



*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

*No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.*

# Évolutions et stratégies dans la distribution alimentaire Les apports des sciences de gestion

Marc Filser

---

**Citer ce document / Cite this document :**

Filser Marc. Évolutions et stratégies dans la distribution alimentaire Les apports des sciences de gestion. In: Économie rurale. N°245-246, 1998. La grande distribution alimentaire. pp. 9-15;

doi : <https://doi.org/10.3406/ecoru.1998.5009>

[https://www.persee.fr/doc/ecoru\\_0013-0559\\_1998\\_num\\_245\\_1\\_5009](https://www.persee.fr/doc/ecoru_0013-0559_1998_num_245_1_5009)

---

Fichier pdf généré le 26/03/2019

## Abstract

*Évolutions and strategies in food distribution: the contributions of research in business administration*

The magnitude of evolutions in marketing channels has led to a major shift in the theoretical models developed by the research in business, mostly in marketing and strategic management. Three main research areas can be envisioned: analysis of retailing, both in terms of retail evolution and search of productivity gains at the store level, analysis of marketing channels, that greatly benefits from the progress of a contractual theories of interorganizational relations, and the development of theories of strategies management of the distributive firm. Even if these constructions are based on little unified theoretical frames, they show how researchers tend to formulate managerial guidelines for channel members : producers, wholesalers and retailers.

## Résumé

L'ampleur des évolutions observées dans la distribution alimentaire a conduit à un renouvellement important des analyses théoriques développées par les sciences de gestion, notamment le marketing et le management stratégique. Trois domaines principaux semblent émerger parmi les différents thèmes d'investigation : l'analyse des activités de vente au détail, tant en matière d'évolution des formes de vente que de recherche de gains de productivité par les magasins, l'analyse des canaux d'approvisionnement, qui tire parti des apports des analyses contractuelles des échanges inter-organisationnels, et enfin la formalisation de théories de la gestion stratégique de l'entreprise de distribution. Même si ces travaux sont encore caractérisés par des perspectives théoriques peu unifiées, ils attestent de l'effort des chercheurs pour tenter de développer des préconisations managériales pertinentes pour les organisations membres du canal, producteurs, intermédiaires et détaillants.

# Évolutions et stratégies dans la distribution alimentaire : les apports des sciences de gestion

L'ampleur des bouleversements survenus dans la distribution des produits alimentaires depuis une quarantaine d'années en Europe a justifié l'émergence d'un courant spécifique d'analyse de ces phénomènes dans le cadre conceptuel et méthodologique des sciences de gestion. Par rapport à des disciplines voisines, notamment l'économie industrielle, la recherche en gestion adopte comme unité d'analyse l'entreprise en tant que centre de décisions autonome, et s'efforce de formuler des principes généraux de nature à orienter ces décisions dans des domaines étroitement interdépendants comme le marketing, la finance, la stratégie, la gestion des ressources humaines ou des systèmes d'information.

Si la distribution alimentaire en France constitue indéniablement un terrain d'analyse riche et complexe, les travaux de recherche en gestion qui lui ont été consacrés sont restés relativement peu nombreux. La comparaison avec le volume des publications scientifiques dans d'autres pays européens, notamment la Grande Bretagne ou les Pays Bas, révèle un profond déséquilibre. De nombreux travaux se sont attachés à la description du secteur, mais les analyses explicatives sont restées rares. Il est symptomatique de relever par exemple que les voies de recherche sur la distribution identifiées par Filser et Jallais (1988) se sont avérées assez pertinentes par rapport à l'évolution du secteur, mais que peu de contributions scientifiques nouvelles leur ont été consacrées en France.

Nous proposerons dans cette contribution une revue des principaux apports des sciences de gestion à l'analyse des systèmes de distribution alimentaire. Deux disciplines structurent principalement cette analyse : la gestion stratégique et le marketing<sup>1</sup>. La distribution est en effet perçue comme un relais indispensable entre le producteur et l'acheteur final (perspective initialement adoptée par le marketing), mais mise en œuvre par des entreprises développant leurs choix stratégiques dans un environnement concurrentiel (perspective du management stratégique).

La recherche en distribution est traditionnellement organisée autour de deux thématiques nettement séparées : le canal de distribution et le point de vente<sup>2</sup>. Le premier cou-

rant est un prolongement de la notion de marketing mix, qui considère la distribution comme l'une des variables que l'entreprise productrice peut manipuler pour agir sur son marché, au même titre que le produit ou la communication publicitaire. Le second courant aborde la distribution à travers sa manifestation la plus apparente, qui pose aussi le problème de sa relation avec l'acheteur final. Le caractère artificiel de cette séparation se révèle pourtant très vite lorsque l'on adopte une perspective d'analyse dynamique : il est en effet difficile de comprendre l'évolution des canaux de distribution en faisant abstraction de l'influence du comportement de l'acheteur sur la gestion du point de vente au détail, et réciproquement, les transformations du canal de distribution conduisent à une évolution des formes de vente au détail. Enfin la stratégie de l'entreprise de distribution est un facteur d'évolution à la fois du canal de distribution et des points de vente au détail.

L'importance de la distribution dans la politique stratégique des entreprises n'est plus à démontrer. Les producteurs agro-alimentaires ressentent le pouvoir grandissant de leurs distributeurs alors que leurs moyens d'action traditionnels sur le marché semblent moins efficaces (communication publicitaire, rôle de la marque du produit). Quant aux distributeurs, ils sont engagés dans un affrontement concurrentiel qui ressemble de plus en plus à une impasse stratégique, tandis que les législations nationales limitent de plus en plus leurs possibilités d'expansion.

Le diagnostic de l'environnement de la firme de distribution alimentaire est assez bien établi :

- Une tendance à la saturation de la demande dans un contexte de concurrence intense.
- Un environnement institutionnel et légal généralement peu favorable : la croissance de la grande distribution est perçue comme une menace pour l'emploi, tant directe à travers la réduction du nombre des points de vente, qu'indirecte à travers sa tendance supposée au développement des importations à bas prix.
- Un essoufflement de la dynamique des formes de vente qui ont assuré la croissance de la grande distribution (super et hypermarché), et de certaines formes d'organisation très dynamiques dans le passé (mouvements d'indépendants).

Pour proposer un inventaire structuré des interrogations stratégiques que le secteur de la grande distribution alimentaire livre à la recherche en sciences de gestion, nous

1. On doit également mentionner l'existence de travaux dans le domaine de la finance, et notamment les analyses de la rentabilité des firmes de distribution développées par Simon Parienté dans le cadre de l'Institut du commerce et de la consommation.

2. Cette dichotomie est manifeste chez les auteurs anglo-saxons qui distinguent "marketing channels" et "retailing".

rappellerons que dans sa relation avec son marché, la firme de distribution peut recourir à deux ensembles de variables qu'elle contrôle : les modalités de sa relation avec le consommateur (1) et l'organisation des approvisionnements de ses points de vente (2). Mais la stratégie de l'entreprise de distribution n'est pas la somme arithmétique de ces deux ensembles de variables contrôlables (3). Nous proposerons pour chacun de ces thèmes une typologie des principales interrogations stratégiques auxquelles sont confrontées les entreprises opérant dans le canal de distribution alimentaire. Puis nous tenterons d'évaluer les apports des principaux renouvellements théoriques et méthodologiques intervenus dans les sciences de gestion en face de ces interrogations opérationnelles des entreprises.

## L'activité de vente au détail

Le rôle moteur des innovations en matière de formes de vente au détail dans l'évolution de l'ensemble des canaux de distribution a été illustré en Europe par l'impact du développement des hypermarchés et plus récemment du hard discount. L'évolution des formes de vente au détail pose trois principales séries d'interrogations.

### 1. La prospective des formes de vente au détail

Les conditions d'émergence des nouvelles formes de vente ont été analysées par de nombreuses constructions théoriques : roue de la distribution, cycle de vie des formes de vente, analyses dialectiques... Or, si ces différents modèles recèlent en général une assez bonne capacité à expliquer les évolutions passées, leur validité prédictive est loin d'être aussi convaincante (Filser, 1984). C'est pourtant la prévision de l'évolution des formes de vente qui préoccupe au premier chef les dirigeants des entreprises de distribution. Deux interrogations principales sont aujourd'hui récurrentes dans ce secteur d'activité.

La première concerne l'avenir même de la vente en magasin. Même si les prévisions relatives à la généralisation de la distribution à domicile ont généralement été très irréalistes, l'extension des réseaux d'échange d'informations avec les ménages rend envisageable une augmentation de la part de marché du « non store retailing ». La perception par le consommateur de l'activité de fréquentation des points de vente est une variable déterminante du succès de ces nouvelles formes de vente. Il est en effet envisageable que le consommateur soit disposé à se décharger des aspects les plus fastidieux de ses approvisionnements. Mais la fréquentation des points de vente n'est pas seulement une contrainte négative : elle est une source d'informations sur les produits, de contacts inter personnels, ou même de stimulation, comme des développements importants de la théorie du comportement d'achat l'ont établi, rejoignant en cela des théories très anciennes (Tauber, 1972). Un vaste champ de recherche est donc ouvert, même s'il reste paradoxalement très peu exploré.

Une seconde interrogation concerne l'évolution future des formes de vente actuelles. La dynamique de l'hypermar-

ché et l'émergence du hard discount en France ont montré que la théorie de la roue de la distribution gardait toute son actualité<sup>3</sup>. Mais l'adaptation des formes de distribution existantes à un nouvel environnement concurrentiel rend essentielle l'analyse des axes de positionnement qui peuvent être développés. Les grands distributeurs français perçoivent aujourd'hui les limites d'un discours de positionnement reposant presque exclusivement sur le prix (Filser, 1986). L'analyse des résultats des stratégies d'assortiments très différentes développées par Auchan et Carrefour montre que la structure de l'offre est une variable beaucoup plus importante aux yeux du consommateur que les professionnels ne l'avaient pensé jusque-là. Mais les travaux de recherche sur ce thème sont encore très peu nombreux (Jallais, 1992).

### 2. L'adaptation de l'offre des points de vente actuels

La rapidité de l'évolution de la demande des consommateurs à l'égard des points de vente est une préoccupation constante des entreprises. Or l'analyse des facteurs clés de succès reste souvent superficielle. Le choix de nombreux chercheurs de limiter leurs investigations à l'analyse des déclarations de consommateurs dans le cadre d'enquêtes par questionnaire a pu induire des biais dans la modélisation des processus de choix de point de vente et de comportement en magasin. La mise en œuvre de protocoles d'observation ou d'expérimentation révèle en effet de nouveaux facteurs d'attractivité des points de vente par rapport à la concurrence.

La perception par les professionnels des limites des stratégies fondées sur le seul prix de vente conduit en même temps à s'interroger sur des variables un peu délaissées par la recherche : largeur et profondeur de l'assortiment, ambiance du magasin, y compris en termes de densité de la foule ou d'odeurs diffusées dans les rayons, rôle du personnel de vente, organisations des familles de produits dans le linéaire, densité du balisage promotionnel (Floch, 1989).

La simple énumération de ces thèmes suggère également de nouvelles pistes d'analyse de la segmentation de la clientèle des points de vente. Si la seule analyse spatiale des zones de chalandise est trop limitée, l'identification d'autres critères de segmentation, par exemple des caractéristiques psychologiques des acheteurs, se heurte le plus souvent à la difficulté d'atteindre économiquement les cibles de clientèle ainsi identifiées. La recherche d'un compromis entre les contraintes opérationnelles et la pertinence des modèles d'analyse proposés par les chercheurs reste elle aussi d'actualité.

3. La théorie de la roue de la distribution explique l'évolution des formes de vente à partir du taux de marge qu'elles pratiquent. Une nouvelle forme de vente pratique des marges faibles pour adopter un positionnement de discounter. Puis la concurrence contraint les enseignes à se différencier par les services et donc à augmenter leur marge pour couvrir leurs coûts, ouvrant ainsi le marché à une nouvelle forme de vente plus économique.

### 3. L'exploitation du magasin et la recherche de gains de productivité

Mieux répondre aux attentes de la clientèle tout en cherchant à améliorer la rentabilité de l'exploitation rend les distributeurs très réceptifs à toutes les innovations qui peuvent améliorer la relation du client avec l'enseigne (des Garets, 1991). Mais l'introduction de ces innovations pose de redoutables problèmes, tant en matière d'acceptabilité par le client (bornes interactives d'information), que de compatibilité avec les contraintes émanant de l'environnement social (introduction du self-scanning).

Les travaux sur la satisfaction du consommateur et sur l'acceptabilité des innovations en distribution constituent une troisième priorité destinée à répondre aux attentes des distributeurs dans le domaine de la gestion de leur réseau de magasins. L'analyse des attentes des clients a en effet privilégié la référence à un modèle du consommateur cherchant à minimiser ses dépenses, et à économiser son temps et ses efforts. La fréquentation du point de vente poursuit alors un unique objectif d'approvisionnement, et elle est analysée comme une contrainte.

### Les activités d'approvisionnement des points de vente

Le ralentissement du rythme des créations de nouvelles surfaces de vente a conduit les entreprises de distribution à infléchir leur stratégie de la croissance à la recherche d'un avantage concurrentiel. Les approvisionnements des magasins (achats et distribution physique) sont rapidement apparus comme une source directe de réduction des coûts ou de différenciation de l'offre, notamment par le développement d'assortiments larges et profonds sous marque propre. Mais cette orientation de la stratégie du distributeur vers l'amont des points de vente a également révélé de nombreuses interrogations stratégiques. Nous les regrouperons en trois thèmes : la problématique de la délégation et de l'intégration, le degré d'implication dans l'élaboration des produits, et enfin l'optimisation des flux logistiques.

#### 1. Délégation et intégration des fonctions amont du canal

L'intégration verticale en amont a été historiquement un impératif pour des distributeurs qui développaient des formes de vente très innovantes et se heurtaient au refus de vente des producteurs<sup>4</sup>. Mais la montée en puissance des organisations de commerce de détail rendait cette option stratégique moins utile, puisque l'extension de la part de marché du détaillant faisait de lui un débouché indispensable pour le producteur. C'est la reconnaissance de l'intégration amont comme source potentielle d'avantage con-

currentiel qui a rendu à cette option stratégique tout son intérêt pour le détaillant. Certaines évolutions de l'environnement légal, comme la loi Galland en France en 1996, peuvent d'ailleurs constituer des facteurs exogènes d'incitation à l'intégration verticale, qui permet alors au détaillant de s'affranchir des restrictions à son autonomie contractuelle avec ses fournisseurs.

Le bilan des expériences d'intégration verticale réalisées au cours des trente dernières années par les détaillants dans l'industrie alimentaire est pourtant contrasté. Il semble en effet que l'intensité de la concurrence entre les producteurs d'une part, et l'élargissement géographique des sources d'approvisionnement praticables d'autre part, limite sensiblement les gains potentiels d'une intégration de l'amont. Au contraire, l'élévation du coût du capital et surtout la faible convergence des compétences requises dans les deux métiers de la production et de la distribution ont plutôt conduit au désengagement de détaillants traditionnellement intégrés.

Une évolution inverse s'est manifestée dans l'organisation des achats des distributeurs. La délégation de cette fonction à des centrales d'achat fédérant des entreprises concurrentes avait en effet été massivement mise en œuvre dès les années soixante afin de permettre un renforcement du pouvoir de négociation à l'égard des fournisseurs. Cette pratique culmina en France au milieu des années quatre-vingt avec la création des éphémères mais spectaculaires « super-centrales »<sup>5</sup>. Or ces assemblages relativement artificiels révélèrent très vite leur incapacité à devenir des ensembles stables et gouvernables dans l'intérêt de tous les participants. Leur dissolution enclencha une vague de concentrations des entreprises destinée à substituer à un potentiel d'achat par association un potentiel d'achat intégré. On peut d'ailleurs observer qu'une évolution assez comparable a caractérisé les regroupements transnationaux d'entreprises de distribution européennes, dont l'activité se limite souvent à des échanges d'informations de portée assez limitée.

Délégation des activités de fabrication et intégration des activités d'achat caractérisent donc assez nettement les tendances d'évolution de l'amont des points de vente au détail alimentaires. La recherche en sciences de gestion n'a pas manqué de proposer des modèles théoriques d'explication de ces phénomènes (Filser, 1992). Deux courants de recherche principaux y ont contribué.

- Le premier courant est d'inspiration économique. Prolongeant les travaux fondateurs d'auteurs comme Mallen (1973) ou Bucklin, ils s'efforcent d'expliquer les arbitrages réalisés par les firmes entre intégration et délégation par une analyse des coûts de distribution. Mais si les travaux pionniers retenaient principalement des coûts d'opérations physiques, les recherches actuelles s'inspirent très naturellement de la théorie des coûts de transaction. Il est

4. Les exemples de Migros en Suisse ou de A&P aux États-Unis, et plus généralement des coopératives de consommateurs en Europe, y compris en France, illustrent cette contrainte.

5. Rappelons pour mémoire que la super-centrale ARCI regroupait Carrefour, Casino, Auchan et Promodès, et CONTACT les centrales Paridoc (Mammouth, Suma) et Socadip (Euromarché).

d'ailleurs assez remarquable de constater avec quels délais la recherche en gestion a intégré cette construction théorique pourtant bien adaptée à ce champ d'investigation. Les tentatives d'analyse des canaux de distribution adoptant l'appareil conceptuel de Williamson restent à ce jour très peu nombreux. On peut encore suggérer que les travaux post-contractualistes regroupés dans la théorie des conventions vont rapidement contribuer à un enrichissement de ces analyses (Gomez, 1997 ; Marion, 1997) : des concepts tels que le « mimétisme rationnel des individus » ou « l'écran d'information » entre les institutions semblent en effet bien adaptés à l'explication de processus d'évolution des canaux sur lesquels butent les théories traditionnelles.

- Le second courant d'analyse de l'amont du canal trouve ses fondements dans les analyses comportementales des décisions des agents (Gattorna, 1978). La structure du canal à un moment donné reflète ainsi l'influence de phénomènes inter-organisationnels comme le pouvoir, le conflit ou la coopération. Une limite importante de ces travaux était leur focalisation sur un seul concept organisationnel, et le traitement des autres variables *ceteris paribus*, ce qui limitait sévèrement leur capacité explicative. Un progrès important a été réalisé avec la formalisation du modèle d'économie politique des canaux de distribution, qui rend possible une intégration des dimensions économiques et socio-politiques des comportements qui gouvernent l'évolution du canal (Stern et Reve, 1980 ; Reve et Stern, 1985).

Ces deux courants de recherche en plein développement contribueront sans doute à une meilleure compréhension de phénomènes d'interactions entre producteurs et distributeurs, dont l'impact sur l'ensemble du système économique international est considérable. Un autre apport de ces travaux sera la prise en compte plus explicite des contraintes légales et institutionnelles, et même l'explication des modifications de l'appareil législatif destinées à contrebalancer des phénomènes de domination du canal par l'une des institutions : l'évolution de la législation sur le refus de vente constitue de ce point de vue un objet d'analyse très caractéristique.

## 2. Le degré d'implication du distributeur dans l'élaboration du produit

Si le précédent thème d'analyse relevait de l'économie industrielle, celui-ci s'inscrit très précisément dans le champ d'investigation du marketing. Les questions qu'il soulève illustrent en effet parfaitement les débats théoriques en cours sur le statut de la fonction marketing dans l'entreprise. Le marketing doit-il s'efforcer d'identifier des attentes insatisfaites chez le consommateur et les traduire en idées de produits ou services nouveaux, ou au contraire doit-il guider le processus d'innovation créative du producteur en vue de se différencier de la concurrence ? La position du détaillant dans le canal de distribution lui confère en effet un rôle stratégique dans ce débat.

Si l'on considère que la clé du succès de la démarche marketing passe par l'identification de besoins pas ou mal

satisfaits chez le consommateur, alors le point de vente au détail constitue un poste d'observation idéal pour accumuler de l'information sur la demande. Certains distributeurs ne s'y sont pas trompés, et vendent désormais à leurs fournisseurs les données relatives aux ventes des produits issues de leurs systèmes de lecture optique aux caisses. Mais les implications de cette conception du rôle du distributeur sont plus profondes. La généralisation du libre-service a fait du distributeur le seul interlocuteur reconnu par le consommateur. C'est l'enseigne qui sert de support au processus d'achat du consommateur, qui le rassure, le fidélise, et cautionne l'offre proposée aux clients. C'est également l'enseigne qui sert de support à la communication qui influence le processus d'achat. Le détaillant cumule deux fonctions essentielles de ré-assurance du consommateur et de promotion d'une offre qu'il a élaborée par ses choix d'assortiment. Il est alors tentant de prolonger ce raisonnement en faisant du distributeur l'acteur le mieux placé dans le canal pour identifier les attentes du consommateur et y répondre en définissant les caractéristiques des produits qui lui seront proposés. La puissance d'évocation de l'enseigne en fait aussi un signe de reconnaissance aussi puissant que la marque du producteur, et elle peut donc lui être substituée.

Ce raisonnement a guidé le développement des marques de distributeurs et surtout l'implication croissante du distributeur dans la conception du produit. Alors que les marques de distributeurs de première génération, issues de l'expérience des « produits libres » de Carrefour en 1976, développaient uniquement un positionnement par leur rapport qualité-prix, les marques de distributeurs actuelles, plutôt inspirées par l'exemple de Marks & Spencer, visent un positionnement par l'originalité et la créativité de leur offre, rendues possibles par l'analyse directe du comportement du consommateur sur le lieu de vente.

Cette évolution a naturellement bouleversé les rapports entre distributeurs et producteurs : ces derniers ne pouvaient plus en effet invoquer leur capacité à innover et le poids de leur marque pour justifier la répartition de la marge avec le distributeur. Le statut de la marque dans le processus de décision du consommateur, et notamment son influence par rapport à l'enseigne, devient également problématique.

La recherche en marketing consacre de nombreux travaux à ces interrogations essentielles pour la définition de la place de cette discipline (Dickson, 1994). L'idée d'une offre conçue en réponse à l'analyse de la demande peut en effet laisser la place à une autre conception de la démarche marketing : il semble difficile d'imaginer que les innovations profondes puissent seulement résulter d'une analyse des attentes des consommateurs. Il appartient alors au producteur de développer à travers le processus de recherche-développement des idées de produits nouveaux qui seront testés en vraie grandeur sur des marchés expérimentaux et dont les résultats seront suivis en temps réel grâce aux systèmes d'information des distributeurs. Cette démarche présente deux avantages pour le producteur : elle restaure sa capacité d'innovation fondée sur des compétences techni-

ques liées au produit, et elle peut réduire les aléas de développements de produits fondés sur des processus d'analyse du marché à dominante déclarative, dont la validité est souvent mise en cause.

### 3. L'optimisation des flux logistiques

L'organisation de l'ensemble des échanges entre acteurs du canal constitue une troisième problématique majeure pour la firme et pour la communauté scientifique. Le développement d'échanges d'informations dissociés des flux physiques constitue en effet une évolution majeure des canaux de distribution résultant du développement des systèmes d'informations. On peut résumer cette évolution en rappelant que le canal de distribution était organisé autour de l'unité physique du produit, et qu'il s'organise progressivement autour de l'information relative au produit : information sur les ventes passées et les prévisions de ventes à court terme, sur l'état des stocks dans le canal, et sur les capacités productives des fabricants. Cette évolution se manifeste dans le canal par deux niveaux d'impact : le premier concerne l'organisation des flux physiques, le second l'architecture du canal.

L'analyse de l'évolution des flux physiques a été massivement abordée par différents courants de recherche : recherche opérationnelle, gestion de production, systèmes d'informations... Sans minimiser l'importance de ces travaux, qui apportent aux entreprises des outils de mise en œuvre opérationnelle d'innovations souvent complexes, on peut considérer qu'ils relèvent principalement de la maîtrise d'outils quantitatifs débouchant sur l'élaboration d'algorithmes d'analyse de séries chronologiques adaptés à la prévision et à la simulation à court terme. Si les apports méthodologiques sont essentiels, les bases conceptuelles sont bien établies et assez peu débattues.

En revanche, l'impact des flux logistiques sur l'architecture du canal conduit à des interrogations théoriques beaucoup plus importantes :

- Interrogations sur l'organisation de la firme de distribution : la dissociation traditionnelle entre gros et détail devient beaucoup plus floue lorsque les flux tendus sont adoptés. Le découpage organisationnel de la firme de distribution est également remis en cause : la gestion par catégories remet en cause le découpage en fonctions ou même en rayons ; la répartition des fonctions entre magasin et siège, source de conceptions quasi idéologiques chez certains distributeurs attachés à la décentralisation maximale, est également bouleversée (Paché, 1994).
- Interrogations sur la construction du canal : l'apparition du prestataire logistique comme pivot de certains canaux remet en cause le traditionnel clivage producteur-distributeur. L'échange de données informatisées ou les procédures automatiques de réassort lors de la mise en œuvre de l'Efficient Consumer Response créent des interdépendances nouvelles en rendant disponibles pour tous les partenaires des données considérées auparavant comme rigoureusement confidentielles. Le besoin de coordination qui en résulte entraîne ces échanges de personnels souvent

cités en exemple par les auteurs qui abordent le « trade marketing » (Zeyl et Zeyl, 1996). Les implications de ces développements opérationnels sur l'organisation du canal constituent de très importants thèmes d'analyse pour les sciences de gestion (des Garets, 1992).

L'ampleur des bouleversements intervenus dans le canal de distribution conduit enfin à s'interroger sur la pertinence même de la distinction traditionnelle entre aval du canal (les points de vente au détail) et amont (système d'approvisionnement). La prise en compte simultanée de ces deux dimensions est indispensable dans la démarche de formulation de stratégie du distributeur, et elle est désormais envisagée par les recherches en gestion.

## Les orientations stratégiques des entreprises de distribution

La position unique de la firme de distribution dans le canal détermine la spécificité de son orientation stratégique : elle doit en effet combiner une orientation à l'égard de son amont et une définition de son positionnement aval. Les travaux consacrés aux orientations stratégiques du distributeur ont d'abord analysé séparément ces deux dimensions, et des recherches plus récentes s'efforcent d'analyser les relations de dépendance qu'elles entretiennent (Filser et Jeanmougin, 1995). Trois interrogations stratégiques semblent caractériser aujourd'hui les réflexions à long terme des distributeurs : le débat sur l'échelle optimale d'activité, l'interrogation sur la diversification et le recentrage, et enfin les réflexions liées à l'internationalisation.

### 1. L'échelle optimale d'activité du distributeur

Les milieux professionnels de la distribution européenne ont largement nourri un débat autour de la notion de « taille critique » en dessous de laquelle un distributeur ne pourrait prétendre exercer son activité dans des conditions économiquement satisfaisantes à long terme. Cette idée pose une réelle interrogation en termes de recherche en gestion, et il est symptomatique de relever l'absence de participation de la communauté académique à ce débat majeur.

L'idée de taille critique soulève deux questions complémentaires :

1. Quelle est la nature et l'ampleur des économies d'échelle réalisables par l'entreprise de distribution ? L'évolution rapide des technologies mises en œuvre par les distributeurs tant au niveau des points de vente que du canal d'approvisionnement a induit des modifications importantes des fonctions de coût. Si les coûts fixes des distributeurs ont parfois augmenté (investissement au mètre carré de surface de vente en augmentation dans les magasins), de nombreuses fonctions ont été externalisées et se traduisent par des coûts variables que les prestataires sont fortement incités à réduire. L'augmentation de taille de la firme de distribution lui permet certes de renforcer



son pouvoir de négociation avec ses fournisseurs, mais il n'est pas sûr que les économies qui en résultent compensent les coûts plus élevés de coordination d'organisations très étendues géographiquement. On a vu par ailleurs en France que cette stratégie de recherche du pouvoir conduisait à la mise en place de réglementations d'origine publique en vue de limiter la portée de ce pouvoir. D'un point de vue économique, l'existence d'une taille minimale n'est donc pas établie.

2. Plus que la taille du distributeur, c'est son poids relatif par rapport aux autres distributeurs et par rapport aux fournisseurs qui détermine les conditions de la négociation. La notion de « part de marché relationnelle » (Dickson, 1994) met en évidence la nécessité de considérer simultanément ces dimensions pour établir un diagnostic des rapports de force dans le canal. En outre, il manque à la notion de taille critique une référence territoriale : quelle est l'unité géographique de référence pour apprécier le poids d'une enseigne ? Certains distributeurs ont développé des niches de marché où ils bénéficient d'une réduction sensible de la concurrence<sup>6</sup>.

L'idée de taille critique du distributeur reflète donc une conception de la stratégie de ce dernier implicitement réduite à une logique d'affrontement concurrentiel. Or les travaux sur les stratégies génériques des firmes de distribution ont montré que l'affrontement était certes une option, mais que le distributeur et son fournisseur pouvaient aussi opter pour des actions d'évitement ou de coopération (Pras, 1991). Un axe important de recherche se précise ainsi au croisement des travaux d'économie industrielle, du management stratégique et du marketing.

## 2. L'arbitrage diversification – recentrage

La segmentation du marché a été la principale orientation de la stratégie marketing des producteurs au cours des trente dernières années. Il n'est donc pas surprenant que les détaillants aient eux aussi entrepris de développer des portefeuilles de formes de vente et d'enseignes pour tenter d'adapter le plus finement possible leur offre à la diversité des attentes de leur cible. À l'heure où le recentrage devient une pratique stratégique essentielle dans l'industrie, l'évaluation de la pratique de la diversification des entreprises de distribution est un thème d'analyse important.

Le potentiel de diversification des entreprises de distribution au niveau de la fonction de détail, ce qui exclut donc la problématique de l'intégration verticale déjà évoquée, a été reconnu très tôt par la recherche en gestion (Tillman, 1971). Deux justifications théoriques de la stratégie de diversification ont été avancées :

– l'orientation marketing suggère de développer des formats de points de vente et des enseignes adaptés à des

cibles étroites afin de se doter d'un avantage concurrentiel fort sur un segment de marché (stratégie de niche) ;

– une grande diversité de points de vente peut être approvisionnée par un même canal de distribution, donc la diversification des formes de vente est une source d'économies d'échelle dans le canal.

La littérature en management stratégique a depuis longtemps reconnu les limites à la diversification inhérentes au métier de l'organisation. Cette limite concerne naturellement aussi les entreprises de distribution, et elle peut expliquer les résultats souvent décevants des diversifications entreprises :

- Les formes de vente qui obtiennent les meilleurs résultats dans la distribution alimentaire se caractérisent par une cible large (hypermarché, hard discount). Au contraire, les tentatives de segmentation très poussée (convenience store, supermarché qualitatif) n'ont jamais donné les résultats escomptés en France.

- Le succès d'une formule de vente peut résulter soit d'une très bonne maîtrise des coûts de chaque référence vendue, ce qui contraint à un assortiment restreint, soit d'une différenciation de l'image à travers un assortiment très large et très profond. On observe en effet en Europe que les meilleures performances financières sont atteintes soit par des chaînes spécialisées dans le hard discount à l'échelle européenne, soit par des chaînes exploitant de très grands hypermarchés (10 000 m<sup>2</sup> et plus). La question de la viabilité à long terme de formats intermédiaires de magasins est donc posée (Filser et McLaughlin, 1989).

## 3. L'internationalisation de la firme de distribution

La saturation des marchés et les limites institutionnelles à l'ouverture de nouveaux points de vente dans les économies développées d'une part, le potentiel de consommation dans les économies émergentes d'autre part, constituent une forte incitation à l'internationalisation des distributeurs qui maîtrisent avec succès un format de magasin. On peut aussi souligner le faible nombre de succès enregistrés par les firmes qui ont tenté de transposer un format de magasin alimentaire dans des pays de niveau économique comparable à leur marché domestique<sup>7</sup>.

L'internationalisation de la firme de distribution soulève de nombreuses interrogations qui constituent des thèmes importants de recherches :

- Le choix d'une modalité d'implantation à l'étranger (implantation directe ou développement contractuel).
- Les possibilités de transposition de l'organisation des canaux sur le modèle du marché domestique.
- Le degré de standardisation ou d'adaptation du format du point de vente au marché étranger.

6. L'exemple de Cora dans l'Est de la France illustre cette stratégie. De nombreux distributeurs régionaux italiens bénéficient aussi de cet avantage, renforcé par une réglementation très restrictive de l'urbanisme commercial.

7. Les chaînes françaises d'hypermarchés ont généralement échoué dans leurs implantations sur des marchés mûrs (États-Unis, Grande-Bretagne, Allemagne). L'internationalisation du hard discount par les entreprises allemandes est le seul exemple de succès de cette démarche.

Il est assez remarquable d'observer le décalage existant en Europe entre la présence internationale très forte des industriels alimentaires et le caractère très fragmenté de la distribution alimentaire (Colla, 1997). Le thème de l'internationalisation du distributeur reste donc un vaste champ de recherche.

## Conclusion

Trois courants principaux peuvent être retenus pour identifier une structure dans les recherches en gestion consacrées à la grande distribution alimentaire :

- Un courant d'analyse des comportements : il aborde le comportement du consommateur dans sa relation au point de vente, mais aussi les comportements des acteurs opérant dans le canal de distribution.
- Un ensemble d'analyses d'inspirations économiques, au sein desquelles on distingue d'une part des recherches

issues du paradigme stratégie — structure — performance, et qui aboutissent notamment au modèle d'économie politique des canaux, et d'autre part des recherches se situant dans le courant de l'économie contractuelle et ses prolongements.

- Enfin des travaux moins nombreux et plus spécifiques des sciences de gestion, qui développent des cadres d'analyse stratégique des firmes et de leurs interactions.

Les apports de ces différents courants de recherche à l'analyse des systèmes de distribution d'une part, à la formulation de préconisations managériales pour les entreprises d'autre part, sont loin d'être négligeables. Mais le déséquilibre quantitatif maintes fois évoqué entre les travaux consacrés à l'activité du producteur et à celle du distributeur persiste, et réserve de larges potentialités de développement à la recherche en distribution.

**Marc FILSER** • Professeur de Sciences de Gestion  
IAE Dijon et LATEC, Université de Bourgogne, Dijon

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Colla E. *La grande distribution en Europe*. Vuibert, Paris, 1997, 246 p.
- Dickson P. R. *Marketing Management*. Dryden Press, Orlando, 1994, 642 p.
- Filser M. *Les analyses mécanistes des formules de distribution*. Revue française du marketing, 1984, 99, 4, pp. 3-18.
- Filser M. *Quelles formules de distribution pour demain ? Les réponses de la segmentation par avantages recherchés*. Recherche et applications en marketing, 1986, 1, 1, pp. 1-17.
- Filser M., Jallais J. *Les voies de recherche en distribution*. Recherche et applications en marketing, 1988, 3, 3, pp. 53-66.
- Filser M., McLaughlin E. W. *Toward a Strategic Model of Channel Evolution*. In L. Pellegrini et S.K. Reddy, eds., *Retail and Marketing Channels*, Routledge, London, 1989, pp. 197-215.
- Filser M. *État des recherches sur les canaux de distribution*. Revue française de gestion, sept.-oct. 1992, pp. 66-76.
- Filser M., Jeanmougin C. *Vertical Marketing Strategies of the Wholesaler. A Theoretical and Empirical Exploration*. Proceedings, 8<sup>th</sup> Conference on Research in Distributive Trades, Milan, sept. 1995, C1/1-15.
- Floch J.-M. *La contribution d'une sémiotique structurale à la conception d'un hypermarché*. Recherche et applications en marketing, 1989, 4, 2, pp. 37-60.
- des Garets V. *Implantation et impact des nouvelles technologies dans l'entreprise de distribution*. Thèse en sciences de gestion, université de Montpellier II, déc. 1991, 472 p.
- des Garets V. *La relation distributeur-fournisseur à l'heure des nouvelles technologies*. Revue française de gestion, sept.-oct. 1992, pp. 117-123.
- Gattorna J. *Channels of Distribution Conceptualizations : A State of the Art Review*. European Journal of Marketing, 1978, 12, 7, pp. 471-512.
- Gomez P.-Y. *Information et conventions : le cadre du modèle général*. Revue française de gestion, janv.-fév. 1997, pp. 64-77.
- Jallais J. *La qualité de service dans le commerce*. Institut du commerce et de la consommation, Paris, 1992.
- Mallen B. *Functional Spinoff : A Key to Anticipating Change in Distribution Structure*. Journal of Marketing, juil. 1973, 37, pp. 18-25.
- Marion G. *Une approche conventionnaliste du marketing*. Revue française de gestion, janv.-fév. 1997, pp. 78-91.
- Paché G. *La logistique : enjeux stratégiques*. Vuibert, Paris, 1994, 186 p.
- Pras B. *Stratégies génériques et de résistance dans les canaux de distribution : commentaires et illustration*. Recherche et applications en marketing, 1991, 6, 2, pp. 111-123.
- Reve T., Stern L. W. *The Relationship Between Interorganizational Form, Transaction Climate and Economic Performance in Vertical Interfirm Dyads*. Proceedings, 3<sup>rd</sup> International Conference on Distribution, Angera, Italie, avr. 1985, 47 p.
- Stern L. W., Reve T. *Distribution Channels as Political Economies : A Framework for Comparative Analysis*. Journal of Marketing, été 1980, 44, pp. 52-64.
- Tauber E. M. *Why Do People Shop ?* Journal of Marketing, 36, oct. 1972, pp. 46-59.
- Rollie Tillman. *Rise of the Conglomerant*. Harvard Business Review, 49, nov.-déc. 1971, pp. 44-51.
- Zeyl Alfred, Zeyl Annie. *Le Trade Marketing*. Vuibert, Paris, 1996, 198 p.