneus, cycles, motos	0,0	0,0	0,0	0,2	1,5	0,8
5803 Quincaillerie	0,0	0,0	0,0	0,2	0,4	1,0
5804 Mat. électrique, électron.	0,0	0,2	0,3	1,2	3,1	3,5
5805 Textiles	0,0	2,5	3,4	4,4	11,7	18,2
5806 Habill., chauss., maroq.	0,0	1,5	2,0	3,9	8,3	12,1
5807 Prod. pharmaceut.	0,0	0,0	0,0	0,8	3,1	4,7
5808 Parfum., prod. beauté	0,1	0,1	0,5	13,3	14,2	16,2
5809 Droguerie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1
5810 Céramique, verrerie	0,3	0,5	1,2	3,7	5,9	5,9
5811 Jouets, papeterie	0,0	0,0	0,0	1,0	1,7	1,6
5812 Prod. divers non-alim.	0,0	0,1	0,5	1,8	4,9	7,0
5901 Textiles bruts	0,1	4,0	2,7	16,2	19,4	20,9
5902 Cuirs & peaux	1,6	4,3	5,3	35,4	31,4	46,2
5903 Charbon, minerais	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3	4,8
5904 Prod. pétroliers	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
5905 Métaux	0,0	0,0	0,2	2,0	4,0	4,8
5906 Prod. chimiques indust.	0,0	0,1	1,1	5,9	5,8	9,5
5907 Bois	0,0	0,0	0,0	0,3	0,3	0,3
5908 Mat. constr., sanitaires	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
5909 Mat. agricole	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1
5910 Equip. pour industrie	0,0	0,3	0,7	2,3	4,5	5,6
5911 Mat. & mob. bureau	0,0	0,0	0,0	0,1	0,2	0,5
5912 Mat. BTP	0,0	0,0	0,0	1,7	4,0	3,9
5913 Fournit. comm. & sces	0,0	0,0	0,0	1,7	2,6	3,1
5914 Papier en l'état	0,0	0,1	0,3	1,1	1,5	1,3
Ensemble du commerce de gros	0,0	0,0	0,0	0,7	1,8	2,7

(*) Intervalle inter-quartile

EXPORTATIONS / CHIFFRE D'AFFAIRES
(Moyennes sectorielles et % d'entreprises exportatrices)

	Moyenne (en %)			% d'entreprises exportatrices		
	1987	1990	1992	1987	1990	1992
5701 Mat. prem. agricoles	9,0	8,8	9,3	34,5	39,5	41,1
5702 Bestiaux	9,3	10,3	9,9	41,4	50,9	55,5
5703 Fruits & légumes	4,4	5,6	6,0	33,1	36,6	40,4
5704 Viande sans abattage	2,9	3,3	4,3	24,2	26,8	29,9
5705 Prod. laitiers	3,1	3,1	2,3	23,3	21,5	21,8
5706 Volailles & gibiers	2,2	1,9	5,7	31,5	22,1	25,4
5707 Poissons	5,7	8,2	9,2	42,2	48,1	49,7
5708 Vins, spirit., liqueurs	15,6	17,4	19,7	46,2	53,2	64,2
5709 Autres boissons	0,5	5,9	7,4	13,8	24,6	31,7
5710 Epicerie	1,5	1,9	3,7	21,7	25,7	28,3
5711 Spec. en prod. divers	4,1	5,4	5,8	26,7	30,8	34,7
5801 Acc. auto, mat. garage	1,8	2,7	3,1	31,4	39,9	37,3
5802 Pneus, cycles, motos	2,0	3,1	2,6	29,3	43,5	47,0
5803 Quincaillerie	1,5	2,2	2,5	35,0	38,8	43,8
5804 Mat. électrique, électron.	2,4	4,7	5,6	41,3	57,0	57,2
5805 Textiles	6,0	9,6	12,7	49,8	68,5	76,1
5806 Habill., chauss., maroq.	6,0	9,0	11,2	49,8	68,9	71,6
5807 Prod. pharmaceut.	6,4	6,4	9,6	36,0	48,1	49,5
5808 Parfum., prod. beauté	14,3	14,3	14,5	56,9	59,3	60,8
5809 Droguerie	1,2	1,4	1,3	25,5	33,8	33,1
5810 Céramique, verrerie	4,2	5,8	6,4	53,4	66,7	70,0
5811 Jouets, papeterie	1,9	4,2	3,4	40,5	44,6	47,7
5812 Prod. divers non-alim.	5,1	7,9	8,9	39,6	53,7	59,1
5901 Textiles bruts	7,9	15,2	16,6	52,0	69,0	63,3
5902 Cuirs & peaux	19,7	19,0	22,2	53,4	72,4	71,1
5903 Charbon, minerais	6,1	7,2	11,8	21,7	30,9	35,8
5904 Prod. pétroliers	1,8	2,9	4,3	19,2	24,2	24,8
5905 Métaux	5,7	7,0	7,5	40,3	49,9	57,0
5906 Prod. chimiques indust.	7,1	8,0	10,3	48,7	54,1	59,9
5907 Bois	4,1	5,6	4,4	34,2	34,5	34,0
5908 Mat. constr., sanitaires	0,8	1,3	1,4	22,2	23,7	24,4
5909 Mat. agricole	1,2	1,5	1,7	21,2	26,3	29,2
5910 Equip. pour industrie	4,5	6,3	6,9	46,0	57,4	61,5
5911 Mat. & mob. bureau	1,2	1,9	2,6	28,2	33,2	40,1
5912 Mat. BTP	3,9	6,0	6,6	41,4	49,1	49,6
5913 Fournit. comm. & sces	4,0	5,6	6,0	43,9	51,5	51,5
5914 Papier en l'état	2,3	2,4	2,2	50,4	54,9	65,0
Ensemble du commerce de gros	4,2	5,6	6,4	35,2	43,3	46,4

(*) Intervalle inter-quartile

IMMOBILISATIONS BRUTES / CHIFFRE D'AFFAIRES (en %)

	Médiane			Indicateur de dispersion (*)		
	1987	1990	1992	1987	1990	1992
5701 Mat. prem. agricoles	8,8	9,5	9,8	9,0	11,8	13,7
5702 Bestiaux	2,8	2,8	2,8	3,2	3,7	3,6
5703 Fruits & légumes	6,5	6,4	6,9	7,5	7,8	8,9
5704 Viande sans abattage	4,6	5,4	5,4	7,0	8,3	10,1
5705 Prod. laitiers	5,3	6,2	6,4	6,4	7,0	7,9
5706 Volailles & gibiers	7,7	8,1	8,5	8,4	9,8	12,2
5707 Poissons	4,2	4,2	4,9	5,2	5,8	7,0
5708 Vins, spirit., liqueurs	12,8	11,6	13,2	13,8	15,2	17,7
5709 Autres boissons	13,1	12,4	13,7	9,8	11,9	15,3
5710 Epicerie	6,5	6,4	7,4	7,0	8,7	8,5
5711 Spec. en prod. divers	6,1	6,7	6,3	7,9	8,9	10,3
5801 Acc. auto, mat. garage	8,2	9,2	9,1	7,6	8,9	9,1
5802 Pneus, cycles, motos	8,2	9,9	9,8	6,7	10,1	11,1
5803 Quincaillerie	7,7	8,0	8,3	8,3	8,4	8,5
5804 Mat. électrique, électron.	5,5	5,6	6,1	5,7	6,6	7,6
5805 Textiles	4,4	4,7	5,2	6,8	7,2	8,2
5806 Habill., chauss., maroq.	5,0	5,9	5,8	7,1	8,6	9,2
5807 Prod. pharmaceut.	3,2	5,2	4,7	5,7	9,2	8,5
5808 Parfum., prod. beauté	6,3	5,8	6,9	7,7	6,4	6,9
5809 Droguerie	8,1	8,1	9,6	7,6	8,2	9,4
5810 Céramique, verrerie	9,9	10,0	10,7	7,3	12,0	14,7
5811 Jouets, papeterie	5,1	5,8	6,2	4,3	6,1	8,8
5812 Prod. divers non-alim.	5,8	5,8	5,9	7,4	8,4	9,2
5901 Textiles bruts	4,1	4,6	4,3	10,0	8,1	9,1
5902 Cuir & peaux	5,7	4,2	6,2	7,3	7,7	8,2
5903 Charbon, minerais	8,9	9,7	10,3	15,6	13,3	14,2
5904 Prod. pétroliers	8,7	7,7	8,6	10,7	12,6	14,5
5905 Métaux	8,6	7,8	9,6	10,1	10,0	14,8
5906 Prod. chimiques indust.	4,9	5,9	6,3	10,8	11,0	11,2
5907 Bois	9,6	10,3	11,1	9,4	11,3	12,9
5908 Mat. constr., sanitaires	10,7	10,7	11,2	10,5	10,8	12,2
5909 Mat. agricole	7,0	7,1	7,8	5,9	6,9	8,3
5910 Equip. pour industrie	7,1	6,3	7,3	8,5	7,3	8,3
5911 Mat. & mob. bureau	7,1	6,2	6,3	6,4	7,6	8,7
5912 Mat. BTP	8,1	7,8	9,3	11,3	12,0	15,1
5913 Fournit. comm. & sces	6,8	7,3	7,5	7,3	8,2	10,6
5914 Papier en l'état	7,1	5,7	8,1	9,2	8,4	10,2
Ensemble du commerce de gros	7,1	7,2	7,7	8,5	9,6	11,0

(*) Intervalle inter-quartile

IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES NETTES AUGMENTÉES DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT / CHIFFRE D'AFFAIRES (en %)

	Médiane			Indicateur de dispersion (*)		
	1987	1990	1992	1987	1990	1992
5701 Mat. prem. agricoles	12,2	12,7	13,9	14,5	15,5	16,8
5702 Bestiaux	5,4	5,3	5,0	5,8	6,6	6,6
5703 Fruits & légumes	4,4	4,4	4,8	6,5	6,9	7,6
5704 Viande sans abattage	5,0	4,9	4,9	7,2	7,2	8,0
5705 Prod. laitiers	3,6	4,0	4,6	7,1	7,8	7,8
5706 Volailles & gibiers	6,0	6,0	5,9	7,4	10,0	11,6
5707 Poissons	4,4	5,4	5,4	7,1	7,8	7,8
5708 Vins, spirit., liqueurs	16,3	19,5	18,6	23,2	30,8	31,7
5709 Autres boissons	12,4	12,9	15,3	11,0	14,4	17,8
5710 Epicerie	6,7	7,8	8,7	9,6	12,9	11,3
5711 Spec. en prod. divers	7,4	8,7	8,6	10,3	12,0	12,1
5801 Acc. auto, mat. garage	14,0	17,4	17,7	11,9	14,9	15,2
5802 Pneus, cycles, motos	13,2	15,9	16,7	11,6	14,1	14,7
5803 Quincaillerie	13,0	14,9	16,9	12,5	14,3	14,9
5804 Mat. électrique, électron.	12,7	14,2	15,3	15,4	17,0	18,2
5805 Textiles	12,4	13,7	16,7	15,6	17,2	19,3
5806 Habill., chauss., maroq.	11,8	12,9	14,8	13,2	15,6	17,8
5807 Prod. pharmaceut.	8,9	13,4	12,9	14,6	20,4	21,3
5808 Parfum., prod. beauté	13,4	11,7	15,0	16,6	16,9	11,7
5809 Droguerie	12,1	13,5	14,9	10,1	11,6	11,6
5810 Céramique, verrerie	16,8	21,4	19,5	13,4	15,5	16,4
5811 Jouets, papeterie	12,1	13,9	15,4	13,5	17,3	17,7
5812 Prod. divers non-alim.	11,3	13,1	13,5	16,7	19,3	20,0
5901 Textiles bruts	11,5	11,3	15,9	18,5	18,6	22,6
5902 Cuirs & peaux	15,8	17,4	13,8	19,1	22,7	24,8
5903 Charbon, minerais	11,5	13,1	14,4	18,1	24,6	26,2
5904 Prod. pétroliers	8,8	9,2	8,1	13,3	16,1	14,3
5905 Métaux	13,9	15,1	18,0	15,0	17,9	22,0
5906 Prod. chimiques indust.	10,7	12,2	13,2	14,8	18,3	17,7
5907 Bois	14,1	15,3	15,8	13,0	16,3	15,2
5908 Mat. constr., sanitaires	11,4	12,5	13,9	11,8	13,4	13,2
5909 Mat. agricole	13,7	15,9	16,6	12,1	13,3	14,1
5910 Equip. pour industrie	14,3	13,7	16,3	15,6	16,6	19,0
5911 Mat. & mob. bureau	11,0	10,8	11,1	12,9	12,9	14,2
5912 Mat. BTP	11,3	13,4	16,0	14,7	17,2	18,7
5913 Fournit. comm. & sces	13,8	14,1	15,2	15,3	19,1	19,2
5914 Papier en l'état	9,3	10,0	12,4	10,5	13,7	13,8
Ensemble du commerce de gros	10,7	11,7	12,8	13,8	16,1	17,1

(*) Intervalle inter-quartile

BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT / CHIFFRE D'AFFAIRES (en %)

	Médiane			Indicateur de dispersion (*)		
	1987	1990	1992	1987	1990	1992
5701 Mat. prem. agricoles	6,8	6,8	7,4	11,0	11,9	12,2
5702 Bestiaux	3,9	3,7	3,2	5,5	5,4	5,3
5703 Fruits & légumes	0,6	0,7	0,8	4,8	5,1	5,6
5704 Viande sans abattage	1,5	1,3	1,4	5,7	5,7	5,4
5705 Prod. laitiers	0,6	0,5	0,9	5,4	5,4	5,3
5706 Volailles & gibiers	1,6	1,1	0,1	5,7	6,2	5,5
5707 Poissons	1,3	1,8	2,1	5,5	6,9	5,8
5708 Vins, spirit., liqueurs	9,0	11,2	11,1	18,6	23,4	26,0
5709 Autres boissons	3,1	5,3	5,8	6,0	10,9	13,6
5710 Epicerie	2,0	2,8	4,5	7,7	9,7	10,3
5711 Spec. en prod. divers	3,1	3,1	3,5	8,2	9,8	9,4
5801 Acc. auto, mat. garage	7,8	11,2	10,8	10,5	12,9	12,6
5802 Pneus, cycles, motos	6,7	9,9	10,4	9,7	12,0	10,9
5803 Quincaillerie	7,6	9,5	10,9	10,7	11,9	12,4
5804 Mat. électrique, électron.	8,5	9,5	10,2	14,1	15,5	16,2
5805 Textiles	8,1	8,5	10,7	13,6	14,9	16,8
5806 Habil., chauss., maroq.	6,7	6,7	8,5	11,8	15,0	16,1
5807 Prod. pharmaceut.	5,2	9,5	8,3	12,3	15,9	17,0
5808 Parfum., prod. beauté	7,2	7,5	8,3	16,0	15,4	13,1
5809 Droguerie	6,5	7,8	8,6	9,2	9,9	10,1
5810 Céramique, verrerie	11,0	12,5	12,7	11,6	12,5	16,4
5811 Jouets, papeterie	7,4	9,1	8,6	13,0	15,4	14,3
5812 Prod. divers non-alim.	6,7	7,2	8,2	14,5	16,8	16,7
5901 Textiles bruts	7,6	8,4	11,7	12,0	13,3	17,9
5902 Cuir & peaux	13,1	11,0	8,8	14,6	16,8	17,1
5903 Charbon, minerais	5,7	6,2	7,7	10,8	15,1	17,3
5904 Prod. pétroliers	2,8	2,7	2,3	7,9	9,8	9,0
5905 Métaux	8,5	9,3	11,1	13,3	14,5	16,3
5906 Prod. chimiques indust.	6,1	7,1	7,7	10,1	13,1	13,6
5907 Bois	7,5	8,9	10,1	10,8	13,2	13,1
5908 Mat. constr., sanitaires	5,3	6,6	7,5	9,2	10,4	10,6
5909 Mat. agricole	9,8	11,7	12,4	11,1	11,6	12,1
5910 Equip. pour industrie	9,1	9,1	10,8	12,9	14,0	15,4
5911 Mat. & mob. bureau	5,9	5,4	5,5	11,5	11,4	11,3
5912 Mat. BTP	4,8	7,6	8,5	10,4	11,0	13,9
5913 Fournit. comm. & sces	8,0	8,2	9,0	13,0	14,8	14,6
5914 Papier en l'état	4,2	6,5	7,0	9,5	10,8	9,9
Ensemble du commerce de gros	5,5	6,1	6,8	11,4	13,0	13,6

(*) Intervalle inter-quartile

IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES NETTES / TOTAL ACTIF NET (en %)

	Médiane			Indicateur de dispersion (*)		
	1987	1990	1992	1987	1990	1992
5701 Mat. prem. agricoles	1,0	0,7	0,7	2,8	2,8	2,6
5702 Bestiaux	0,2	0,2	0,2	0,7	0,6	0,5
5703 Fruits & légumes	0,6	0,5	0,5	1,7	1,6	1,8
5704 Viande sans abattage	0,6	0,6	0,6	1,7	1,8	1,8
5705 Prod. laitiers	0,4	0,4	0,4	1,5	1,4	1,5
5706 Volailles & gibiers	0,4	0,2	0,2	0,8	0,7	0,7
5707 Poissons	0,6	0,7	0,9	1,4	2,4	2,3
5708 Vins, spirit., liqueurs	0,6	0,5	0,5	2,3	2,1	2,5
5709 Autres boissons	2,0	0,4	0,4	5,2	2,0	1,9
5710 Epicerie	0,7	0,6	0,7	2,0	1,9	2,3
5711 Spec. en prod. divers	0,6	0,6	0,6	1,7	1,6	1,8
5801 Acc. auto, mat. garage	0,7	0,7	0,8	1,6	1,5	2,1
5802 Pneus, cycles, motos	0,5	0,4	0,6	1,3	1,1	1,6
5803 Quincaillerie	0,4	0,5	0,6	1,4	1,5	1,8
5804 Mat. électrique, électron.	0,6	0,7	0,7	1,3	1,4	1,7
5805 Textiles	0,6	0,7	0,7	1,3	1,5	1,7
5806 Habill., chauss., maroq.	0,7	0,9	0,9	1,7	1,9	2,0
5807 Prod. pharmaceut.	0,6	0,6	0,4	1,4	1,8	1,6
5808 Parfum., prod. beauté	0,5	0,6	0,5	1,4	1,7	1,4
5809 Droguerie	0,7	0,6	0,8	1,7	1,7	2,1
5810 Céramique, verrerie	0,8	0,5	0,4	1,8	1,8	1,3
5811 Jouets, papeterie	0,6	0,7	0,8	1,4	1,7	1,6
5812 Prod. divers non-alim.	0,6	0,6	0,7	1,5	1,7	1,9
5901 Textiles bruts	0,4	0,5	0,5	1,6	1,3	1,0
5902 Cuirs & peaux	0,3	0,4	0,6	1,1	1,2	1,7
5903 Charbon, minerais	0,9	0,7	1,0	2,9	5,3	5,8
5904 Prod. pétroliers	0,8	0,6	0,7	4,0	3,2	3,4
5905 Métaux	0,5	0,4	0,5	1,3	1,5	1,8
5906 Prod. chimiques indust.	0,5	0,4	0,4	1,9	1,4	1,7
5907 Bois	0,4	0,3	0,3	1,5	1,2	1,2
5908 Mat. constr., sanitaires	0,3	0,3	0,4	1,1	1,3	1,4
5909 Mat. agricole	0,3	0,3	0,3	0,6	0,6	0,8
5910 Equip. pour industrie	0,5	0,5	0,6	1,1	1,2	1,5
5911 Mat. & mob. bureau	0,8	0,8	0,9	1,4	1,7	1,8
5912 Mat. BTP	0,4	0,3	0,4	1,0	1,1	1,2
5913 Fournit. comm. & sces	0,6	0,6	0,7	1,5	1,5	1,9
5914 Papier en l'état	0,5	0,6	0,7	1,5	1,3	1,7
Ensemble du commerce de gros	0,5	0,5	0,6	1,5	1,5	1,7

(*) Intervalle inter-quartile

FONDS PROPRES NETS / TOTAL DU BILAN (en %)

	Médiane			Indicateur de dispersion (*)		
	1987	1990	1992	1987	1990	1992
5701 Mat. prem. agricoles	16,8	18,7	23,0	16,3	24,6	25,7
5702 Bestiaux	11,0	16,6	20,1	18,9	24,8	24,0
5703 Fruits & légumes	17,4	20,0	23,8	24,1	25,9	27,4
5704 Viande sans abattage	15,2	19,9	24,2	21,1	23,7	27,8
5705 Prod. laitiers	13,3	14,3	18,6	17,1	19,6	22,1
5706 Volailles & gibiers	15,6	18,0	19,1	15,3	26,1	25,4
5707 Poissons	14,1	18,4	22,1	22,6	27,2	29,8
5708 Vins, spirit., liqueurs	20,9	21,0	24,6	21,1	24,9	26,0
5709 Autres boissons	18,1	18,9	24,0	20,4	23,7	27,1
5710 Epicerie	18,2	18,9	21,7	18,7	24,1	29,4
5711 Spec. en prod. divers	18,0	19,1	22,6	24,0	26,0	28,2
5801 Acc. auto, mat. garage	24,2	25,4	29,9	22,5	27,3	28,8
5802 Pneus, cycles, motos	20,3	26,4	30,3	18,6	23,0	24,0
5803 Quincaillerie	21,4	24,6	29,5	21,1	22,2	25,7
5804 Mat. électrique, électron.	19,4	23,5	28,6	21,0	26,3	30,2
5805 Textiles	24,8	24,5	31,7	30,7	30,7	35,1
5806 Habill., chauss., maroq.	20,1	23,7	29,1	22,8	27,8	32,9
5807 Prod. pharmaceut.	17,4	21,2	26,0	16,7	30,5	28,3
5808 Parfum., prod. beauté	20,1	24,4	26,5	24,9	29,7	31,1
5809 Droguerie	19,9	22,4	24,8	20,7	24,3	25,8
5810 Céramique, verrerie	27,2	27,1	30,6	22,5	23,4	29,6
5811 Jouets, papeterie	19,0	21,2	24,7	18,6	23,7	27,3
5812 Prod. divers non-alim.	18,7	22,2	26,5	23,6	29,5	29,8
5901 Textiles bruts	29,3	27,5	35,1	27,5	45,0	42,6
5902 Cuir & peaux	28,1	30,2	35,1	30,6	33,7	34,1
5903 Charbon, minerais	29,6	32,1	39,9	23,6	26,4	27,0
5904 Prod. pétroliers	23,6	25,2	31,5	24,5	29,3	33,3
5905 Métaux	21,8	27,5	32,2	25,9	28,8	31,7
5906 Prod. chimiques indust.	24,7	23,1	28,2	24,2	28,8	34,3
5907 Bois	23,1	22,9	27,9	18,9	23,8	25,8
5908 Mat. constr., sanitaires	19,9	21,5	25,0	18,7	23,3	24,2
5909 Mat. agricole	21,3	22,9	28,0	20,5	25,3	29,0
5910 Equip. pour industrie	23,2	23,7	29,2	22,9	25,3	29,8
5911 Mat. & mob. bureau	18,1	19,3	22,6	20,9	24,6	26,3
5912 Mat. BTP	18,3	24,9	27,9	19,3	26,9	32,8
5913 Fournit. comm. & sces	22,6	23,1	28,9	21,7	26,2	28,2
5914 Papier en l'état	18,2	23,2	26,9	18,2	21,7	28,2
Ensemble du commerce de gros	19,7	21,4	26,0	21,8	26,3	28,9

(*) Intervalle inter-quartile

ROTATION DES STOCKS (en jours)

	Médiane			Indicateur de dispersion (*)		
	1987	1990	1992	1987	1990	1992
5701 Mat. prem. agricoles	30,9	24,3	22,7	40,6	39,8	36,7
5702 Bestiaux	4,6	6,8	5,1	7,5	12,4	10,1
5703 Fruits & légumes	3,4	3,6	3,3	3,8	4,5	4,2
5704 Viande sans abattage	6,2	6,0	6,0	9,6	8,9	8,1
5705 Prod. laitiers	10,4	10,0	10,2	8,5	8,2	9,5
5706 Volailles & gibiers	5,2	3,6	4,0	16,4	9,3	7,9
5707 Poissons	4,1	3,0	2,6	8,3	8,2	5,6
5708 Vins, spirit., liqueurs	75,1	74,5	66,0	99,2	113,0	100,6
5709 Autres boissons	27,0	48,9	41,5	16,6	53,7	49,5
5710 Epicerie	35,9	36,2	32,7	28,6	32,9	30,7
5711 Spec. en prod. divers	33,3	35,5	32,3	26,9	32,5	31,6
5801 Acc. auto, mat. garage	82,9	97,2	94,4	43,8	54,3	51,3
5802 Pneus, cycles, motos	61,5	70,7	64,1	38,6	47,3	53,7
5803 Quincaillerie	80,6	89,5	87,5	47,0	56,8	61,2
5804 Mat. électrique, électron.	67,3	67,8	66,9	48,7	58,1	61,0
5805 Textiles	80,2	81,1	81,4	78,0	85,6	101,7
5806 Habill., chauss., maroq.	71,0	70,8	73,3	57,1	84,9	85,9
5807 Prod. pharmaceut.	35,6	64,3	56,6	35,5	81,6	72,4
5808 Parfum., prod. beauté	84,4	91,0	96,7	58,9	60,2	78,4
5809 Droguerie	66,3	69,5	69,1	45,6	46,7	46,5
5810 Céramique, verrerie	87,1	112,6	98,9	72,9	93,2	73,3
5811 Jouets, papeterie	72,5	77,0	73,0	50,8	72,2	69,2
5812 Prod. divers non-alim.	74,3	81,7	78,9	82,7	90,3	100,2
5901 Textiles bruts	67,6	62,0	65,4	58,8	52,3	39,5
5902 Cuir & peaux	61,9	63,1	52,3	61,1	99,5	70,8
5903 Charbon, minerais	22,9	17,5	23,7	50,1	39,3	44,8
5904 Prod. pétroliers	11,0	11,5	9,0	20,2	26,2	22,8
5905 Métaux	72,3	68,0	68,8	54,8	71,0	76,6
5906 Prod. chimiques indust.	37,8	42,8	40,8	43,2	51,1	44,3
5907 Bois	71,0	77,6	73,8	47,4	56,4	54,9
5908 Mat. constr., sanitaires	62,0	65,7	65,0	43,2	51,4	46,0
5909 Mat. agricole	100,8	106,0	100,4	57,6	64,4	63,1
5910 Equip. pour industrie	74,4	70,9	73,8	61,6	67,0	69,3
5911 Mat. & mob. bureau	67,9	58,0	51,5	57,9	54,0	57,1
5912 Mat. BTP	67,2	70,6	80,5	50,6	66,5	77,0
5913 Fournit. comm. & sces	72,2	77,1	72,9	56,8	66,9	68,6
5914 Papier en l'état	38,7	41,7	40,9	33,0	39,6	40,8
Ensemble du commerce de gros	55,0	58,9	56,1	67,7	76,8	77,6

(*) Intervalle inter-quartile

CRÉDIT FOURNISSEURS (en jours)

	Médiane			Indicateur de dispersion (*)		
	1987	1990	1992	1987	1990	1992
5701 Mat. prem. agricoles	37,9	35,3	33,1	34,6	41,7	35,5
5702 Bestiaux	17,4	14,9	15,9	16,6	14,5	15,6
5703 Fruits & légumes	29,4	31,0	27,3	19,9	23,2	21,3
5704 Viande sans abattage	29,5	30,3	29,9	18,5	21,4	19,4
5705 Prod. laitiers	45,1	48,6	44,1	22,2	23,5	21,0
5706 Volailles & gibiers	39,2	41,4	39,4	20,3	24,6	24,4
5707 Poissons	31,3	29,1	28,4	25,4	28,7	27,7
5708 Vins, spirit., liqueurs	65,4	67,0	67,7	44,2	47,7	41,2
5709 Autres boissons	47,0	58,2	55,5	21,7	36,4	40,1
5710 Epicerie	56,0	57,2	51,6	28,4	33,0	32,2
5711 Spec. en prod. divers	52,9	54,2	49,9	29,8	33,8	32,0
5801 Acc. auto, mat. garage	85,2	82,9	77,6	30,1	28,0	25,7
5802 Pneus, cycles, motos	84,4	84,7	73,2	40,6	51,7	35,9
5803 Quincaillerie	95,1	85,1	80,5	34,3	35,3	32,6
5804 Mat. électrique, électron.	93,9	84,4	79,6	43,9	48,4	48,1
5805 Textiles	77,5	76,5	68,5	47,5	50,2	52,3
5806 Habill., chauss., maroq.	68,0	71,1	61,5	50,1	54,6	51,5
5807 Prod. pharmaceut.	59,5	73,3	71,9	48,8	49,2	51,0
5808 Parfum., prod. beauté	99,0	81,0	73,4	46,2	42,1	51,0
5809 Droguerie	85,1	82,5	78,6	32,6	29,4	28,1
5810 Céramique, verrerie	68,3	72,2	70,0	30,5	38,3	34,6
5811 Jouets, papeterie	85,9	89,3	82,9	39,8	45,2	44,9
5812 Prod. divers non-alim.	79,7	72,3	67,1	57,0	53,3	53,4
5901 Textiles bruts	73,6	61,8	55,0	55,2	45,0	59,6
5902 Cuirs & peaux	49,6	48,3	49,5	29,9	51,5	45,1
5903 Charbon, minerais	48,5	52,2	44,0	47,8	41,0	38,0
5904 Prod. pétroliers	38,9	46,0	36,5	37,6	42,4	36,0
5905 Métaux	101,2	81,2	77,7	40,7	38,7	33,4
5906 Prod. chimiques indust.	73,7	74,7	66,0	42,2	40,3	42,3
5907 Bois	86,0	81,1	74,0	27,9	29,5	29,7
5908 Mat. constr., sanitaires	84,2	80,3	73,8	27,0	28,7	27,3
5909 Mat. agricole	69,4	64,9	57,4	36,1	38,6	34,1
5910 Equip. pour industrie	92,0	86,9	83,1	42,0	40,1	43,2
5911 Mat. & mob. bureau	90,7	80,7	70,4	42,1	44,9	43,9
5912 Mat. BTP	91,3	81,8	77,7	45,9	47,3	44,0
5913 Fournit. comm. & sces	77,1	76,5	70,9	41,7	43,9	41,3
5914 Papier en l'état	94,1	88,9	87,2	39,5	35,4	34,7
Ensemble du commerce de gros	71,8	70,4	63,9	54,3	51,4	49,8

(*) Intervalle inter-quartile

CRÉDIT CLIENTS (en jours)

	Médiane			Indicateur de dispersion (*)		
	1987	1990	1992	1987	1990	1992
5701 Mat. prem. agricoles	40,7	40,2	40,7	32,7	35,3	36,9
5702 Bestiaux	25,2	22,0	22,2	18,2	14,9	14,1
5703 Fruits & légumes	28,5	31,0	28,0	19,9	21,8	21,8
5704 Viande sans abattage	31,0	32,2	31,0	16,9	18,8	19,0
5705 Prod. laitiers	38,1	40,2	38,1	15,9	18,4	18,7
5706 Volailles & gibiers	36,2	39,9	35,8	16,8	19,7	21,2
5707 Poissons	36,2	37,0	36,9	20,7	20,2	21,0
5708 Vins, spirit., liqueurs	48,4	51,3	52,4	32,5	38,4	37,8
5709 Autres boissons	36,0	39,4	42,0	20,5	28,9	34,7
5710 Epicerie	35,3	40,9	39,9	25,5	32,7	29,3
5711 Spec. en prod. divers	40,3	40,2	40,3	27,6	29,6	28,5
5801 Acc. auto, mat. garage	59,6	59,6	55,4	28,5	30,7	27,7
5802 Pneus, cycles, motos	54,2	55,2	55,9	32,4	35,0	32,5
5803 Quincaillerie	67,9	62,0	61,6	33,9	38,4	34,3
5804 Mat. électrique, électron.	79,9	77,6	76,8	42,7	45,4	44,4
5805 Textiles	60,1	57,6	55,0	39,4	49,8	46,9
5806 Habill., chauss., maroq.	47,3	47,4	47,7	40,5	46,4	47,7
5807 Prod. pharmaceut.	52,9	64,8	67,3	52,0	56,5	48,8
5808 Parfum., prod. beauté	64,8	51,0	47,3	75,2	56,3	48,1
5809 Droguerie	63,7	62,8	60,8	31,2	32,9	29,5
5810 Céramique, verrerie	53,3	58,7	64,4	37,0	47,2	38,1
5811 Jouets, papeterie	67,9	72,8	68,0	38,5	45,6	41,5
5812 Prod. divers non-alim.	61,6	57,7	57,3	50,0	52,2	50,7
5901 Textiles bruts	54,0	50,2	59,6	35,1	33,8	29,2
5902 Cuirs & peaux	57,6	56,6	49,5	40,3	55,3	45,3
5903 Charbon, minerais	51,2	57,2	51,1	33,5	45,0	42,5
5904 Prod. pétroliers	35,5	41,9	36,8	35,0	41,3	38,7
5905 Métaux	84,7	70,2	67,9	38,0	31,7	33,5
5906 Prod. chimiques indust.	72,1	71,9	67,1	32,4	37,0	35,4
5907 Bois	63,3	58,5	56,4	27,8	32,1	31,8
5908 Mat. constr., sanitaires	63,5	59,2	56,2	29,7	32,8	29,5
5909 Mat. agricole	47,4	42,6	42,9	28,6	32,5	31,9
5910 Equip. pour industrie	81,2	77,0	75,7	40,0	38,9	39,6
5911 Mat. & mob. bureau	73,9	65,7	62,2	36,4	35,2	36,1
5912 Mat. BTP	71,4	67,2	63,8	48,3	52,9	44,9
5913 Fournit. comm. & sces	68,5	63,4	63,1	39,2	45,2	42,9
5914 Papier en l'état	75,2	75,4	71,4	28,8	30,0	29,3
Ensemble du commerce de gros	55,2	54,3	52,6	44,2	45,5	44,2

(*) Intervalle inter-quartile

TRÉSORERIE NETTE / CHIFFRE D'AFFAIRES (en jours)

	Médiane			Indicateur de dispersion (*)		
	1987	1990	1992	1987	1990	1992
5701 Mat. prem. agricoles	0,5	2,4	0,5	22,0	19,8	22,0
5702 Bestiaux	-3,3	0,0	-0,4	12,8	12,4	13,5
5703 Fruits & légumes	3,5	4,9	4,7	15,6	15,2	19,1
5704 Viande sans abattage	0,8	3,6	3,9	16,0	15,4	18,1
5705 Prod. laitiers	3,1	5,8	3,7	14,3	14,0	17,2
5706 Volailles & gibiers	1,8	2,9	6,3	20,2	19,0	19,6
5707 Poissons	1,8	3,3	3,0	15,1	16,6	17,6
5708 Vins, spirit., liqueurs	1,0	1,4	1,3	28,5	30,4	31,0
5709 Autres boissons	1,1	4,9	4,4	13,8	21,6	23,3
5710 Epicerie	4,2	5,1	3,5	18,2	16,8	19,6
5711 Spec. en prod. divers	3,0	4,3	3,6	20,7	21,7	22,3
5801 Acc. auto, mat. garage	4,0	1,5	5,1	27,5	26,0	29,3
5802 Pneus, cycles, motos	3,3	2,4	2,0	21,9	23,0	21,7
5803 Quincaillerie	5,5	3,7	4,3	25,2	25,6	28,9
5804 Mat. électrique, électron.	1,7	3,3	3,8	30,5	26,0	32,7
5805 Textiles	3,4	3,6	2,5	27,9	31,0	38,1
5806 Habil., chauss., maroq.	3,1	5,5	4,0	26,0	29,9	33,3
5807 Prod. pharmaceut.	0,5	5,0	2,5	23,8	29,2	29,0
5808 Parfum., prod. beauté	2,9	3,2	5,2	28,9	25,8	36,3
5809 Droguerie	1,8	2,9	2,4	22,7	26,7	24,9
5810 Céramique, verrerie	3,3	3,7	1,8	28,2	36,5	43,5
5811 Jouets, papeterie	1,7	2,5	5,0	29,4	31,4	37,0
5812 Prod. divers non-alim.	2,9	5,1	4,7	27,3	27,0	28,8
5901 Textiles bruts	2,2	3,1	3,5	20,9	19,6	26,6
5902 Cuirs & peaux	0,1	1,1	2,5	22,6	32,2	25,7
5903 Charbon, minerais	7,2	6,0	2,8	22,5	20,6	23,2
5904 Prod. pétroliers	6,4	6,8	7,7	18,4	19,6	20,0
5905 Métaux	2,6	3,2	2,8	28,7	27,6	34,3
5906 Prod. chimiques indust.	4,5	6,0	5,8	22,0	23,9	26,7
5907 Bois	2,4	1,9	2,2	26,1	22,3	28,9
5908 Mat. constr., sanitaires	5,7	4,7	3,7	21,9	24,0	27,6
5909 Mat. agricole	2,9	1,9	1,8	20,8	23,5	25,3
5910 Equip. pour industrie	2,6	4,0	4,4	26,5	26,0	32,4
5911 Mat. & mob. bureau	3,2	6,1	6,2	26,3	28,7	32,3
5912 Mat. BTP	6,3	4,8	5,6	25,4	27,3	37,2
5913 Fournit. comm. & sces	3,3	5,4	5,2	24,5	26,0	30,6
5914 Papier en l'état	5,4	8,8	4,8	23,1	21,8	23,5
Ensemble du commerce de gros	2,8	3,8	3,7	22,2	23,6	27,0

(*) Intervalle inter-quartile

CHARGES FINANCIÈRES / EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION (en %)

	Médiane			Indicateur de dispersion (*)		
	1987	1990	1992	1987	1990	1992
5701 Mat. prem. agricoles	45,1	40,0	33,4	49,1	66,2	54,2
5702 Bestiaux	38,8	30,2	20,5	60,2	59,2	40,8
5703 Fruits & légumes	15,7	12,3	12,5	33,5	30,6	33,6
5704 Viande sans abattage	25,2	15,5	14,6	45,8	34,0	37,3
5705 Prod. laitiers	21,7	16,8	20,0	36,1	41,3	43,6
5706 Volailles & gibiers	20,7	14,4	12,0	35,6	27,6	33,3
5707 Poissons	17,9	14,7	15,1	38,7	37,8	36,4
5708 Vins, spirit., liqueurs	29,7	29,3	30,3	45,8	51,0	56,6
5709 Autres boissons	25,0	20,0	16,6	34,8	31,5	34,3
5710 Epicerie	19,7	18,2	16,9	47,3	45,4	43,3
5711 Spec. en prod. divers	23,2	18,7	15,6	44,3	42,6	38,0
5801 Acc. auto, mat. garage	23,2	24,0	16,0	40,5	53,9	38,0
5802 Pneus, cycles, motos	26,8	28,3	27,0	33,2	37,6	36,4
5803 Quincaillerie	28,0	26,7	23,5	42,9	47,4	48,7
5804 Mat. électrique, électron.	27,3	20,7	18,8	47,1	45,5	52,0
5805 Textiles	32,7	28,5	28,3	51,0	56,2	51,5
5806 Habill., chauss., maroq.	30,2	31,6	27,8	50,3	51,1	55,6
5807 Prod. pharmaceut.	41,9	18,9	16,4	71,9	51,8	53,3
5808 Parfum., prod. beauté	19,7	15,3	18,4	38,8	41,6	39,1
5809 Droguerie	27,7	24,7	26,0	42,5	45,9	48,8
5810 Céramique, verrerie	32,4	27,7	31,5	50,5	54,2	55,6
5811 Jouets, papeterie	29,2	27,6	25,6	46,4	46,9	44,7
5812 Prod. divers non-alim.	25,6	21,5	21,1	45,6	47,0	49,4
5901 Textiles bruts	31,6	38,1	45,3	38,8	51,3	63,2
5902 Cuirs & peaux	32,6	30,5	29,8	53,6	66,2	57,0
5903 Charbon, minerais	17,3	20,8	19,1	50,4	41,3	43,0
5904 Prod. pétroliers	19,5	21,3	14,8	39,4	46,3	35,4
5905 Métaux	28,0	26,7	21,7	50,4	45,3	54,5
5906 Prod. chimiques indust.	20,6	20,0	16,6	35,6	43,6	40,2
5907 Bois	33,5	31,5	28,0	47,4	46,2	49,6
5908 Mat. constr., sanitaires	22,7	21,7	19,0	33,3	39,2	37,0
5909 Mat. agricole	30,0	26,1	24,4	51,7	55,9	57,6
5910 Equip. pour industrie	24,5	19,2	16,9	42,0	39,5	47,2
5911 Mat. & mob. bureau	18,8	13,9	10,0	39,1	37,8	37,0
5912 Mat. BTP	20,0	17,3	13,3	37,0	37,5	44,0
5913 Fournit. comm. & sces	18,5	19,1	16,2	36,5	40,0	40,7
5914 Papier en l'état	27,4	26,9	14,3	46,2	51,2	44,0
Ensemble du commerce de gros	25,0	20,7	18,4	44,0	45,2	44,7

(*) Intervalle inter-quartile

ENDETTEMENT / CHIFFRE D'AFFAIRES (en jours de CA)

	Médiane			Indicateur de dispersion (*)		
	1987	1990	1992	1987	1990	1992
5701 Mat. prem. agricoles	37,3	39,0	33,4	32,3	38,0	37,2
5702 Bestiaux	41,1	43,2	34,5	39,2	44,0	39,7
5703 Fruits & légumes	22,7	23,8	21,5	30,0	32,1	31,5
5704 Viande sans abattage	27,7	26,4	21,9	33,5	34,8	31,6
5705 Prod. laitiers	26,2	26,0	24,9	33,8	39,8	33,1
5706 Volailles & gibiers	29,3	32,0	24,6	30,4	36,0	38,1
5707 Poissons	28,5	27,8	25,8	36,0	35,7	38,8
5708 Vins, spirit., liqueurs	29,5	30,0	29,1	30,2	34,8	33,4
5709 Autres boissons	32,4	33,2	30,1	32,3	36,9	35,1
5710 Epicerie	24,4	26,1	24,9	29,8	41,6	39,0
5711 Spec. en prod. divers	25,4	31,4	24,6	32,1	40,1	41,3
5801 Acc. auto, mat. garage	21,6	24,5	18,8	30,4	38,0	30,2
5802 Pneus, cycles, motos	24,3	26,9	22,9	26,1	34,3	26,5
5803 Quincaillerie	24,3	26,9	21,7	29,1	31,6	29,4
5804 Mat. électrique, électron.	24,2	23,2	18,9	35,2	37,8	35,1
5805 Textiles	21,3	28,6	22,5	36,3	49,1	35,9
5806 Habil., chauss., maroq.	28,8	31,5	24,9	35,8	40,0	37,9
5807 Prod. pharmaceut.	31,3	36,5	30,5	40,4	47,0	39,5
5808 Parfum., prod. beauté	19,5	28,4	21,3	35,1	42,4	33,5
5809 Droguerie	24,2	25,8	24,2	30,6	37,7	33,5
5810 Céramique, verrerie	26,4	29,2	22,0	26,3	36,4	29,9
5811 Jouets, papeterie	26,5	26,1	21,8	34,9	39,8	34,4
5812 Prod. divers non-alim.	23,2	28,5	22,8	36,0	43,6	37,9
5901 Textiles bruts	16,2	10,0	10,0	29,5	18,8	23,2
5902 Cuirs & peaux	15,9	28,4	15,1	22,4	42,9	32,3
5903 Charbon, minerais	18,9	16,5	21,5	32,6	24,9	30,0
5904 Prod. pétroliers	23,0	22,8	19,9	29,6	39,1	27,9
5905 Métaux	17,8	21,2	15,4	31,3	36,0	25,0
5906 Prod. chimiques indust.	14,5	22,0	19,5	29,5	42,6	39,4
5907 Bois	24,2	27,1	24,1	26,3	33,5	31,1
5908 Mat. constr., sanitaires	24,5	27,0	23,1	26,7	33,6	31,0
5909 Mat. agricole	33,3	35,0	31,2	30,0	37,4	33,6
5910 Equip. pour industrie	22,0	22,8	19,6	30,4	34,1	32,8
5911 Mat. & mob. bureau	27,6	27,1	22,3	35,4	39,1	39,1
5912 Mat. BTP	22,5	23,7	20,3	30,7	31,9	31,8
5913 Fournit. comm. & sces	25,5	25,1	22,8	35,0	39,2	35,2
5914 Papier en l'état	25,2	22,8	15,5	35,0	40,5	26,5
Ensemble du commerce de gros	25,6	28,6	23,9	32,3	39,4	35,9

(*) Intervalle inter-quartile

TOTAL DES DETTES DU BILAN / TOTAL DU BILAN (en %)

	Médiane			Indicateur de dispersion (*)		
	1987	1990	1992	1987	1990	1992
5701 Mat. prem. agricoles	31,8	31,2	30,1	33,1	36,9	36,3
5702 Bestiaux	34,4	35,5	31,0	36,3	39,2	34,0
5703 Fruits & légumes	17,1	16,6	16,3	24,8	25,3	26,8
5704 Viande sans abattage	21,8	17,6	16,6	30,0	25,0	27,7
5705 Prod. laitiers	12,8	13,2	13,4	20,0	23,3	23,1
5706 Volailles & gibiers	19,7	20,5	18,9	25,4	28,3	30,2
5707 Poissons	16,8	17,1	17,3	28,6	28,5	27,9
5708 Vins, spirit., liqueurs	22,2	21,6	22,2	24,1	28,4	29,0
5709 Autres boissons	20,1	18,5	19,0	22,9	25,0	24,4
5710 Epicerie	14,5	14,0	15,2	20,0	24,6	28,1
5711 Spec. en prod. divers	14,1	17,0	14,6	22,9	25,0	25,7
5801 Acc. auto, mat. garage	14,0	16,4	12,2	20,5	25,4	21,3
5802 Pneus, cycles, motos	14,8	16,5	15,6	17,7	22,6	20,2
5803 Quincaillerie	12,8	16,6	15,0	18,7	23,7	22,2
5804 Mat. électrique, électron.	12,8	13,0	12,1	23,2	26,3	25,3
5805 Textiles	11,4	16,0	16,5	25,3	28,3	26,1
5806 Habill., chauss., maroq.	15,4	17,1	17,7	23,6	26,5	29,1
5807 Prod. pharmaceut.	18,4	18,1	13,3	21,7	27,8	26,3
5808 Parfum., prod. beauté	12,1	13,8	13,9	23,6	22,6	21,7
5809 Droguerie	14,2	15,9	15,2	19,5	23,0	23,4
5810 Céramique, verrerie	18,1	20,6	22,5	22,5	34,3	29,0
5811 Jouets, papeterie	14,0	14,3	13,5	21,6	24,2	25,0
5812 Prod. divers non-alim.	13,0	14,6	14,1	21,0	26,2	26,0
5901 Textiles bruts	10,9	7,0	13,2	24,6	21,6	23,1
5902 Cuir & peaux	16,8	21,9	14,5	32,3	37,0	31,4
5903 Charbon, minerais	11,2	13,7	14,5	22,5	22,2	24,9
5904 Prod. pétroliers	17,4	16,3	15,2	22,1	25,8	21,5
5905 Métaux	11,3	14,4	13,7	19,8	24,5	25,9
5906 Prod. chimiques indust.	8,1	10,1	9,9	20,3	26,9	26,4
5907 Bois	14,6	16,5	16,8	21,4	25,0	25,1
5908 Mat. constr., sanitaires	13,7	16,0	15,8	18,2	21,9	21,9
5909 Mat. agricole	17,7	19,9	20,0	18,2	22,2	22,6
5910 Equip. pour industrie	12,0	11,7	11,9	20,3	21,7	23,4
5911 Mat. & mob. bureau	13,1	12,2	12,0	18,0	20,8	22,0
5912 Mat. BTP	11,7	13,0	11,8	19,0	22,9	23,8
5913 Fournit. comm. & sces	15,4	13,6	13,8	22,8	24,5	24,4
5914 Papier en l'état	13,0	10,9	8,9	19,4	21,7	15,9
Ensemble du commerce de gros	15,3	16,3	15,9	23,2	26,2	26,6

(*) Intervalle inter-quartile

CRÉDIT BANCAIRE / DETTES FINANCIÈRES (en %)

	Médiane			Indicateur de dispersion (*)		
	1987	1990	1992	1987	1990	1992
5701 Mat. prem. agricoles	68,1	69,6	70,2	62,8	66,8	70,8
5702 Bestiaux	60,9	49,7	48,4	80,8	84,1	83,4
5703 Fruits & légumes	66,0	73,4	69,7	87,3	82,3	93,1
5704 Viande sans abattage	67,4	70,1	70,4	81,9	79,8	86,7
5705 Prod. laitiers	69,7	77,3	64,3	79,9	79,1	89,3
5706 Volailles & gibiers	73,3	67,7	66,6	59,7	86,6	91,4
5707 Poissons	67,1	64,0	58,1	86,6	86,9	90,8
5708 Vins, spirit., liqueurs	66,5	71,9	67,8	68,5	74,0	75,4
5709 Autres boissons	60,3	55,1	51,7	58,5	88,5	88,2
5710 Epicerie	59,3	58,6	63,5	85,3	92,6	89,7
5711 Spec. en prod. divers	61,4	62,1	54,8	88,8	91,4	94,4
5801 Acc. auto, mat. garage	53,4	59,8	61,3	80,9	77,0	87,4
5802 Pneus, cycles, motos	63,8	71,5	70,8	70,1	65,8	70,1
5803 Quincaillerie	50,4	52,2	53,9	82,0	88,2	88,9
5804 Mat. électrique, électron.	55,6	56,5	43,7	94,2	98,2	98,8
5805 Textiles	34,2	34,3	21,6	88,1	86,0	86,6
5806 Habill., chauss., maroq.	42,9	37,6	35,5	89,3	90,1	90,6
5807 Prod. pharmaceut.	68,8	46,8	50,8	96,7	95,6	98,0
5808 Parfum., prod. beauté	56,2	27,3	48,0	100,0	91,8	94,3
5809 Droguerie	61,1	71,0	60,6	82,9	88,4	86,8
5810 Céramique, verrerie	57,6	44,7	32,2	80,8	85,4	93,9
5811 Jouets, papeterie	58,4	61,6	54,2	82,7	86,0	89,4
5812 Prod. divers non-alim.	46,4	49,9	48,7	90,8	97,7	97,1
5901 Textiles bruts	48,6	48,2	14,1	92,7	88,7	99,8
5902 Cuirs & peaux	64,7	39,2	38,9	93,7	95,3	99,5
5903 Charbon, minerais	38,1	35,0	20,6	89,2	88,7	93,7
5904 Prod. pétroliers	52,3	57,6	65,8	82,1	92,3	97,6
5905 Métaux	60,4	77,9	73,3	94,4	87,0	98,2
5906 Prod. chimiques indust.	70,9	55,7	53,3	100,0	99,8	99,6
5907 Bois	56,7	60,1	51,3	81,4	79,9	88,5
5908 Mat. constr., sanitaires	65,2	63,5	63,4	71,3	78,9	80,7
5909 Mat. agricole	50,4	56,9	55,1	67,8	69,9	70,7
5910 Equip. pour industrie	55,8	56,7	48,6	93,3	94,4	97,8
5911 Mat. & mob. bureau	63,2	64,7	68,9	82,5	94,1	94,3
5912 Mat. BTP	68,7	78,1	70,5	78,0	77,4	95,7
5913 Fournit. comm. & sces	55,7	62,0	61,9	86,4	91,7	89,1
5914 Papier en l'état	60,7	58,2	67,8	88,3	94,0	98,8
Ensemble du commerce de gros	59,7	59,6	56,7	84,7	90,9	93,7

(*) Intervalle inter-quartile

CONCOURS BANCAIRE / CRÉDIT BANCAIRE (en %)

	Médiane			Indicateur de dispersion (*)		
	1987	1990	1992	1987	1990	1992
5701 Mat. prem. agricoles	20,1	3,4	21,1	75,4	63,4	76,6
5702 Bestiaux	53,5	41,4	53,3	92,5	92,7	91,0
5703 Fruits & légumes	4,2	0,0	11,9	69,7	63,5	78,1
5704 Viande sans abattage	20,6	0,2	14,9	86,1	75,7	89,2
5705 Prod. laitiers	4,0	0,0	18,2	63,5	56,1	79,9
5706 Volailles & gibiers	7,6	0,3	3,6	64,0	59,4	85,1
5707 Poissons	15,3	8,4	23,5	79,2	81,7	88,4
5708 Vins, spirit., liqueurs	8,8	16,1	16,1	65,8	70,7	74,2
5709 Autres boissons	1,4	1,6	10,0	43,9	48,1	64,6
5710 Epicerie	3,7	0,5	24,5	64,1	67,7	85,0
5711 Spec. en prod. divers	14,8	4,7	26,1	83,8	71,8	89,1
5801 Acc. auto, mat. garage	1,3	4,9	3,8	62,6	67,5	70,6
5802 Pneus, cycles, motos	2,5	2,7	15,3	49,8	48,7	68,5
5803 Quincaillerie	4,3	0,9	10,2	66,8	69,3	71,7
5804 Mat. électrique, électron.	24,0	12,4	33,7	91,7	89,3	97,6
5805 Textiles	29,8	33,1	69,5	96,5	96,6	100,0
5806 Habill., chauss., maroq.	11,7	5,8	38,4	86,5	84,6	97,7
5807 Prod. pharmaceut.	65,0	2,9	25,8	99,9	89,8	100,0
5808 Parfum., prod. beauté	8,2	39,8	28,7	83,2	94,1	93,8
5809 Droguerie	12,7	5,0	19,0	75,0	73,6	77,5
5810 Céramique, verrerie	10,4	19,5	17,3	75,3	87,3	83,6
5811 Jouets, papeterie	16,0	12,3	12,2	82,5	82,6	88,6
5812 Prod. divers non-alim.	16,9	4,5	18,8	91,2	91,9	96,9
5901 Textiles bruts	5,6	39,1	21,5	97,4	98,8	99,4
5902 Cuirs & peaux	46,9	7,6	5,2	97,4	96,4	95,5
5903 Charbon, minerais	8,8	30,0	41,7	99,6	99,2	100,0
5904 Prod. pétroliers	1,4	1,9	0,9	78,1	72,1	70,7
5905 Métaux	3,7	4,4	26,4	78,2	79,4	99,4
5906 Prod. chimiques indust.	16,2	0,5	17,1	97,5	86,3	97,6
5907 Bois	10,0	1,4	4,9	66,7	63,0	73,4
5908 Mat. constr., sanitaires	0,5	0,5	3,7	45,8	48,1	59,2
5909 Mat. agricole	0,4	1,0	5,1	50,7	61,3	59,7
5910 Equip. pour industrie	15,7	3,4	22,2	89,1	79,3	93,5
5911 Mat. & mob. bureau	11,5	1,9	17,3	74,3	74,8	85,4
5912 Mat. BTP	0,2	0,9	10,1	60,7	59,1	76,8
5913 Fournit. comm. & sces	5,1	4,2	10,1	75,5	71,6	72,0
5914 Papier en l'état	0,3	0,4	12,5	61,5	69,8	84,6
Ensemble du commerce de gros	7,9	2,9	15,6	76,3	76,7	84,5

(*) Intervalle inter-quartile

EMPRUNTS ET DETTES AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT / TOTAL DES DETTES (en %)

	Médiane			Indicateur de dispersion (*)		
	1987	1990	1992	1987	1990	1992
5701 Mat. prem. agricoles	26,5	23,6	22,2	34,8	36,7	35,8
5702 Bestiaux	26,9	22,7	21,4	35,3	39,1	34,0
5703 Fruits & légumes	12,0	11,9	12,1	23,4	24,6	26,9
5704 Viande sans abattage	14,7	13,2	12,3	27,6	25,0	26,9
5705 Prod. laitiers	7,6	8,2	9,6	17,2	19,3	16,6
5706 Volailles & gibiers	17,6	13,6	12,9	25,3	25,2	24,2
5707 Poissons	11,4	11,4	10,9	24,3	29,6	26,9
5708 Vins, spirit., liqueurs	17,1	16,7	17,6	25,3	29,8	29,9
5709 Autres boissons	12,9	10,5	10,9	19,0	21,1	22,9
5710 Epicerie	9,0	7,8	10,5	18,6	20,4	20,1
5711 Spec. en prod. divers	9,9	9,7	9,2	20,2	22,6	22,9
5801 Acc. auto, mat. garage	8,3	11,9	9,0	15,0	18,8	17,3
5802 Pneus, cycles, motos	9,0	12,1	12,6	16,1	17,9	18,7
5803 Quincaillerie	6,3	8,3	8,2	14,5	18,8	18,5
5804 Mat. électrique, électron.	6,7	6,5	5,1	17,3	18,5	17,8
5805 Textiles	4,4	6,1	6,6	14,7	19,2	20,5
5806 Habill., chauss., maroq.	7,3	7,5	8,6	20,0	20,9	24,1
5807 Prod. pharmaceut.	14,1	8,3	7,1	22,3	23,4	20,2
5808 Parfum., prod. beauté	5,6	5,0	6,1	15,5	14,8	17,7
5809 Droguerie	9,5	11,0	8,8	15,3	20,4	18,9
5810 Céramique, verrerie	11,7	12,4	10,6	20,7	27,0	30,8
5811 Jouets, papeterie	8,7	8,6	9,0	18,1	19,8	20,8
5812 Prod. divers non-alim.	7,1	7,3	7,4	18,9	21,4	23,0
5901 Textiles bruts	8,3	7,3	4,5	24,3	23,0	25,4
5902 Cuir & peaux	12,5	8,2	5,5	33,9	29,6	29,4
5903 Charbon, minerais	5,8	6,8	8,9	20,2	20,8	21,8
5904 Prod. pétroliers	10,6	7,7	7,7	20,6	21,7	20,4
5905 Métaux	5,9	8,8	6,9	14,0	20,2	22,2
5906 Prod. chimiques indust.	4,0	5,4	4,3	12,5	19,0	18,7
5907 Bois	9,1	10,5	10,3	17,6	19,9	20,7
5908 Mat. constr., sanitaires	8,3	9,8	9,9	15,1	17,4	17,6
5909 Mat. agricole	10,5	13,3	13,4	17,9	20,7	20,6
5910 Equip. pour industrie	6,3	6,3	5,9	16,6	17,8	18,4
5911 Mat. & mob. bureau	8,7	8,9	7,9	17,8	19,5	19,1
5912 Mat. BTP	7,2	8,8	8,6	17,0	20,3	21,5
5913 Fournit. comm. & sces	9,4	8,1	9,1	19,9	21,2	21,8
5914 Papier en l'état	5,7	4,4	6,0	14,4	16,2	17,8
Ensemble du commerce de gros	9,2	9,7	9,6	19,8	22,4	22,9

(*) Intervalle inter-quartile

COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER (en %)

	Médiane			Indicateur de dispersion (*)		
	1987	1990	1992	1987	1990	1992
5701 Mat. prem. agricoles	14,6	13,6	13,3	12,9	12,3	12,8
5702 Bestiaux	10,9	10,4	10,6	13,3	12,1	14,2
5703 Fruits & légumes	13,6	13,3	13,3	16,0	16,7	19,4
5704 Viande sans abattage	13,6	13,8	13,8	16,5	15,5	17,8
5705 Prod. laitiers	15,2	13,3	13,4	21,9	20,8	13,3
5706 Volailles & gibiers	11,3	11,7	12,3	13,9	13,6	15,2
5707 Poissons	13,9	14,0	14,4	20,8	20,7	18,0
5708 Vins, spirit., liqueurs	13,8	13,0	13,2	13,1	11,7	11,2
5709 Autres boissons	14,9	12,4	11,6	17,4	12,6	12,3
5710 Epicerie	15,8	14,2	14,1	20,3	21,4	16,2
5711 Spec. en prod. divers	14,7	14,3	15,3	21,7	16,7	22,8
5801 Acc. auto, mat. garage	21,9	18,7	18,3	28,1	20,1	23,2
5802 Pneus, cycles, motos	21,0	20,6	18,6	25,8	22,8	18,4
5803 Quincaillerie	23,7	19,7	20,1	37,3	25,7	27,6
5804 Mat. électrique, électron.	24,1	22,2	22,0	40,8	42,3	45,4
5805 Textiles	34,0	22,8	22,4	56,1	44,4	56,2
5806 Habill., chauss., maroq.	27,8	25,1	25,1	47,2	47,9	48,7
5807 Prod. pharmaceut.	22,3	15,1	18,3	24,2	21,0	29,0
5808 Parfum., prod. beauté	22,7	20,6	22,1	51,0	37,3	41,0
5809 Droguerie	22,3	18,6	19,1	29,3	20,1	22,8
5810 Céramique, verrerie	23,1	19,0	19,1	29,8	17,5	18,8
5811 Jouets, papeterie	24,7	21,4	20,5	36,6	35,5	32,9
5812 Prod. divers non-alim.	25,2	19,7	21,4	40,4	31,3	41,3
5901 Textiles bruts	31,7	33,6	21,4	61,1	67,8	79,3
5902 Cuir & peaux	22,0	21,3	23,7	98,2	37,7	59,5
5903 Charbon, minerais	15,7	11,7	12,3	25,9	16,2	10,6
5904 Prod. pétroliers	13,1	12,1	15,2	16,3	16,3	20,9
5905 Métaux	22,7	20,7	21,2	51,9	34,6	45,9
5906 Prod. chimiques indust.	32,2	19,0	18,7	73,9	42,2	43,1
5907 Bois	24,7	18,9	17,5	29,1	24,3	22,0
5908 Mat. constr., sanitaires	18,5	15,4	16,7	26,0	17,8	18,7
5909 Mat. agricole	17,3	13,8	14,1	19,0	14,1	14,5
5910 Equip. pour industrie	25,6	20,8	20,0	38,7	36,3	32,5
5911 Mat. & mob. bureau	19,0	14,7	15,0	21,7	19,6	20,1
5912 Mat. BTP	21,3	18,5	16,9	39,3	23,6	24,0
5913 Fournit. comm. & sces	18,4	17,1	16,4	22,1	26,1	23,8
5914 Papier en l'état	23,8	20,8	18,6	52,9	38,2	36,1
Ensemble du commerce de gros	18,9	16,1	16,2	28,2	23,0	23,2

(*) Intervalle inter-quartile

DETTES DE CARACTÈRE FINANCIER / FONDS PROPRES (en %)

	Médiane			Indicateur de dispersion (*)		
	1987	1990	1992	1987	1990	1992
5701 Mat. prem. agricoles	123,5	118,9	93,5	218,2	273,7	207,3
5702 Bestiaux	141,5	125,9	91,3	248,8	284,9	191,1
5703 Fruits & légumes	58,2	53,6	38,7	150,2	135,3	106,9
5704 Viande sans abattage	61,5	49,2	33,1	165,8	136,5	103,4
5705 Prod. laitiers	61,0	53,8	48,2	145,5	159,6	131,8
5706 Volailles & gibiers	94,7	69,9	47,7	179,4	167,3	153,9
5707 Poissons	48,9	44,4	40,9	166,8	142,4	116,4
5708 Vins, spirit., liqueurs	75,7	67,3	62,7	150,2	150,9	125,1
5709 Autres boissons	94,7	81,7	65,6	178,4	192,8	159,3
5710 Epicerie	60,3	39,7	45,8	135,8	116,4	124,4
5711 Spec. en prod. divers	47,6	57,2	35,2	115,1	167,9	126,7
5801 Acc. auto, mat. garage	38,5	39,6	28,2	96,4	120,8	76,2
5802 Pneus, cycles, motos	50,2	44,9	39,4	88,6	93,9	65,9
5803 Quincaillerie	42,3	43,9	35,4	86,5	98,6	74,9
5804 Mat. électrique, électron.	35,2	29,1	20,4	87,9	92,6	69,6
5805 Textiles	24,7	38,2	24,9	96,8	136,6	77,3
5806 Habill., chauss., maroq.	45,6	50,9	33,3	109,8	118,8	85,4
5807 Prod. pharmaceut.	54,7	51,6	32,2	152,0	173,5	103,3
5808 Parfum., prod. beauté	28,5	32,1	24,9	74,4	122,4	77,1
5809 Droguerie	46,4	39,7	37,0	103,0	98,1	87,4
5810 Céramique, verrerie	41,5	40,3	43,5	93,5	100,3	79,9
5811 Jouets, papeterie	44,5	38,2	28,2	118,7	124,0	88,3
5812 Prod. divers non-alim.	37,0	37,2	27,6	117,6	130,4	87,4
5901 Textiles bruts	27,4	11,6	12,4	91,5	46,2	44,4
5902 Cuir & peaux	21,7	32,8	20,4	64,1	96,3	64,6
5903 Charbon, minerais	42,2	38,8	37,1	136,0	80,8	88,1
5904 Prod. pétroliers	44,3	46,1	39,4	138,2	128,6	106,9
5905 Métaux	24,3	29,3	19,7	70,7	86,4	54,4
5906 Prod. chimiques indust.	10,3	14,9	15,5	55,7	87,1	72,3
5907 Bois	45,1	50,0	43,1	95,9	123,1	93,5
5908 Mat. constr., sanitaires	55,3	55,3	44,4	108,6	130,3	102,7
5909 Mat. agricole	75,4	73,9	63,0	140,6	159,5	129,0
5910 Equip. pour industrie	32,2	30,3	23,6	80,0	87,4	75,1
5911 Mat. & mob. bureau	47,9	38,0	27,0	127,2	116,0	77,6
5912 Mat. BTP	45,3	41,2	26,5	117,4	101,2	88,4
5913 Fournit. comm. & sces	46,0	37,0	32,2	118,2	114,2	92,9
5914 Papier en l'état	47,3	30,1	23,7	124,6	83,1	50,3
Ensemble du commerce de gros	49,8	48,0	36,4	122,9	136,8	105,3

(*) Intervalle inter-quartile

DETTES FINANCIÈRES / C.A.F. AVANT RÉPARTITION (en %)

	Médiane			Indicateur de dispersion (*)		
	1987	1990	1992	1987	1990	1992
5701 Mat. prem. agricoles	1,9	1,3	1,2	4,0	4,4	3,3
5702 Bestiaux	0,9	0,6	0,6	3,6	2,7	1,9
5703 Fruits & légumes	0,5	0,5	0,3	1,9	1,6	1,4
5704 Viande sans abattage	0,6	0,6	0,3	2,1	1,7	1,8
5705 Prod. laitiers	0,7	0,6	0,5	2,2	1,9	1,7
5706 Volailles & gibiers	0,9	0,6	0,3	2,6	1,9	1,4
5707 Poissons	0,3	0,3	0,3	1,8	1,7	1,7
5708 Vins, spirit., liqueurs	1,3	1,1	1,0	3,1	3,6	3,3
5709 Autres boissons	0,9	0,6	0,5	1,9	2,0	2,0
5710 Epicerie	0,5	0,3	0,5	2,0	1,6	1,4
5711 Spec. en prod. divers	0,4	0,4	0,2	1,6	1,8	1,4
5801 Acc. auto, mat. garage	0,5	0,6	0,3	1,5	2,1	1,3
5802 Pneus, cycles, motos	0,7	0,8	0,5	2,1	2,1	1,3
5803 Quincaillerie	0,4	0,5	0,4	1,8	1,6	1,6
5804 Mat. électrique, électron.	0,2	0,1	0,0	1,1	1,0	0,7
5805 Textiles	0,1	0,0	0,0	1,0	1,0	0,5
5806 Habill., chauss., maroq.	0,2	0,2	0,1	1,3	1,3	1,0
5807 Prod. pharmaceut.	0,4	0,1	0,0	1,8	1,7	1,1
5808 Parfum., prod. beauté	0,2	0,0	0,1	1,2	0,6	0,7
5809 Droguerie	0,5	0,5	0,4	1,6	1,8	1,5
5810 Céramique, verrerie	0,5	0,4	0,2	1,6	1,9	2,0
5811 Jouets, papeterie	0,4	0,4	0,3	2,1	1,6	1,3
5812 Prod. divers non-alim.	0,2	0,2	0,1	1,1	1,2	0,9
5901 Textiles bruts	0,2	0,2	0,0	2,1	1,4	0,6
5902 Cuirs & peaux	0,2	0,1	0,0	1,9	1,4	1,1
5903 Charbon, minerais	0,1	0,1	0,0	1,7	0,9	1,3
5904 Prod. pétroliers	0,5	0,3	0,3	1,6	1,6	1,2
5905 Métaux	0,3	0,4	0,1	1,5	1,8	1,5
5906 Prod. chimiques indust.	0,0	0,0	0,0	0,6	1,1	0,7
5907 Bois	0,6	0,7	0,7	1,6	2,3	2,5
5908 Mat. constr., sanitaires	0,7	0,7	0,6	1,8	2,0	1,9
5909 Mat. agricole	0,9	0,9	0,9	2,6	3,0	2,5
5910 Equip. pour industrie	0,2	0,2	0,1	1,2	1,1	1,1
5911 Mat. & mob. bureau	0,4	0,3	0,1	1,8	1,5	1,3
5912 Mat. BTP	0,5	0,4	0,2	1,7	1,6	1,1
5913 Fournit. comm. & sces	0,4	0,3	0,4	1,4	1,5	1,4
5914 Papier en l'état	0,4	0,2	0,1	1,7	1,2	1,3
Ensemble du commerce de gros	0,5	0,4	0,3	1,8	1,8	1,5

(*) Intervalle inter-quartile

PRODUITS FINANCIERS / VALEUR AJOUTÉE (en %)

	Médiane			Indicateur de dispersion (*)		
	1987	1990	1992	1987	1990	1992

5701 Mat. prem. agricoles	2,2	2,0	1,8	7,0	6,9	6,4
5702 Bestiaux	0,0	0,0	0,1	0,9	0,4	0,5
5703 Fruits & légumes	0,1	0,1	0,2	0,9	1,2	1,7
5704 Viande sans abattage	0,1	0,1	0,2	1,1	1,4	1,7
5705 Prod. laitiers	0,1	0,1	0,1	1,3	1,2	1,9
5706 Volailles & gibiers	0,0	0,0	0,0	0,7	0,9	1,1
5707 Poissons	0,1	0,1	0,1	1,1	1,2	1,5
5708 Vins, spirit., liqueurs	0,3	0,5	0,7	1,4	2,3	3,1
5709 Autres boissons	0,2	0,1	0,1	0,9	0,6	1,1
5710 Epicerie	0,5	0,4	0,5	2,5	2,6	3,0
5711 Spec. en prod. divers	0,3	0,2	0,5	1,8	2,1	3,1

5801 Acc. auto, mat. garage	0,4	0,5	0,5	1,5	2,1	2,2
5802 Pneus, cycles, motos	0,2	0,4	0,8	1,3	1,6	2,6
5803 Quincaillerie	0,4	0,4	0,6	1,5	2,0	2,7
5804 Mat. électrique, électron.	0,9	1,1	1,5	3,1	3,9	4,9
5805 Textiles	0,8	0,9	1,2	3,3	2,9	5,5
5806 Habil., chauss., maroq.	0,7	0,8	1,1	3,3	3,7	4,5
5807 Prod. pharmaceut.	4,3	0,7	1,4	15,9	5,2	6,5
5808 Parfum., prod. beauté	0,3	0,4	0,6	2,6	2,3	2,7
5809 Droguerie	0,2	0,2	0,3	1,4	1,5	1,8
5810 Céramique, verrerie	0,6	0,6	0,8	1,4	2,5	3,2
5811 Jouets, papeterie	0,4	0,4	0,6	1,5	1,8	2,3
5812 Prod. divers non-alim.	0,7	0,6	0,9	2,7	3,0	4,2

5901 Textiles bruts	1,5	2,6	5,4	6,4	19,1	11,6
5902 Cuirs & peaux	0,7	0,6	2,1	3,8	3,5	4,2
5903 Charbon, minerais	1,4	2,4	1,9	5,7	7,6	14,1
5904 Prod. pétroliers	0,8	1,0	1,0	2,8	3,8	4,9
5905 Métaux	0,7	0,8	1,2	3,5	4,5	4,6
5906 Prod. chimiques indust.	1,2	1,1	1,5	4,5	4,0	5,0
5907 Bois	0,4	0,3	0,4	1,9	1,6	1,9
5908 Mat. constr., sanitaires	0,3	0,2	0,4	1,4	1,3	2,0
5909 Mat. agricole	1,0	0,8	1,1	3,2	2,9	3,4
5910 Equip. pour industrie	0,6	0,5	0,9	2,3	2,4	3,6
5911 Mat. & mob. bureau	0,2	0,2	0,4	1,0	1,2	2,2
5912 Mat. BTP	0,4	0,4	0,8	2,0	2,7	3,0
5913 Fournit. comm. & sces	0,4	0,4	0,7	1,8	2,2	2,9
5914 Papier en l'état	0,4	0,7	1,0	2,9	4,1	3,9

Ensemble du commerce de gros	0,4	0,3	0,6	2,2	2,2	3,0
------------------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

(*) Intervalle inter-quartile

MARGE BRUTE / CHIFFRE D'AFFAIRES (en %)

	Médiane			Indicateur de dispersion (*)		
	1987	1990	1992	1987	1990	1992
5701 Mat. prem. agricoles	15,0	15,7	17,6	8,0	12,0	13,0
5702 Bestiaux	8,0	7,5	8,0	6,8	5,5	6,0
5703 Fruits & légumes	19,7	19,8	20,1	9,7	9,8	10,7
5704 Viande sans abattage	16,1	17,6	18,2	11,3	11,3	11,6
5705 Prod. laitiers	14,3	15,3	16,0	8,4	8,2	9,0
5706 Volailles & gibiers	20,6	20,0	20,3	10,1	9,9	13,8
5707 Poissons	17,5	18,8	19,6	8,3	9,0	9,1
5708 Vins, spirit., liqueurs	31,9	30,0	29,6	15,8	17,1	17,4
5709 Autres boissons	28,3	32,6	32,2	10,5	11,2	12,4
5710 Epicerie	20,2	22,1	21,8	9,7	11,3	11,2
5711 Spec. en prod. divers	22,2	23,3	23,8	10,0	11,3	13,0
5801 Acc. auto, mat. garage	34,4	34,8	35,4	7,7	7,9	7,2
5802 Pneus, cycles, motos	27,0	27,4	28,9	7,3	7,6	8,9
5803 Quincaillerie	29,2	31,3	32,1	10,7	12,0	11,7
5804 Mat. électrique, électron.	29,4	31,8	33,3	15,5	17,4	18,6
5805 Textiles	28,7	31,8	32,4	19,6	19,2	20,2
5806 Habil., chauss., maroq.	28,0	28,3	30,0	19,8	19,7	20,4
5807 Prod. pharmaceut.	15,6	39,9	38,6	30,6	27,3	25,3
5808 Parfum., prod. beauté	39,6	38,5	38,6	29,3	32,4	28,3
5809 Droguerie	32,1	33,6	34,9	9,9	11,3	10,3
5810 Céramique, verrerie	28,2	35,6	32,5	17,3	18,5	14,8
5811 Jouets, papeterie	29,1	32,7	33,3	15,4	17,1	17,0
5812 Prod. divers non-alim.	33,8	35,4	35,4	17,9	20,1	22,2
5901 Textiles bruts	27,7	28,1	26,3	20,8	25,4	15,7
5902 Cuir & peaux	22,1	24,7	28,5	19,7	26,5	22,9
5903 Charbon, minerais	25,4	27,3	27,9	29,5	44,0	42,2
5904 Prod. pétroliers	15,5	16,5	19,4	31,6	41,3	38,2
5905 Métaux	25,5	25,4	28,4	13,9	15,3	15,9
5906 Prod. chimiques indust.	26,1	27,1	27,3	21,7	27,2	29,3
5907 Bois	25,8	27,1	27,9	8,4	11,1	10,6
5908 Mat. constr., sanitaires	26,8	28,2	28,7	8,7	10,7	10,8
5909 Mat. agricole	23,9	24,4	26,3	7,2	9,6	11,0
5910 Equip. pour industrie	35,1	35,8	36,8	14,1	15,6	15,7
5911 Mat. & mob. bureau	38,3	38,3	38,9	15,2	14,9	16,8
5912 Mat. BTP	31,5	33,1	36,2	16,8	19,6	24,5
5913 Fournit. comm. & sces	37,4	38,4	38,7	13,4	14,5	16,4
5914 Papier en l'état	28,2	26,3	28,3	16,1	15,8	15,6
Ensemble du commerce de gros	27,0	30,0	30,5	16,7	19,0	19,4

(*) Intervalle inter-quartile

MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT / CHIFFRE D'AFFAIRES (en %)

	Médiane			Indicateur de dispersion (*)		
	1987	1990	1992	1987	1990	1992

5701 Mat. prem. agricoles	1,3	1,3	1,6	1,8	2,4	2,5
5702 Bestiaux	0,4	0,4	0,7	0,8	1,1	1,2
5703 Fruits & légumes	1,1	1,2	1,2	1,7	2,0	2,2
5704 Viande sans abattage	0,9	1,2	1,0	1,4	2,0	2,1
5705 Prod. laitiers	1,0	1,0	1,0	1,4	1,7	1,9
5706 Volailles & gibiers	1,2	1,0	1,2	1,9	2,3	2,7
5707 Poissons	0,7	1,0	0,9	1,9	1,9	2,1
5708 Vins, spirit., liqueurs	2,0	2,1	1,8	2,9	3,3	3,5
5709 Autres boissons	2,3	2,2	2,3	2,8	3,0	3,6
5710 Epicerie	1,2	1,3	1,3	1,8	2,2	2,7
5711 Spec. en prod. divers	1,5	1,5	1,6	2,1	2,6	2,7

5801 Acc. auto, mat. garage	2,5	1,6	2,3	3,1	3,6	3,4
5802 Pneus, cycles, motos	2,4	2,2	2,4	2,2	2,5	2,5
5803 Quincaillerie	2,0	1,9	1,9	2,7	2,9	3,5
5804 Mat. électrique, électron.	2,2	2,4	1,9	3,3	4,3	4,6
5805 Textiles	1,8	1,7	1,7	3,2	3,8	3,8
5806 Habill., chauss., maroq.	2,0	1,8	1,8	3,3	3,4	4,3
5807 Prod. pharmaceut.	1,1	1,8	2,4	2,3	5,2	5,9
5808 Parfum., prod. beauté	2,3	3,1	2,6	4,1	5,4	4,3
5809 Droguerie	2,2	1,8	1,8	2,8	3,1	3,3
5810 Céramique, verrerie	2,4	2,3	2,0	3,5	4,0	3,4
5811 Jouets, papeterie	1,8	2,0	2,0	2,7	3,5	3,2
5812 Prod. divers non-alim.	2,2	2,2	2,0	3,8	4,0	4,8

5901 Textiles bruts	1,8	1,7	1,7	3,2	3,4	2,8
5902 Cuir & peaux	1,0	0,8	1,1	3,0	4,4	2,7
5903 Charbon, minerais	1,4	1,8	1,1	2,6	4,2	3,2
5904 Prod. pétroliers	1,2	1,4	1,6	3,1	2,7	3,6
5905 Métaux	1,8	1,6	1,4	3,5	3,6	3,7
5906 Prod. chimiques indust.	2,1	2,0	1,9	3,2	3,8	3,9
5907 Bois	1,7	1,8	1,6	2,5	2,7	3,0
5908 Mat. constr., sanitaires	2,3	2,1	2,0	2,6	3,2	3,3
5909 Mat. agricole	1,6	1,4	1,4	2,6	2,7	3,3
5910 Equip. pour industrie	2,4	2,7	1,8	3,7	4,1	4,4
5911 Mat. & mob. bureau	2,5	2,1	2,0	4,0	4,0	4,6
5912 Mat. BTP	2,6	2,8	2,2	4,1	4,8	5,4
5913 Fournit. comm. & sces	2,6	2,4	2,3	3,8	3,9	4,5
5914 Papier en l'état	1,8	1,8	1,5	2,6	3,0	3,4

Ensemble du commerce de gros	1,7	1,8	1,7	2,8	3,4	3,6
------------------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

(*) Intervalle inter-quartile

RÉSULTAT NET / CAPITAUX PROPRES NETS (en %)

	Médiane			Indicateur de dispersion (*)		
	1987	1990	1992	1987	1990	1992
5701 Mat. prem. agricoles	13,2	12,0	12,7	23,6	29,2	28,3
5702 Bestiaux	9,0	8,4	21,0	23,6	36,7	54,5
5703 Fruits & légumes	14,5	19,7	15,3	34,4	44,1	40,0
5704 Viande sans abattage	11,9	20,5	14,1	29,2	45,1	36,1
5705 Prod. laitiers	10,5	12,6	12,7	31,7	30,7	30,7
5706 Volailles & gibiers	18,6	13,8	10,2	35,4	33,2	32,1
5707 Poissons	13,2	14,2	10,8	44,2	38,7	32,0
5708 Vins, spirit., liqueurs	11,9	8,1	8,8	19,1	19,5	22,8
5709 Autres boissons	17,1	14,8	13,8	26,9	29,6	29,9
5710 Epicerie	14,1	14,6	11,4	34,2	32,3	31,2
5711 Spec. en prod. divers	19,5	18,1	14,9	34,8	38,1	39,7
5801 Acc. auto, mat. garage	18,1	6,7	13,5	25,5	23,2	24,3
5802 Pneus, cycles, motos	19,3	13,3	15,5	40,8	29,5	26,3
5803 Quincaillerie	16,9	13,4	10,3	26,9	28,6	22,9
5804 Mat. électrique, électron.	21,1	18,6	11,3	38,9	39,3	30,8
5805 Textiles	14,6	14,6	11,4	28,6	35,3	30,1
5806 Habil., chauss., maroq.	19,2	16,0	13,4	40,4	37,8	34,3
5807 Prod. pharmaceut.	15,9	13,5	21,9	24,8	36,7	59,4
5808 Parfum., prod. beauté	20,3	21,7	18,0	39,0	53,9	42,4
5809 Droguerie	15,7	12,6	10,2	30,2	27,1	23,8
5810 Céramique, verrerie	9,5	11,8	8,2	22,9	31,2	17,5
5811 Jouets, papeterie	20,9	16,9	13,1	30,1	36,8	33,4
5812 Prod. divers non-alim.	22,8	20,1	16,3	38,4	44,1	44,3
5901 Textiles bruts	14,4	18,4	10,6	20,2	28,7	19,3
5902 Cuir & peaux	9,7	8,4	10,6	28,2	20,4	25,5
5903 Charbon, minerais	8,8	13,8	11,5	20,2	23,9	22,3
5904 Prod. pétroliers	15,8	14,7	18,7	30,2	26,7	39,5
5905 Métaux	13,0	12,0	4,4	20,8	25,1	17,5
5906 Prod. chimiques indust.	17,0	16,6	12,5	28,6	35,8	30,6
5907 Bois	10,5	10,1	6,7	22,8	22,4	16,5
5908 Mat. constr., sanitaires	15,4	13,9	11,2	25,5	27,3	26,7
5909 Mat. agricole	11,1	11,0	9,4	21,9	24,0	24,2
5910 Equip. pour industrie	17,2	20,5	9,5	31,4	39,1	25,9
5911 Mat. & mob. bureau	22,6	22,5	14,6	44,1	51,2	46,8
5912 Mat. BTP	18,7	17,7	7,7	38,0	35,7	34,2
5913 Fournit. comm. & sces	21,2	19,2	12,9	37,8	38,8	31,5
5914 Papier en l'état	18,1	18,4	10,3	28,7	32,9	21,0
Ensemble du commerce de gros	15,8	15,1	12,0	30,5	35,5	31,6

(*) Intervalle inter-quartile

BIBLIOGRAPHIE

Principales sources statistiques et données de cadrage

Enquête Annuelle d'Entreprises - Commerce - INSEE, 1980 à 1992
Enquête Annuelle d'Entreprises - Industrie - INSEE, 1980 à 1992
Enquête Annuelle d'Entreprises - Transport - OEST, 1986 et 1992
Les Comptes du commerce, Rapport de la Commission des Comptes Commerciaux de la Nation - INSEE, 1980 à 1993
Enquête Structure des Emplois, INSEE, 1985 et 1991.
Image économique des entreprises - Commerce - INSEE
Fichier d'entreprises SIRENE
Créations et défaillances d'entreprises, INSEE, BODACC
Données UNEDIC sur l'emploi salarié sur un champ d'établissements, 1980-1993 en NAP et en NAF
Banque de France, investissements directs, flux et stocks, entrants et sortants
Banque de France, Centrale des Bilans

Articles, rapports, études

"Livre Blanc sur l'avenir du Marché d'Intérêt National de Rungis", Unigros, Février 1994.

"Le commerce de gros", monographies de 25 secteurs, Ministère des entreprises et du développement économique, Direction du Commerce Intérieur, 1993.

"Le commerce de gros", monographies de 34 secteurs, Ministère du commerce, de l'Artisanat et des services, Direction du Commerce Intérieur, 1988.

"Commerce de gros inter-entreprises et aménagement du territoire", Confédération Française du commerce de gros inter-entreprises et du commerce international, CGI, mai 1994.

"MIN d'aujourd'hui, marchés de demain", Etude réalisée pour le CTIFL, l'ONIFLHOR et l'UNCGFL, Janvier 1992.

"L'avenir du commerce de gros après la création du marché unique européen", Adforeco, 1989.

"Certification et changement de culture", Adforeco, février 1993.

"Acheter et vendre en europe en 1993, éléments pour un diagnostic des entreprises de gros", Adforeco, 1991.

"Etude des méthodes de gestion des stocks", Adforeco.

"Modes d'approvisionnement des alimentations générales, moins de 120 m²", dossier d'expert, ACFCI-CECOD, mai 1993.

"Les nouveaux intermédiaires du commerce et de la distribution", séries Etudes Commerce et Distribution, n°16, Commission des Communautés Européennes, DG XXIII, juin 1991.

"Grossistes à Rungis", Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, Direction des Etudes, CCIP Val de Marne, DAEI, 1992.

"Etude sur les relations entre producteurs industriels, négoce de gros et utilisateurs industriels ou détaillants", Ministère de l'Industrie, Ministère du Commerce, Confédération Nationale des Commerces de Gros, COFREMCA, 1992.

"Effets de la volatilité du consommateur sur la logistique des industriels", COTTET Patrice et PACHE Gilles, Centre de Recherche d'Economie des Transports, Université d'Aix-Marseille, 1991.

"La logistique dans l'industrie et la grande distribution en France", BIPE-Conseil, 1993.

"Information et organisation de la production : vers une division cognitive du travail", Moati Ph. et El Mouhoud M., Collection cahier de recherche, Crédoc, n°44, avril 1993.

"Les transports et les télécommunications dans l'arbitrage entre modes d'organisation de la production", Moati Ph. et El Mouhoud M., Crédoc, 1992.

"Intégration verticale et grande distribution dans la filière alimentaire", Vignau Lylian, Collection des Rapports, Crédoc, n°89, Nov. 1990.

"L'implantation des firmes françaises à l'étranger", Bricout J.L., DREE, INSEE Première, n°315, avril 1994.

"Méthodologie d'analyse de secteur : pour une reformulation évolutionniste du paradigme S-C-P", Moati Ph., Collection cahier de recherche, Crédoc, n°44, avril 1993.

"La logistique : enjeux stratégiques", Gilles Paché, Collection Vuibert Entreprises, Vuibert, mars 1994.

"Retail and wholesale trade services in Canada", Keith Acheson and Stephen Ferris, The Fraser Institute, 1988.

"A historical approach tracing the development of wholesaling thought", Donna G. Goehle, in Research in Marketing, vol. 10, 1990.

"Panorama de l'industrie communautaire", Commission des Communautés Européennes, DG III, 1993 et 1994.

Magazines, périodiques

L.S.A. n°1102, 5/2/88

L.S.A. n°1336, 1353, 1356, 1359, 1361, 1364, 1366 année 1993

L.S.A. n°1383, 1384, 1388, 1389, 1392, 1393, 1396, 1411 année 1994

L'Usine Nouvelle, enquête sur la distribution de produits industriels, n°2468 à 2472, Septembre 1994.

Néo Restauration Magazine, Enquête sur les achats de produits alimentaires, n°293 du 7 octobre 1994.

Points de vente, n°535 du 8 décembre 1993.

