



**HAL**  
open science

## Des amis de trente ans

Emmanuel Nazarenko, Alain Vaniche

► **To cite this version:**

Emmanuel Nazarenko, Alain Vaniche. Des amis de trente ans. Sciences de l'ingénieur [physics]. 1994.  
hal-01909788

**HAL Id: hal-01909788**

**<https://minesparis-psl.hal.science/hal-01909788>**

Submitted on 31 Oct 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Ecole nationale supérieure des mines de Paris  
Formation des corps techniques de l'Etat  
Mémoire de fin d'études

ÉCOLE NATIONALE  
SUPÉRIEURE DES  
MINES  
BIBLIOTHÈQUE  
IE 1 [298]

# **DES AMIS DE TRENTE ANS**

## **Les relations industrie-commerce en France**

**CONSULTATION SUR PLACE**

**Emmanuel NAZARENKO & Alain VANICHE**

**Décembre 1994**



## REMERCIEMENTS

Ce mémoire a été réalisé dans le cadre du cycle de formation des ingénieurs du corps des mines, à l'Ecole des mines de Paris.

Jean-Pierre Souviron, ingénieur général des mines, président du directoire de la société SISIE, en a été le tuteur et le pilote, critique, curieux, toujours bienveillant.

L'Institut de liaisons et d'études des industries de consommation (ILEC) et son délégué général, Dominique de Gramont, nous ont ouvert les portes de nombreuses entreprises et organisations, et ont guidé nos pas dans le milieu de la grande distribution. Ils ont su nous faire comprendre que les enjeux importants de la défense d'une marque appellent à dédramatiser les relations entre industriels et commerçants.

Plusieurs autres organisations professionnelles nous ont présenté les caractéristiques de la distribution dans leur secteur d'activité, et les propositions d'améliorations qu'ils formulaient. En particulier, l'Institut du commerce et de la consommation (ICC) et sa secrétaire générale, Madame Yvonne Lapalu, nous ont donné un accès privilégié aux entreprises de commerce. Ils nous ont montré la voie de relations industrie-commerce fructueuses.

Les représentants de la fonction publique nous ont fourni, à de nombreuses reprises, des informations précieuses. Le Conseil de la concurrence et la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) nous ont longuement expliqué les positions qu'ils défendaient ; les services et les cabinets des ministères en charge de l'économie, du commerce, de l'industrie et de l'agriculture nous ont présenté leur vision de la grande distribution.

Nous avons surtout rencontré les représentants d'un grand nombre d'entreprises, qui ont souhaité ne pas être cités. Ils nous ont fait confiance, en nous recevant longuement, en ouvrant devant nous leurs dossiers, en nous décrivant leurs stratégies et en nous donnant accès à leurs chiffres.

Le cabinet de conseil KCA et son président, François Kress, nous ont fait bénéficier des enseignements des colloques qu'ils ont organisés.

Trois présentations intermédiaires de nos travaux à la Commission des mémoires et à nos camarades de l'Ecole des mines nous ont permis de recueillir leurs observations, parfois déstabilisantes mais toujours bénéfiques.

Enfin, la richesse du débat engagé lors de la présentation finale de ce mémoire, avec une trentaine des personnes rencontrées lors de son élaboration, nous a permis d'en améliorer la rédaction.

Que toutes ces personnes soient ici chaleureusement remerciées pour la confiance qu'ils nous ont accordée et pour leurs contributions à ce mémoire.

## **AVANT-PROPOS**

Pendant près d'un an, nous avons pris plaisir à découvrir l'univers de la grande distribution, et à en rencontrer les acteurs.

Cet univers nous a paru tellement surprenant, pour des ingénieurs, que nous avons souhaité le décrire ici de façon générale et si possible systématique. A l'image des hypermarchés offrant des assortiments toujours plus larges, nous avons souhaité mettre "tout sous un même toit".

Nous nous sommes pourtant restreints à la description du cas français, unanimement considéré comme exceptionnel dans le monde. Quelques comparaisons internationales permettront d'en juger, mais n'occupent qu'une place marginale dans ce mémoire.

De même, nous n'avons que rapidement évoqué la situation du commerce traditionnel de proximité, qui nous paraît largement indépendante du sujet traité.

Nous avons donc conçu ce mémoire comme une initiation aux règles et aux mécanismes qui régissent les relations entre l'industrie et la grande distribution moderne en France, qui permette d'en comprendre les évolutions. Nous espérons contribuer de la sorte au débat d'idées sur les relations industrie-commerce.

## TABLE DES MATIERES

<b>I. Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>II. Petite histoire de la grande distribution .....</b>	<b>2</b>
Du commerce traditionnel à la grande distribution.....	2
Naissance de la grande distribution .....	2
Clefs du succès des très grandes surfaces .....	2
Importance historique du niveau de prix.....	4
<b>Concurrence entre distributeurs modernes.....</b>	<b>5</b>
Typologie rapide des enseignes.....	5
Terrains de la concurrence aval.....	6
L'implantation des magasins.....	6
La loi Royer .....	7
Lutte pour les bonnes implantations .....	7
Contournement de la loi Royer.....	8
Les raisons d'une telle prise de risques.....	9
Pourquoi parler de la loi Royer ? .....	10
Le format de vente.....	10
Le prix de vente aux consommateurs.....	11
Le commerce à l'échelle industrielle.....	12
Le suivi minutieux des prix de revente.....	13
<b>Influence sur les industriels.....</b>	<b>15</b>
Modification des pratiques commerciales.....	15
Allongement des délais de paiement .....	15
Multiplication des remises et ristournes .....	15
Le référencement du produit.....	15
La menace du déréférencement.....	17
Des conditions de vente fixées a priori.....	18
Une coopération encadrée .....	19
Des conditions d'achat opposées par le client	
.....	21
Des clients fragiles .....	21
Des relations commerciales tendues.....	22
Répercussions sur le marché amont.....	23
Revente à perte.....	24
Demandes reconventionnelles.....	25
La concurrence aval influence la concurrence amont	
.....	26



<b>III. Une guerre de prescription.....</b>	<b>28</b>
<b>Tout commence par le prix.....</b>	<b>28</b>
L'importance du prix.....	28
Prix sur le marché aval .....	29
Prix sur le marché amont.....	29
Le discompte comme investissement publicitaire.....	30
Police des prix et refus de vente .....	30
<b>Concurrence sur l'offre marchande.....</b>	<b>32</b>
Place .....	32
Distribution sélective .....	33
Grande diffusion.....	34
Publicité .....	35
La publicité est liée à la diffusion.....	35
Publicité avec ou sans prix .....	36
Promotion.....	38
Les promotions coûtent cher aux industriels.....	38
Les promotions coûtent aussi aux consommateurs....	40
Les consommateurs pourraient payer encore moins.....	40
Les industriels hésitent face au juste prix.....	42
Les promotions servent à spéculer .....	43
Produit.....	44
Le distributeur fabricant.....	44
Le produit vu par les industriels .....	44
La marque de distributeur .....	46
L'innovation demandée par les distributeurs ...	48
Le professionnalisme de certains distributeurs .....	48
Le professionnalisme spartiate .....	50
Des distributeurs donneurs d'ordres.....	51
Le distributeur innovant.....	52
Le distributeur concurrent .....	54
Les premiers prix en grandes surfaces généralistes.....	54
Distributeurs de fins de séries .....	56
Fabrication de premiers prix .....	57
Les non-marques.....	58
Les industriels face aux marques des distributeurs....	59
Réplique par le Prix .....	59

Réplique par le Prix et le Produit.....	60
Réplique par le Produit seul.....	61
Les enjeux.....	63
Présentation.....	64
Composition de l'assortiment.....	64
Agencement du rayon.....	65
Emballage.....	67
L'emballage technique pour la distribution moderne	
.....	68
L'emballage et la marque .....	69
La contremarque.....	70
<b>La guerre de la marque.....</b>	<b>71</b>
<b>Les enjeux.....</b>	<b>72</b>
<b>IV. Les relations industrie-distribution et le droit de la</b>	
<b>concurrence.....</b>	<b>74</b>
<b>Le cadre législatif : l'ordonnance de 1986 .....</b>	<b>74</b>
Le titre III : ententes et positions dominantes.....	75
Comparaisons internationales .....	77
Le titre IV : transparence et pratiques restrictives de	
concurrence.....	77
La transparence .....	78
Comparaisons internationales .....	78
La discrimination et le refus de vente .....	79
Comparaisons internationales .....	80
L'interdiction de la revente à perte .....	80
Comparaisons internationales .....	81
L'interdiction des prix imposés.....	82
Comparaisons internationales .....	82
<b>Les propositions de réforme issues du milieu industriel</b>	
.....	<b>83</b>
La non-discrimination .....	84
La non-discrimination tarifaire.....	84
Les principes.....	84
Les marchés de grande consommation .....	85
Les autres marchés .....	87
Faut-il supprimer l'article 36-1 ?.....	88
Le refus de vente .....	89
Les marchés de grande consommation .....	90
Les autres marchés .....	90

Faut-il supprimer l'article 36-2 ?.....	91
La transparence.....	93
Le clivage entre secteurs.....	93
L'interdépendance entre opacité et discrimination.....	94
Les prix imposés.....	94
Les abus de dépendance économique.....	95
<b>Conclusion.....</b>	<b>95</b>
<b>V. Les dynamiques économiques : des contraintes et des opportunités.....</b>	<b>97</b>
<b>La segmentation de la distribution.....</b>	<b>98</b>
La distribution à haute productivité.....	98
Le hard discount alimentaire.....	99
La distribution hyperspécialisée.....	99
L'évolution de la distribution à distance.....	100
L'impact des nouvelles formes de commerce.....	102
<b>Le partage de la valeur ajoutée et la marque.....</b>	<b>103</b>
Le partage de la valeur ajoutée.....	104
Le contexte.....	104
Marketing d'enseigne.....	104
Surcapacités de production.....	105
Cœurs de métier et marques.....	106
Les marques, atout des grands producteurs.....	107
La lutte pour le pouvoir de prescription.....	108
Les grandes marques et les restructurations industrielles.....	110
Les difficultés des petites marques.....	110
Une logique de concentration.....	111
Une logique d'internationalisation.....	112
Les synergies avec les enseignes : opportunités pour les marques.....	113
La coopération commerciale.....	114
Le merchandising.....	114
Les promotions spécifiques.....	115
Les marques de distributeur, risques et opportunités.....	117
Le cas des premiers prix.....	119
<b>La gestion de l'interface avec la distribution.....</b>	<b>120</b>
L'optimisation de la logistique.....	120
Les enjeux de la logistique.....	120
Les axes d'optimisations.....	122



L'assortiment.....	122
Les conditionnements.....	124
Les flux physiques .....	125
Les flux d'informations logistiques.....	127
Les systèmes d'information des distributeurs.....	127
Les systèmes d'information logistiques entre industrie et distribution.....	128
Les échanges stratégiques d'information.....	129
La planification des ventes et de la logistique .....	130
L'évaluation des performances.....	132
L'effet sur les petites entreprises .....	133
Les petites entreprises et la collaboration stratégique avec la distribution.....	133
Les atouts des petites entreprises.....	134
<b>VI. Conclusion.....</b>	<b>136</b>



## I. INTRODUCTION

La grande distribution est le fruit de la croissance rapide, au cours des trente dernières années, des formes nouvelles de commerce que sont les supermarchés, les hypermarchés et les grandes surfaces spécialisées essentiellement. Cette croissance a accompagné, en même temps qu'engendré, un fort accroissement de la consommation des ménages. Aujourd'hui, en période de stagnation de la consommation, les effets sur l'industrie du développement de la grande distribution apparaissent plus clairement.

Avant de présenter ces effets, nous avons choisi de présenter en introduction une petite histoire de la grande distribution, puis de décrire simplement les comportements des acteurs en présence. Nous montrerons ainsi les enchaînements logiques qui mènent à une situation conflictuelle entre un industriel et ses distributeurs, alors que tout laisserait à penser qu'une coopération, si ce n'est une entente, ne peut que leur profiter. Nous décrirons ensuite les dispositions du droit de la concurrence français. En évoquant les revendications de différents groupes d'influence, des éléments de droit dans d'autres pays et des résultats de théorie économique, nous évaluerons la pertinence d'une réforme du droit français pour l'amélioration des relations industrie-commerce.

Enfin, nous nous tournerons vers les acteurs eux-mêmes, pour montrer qu'ils détiennent déjà de nombreuses clefs pour un avenir plus serein. Les meilleurs d'entre eux les utiliseront pour évincer leurs concurrents, en établissant des relations privilégiées de coopération stratégique avec quelques partenaires seulement. Il s'ensuivra néanmoins une amélioration globale des relations industrie-commerce, qui se réalisera au profit des consommateurs.

## II. PETITE HISTOIRE DE LA GRANDE DISTRIBUTION

### II.1. Du commerce traditionnel à la grande distribution

#### **Naissance de la grande distribution**

La grande distribution française a plusieurs dates de naissance officielles. Elle est née en 1852, avec le Bon Marché et l'invention par Boucicaut du libre-service à marge réduite (13,4% de marge brute) et du concept de grand magasin. Elle est née aussi avec les magasins Casino et l'idée des chaînes succursalistes.

La distribution moderne s'annonçait dans l'immédiat après-guerre, lorsque ses pères se sont lancés dans le commerce. Ainsi Edouard Leclerc, ancien séminariste de 24 ans, qui ouvre en décembre 1949 une épicerie très particulière à Landerneau : il vend uniquement des biscuits, à même leurs cartons posés au sol, 25% moins cher que ses concurrents, et se bat pour imposer en France le concept de discompte.

Les grandes surfaces alimentaires font leur apparition en France en mai 1957, avec les 400 m<sup>2</sup> du supermarché de Bardou, à Paris. En avril 1963, Marcel Fournier ouvre son deuxième supermarché Carrefour à Annecy (le premier date de 1960), et vend pour la première fois de l'essence en discompte.

Enfin, et ce serait la véritable naissance du commerce moderne, Carrefour regroupe toutes ces innovations en juin 1963, en ouvrant à Sainte-Geneviève-des-Bois un magasin de libre-service alimentaire en discompte de 2.500 m<sup>2</sup>, avec parking de 400 places et vente d'essence bon marché. Carrefour détient alors tous les éléments du concept tellement français de l'**hypermarché**, puisque c'est ainsi que l'on appellera plus tard ces magasins de plus de 2.500 m<sup>2</sup> (**supermarché** pour les surfaces comprises entre 400 et 2.500 m<sup>2</sup>, par référence à leurs ancêtres).

#### **Clefs du succès des très grandes surfaces**

Le succès de ces formes modernes de commerce s'explique par un besoin réel au sein de la population, en France tout particulièrement. L'après-guerre y a vu naître une nouvelle génération de clients pour la distribution. La généralisation de l'automobile a permis la transition du supermarché à l'hypermarché : entre 1958 et



1963, le parc automobile français passe de 4,0 à 6,7 millions de véhicules particuliers<sup>1</sup>. Carrefour, le premier, a imaginé de renoncer à la clientèle de proximité pour parier sur les automobilistes, et implanter des magasins sur des terrains en périphérie des villes. Des surfaces importantes de tels terrains étaient disponibles, à faible prix, à la différence de ce que l'on observait dans le même temps au Royaume-Uni par exemple.

Le principe du libre-service limitait bien évidemment les frais de personnels. Les caisses enregistreuses de National Cash Register et les ordinateurs d'IBM ont permis d'accélérer le défilement des clients aux caisses et de limiter les effectifs de caissières et de comptables. L'apparence du magasin a été considérée comme secondaire par les pionniers du discompte, qui empilaient des cartons à même le sol. Ainsi, le premier centre Leclerc de région parisienne a été ouvert par Jean-Pierre Le Roch à Issy-les-Moulineaux, dans un atelier désaffecté de 48 m<sup>2</sup>. Même lorsqu'ils s'agrandiront, sur l'idée des supermarchés, les discompteurs garderont comme ligne de conduite la recherche des frais "fixes" les plus bas dans les chiffres d'affaires les plus élevés. Enfin, les distributeurs ont réinvesti dans les prix de vente en magasin ces économies sur les charges d'exploitation.

Les clients, attirés par les prix bas, ont pris l'habitude de venir de loin pour remplir leurs véhicules de victuailles, pour les stocker chez eux d'autant plus facilement que les réfrigérateurs se sont généralisés dans les foyers français depuis l'après-guerre. La durée moyenne de déplacement pour aller faire ses courses dans un magasin de moins de 400 m<sup>2</sup> est ainsi de 8 minutes, mais elle passe pour les clients des hypermarchés de plus de 6.500 m<sup>2</sup> à 21 minutes<sup>2</sup>.

Cette tendance pouvait être observée dès les débuts, en 1963, car les distributeurs français, en avance sur leurs homologues européens, proposaient du carburant pour automobiles à des prix très attractifs. Carrefour à Sainte-Geneviève-des-Bois vendait l'essence à 0,93 F le litre, au lieu de 0,98 F partout ailleurs. Le moyen de transport lui-même donnait ainsi un but supplémentaire à ces interminables "courses du samedi après-midi". Pour attirer toujours plus de ménages, l'essence est devenu un produit de bataille pour les distributeurs, et en tout cas le seul produit dont ils affichent le prix au sommet d'un poteau de 12 mètres de haut...

---

<sup>1</sup> source : LSA, n°1373/1374, novembre 1993

<sup>2</sup> source : IRI-Secodip

Ce choix de la fin de semaine pour réaliser l'approvisionnement hebdomadaire de la famille est aussi une spécificité française, au moins par l'ampleur des variations de fréquentation qu'il impose aux magasins : le chiffre d'affaires des vendredis et samedis est au moins double de celui des autres jours de la semaine. Les dimensions des magasins, le nombre de caisses, ou la taille des stocks exposés sont prévus en fonction de ces pics de fréquentation, et donc sous-utilisés pendant le reste de la semaine. Il semble évident que cette disponibilité des clients en fin de semaine est liée entre autres à l'importance prise en France par le travail des femmes.

### **Importance historique du niveau de prix**

Les couples bi-actifs utilisent donc leur voiture en fin de semaine pour s'approvisionner massivement. Un faible écart relatif de prix sur chaque produit se traduira alors par une différence importante dans l'absolu sur le prix payé à la caisse pour le contenu d'un et parfois de deux chariots de provisions.

Aussi les clients ressentent-ils le besoin de choisir avec soin leur lieu d'achat, ayant de plus les moyens, grâce à leur véhicule, de choisir parmi plusieurs destinations. Les quelque 1.000 hypermarchés et 7.000 supermarchés français se répartissant sur 1670 **bassins de chalandise**, chaque consommateur a le choix théorique entre 6 points de vente en moyenne<sup>3</sup>. De fait, en 1987, chaque ménage fréquentait en moyenne 2,7 magasins pour l'achat de produits de grande consommation. Ce chiffre est passé à 3,3 magasins par ménage en 1994<sup>4</sup>.

Les contraintes professionnelles, l'importance des volumes achetés et la possibilité de choisir ont donc façonné une certaine vigilance du client au niveau de prix. Les contraintes du chômage et la faiblesse de certains pouvoirs d'achats aujourd'hui n'ont pas un effet opposé : le client des années 1990 fait autant d'économies qu'il le peut, surtout s'il est sans emploi et a le temps et le besoin de comparer les prix.

Les clients plus privilégiés n'ont pas la même sensibilité aux prix, bien évidemment, mais la bonne santé de certains distributeurs de produits à forte image de qualité s'expliquerait elle-aussi par la "crise" en ce début des années 1990. Les

---

<sup>3</sup> selon E.Thil, au colloque L'avenir des marques, KCA et LSA, 30 juin 1994

<sup>4</sup> source : IRI-Secodip



magasins Marks & Spencer observent ainsi une montée en gamme des achats de certains clients, qui préfèrent payer plus cher pour se persuader qu'ils achètent un produit de qualité et qu'ils allouent au mieux leurs moyens limités. De même, on peut signaler l'augmentation de la consommation de produits alimentaires de haut de gamme (purs jus de fruit, produits de style traiteurs, chocolats très amers, cafés de grandes origines, produits exotiques...), dont l'authenticité annoncée semble justifier de façon objective le prix élevé.

La société de consommation individuelle semble cependant démodée, et il devient inconvenant d'affirmer sa différence sociale par un mode de consommation délibérément hors-normes. "En gros, le chômeur se restreint, l'actif met de côté en pensant aux coups durs, et le riche ne veut plus paraître", comme l'a résumé Antoine Riboud, président-directeur général du groupe Danone<sup>5</sup>.

## II.2. Concurrence entre distributeurs modernes

### Typologie rapide des enseignes

Très rapidement, deux types de structures sont apparus parmi les enseignes française. Il est important de distinguer les enseignes de type **capitalistique** des structures dites d'**indépendants**. Les premières sont aujourd'hui encore assez largement familiales, comme à leurs débuts, car leurs propriétaires ont su les développer sans capitaux extérieurs, comme on l'expliquera plus loin. L'existence de groupements d'indépendants est un phénomène typiquement français qui reste très mystérieux, mais dont on sent bien qu'il est central dans les relations industrie-commerce. Trois enseignes rentrent dans cette catégorie : Système U, Leclerc, et Intermarché (cette dernière étant issue de Leclerc, après la scission d'un groupe d'adhérents dirigés par Jean-Pierre Le Roch). Ces enseignes regroupent des commerçants indépendants, propriétaires de leur fond de commerce (mais pas des murs en général), qui adhèrent à une philosophie et surtout à une centrale d'achat. Il se trouve que, du fait de l'implication personnelle de ces entrepreneurs, les enseignes Intermarché et Leclerc sont les plus dynamiques et les plus puissantes en France, en termes d'achats, mais aussi les plus incontrôlables et les plus obstinées dans la mise en œuvre du discompte. Cette description rapide des deux principales enseignes d'indépendants est nécessaire, et suffit pour comprendre la suite de ce mémoire. Elle pourrait être complétée de beaucoup d'autres caractéristiques

---

<sup>5</sup> A.Riboud, aux Journées annuelles du merchandising, 23 novembre 1993

attribuées aux enseignes indépendantes, plus difficiles à démontrer et dont certaines relèvent de la simple rumeur.

## Terrains de la concurrence aval

Le **marché aval** est celui sur lequel les enseignes et leurs points de vente entrent en concurrence pour la revente de leurs produits aux consommateurs, aux **destructeurs finaux** des produits.

Le commerce traditionnel était avant tout un **commerce de proximité**. Un bon emplacement de magasin constituait alors une rente pour son exploitant, qui faisait éventuellement quelques efforts pour améliorer de temps en temps sa devanture et l'agencement intérieur du magasin. Le **contrôle des prix** par le gouvernement, conçu comme un outil de lutte contre l'inflation, avait en quelque sorte étouffé la concurrence par les prix. Le ministère de l'économie pourchassait les hausses, et les hausses autorisées semblaient tellement limitées aux commerçants que ces derniers les appliquaient intégralement. Ils n'envisageaient alors jamais d'auto-limiter leurs marges, pour s'engager dans une concurrence par les prix.

La concurrence aval traditionnelle a donc évité le terrain des prix, partiellement occupé par la réglementation. Elle se basait d'abord sur l'emplacement des points de vente, puis sur leur aspect, et peu ou jamais sur les prix pratiqués.

Nous montrerons ici qu'au contraire la concurrence aval des distributeurs modernes s'est livrée essentiellement par et autour de la réglementation. Elle s'est engagée par une lutte pour les meilleurs **emplacements**, exacerbée par l'adoption de la **loi Royer**, et a traité assez rapidement les questions de **format** du magasin pour livrer une **guerre des prix**, sur un terrain pourtant finement quadrillé par la réglementation.

### L'implantation des magasins

Les disponibilités foncières en périphérie des villes ont joué un rôle historique dans le développement en France de la grande distribution, comme cela a été décrit précédemment. La première (et en fait la seule) tentative législative de contrôle de la grande distribution s'est aussi appuyée sur les aspects fonciers de son développement, avec l'adoption en 1973 d'une loi malthusienne, la loi Royer.



## La loi Royer

Depuis 1969, des **commissions consultatives d'urbanisme commercial** donnent un avis sur les projets de nouvelles implantations de grandes surfaces, et un système compliqué de taxation des mètres-carrés de surfaces de vente cherche à freiner depuis 1972 la croissance des distributeurs. Les faibles résultats obtenus amènent le gouvernement de Pierre Messmer à légiférer face au "gigantisme" des projets de la grande distribution, selon le mot du Président Pompidou en 1973.

L'article 1er de la loi du 27 décembre 1973 (loi Royer, du nom du ministre du commerce et de l'artisanat de l'époque) cherche à "éviter qu'une croissance désordonnée des formes nouvelles de distribution ne provoque l'écrasement de la petite entreprise et le gaspillage des équipements commerciaux".

La loi Royer confie un rôle d'**autorisation préalable** aux **commissions départementales d'urbanisme commercial** (CDUC), composées à parité d'élus locaux et de socio-professionnels. Les commissions doivent autoriser chaque nouvelle implantation de magasins dont la surface de vente dépasse 1.500 m<sup>2</sup> (voire 1.000 m<sup>2</sup> dans les communes de moins de 40.000 habitants).

## Lutte pour les bonnes implantations

Lorsqu'il s'est agi d'obtenir des permis de construire pour la construction d'hypermarchés, les réseaux de distributeurs indépendants se sont montrés plus efficaces que les groupes de distribution intégrés. Les réseaux d'indépendants cooptent essentiellement, pour diriger leurs futurs magasins, des notables locaux qui ont le même profil que les commerçants que la loi cherche à protéger. Les demandes de permis présentées par ces enfants du pays ont été semble-t-il mieux accueillies, en commissions départementales d'urbanisme commercial, que celles émanant des sièges sociaux de gros groupes capitalistiques. S'ajoutent à cela la réputation de défense du consommateur déjà acquise par les deux principales chaînes d'indépendants, et la moindre superficie en moyenne (donc la nature moins inquiétante) des magasins qu'elles exploitent.

Les dossiers présentés par les indépendants ont été relativement mieux acceptés que les autres. Mais les indépendants ont surtout été en mesure d'inonder les commissions de tels dossiers, émanant de demandeurs particuliers qui n'avaient rien à perdre, avec des choix d'implantation certainement sans rapport avec les priorités stratégiques de grands groupes nationaux.

## Contournement de la loi Royer

Ces moyens parfaitement normaux d'obtenir les autorisations nécessaires montrent déjà les limites de la loi Royer. Les pratiques plus répréhensibles visant à contourner cette loi et la corruption qui a entaché les autorisations préalables sont bien connues. Elles ont été le fait de **tous** les acteurs. Les commissions départementales n'ont pas été à la hauteur des pouvoirs importants que leur conférait la loi Royer, en ces débuts de la décentralisation. Il faut dire cependant que les moyens mis en œuvre pour les corrompre ont aussi su convaincre des élus à des niveaux plus élevés.

Finalement, sans plus y voir la moindre corruption, les membres des commissions se sont persuadés de la nécessité d'un barème, pour que les sommes importantes versées le soient de façon équitable et en général sans enrichissement personnel. Le barème correspondrait à environ 10.000 F par m<sup>2</sup> de surface de vente, selon un distributeur, payés d'une façon ou d'une autre.

Les enseignes ont ainsi contribué à l'aménagement des alentours des magasins en espaces verts ou autres ronds-points d'utilité douteuse. Un cours officieux du rond-point existe, soumis à une hyper-inflation sans autre fondement que l'avidité des municipalités. Ainsi un maire a-t-il déclaré fièrement à son conseil municipal avoir obtenu 4 millions de francs (sic) pour la construction d'un rond-point, et que "l'excédent servirait à repeindre les bureaux de la mairie"<sup>6</sup>.

D'autres municipalités se sont passées du prétexte du rond-point ; les élus rééligibles ont préféré faire financer leurs campagnes électorales, puis finalement se faire remettre directement la "valise de biffetons" (sic) que nous a décrite un distributeur.

Grandes surfaces et hommes politiques utilisent de toute façon les mêmes imprimeurs et les mêmes afficheurs, d'où très vite la tentation de faire caisse commune pour le paiement de ces prestataires de services. L'implication des fournisseurs de biens de consommation pour leur demander d'établir les fausses factures nécessaires est venue presque naturellement ensuite.

---

<sup>6</sup> cité par M.E.Leclerc, La fronde des caddies, 1994



## Les raisons d'une telle prise de risques

Les risques pris par les distributeurs pour l'obtention de ces permis de construire montrent l'importance stratégique de ces ouvertures pour eux. Cette importance dépasse de beaucoup l'effet direct simple, à savoir que chaque magasin supplémentaire dégage des bénéfices supplémentaires.

Chaque magasin supplémentaire apporte en effet beaucoup plus que cela à l'enseigne qui le contrôle. Tout d'abord, un nouveau magasin occupe un emplacement que la concurrence n'aura pas, dans un jeu où la quantité d'emplacements disponibles est limitée. Ensuite, un magasin dont la construction a été arrachée à la Commission avec difficultés est assuré d'un quasi-monopole sur sa zone de chalandise pour quelques années, avant d'être rejoint par un concurrent. Il pourra ainsi pratiquer des prix plus élevés, et dégagera un bénéfice proportionnellement plus important que les magasins implantés en zones plus disputées.

C'est surtout **vis-à-vis des fournisseurs** que cette course aux implantations prend tout son sens. La forte croissance, à cette époque, du marché des produits de grande consommation provenait essentiellement de ces ouvertures de magasins, qui modifiaient brutalement les habitudes de consommation des zones d'implantation. Vue du côté des industriels, cette croissance du marché était bien le fait des enseignes à la plus forte croissance interne. Il devenait important de favoriser ces chevaux gagnants et de faciliter les ouvertures.

Les industriels ont donc apporté des cadeaux de naissance, en offrant parfois tout le stock de leurs produits nécessaire à l'ouverture. Cette valeur de stock sera "réalisée" dès l'ouverture, représentant jusqu'à quelques semaines de chiffre d'affaires. Le montant de l'ensemble des contributions dépasserait celui des travaux de construction des hypermarchés les plus rudimentaires, et dépasse certainement celui du réaménagement d'un hangar en rase campagne.

Ces cadeaux sont loin d'être désintéressés, puisqu'ils permettent aux industriels d'inculquer aux chefs de rayons et aux futurs clients du magasin de bonnes habitudes dès le début. Ces stocks imposants permettent aux industriels d'occuper des positions fortes dans les nouveaux magasins, de s'approprier des parts du rayonnage à bon compte. Ils leur permettent aussi d'être présents lors de la folle semaine d'ouverture du magasin qui s'annonce, au cours de laquelle toute la région va accourir pour profiter de promotions spectaculaires.

Les grands groupes industriels bien établis sont seuls à pouvoir se permettre ce type de pratiques, et évitent ainsi que le magasin ne prospecte ailleurs, auprès de petits fournisseurs régionaux. Ces grands groupes nationaux sont aussi le plus souvent seuls à être sollicités dans ces cas, et entrent dans un cercle vertueux où l'on ne prête qu'aux riches : les grands grandissent, les petits se contentent des miettes.

### **Pourquoi parler de la loi Royer ?**

La loi Royer était destinée à contrôler le marché aval, et en particulier la concurrence entre petits commerçants traditionnels et nouveaux géants de la distribution. Elle ne semble donc pas concerner directement les relations industrie-commerce.

L'évocation ici de la loi Royer permet cependant de montrer que la loi et le règlement semblent impuissants face aux poussées de la grande distribution, ce que confirmeront les faibles résultats de tentatives réglementaires ultérieures. Tout d'abord cette loi n'a pas atteint son but initial : elle n'a pas su éviter la disparition rapide du petit commerce et la prolifération anarchique de grandes surfaces. Elle a eu de plus de nombreux effets pervers, caractéristiques des lois de circonstances. La loi Royer a ainsi indirectement favorisé les enseignes d'indépendants, souvent détenues par des anciens commerçants, qui sont aujourd'hui les plus éloignées des usages commerciaux traditionnels que la loi voulait sauvegarder.

En fait, cette loi a permis d'esquisser pour une large part les relations entre les commerçants et leurs fournisseurs, d'abord au moment de l'ouverture des magasins, puis de façon générale dès que le distributeur est soumis à une pression et qu'il se retourne vers ses fournisseurs.

Pourtant, beaucoup d'industriels considèrent qu'ils ne se seraient jamais développés sans la grande distribution, et attribuent cela aussi en partie à la loi Royer. La loi Royer conférait en effet une rente de situation aux nouveaux magasins, dans lesquels les grands industriels bénéficiaient à leur tour d'une rente de situation. Elle a aussi favorisé, comme on le verra, la concentration de la distribution, avec aujourd'hui certains inconvénients pour les industriels, mais de grosses économies pour eux pendant la période de croissance qu'ils ont connue.

### **Le format de vente**

La course aux meilleures implantations a fait passer au deuxième plan l'importance du **format** du magasin, pour reprendre un concept anglo-saxon englobant à la fois l'aspect, la superficie, l'agencement, bref l'utilisation des espaces.



Les premiers hypermarchés se différencient difficilement par leurs aspects extérieurs ou intérieurs. D'une enseigne à l'autre on observe beaucoup de similitudes, d'autant que les magasins changent facilement d'enseigne en quelques jours, sans réaménagement notable. Pour les mêmes raisons, des magasins de tailles ou de qualités d'aménagement très différentes cohabitent souvent au sein d'une même enseigne.

Quelques mises en scène particulières distinguaient à l'origine les magasins Leclerc, qui refusaient, par exemple et pour reprendre leur argumentation "les éclairages violents et les aménagements coûteux que l'on fait payer au client". Les plus récents des Centres Leclerc sont aujourd'hui parmi les hypermarchés les plus luxueux de France, mais le concept d'environnement spartiate a été repris avec succès par d'autres enseignes.

Les magasins Aldi par exemple, en Allemagne, se sont tenus à ce principe depuis les années 1960. L'idée est alors revenue en France, dans les magasins Ed (groupe Carrefour) au début des années 1980 : couleur blanche omniprésente, produits présentés dans les caisses d'emballage découpées en forme de présentoirs, pas de décoration intérieure, avec un choix restreint. Un magasin Ed moyen offre 424 références, dont 249 d'épicerie, 60 de liquides, 32 de parfumerie-hygiène, 41 d'entretien, 29 de crèmerie et 13 de charcuterie préemballée<sup>7</sup>, soit donc très peu de produits frais dont la gestion est toujours coûteuse.

Le concept s'est alors de nouveau généralisé en France, sous l'influence de chaînes allemandes surtout, au début des années 1990. Grâce aux chaînes Aldi, Lidl et Leader Price entre autres, la **distribution spartiate** a fortement relancé le rythme des ouvertures de supermarchés. Ces chaînes ont réhabitué les consommateurs français à entrer dans un magasin d'aspect peu engageant, offrant un choix limité de quelques centaines de produits, sans musique ni couleurs, sans promotions voyantes, où seul compte le **prix de vente au consommateur**.

#### Le prix de vente aux consommateurs

La grande distribution s'est distinguée dès ses débuts, et s'est même définie, par son niveau de prix plus bas que celui des concurrents traditionnels. Il s'agissait bien d'un niveau de prix relatif, pour des produits identifiables et comparables en vente chez les autres commerçants.

---

<sup>7</sup> source : Points de vente, décembre 1981

Pour pratiquer le discompte et prendre l'avantage dans la concurrence aval qui les opposait entre eux, tous les distributeurs se sont lancés dans une **industrialisation** des méthodes du commerce, et ont mis en œuvre des méthodes extrêmes de **suivi des prix de revente**.

### Le commerce à l'échelle industrielle

La recherche des prix les plus bas possibles s'est faite en modernisant et en industrialisant les méthodes de distribution. Elle exigeait une massification des achats et, sans rentrer dans le détail de la logistique mise en œuvre ou des opérations financières qui ont accompagné de nombreux changements d'actionnariat, il est facile de constater aujourd'hui une concentration importante de la distribution. Les 5 premiers distributeurs de produits de grande consommation représentent aujourd'hui 59% du CA du secteur, les 10 premiers 85% (tableau 1).

**tableau 1**                      **Part de marché des enseignes en alimentation générale, 1992**

(% en valeur) - source : ILEC, Nielsen

Intermarché (ITM)	14,6
Leclerc (Galec)	14,5
Carrefour-Ed	12,4
Promodès	9,7
Casino-Rallye	7,6
Auchan	6,9
Docks de France-SASM	6,1
Système U	5,4
Cora-Match	4,5
Monoprix (SCA)	3,0
Comptoirs modernes	2,6
Prisunic	1,4

source : ILEC

Le nombre de magasins de proximité a été divisé par deux entre 1988 et 1992, tandis que quelques milliers de grandes surfaces accaparaient l'essentiel du marché des produits alimentaires de grande consommation. Les 902 hypermarchés, représentant 2,1% du nombre des points de vente en France en 1992, écoulaient à eux-seuls 47,5% du chiffre d'affaires des industries agro-alimentaires (tableau 2).



**tableau 2**

	Nombre de points de vente				Chiffre d'affaires 1992	
	en 1988	évolution de 88 à 92	en 1992	en 1992 (%)	milliards de FF	(%)
Hypermarchés	662	+240	902	2,1%	345	47,5%
Supermarchés	6.842	+918	7.760	18,3%	324	44,8%
Proximité	65.448	-31.612	33.836	79,6%	56	7,7%
<b>Total</b>	<b>72.952</b>	<b>-30.454</b>	<b>42.498</b>	<b>100,0%</b>	<b>725</b>	<b>100,0%</b>

source : ILEC

L'effet de taille et le poids sur le marché recherchés par les distributeurs ne constituent qu'une partie des leviers utilisés dans l'industrialisation des méthodes, en vue d'améliorer la compétitivité aval. Les distributeurs modernes ont aussi complètement revisité le métier de commerçant et les méthodes internes du magasin, en attribuant à chaque employé un rôle dans une organisation taylorienne du travail. La logistique et l'approvisionnement des magasins ont pris un rôle considérable, et Intermarché en a même fait un de ses métiers, en se dotant d'une flotte complète de semi-remorques. Le métier de caissière à temps plein est apparu avec l'étiquetage des produits, qui rend superflue toute connaissance commerciale. Le métier a été facilité par la suite avec l'introduction des tapis-roulants, des lecteurs de codes-barres, etc. Toujours dans une logique de concurrence aval, les gains de productivité réalisés par une telle industrialisation des méthodes permettent de supporter durablement des marges faibles. Les succès se mesurent alors par les **niveaux de prix relatifs** qui peuvent être durablement soutenus.

### **Le suivi minutieux des prix de revente**

Certains magasins en arrivent aujourd'hui à relever de façon hebdomadaire, par lecteurs optiques, les prix de milliers de produits dans des dizaines de magasins concurrents, à plus de vingt kilomètres à la ronde, pour permettre aux chefs de rayons de se comparer à leurs concurrents. Lorsqu'ils vendent moins cher que leurs concurrents, ils se gardent bien de remonter leurs prix. En revanche, lorsqu'ils sont plus chers, ils alignent leurs prix de revente sur ceux de la concurrence, quels que soient leurs propres prix d'achat et leurs marges.

La guerre des prix n'est pas seulement locale : les enseignes veulent se doter d'une image nationale de discompteurs. Ainsi, pour des raisons idéologiques, un centre Leclerc qui figurerait trois fois de suite parmi les 10 magasins les plus chers du groupement perdrait le droit de porter l'enseigne Leclerc. Les enseignes suivent donc les relevés effectués par des prestataires de services comme Nielsen et IRI-Secodip sur des milliers de produits et des milliers de magasins. L'enseigne Casino s'est même dotée d'un système informatique centralisé interne qui équipe ses quelque 4.000 points de vente sur tout le territoire national. L'ensemble des prix relevés par les responsables de magasins, dans les magasins concurrents mais aussi à la lecture des tracts publicitaires distribués sur leur zone de chalandise, convergent vers Saint-Etienne pour y être analysés. Dans le même ordre d'idées, le service Minitel 36.17 Distrib, accessible à n'importe qui, permet aujourd'hui d'obtenir en temps réel des informations sur les promotions par prospectus. Classées par produit ou par enseigne, ces informations incluent la description précise du produit et de son conditionnement, son prix de vente et les dates de validité des opérations promotionnelles sur tout le territoire national.

Cette somme considérable d'informations permet aux distributeurs de se placer sur le marché aval, de trouver leur "positionnement" en termes de prix. Une enseigne de **magasins populaires** nous a ainsi présenté sa politique tarifaire : les prix de 300 produits considérés comme stratégiques sont ajustés à un indice 101,9 (en prenant pour base 100 le niveau de prix des grandes surfaces concurrentes localement). Quelque 1.100 autres produits, dits sensibles car consommés de façon courante, sont vendus à un niveau de prix de 105%, et les autres références sont vendues à 109% du prix de la concurrence immédiate. Les magasins populaires, de par leur situation en centre-ville, leurs prestations de services et leur offre non-alimentaire importante, ont une structure de coûts telle qu'ils ne peuvent vendre moins cher que les supermarchés et hypermarchés. Ils vendent en moyenne 5% plus cher qu'eux, mais modulent cette différence pour les produits stratégiques dont les consommateurs mémorisent les prix.

La concurrence pour les meilleurs emplacements de magasins et la course à la croissance des enseignes ont fait qu'il était stratégique pour les industriels d'être bien représentés dans les magasins dès leur ouverture. Les grands groupes industriels ont donc misé sur les débouchés en développement, et ont joué le jeu de la grande distribution. Ils se sont donc indirectement impliqués dans la guerre des prix que se livrent les enseignes concurrentes sur le marché aval. Pour ne pas céder de rayonnement à leurs propres concurrents, et rester bien implantés chez tous leurs clients, les industriels ont cherché à n'en défavoriser aucun dans cette guerre des



prix. Les répercussions sur le marché amont de ces pratiques issues de la concurrence aval se sont rapidement révélées.

### II.3. Influence sur les industriels

Après être allées jusqu'à offrir aux magasins un stock initial, les forces de vente ont dû trouver de nouveaux arguments pour conserver leurs **parts de linéaires**, leurs emplacements sur les rayonnages des grandes surfaces. Elles ont accordé des **délais de paiement** longs, de préférence à des **remises** ou **ristournes** supplémentaires, et ont en tout cas modifié leurs pratiques commerciales traditionnelles.

## **Modification des pratiques commerciales**

### Allongement des délais de paiement

Le délai de paiement est une facilité que l'attaché commercial accorde au client au cours d'une négociation sans prendre beaucoup de risques : sauf rares exceptions, l'évaluation des performances de la force de vente est basée sur le carnet de commandes et ne tient pas compte des dates effectives des paiements. Au niveau de l'entreprise, un escompte accordé au client pour paiement comptant vient en diminution du sacro-saint chiffre d'affaires et signifierait "récession", alors qu'une augmentation du poste créances clients est plus facilement acceptée par les bailleurs de fonds.

Enfin, et c'est là un principe général des industriels dès qu'ils abordent la grande distribution, un escompte pourrait s'apparenter à une remise tacitement renouvelable à chaque commande, et qui pourrait être réclamée par d'autres clients qui ne paient pas comptant. L'industriel préfère pour ces raisons accorder un délai de paiement plus long, ce qui constitue une faveur à laquelle il a l'impression, l'illusion, de pouvoir mettre fin dès qu'il le souhaite. L'histoire des relations industrie-grande distribution a cependant montré que les délais de paiement diminuaient rarement...

### Multiplication des remises et ristournes

#### **Le référencement du produit**

Pour lancer un produit en grandes surfaces, les industriels doivent le faire **référencer**. En principe, le référencement correspond au paiement par l'industriel à la centrale d'achats d'une somme pouvant représenter jusqu'à **15 ou 20%** du chiffre

d'affaires **annuel** prévisionnel d'un nouveau produit. En l'échange de cette somme importante, la centrale s'engage à ce que le produit soit représenté sur les rayonnages de tous les magasins adhérents de la centrale. Dans le meilleur des cas, ce paiement permet au nouveau produit de figurer dans un **tronc commun d'assortiment** (selon la dénomination de l'enseigne Carrefour) que la centrale impose à tous les points de vente. L'industriel peut ensuite se prévaloir de l'appartenance à ce tronc commun auprès des points de vente, pour imposer la mise en rayons de son produit sans en référer de nouveau à la centrale d'achat.

En fait, le paiement pour le référencement central s'avère nécessaire, mais rarement suffisant. La force de vente sur le terrain devra souvent payer un référencement complémentaire en plate-forme régionale, puis un référencement local au niveau de chaque magasin : un distributeur appelle cela "la **Moulinette** à plusieurs étages". Les tarifs au niveau local vont de quelques centaines de francs par référence (et non pas par produit, sachant que chaque produit existe sous plusieurs références) pour un supermarché, jusqu'à 6.000 ou 7.000 F pour les plus grands hypermarchés.

Le distributeur loue en fait ses rayonnages aux industriels. Il se rémunère par ce référencement, et non plus par la marge commerciale pratiquée à la revente du produit. Certains distributeurs se sont même fait une spécialité de cette course aux référencements, accueillant dans leurs rayons toutes les nouveautés possibles pour toucher les quelques milliers de francs correspondants. L'activité est régénératrice, quand on sait que près de **cent produits nouveaux** sont lancés **chaque jour** sur le marché des produits de grande consommation ! Le directeur marketing d'une enseigne nous a dit avoir décidé, suite à une étude de marché, de limiter son offre de crèmes de cassis à trois références par magasin, ce qui semble largement suffisant. Il a cependant eu la surprise de constater que plusieurs magasins préféraient référencer 5 marques, pour toucher deux primes de référencement supplémentaires, les quantités vendues de chacune des références important peu. On le voit bien ici, la pratique du référencement introduit une logique très différente de celle du commerce traditionnel.

La concurrence entre marques aidant, cette pratique du référencement réservée initialement aux nouveaux produits s'est étendue à tous les produits, avec l'apparition des ristournes pour **maintien de gamme**. Cette fois, l'industriel accorde, ou est contraint d'accorder, une ristourne aux enseignes qui continuent à offrir ses produits d'une année sur l'autre. Ce type de paiements au cours de la vie normale d'un produit a trouvé récemment une justification formelle avec les codes-barres. Les magasins exigent désormais environ 1.500 F de frais de dossier et de



saisie pour toute modification de leur base de données informatisée, c'est à dire à chaque modification de l'emballage ou à chaque promotion sur une référence.

### **La menace du déréférencement**

Les industriels doivent donc régulièrement payer à différents niveaux, sous différents prétextes, pour que leur gamme soit bien présentée en magasins. Les menaces de **déréférencement** ont parfois été mises à exécution, se traduisant par un boycott décrété en centrale, ou par un refus d'achat au niveau d'un seul magasin. Les liens de cause à effet sont volontairement masqués par les distributeurs, pour ne pas tomber sous le coup d'un abus de dépendance économique. En cas de désaccord concernant les produits leaders d'un grand groupe au niveau d'une base régionale, il leur suffit par exemple de déréférencer des produits moins connus de ce même groupe dans une autre région pour obtenir rapidement gain de cause.

Le déréférencement peut s'exercer à l'encontre de PMI acculées ainsi à la faillite, ou à l'encontre de marques internationales prestigieuses. Les PMI sont de toute évidence les plus vulnérables dans ce cas, lorsqu'elles n'ont pas su limiter le poids représenté par un seul client dans leur chiffre d'affaires. Une acheteuse nous a confirmé, de façon bien évidemment confidentielle, que sa puissante centrale d'achat cherchait volontairement à se rendre irremplaçable auprès des petits fournisseurs. Elle pouvait alors les "**déshabiller**", selon la délicate expression utilisée en interne, c'est à dire leur extorquer la connaissance de l'intégralité de leur structure de coût et de leur marge. La centrale décidait ensuite, en fonction de ses stratégies de concentration verticale et des relations personnelles entre l'acheteur et le fournisseur, soit de "rhabiller" le fournisseur en lui accordant une marge positive, soit de le "faire couler" pour pouvoir racheter l'entreprise.

Les grands groupes internationaux ne sont pas davantage à l'abri d'un déréférencement. Les conséquences pouvaient en être limitées il y a 10 ans, en période de forte croissance de la consommation et lorsque les plus gros clients représentaient moins de 8 ou 9% des ventes. Une année de bonnes ventes pouvait alors suffire pour compenser un déréférencement. Aujourd'hui, il est bien difficile de compenser la perte d'un client représentant 15% du marché, qui plus est stagnant, des produits de grande consommation, voire 20% de certains segments de marché spécifiques.

Pour les plus grands groupes industriels, de tels clients ne représentent que 1 ou 2% du chiffre d'affaires au niveau européen. Dans les cas où une usine unique fabrique le produit pour toute l'Europe, les conséquences d'un tel déréférencement sur l'emploi sont limitées. Certains industriels avancent aussi que le distributeur perd

beaucoup, voire plus qu'eux, lorsque les produits prestigieux qu'ils fabriquent ne sont pas représentés dans les magasins. Un client qui ne trouve pas un article de sa marque habituelle va le chercher dans un autre point de vente dans 42% des cas. Il diffère son achat dans 23% des cas, et ne se tourne vers un produit de substitution que dans 31% des cas<sup>8</sup>.

Ils semble cependant que les producteurs, aussi puissants soient-ils, ont plus à perdre d'un déréférencement que les distributeurs, et cèdent les premiers dans les épreuves de forces qui s'engagent parfois à ce sujet. Ainsi, deux grandes enseignes au moins s'amuse à faire surenchérir les trois grands fabricants de yaourts qui se partagent le marché français (Danone, Yoplait et Chambourcy) : seuls deux d'entre eux sont référencés, si bien que chaque année au moins, au moment du choix des deux élus, les trois fabricants rivalisent de générosité en matière de primes de référencement et autres remises...

### **Des conditions de vente fixées a priori**

Les législateurs ont voulu éviter que de telles surenchères, pratiquées pour satisfaire un client plus exigeant que les autres, pénalisent les clients les moins agressifs. Pour les négociations, les industriels sont donc tenus par la loi d'utiliser des **conditions générales de vente** (CGV) fixées a priori, pour éviter toute discrimination entre clients comparables. Les CGV incluent un barème quantitatif et précisent les conditions de la transaction. Le barème fixe les remises (sur facture) et les ristournes (payées en différé) qui s'appliquent par rapport au tarif de base lorsque le client achète en une fois des quantités importantes d'un produit, ou d'une famille de produits, ou bien lorsqu'il achète des palettes complètes, voire un camion complet de marchandises. De telles ristournes trouvent une justification théorique dans les économies sur les coûts logistiques auxquelles elles incitent l'acheteur. De même, l'industriel accorde une **remise de redistribution** lorsqu'il ne livre ses produits qu'aux entrepôts d'une enseigne, à charge pour l'enseigne d'approvisionner ensuite les magasins.

Les **ristournes de progressions** peuvent encourager les distributeurs à augmenter le montant de leurs commandes dans une proportion déterminée par avance. D'autres ristournes peuvent être accordées conformément à des clauses plus qualitatives. Ainsi, les **ristournes de gamme** récompensent les clients qui ne se contentent pas d'acheter les références-leaders et commandent au moins un nombre déterminé de références différentes. La **ristourne de ducroire** accordée

---

<sup>8</sup> source : IRI-Secodip, juin 1993 (10.000 ménages représentatifs, 4% sans opinion)



par certains industriels constitue, pensent-ils, une garantie qu'ils seront payés quoi qu'il arrive, mais quelques exemples de faillites de magasins ont montré que les solidarités entre magasins ne jouaient pas dans ces cas, et que le paiement d'un ducroire, parfois nécessaire au référencement, n'apportait aucune assurance réelle en cas de défaillance.

Enfin, les conditions de vente précisent les **délais de paiement** qui devront être observés, les **escomptes** qui pourront être accordés en cas de paiement anticipé, ou les **agios** qui seront dûs en cas de retard de paiement (une fois et demi le taux d'intérêt légal). Elles définissent les responsabilités juridiques du fabricant, du transporteur et du distributeur, précisent les conditions de reprise de la marchandise, et énoncent parfois une clause de **réserve de propriété**, clause qui permettrait à l'industriel de récupérer une marchandise non payée (sauf si une mise en liquidation judiciaire est déjà prononcée).

### **Une coopération encadrée**

Les négociations entre industriels et commerçants tirent une relative souplesse du système annexe de **coopération commerciale**, correspondant à des animations spécifiques réalisées par les enseignes sur la marque. Les conditions générales sont des règles que l'industriel doit appliquer à tous ses clients de façon **systématique**. La coopération commerciale correspond quant à elle à une prestation de services **spécifiques** par le distributeur au profit d'un industriel, avec donc fourniture d'une facture que paiera l'industriel. Toute facture émise de la sorte, qui correspond à une contrepartie réelle, autorise le paiement à un client de sommes qui induisent en fait des différenciations entre enseignes et peuvent masquer une discrimination.

La possibilité de différenciations entre clients, voire de discriminations, est constitutive du commerce. Elle a constitué une motivation puissante pour les imaginations débordantes des industriels et des commerçants. Sont ainsi entrés dans la catégorie des coopérations commerciales les locations de têtes de gondoles, les participations aux frais de catalogues, les achats de messages sonores ou d'affiches dans les magasins, pour ne citer que les plus classiques. Plusieurs centaines de justifications possibles ont été dénombrées, huit cents d'après un industriel.

Il y a certes une contrepartie évidente dans les cas cités ci-dessus. Le doute quant aux intentions réelles des partenaires d'une telle coopération provient de ce qu'aucun des distributeurs n'applique de son côté les **conditions générales de services** (CGS) qui devraient régir l'établissement par lui de factures de prestations

de services non spécifiques. Les distributeurs préfèrent en effet toujours se placer sur le terrain de la relation spécifique et de la coopération commerciale.

Les têtes de gondoles (TG), par exemple, ne sont pas louées à un tarif hebdomadaire fixé a priori par le distributeur, correspondant aux coûts de manutention pour l'empilement de présentoirs en bouts d'allées. Elles sont facturées à un prix convenu en début d'année, équivalent pour un fabricant de biscottes par exemple à 2 ou 3% du chiffre d'affaires **annuel** du produit mis en avant, après avoir obtenu l'assurance de la centrale d'achat que chaque magasin présenterait le produit en TG pendant trois semaines dans l'année. Ce fabricant de biscottes considère que chacune des trois TG triple son chiffre d'affaires hebdomadaire, et augmente donc de 2/52èmes son chiffre d'affaires annuel. Il est donc satisfait d'accorder 3% de ristourne pour une coopération qui augmente de 3 fois 2/52èmes (soit 12%) le chiffre d'affaires annuel, fait tourner ses usines, augmente sa part de marché au détriment des concurrents, et le fait connaître de consommateurs supplémentaires.

La tête de gondole n'est dans cet exemple pas vendue à un prix correspondant à ce qu'elle coûte au magasin a priori, de façon non spécifique. Elle est vendue à un prix correspondant à ce qu'elle rapporte spécifiquement à chaque industriel, ce qui est conforme à une autre logique économique. Si cet industriel dispose d'une gamme complète d'opérations d'intérêts équivalents pour lui, qu'il propose de façon différenciée mais à des "prix" équivalents à ses clients, il se conforme bien à la loi. Sinon, la location de TG devient un moyen de s'écarter des CGV et d'accorder (ou d'obtenir) une ristourne discriminatoire pendant toute l'année.

Pour éviter de telles discriminations, la loi exige donc la conformité à des conditions générales de services. Les services de la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF du ministère de l'économie) tentaient d'imposer, depuis semble-t-il la circulaire dite Scrivener (1978), leur doctrine selon laquelle la coopération commerciale doit être "marginale", et limitée, par nature, à environ 3% du chiffre d'affaires. Cette valeur de 3% n'a pas d'existence juridique, et l'idée même de fixer un seuil absolu est économiquement critiquable. La coopération commerciale ne peut être considérée comme marginale que par rapport à d'autres remises. Il faudrait donc au moins la comparer à l'écart du barème quantitatif, entre le prix à l'unité et le prix pour l'achat par très grandes quantités. Une circulaire a longtemps été annoncée qui devait préciser la doctrine de la DGCCRF, mais l'idée d'un seuil en aurait disparu : les professionnels s'accorderaient à penser que la coopération commerciale doit être une prestation spécifique facturée, sans plus.



## Des conditions d'achat opposées par le client

Les acheteurs cherchent aussi à s'écarter des conditions générales de vente en leur opposant aujourd'hui des **conditions générales d'achat**. Par exemple, ils déclarent nulle par avance toute clause de réserve de propriété contenue dans les conditions de vente. Ils cherchent parfois aussi à imposer des pénalités au fournisseur, en cas de retard de livraison, voire en cas de retard dans le paiement des avances sur ristournes acquises par le distributeur.

Certains distributeurs conditionnent l'ouverture de toute négociation à la signature d'un tel document. Les industriels les plus puissants rétorquent que le vendeur n'est engagé que par sa seule offre. Ils ne signent rien et exigent avant toute négociation que chaque client signe les conditions générales de vente ainsi qu'un contrat de coopération commerciale. D'autres industriels acceptent les conditions d'achat de leurs clients, après avoir biffé certains paragraphes. En quelques années d'existence, ces conditions d'achat ont nettement détérioré les relations industrie-commerce, en créant des situations de blocage complet du fait de l'incompatibilité entre CGV (imposées par la loi) et CGA (issues de l'imagination d'une enseigne rapidement imitée).

Il nous paraît important de citer ici, pour mémoire, le cas d'un distributeur spécialisé qui établit lui-même les factures d'un gros fournisseur, dans le marché très particulier des produits bruns. Le fournisseur livre directement les magasins, puis la centrale d'achats additionne toutes les commandes livrées pour éditer les factures qu'elle paie au fournisseur... Il est intéressant de remarquer que les distributeurs qui éditent eux-mêmes les factures, qui fixent de fait leurs délais de paiement en ne respectant pas les délais contractuels, ou fixent le taux d'escompte dont ils veulent bénéficier, comme cela se voit dans les CGA, n'ont en fait qu'une seule envie : se passer des fournisseurs et s'acheter à eux-mêmes...

### Des clients fragiles

Les remises obtenues par les discompteurs leur laissaient, du fait des faibles prix de revente, un niveau de marge faible mais suffisant pour la croissance recherchée. Avec leur stock initial et leur stock de fonctionnement financés par les fournisseurs, et avec des clients-consommateurs payant comptant et souvent en liquide, les grandes enseignes ont pu se développer avec un appel réduit de fonds propres, voire un besoin de fonds de roulement négatif. Les structures financières qui en résultent aujourd'hui sont parfois fragiles.

Les enseignes qui ont pris la forme de sociétés anonymes sont devenues des sociétés atteignant les 100 milliards de francs de CA, encore souvent familiales. Elles sont dites **capitalistiques** mais ont assez peu fait appel aux capitaux boursiers et sont nettement sous-capitalisées par rapport à leurs homologues européens. De leur côté, les enseignes Leclerc, Intermarché et Système U forment comme on l'a dit un réseau de commerçants **indépendants**. Leurs magasins ont peu de liens financiers entre eux, mais adhèrent à une centrale d'achat commune pour unir leurs forces face aux fournisseurs. Les enseignes Leclerc et Intermarché dépassent aussi, selon ce décompte, les 100 milliards de francs de chiffre d'affaires annuel.

Qu'elles se rangent dans l'une ou l'autre des catégories "capitalistiques" et "indépendantes", la majorité des enseignes de la grande distribution française ne sont de ce fait pas soumises à l'obligation de rémunérer des actionnaires. Elles ont choisi une stratégie de plus long terme, en rupture avec les conceptions traditionnelles de la rentabilité du commerce. Elles ont renoncé aux marges commerciales élevées et ont misé sur le discompte, la pratique de prix toujours plus bas, pour pousser à la consommation et conquérir des parts de marché. Nous examinerons les conséquences de cette concurrence par les prix.

#### Des relations commerciales tendues

Avec autant de contraintes légales, autant d'usages répondant à des logiques inhabituelles, et de tels enjeux économiques, quel est l'état des relations personnelles entre industriels et commerçants ? A vrai dire, plutôt mauvais, à l'image du climat qui règne lors des négociations à proprement parler.

"Mes acheteurs sont des tueurs", nous a déclaré le président-directeur général d'une des toutes premières enseignes capitalistiques. Ils ont été sélectionnés au niveau de l'ensemble de la société pour leur agressivité, ou ont été débauchés d'une enseigne concurrente sur la foi d'une réputation. Les acheteurs concurrents se connaissent bien entre eux, et forment un milieu très restreint : comme cela a été décrit en moyenne dans le tableau 1, cinq acheteurs décident de 60% des débouchés d'un industriel. Ils sont de plus très mobiles, et passent à la concurrence en connaissant les discriminations qu'ils ont obtenues et dont ils ont bénéficié chez leur employeur précédent...

La plupart des attachés commerciaux qui fréquentent ces acheteurs se plaignent des nombreux rendez-vous annulés ; des télécopies fréquemment "jamais arrivées" ou "égarées" ; des retards et des attentes dans des conditions pénibles ; des entretiens dans un box face à plusieurs acheteurs ; des mises en scène théâtrales et



de l'agressivité gratuite de leurs interlocuteurs ; des menaces de déréférencement et des réclamations indues ; et en fin de compte des nombreuses réunions inutiles...

Il faut comprendre la grande incertitude de l'acheteur, qui dispose de beaucoup d'informations officieuses sur ses concurrents, mais n'a jamais la certitude "officielle" d'avoir obtenu les meilleures conditions d'achat. Tout est alors bon pour déstabiliser le vendeur. Le maximum de ce qui est possible pour le vendeur, une fois que l'acheteur en a pris connaissance, devient la base de négociation de l'acheteur, qui réclame alors une remise spécifique...

## Répercussions sur le marché amont

La concurrence aval se joue sur l'offre d'une enseigne aux clients-consommateurs. Elle est basée d'abord sur la recherche des meilleurs emplacements de magasins, ou sur le choix du meilleur format de magasins : cette concurrence peut être qualifiée de concurrence **extra-marques**, car elle n'affecte pas une marque plus qu'une autre, elle est **en-dehors** des marques. Quelques uns de ses mécanismes ont été décrits plus haut, qui se retrouvent aussi bien dans le développement historique de la grande distribution que dans les pratiques d'aujourd'hui.

La concurrence entre distributeurs va aussi utiliser la composition de l'assortiment offert. Certains distributeurs mènent des études mercatiques poussées pour déterminer cet assortiment, et mettent en concurrence les marques **entre elles** : la concurrence aval peut donc être **inter-marques**, qu'elle recherche sincèrement une plus grande satisfaction du consommateur ou qu'elle soit destinée à favoriser les produits aux taux de marges les plus élevés...

Les deux types de concurrence extra- et inter-marques prévalaient déjà au début de ce siècle. La véritable nouveauté introduite par la grande distribution provient de ce que les enseignes se placent dans une logique de conquête de parts de marché, plus que de marges commerciales élevées. Alors que le commerçant traditionnel et le consommateur avaient des intérêts divergents, le distributeur se prétend désormais **allié du consommateur**. Il utilise sa puissance d'achat et ses faibles charges de fonctionnement pour **discompter** les marques et pousser à la consommation. Il vend la même marque que les autres, moins cher que les autres : ainsi la concurrence entre distributeurs depuis trente ans se mène **à l'intérieur** d'une même marque, elle est surtout **intra-marques**. Nous considérons que cette concurrence intra-marques est à l'origine de la rivalité qui s'est établie entre industriels et distributeurs, et entendons montrer le cheminement par lequel les pratiques inspirées par cette concurrence aval influent sur le **marché amont**.

## Revente à perte

Pour livrer cette concurrence intra-marques et mener cette guerre du discompte, les distributeurs se sont armés d'outils puissants. Ils relèvent régulièrement les prix de milliers de produits chez des concurrents locaux directs, ou au niveau national, pour ajuster leurs prix de revente indépendamment de leurs propres prix d'achat.

Les grandes surfaces vendent ainsi des centaines de produits à perte, au sens économique, voire à perte au sens légal du terme, c'est à dire en dessous de leur prix d'achat. Un grand hypermarché de la banlieue parisienne vend ainsi le litre d'apéritif anisé Ricard 14 francs en dessous du prix auquel il l'achète. Cette revente à perte relève du tribunal correctionnel, dans notre droit de la concurrence, car elle trompe le consommateur sur le niveau réel des prix dans le magasin. Le magasin ne joue plus un rôle de diffuseur d'une boisson. Il utilise la notoriété de cette boisson pour attirer les consommateurs et leur vendre par ailleurs d'autres produits moins connus à marges plus élevées.

Cependant, du fait de la règle de l'**exception d'alignement**, n'importe quel commerçant a ensuite le droit de vendre à perte **lui-même** en s'alignant sur les prix d'un tel discompteur, lorsque la revente à perte par ce dernier a été établie. Cela pose un délicat problème de charge de la preuve, et de moralité : un conducteur a-t-il le droit de commettre lui-même un excès de vitesse dès qu'il est doublé par une voiture roulant à 180 km/h ?

La guerre des prix locale amène ainsi des points de vente, qu'ils soient volontairement agressifs ou simplement suiveurs, à vendre moins cher qu'ils n'achètent, sans couvrir leurs frais de fonctionnement. Ces derniers s'élèvent pourtant à environ 12% du chiffre d'affaires pour une grande surface, en incluant frais de siège, de personnel, d'achat, de logistique et autres frais généraux du magasin. Les frais de fonctionnement seraient de 6% du CA seulement dans le cas de rayons plus faciles à gérer, comme le rayon boissons où les produits sont parfois présentés à même leur palette d'origine. La réglementation, ne pouvant préciser un seuil de revente à perte incluant ces coûts et leur diversité d'un rayon à l'autre, a fixé le seuil au **prix coûtant** réputé être le **prix d'achat facturé TTC**.

Pour calculer ce prix d'achat facturé, seules peuvent être déduites du prix facturé toutes les ristournes "de principe acquis et de montant chiffrable au moment de l'achat", formule dont l'interprétation est loin de faire l'unanimité parmi les différents intervenants. Le distributeur peut ainsi décider que les paiements qu'il reçoit pour certaines actions de coopération commerciale sont assimilables à des ristournes et



répondent à ces critères vu qu'ils sont négociés en début d'année. Il est donc libre de baisser d'autant son prix de vente sans pratiquer de revente à perte.

Depuis que la loi dite "Sapin" a augmenté les amendes liées à une facturation non conforme, producteurs et distributeurs sont très attentifs à ces subtilités. Il apparaît que certains distributeurs avaient été indûment favorisés par une facturation certes conforme aux conditions générales de vente, mais assortie d'une très forte coopération commerciale sans réelle justification. Ces distributeurs exercent aujourd'hui des pressions importantes sur leurs fournisseurs pour rapatrier les paiements reçus pour la coopération sur les factures sous forme de remises, abaisser ainsi leur seuil de revente à perte, et pouvoir être plus agressifs dans leur guerre des prix.

C'est par ce mécanisme, du fait de l'interdiction de revente à perte, que la concurrence intra-marques par les prix rejaille sur les négociations entre producteurs et distributeurs. Tous les types de relevés de prix, par le personnel des magasins ou par Nielsen et IRI-Secodip surtout, sont utilisés dans les négociations d'achat avec les fournisseurs, ce qui établit le **lien entre marché aval et marché amont**.

#### Demandes reconventionnelles

Grâce à ces relevés, les acheteurs débusquent les discriminations dont ils pensent être victimes. Les relevés permettent de savoir si le magasin est bien placé dans la course du discompte, aux yeux des consommateurs locaux. Ils permettent surtout à l'acheteur de savoir s'il est traité au moins aussi bien que les autres. Si l'acheteur est obligé de revendre à perte pour s'aligner sur un concurrent moins cher, cela signifie que ce concurrent bénéficie de meilleures conditions de vente ou qu'il revend à pertes lui-même. Si le concurrent bénéficie effectivement de meilleures conditions, l'acheteur réclamera à son tour des avantages exclusifs, et réclamera une compensation du manque à gagner dû aux baisses de prix qu'ils a été obligé d'appliquer. Sinon, l'acheteur demandera au fournisseur de montrer sa bonne foi et d'amener le distributeur concurrent devant un tribunal pour revente à perte !

Nous avons ainsi assisté à une négociation spectaculaire au cours de laquelle deux acheteurs ont malmené le responsable des grands comptes d'une entreprise d'agro-alimentaire. Les deux acheteurs disposaient manifestement de beaucoup plus d'informations que le vendeur. Pendant que l'un des acheteurs négociait, l'autre simulait une intense réflexion sur des relevés de milliers de prix datant de quelques jours, alors que le vendeur se basait sur des relevés du mois précédent. Ces relevés s'intéressaient surtout à Intermarché, concurrent particulièrement redouté et observé de près par les spécialistes de l'alimentaire.

La discussion portait sur un lot promotionnel de 24 pièces plus 12 pièces gratuites (+50% de produits gratuits). Dans une autre enseigne, le même fabricant avait réalisé une offre de 12 pièces gratuites pour 2x24 pièces achetées (seulement +25% gratuits). Les produits gratuits ne figurant pas sur facture ne seraient pas soumis aux conditions générales de vente, ce qui laisse des possibilités assez larges de discrimination...

Bien conscient d'avoir bénéficié d'une opération plus avantageuse que celle de ses concurrents, l'acheteur se plaignait malgré tout d'acheter le lot 24+12 à 10,90 F TTC. Il revendait ce lot avec une marge commerciale nulle, au prix d'achat de 10,90 F TTC, alors que le lot de 24 pièces sans promotion, produit dit de **fond de rayon**, était vendu par lui et par ses concurrents à 10,80 F. Les 12 pièces n'étaient donc pas gratuites mais vendues à 10 centimes ! Sur plainte de certains consommateurs, les magasins auraient donc baissé leurs prix de 10 centimes sur le lot en promotion, vendant ainsi à perte d'autant. Ils auraient réclamé ensuite le manque à gagner à leur centrale d'achat, pour un total de 131.242 actes d'achat, soit 13.124,20 F (1% du chiffre d'affaires). L'acheteur, "bien malgré lui", se voyait contraint de réclamer au fournisseur ces quelque 13.000 F, avant de se raviser : la procédure habituelle de sa centrale d'achat stipule que ce type de demandes "**reconventionnelles**" doit porter sur trois fois le montant du préjudice estimé. Il se trouvait donc obligé de réclamer près de 40.000 F, et "ce n'était pas de gaieté de cœur" comme nous pouvions l'en croire, mais pour ne pas perdre la face vis à vis de ses adhérents scandalisés par l'attitude du fabricant... Toute la dextérité du vendeur a été nécessaire pour parvenir à changer de sujet de discussion, en faisant admettre implicitement à l'acheteur sa mauvaise foi.

#### La concurrence aval influence la concurrence amont

On le voit, les rapports de force dans la négociation commerciale ont été bouleversés par la concentration de la distribution et par les pratiques que celle-ci a adoptées. En fait, des acteurs puissants se sont substitués tout simplement aux commerçants traditionnels et ont créé un véritable **marché amont**. Sur ce marché amont, les industriels sont en concurrence entre eux pour l'accès aux grandes enseignes, ils se livrent une concurrence **inter-marques**. Les distributeurs ont adopté des méthodes de négociations conflictuelles, pariant que l'agressivité rapporterait plus que la coopération, et profitant des surcapacités de l'offre de produits. En fin de compte, les distributeurs ont acquis un pouvoir important sur ce marché amont, et les risques encourus par les industriels se sont accrus d'autant.



Cette nouvelle répartition des rôles sur le marché amont était assez prévisible, et s'est faite à la mesure des forces en présence. En revanche, dans le domaine de la **prescription des produits** aux consommateurs, l'incursion des distributeurs a été plus surprenante, et a modifié en profondeur le métier des industriels.

### III. UNE GUERRE DE PRESCRIPTION

Nous continuerons à employer par habitude le terme **distributeur**, avec ce qu'il sous-entend d'écoulement massif et passif de produits. Mais en fait, nous allons montrer que les distributeurs modernes sont nettement plus commerçants que les commerçants traditionnels, dont on se rend compte a posteriori qu'ils se contentaient eux de distribuer des produits sans prendre beaucoup d'initiatives. La nécessité de devenir commerçants a été dictée aux grandes enseignes modernes par la **concurrence aval** qu'elles se livrent.

Nous avons aussi utilisé partout le terme **industriel**, alors qu'en fait nous allons montrer que les distributeurs modernes ont parfois acquis un savoir-faire industriel et n'ont rien à envier à leurs fournisseurs. La nécessité de devenir industriels et d'intervenir sur le **marché amont** est apparue aux grandes enseignes lorsqu'elles se sont attaquées au pouvoir de prescription de ces fournisseurs, qu'elles jugeaient excessif.

#### III.1. Tout commence par le prix

##### **L'importance du prix**

On a vu l'importance pour le distributeur de son niveau de prix relatif, comme indicateur de l'attractivité de ses magasins localement et comme preuve qu'il n'est pas victime d'une discrimination. Le distributeur ne doute pas un instant de la nécessité de poursuivre sa guerre des prix bas. Mais même lorsqu'il n'y a pas guerre, la liberté de fixer ses prix lui est essentielle, car le distributeur adresse un **message** aux chalandes lorsqu'il fixe un prix. Ce message permet par exemple au distributeur de pousser la vente d'un produit pour écouler un stock encombrant, ou au contraire de ne pas brader un produit en exclusivité, pour dégager des bénéfices intéressants. Par le prix, le distributeur **prescrit** ou **proscrit** à souhait.

Le distributeur touche dans tous les cas à cet élément prépondérant de l'offre marchande que constitue le prix de vente aux consommateurs. Or pour certains industriels, le prix est une caractéristique intrinsèque du produit, une étiquette qu'ils lui attachent au moment de sa conception, et qui doit l'accompagner jusqu'à l'acte d'achat par le consommateur final. En fait, il importe aux industriels de suivre ce prix, à défaut de le maîtriser, pour des raisons liées aux marchés aval comme amont.



### Prix sur le marché aval

Sur le marché **aval**, l'industriel cherche à éviter que son produit soit vendu plus cher qu'un produit équivalent. Son département mercatique mène, avant la conception du produit, des études de prix de vente objectif aux consommateurs. Le futur produit est comparé à la gamme de produits du même fabricant dans laquelle il va s'insérer, aux produits de la concurrence, et aux produits qu'il remplace. Il importe ainsi qu'un lot de 10 soit vendu moins cher que deux lots de 5, ou qu'un shampoing "deux-en-un" avec après-shampoing incorporé soit plus cher qu'un shampoing simple, mais moins cher en général que le shampoing et l'après-shampoing achetés séparément.

Le prix fera partie du message adressé par la marque au consommateur, qui suppose à travers lui un certain niveau de qualité. Il semblerait par exemple que sur le marché des cassettes audio, le consommateur, largement dépassé par l'argumentation technique développée autour des différentes qualités de cassettes, se fie en grande partie aux prix pour se faire une idée de la qualité du produit qu'il achète. C'est le cas pour une grande marque dont nous avons rencontré un responsable. Cette marque, bénéficiant d'une bonne image en France, peut pratiquer des prix élevés et conforte ainsi sa réputation de qualité. Cette même marque, aux Etats-Unis, a été lancée avec un prix trop bas, ne parvient plus à se débarrasser de l'image bas de gamme qu'on lui a accolée alors, et ne peut donc pas augmenter ses prix.

### Prix sur le marché amont

Le niveau de prix a ainsi de nombreuses conséquences sur le marché aval. L'industriel cherche aussi à maîtriser les prix de revente au consommateur pour des raisons liées au marché **amont**, pour garder de bonnes relations avec tous ses distributeurs. S'il ne s'intéresse pas aux prix a priori, il sera obligé de s'intéresser aux conséquences de la guerre des prix qui sévira de toute façon, amorcée par l'une ou l'autre des enseignes. La guerre des prix concernant plutôt des produits de grandes marques va faire baisser leurs prix, les rendant aussi abordables que des produits moins recherchés, ce qui peut augmenter considérablement les volumes de leurs ventes. La guerre des prix et la revente à perte apparaissent de ce fait comme des **investissements publicitaires** consentis par les distributeurs, et qui profitent aux industriels.

## Le discompte comme investissement publicitaire

Malheureusement, l'investissement librement consenti par le distributeur qui déclare une guerre des prix est plutôt subi par les distributeurs "suiveurs", qui ne gagnent plus d'argent sur le produit mis en avant, et préfèrent vendre autre chose à sa place. Les meilleurs exemples de ces mécanismes sont à trouver dans un secteur où les marges commerciales sont encore positives, le secteur des **produits bruns** (télévision, hi-fi, vidéo, dont les boîtiers sont en général bruns ou gris). Les distributeurs spécialisés dans la vente de ces produits ont, en général, besoin d'environ 30% de marge commerciale pour assurer un service à la livraison, l'installation, ou l'après vente.

Lors du lancement d'un téléviseur au format haut de gamme 16/9, un distributeur a communiqué sur la reprise, à 1.000 F, de tout ancien téléviseur pour l'achat du nouveau modèle. Les autres distributeurs se sont immédiatement alignés, en baissant directement de 1.000 F leur prix de vente affiché, et donc en sacrifiant 1.000 F de leur marge eux-aussi. Dans ce domaine où le rôle de prescripteur joué par le vendeur est essentiel, il va sans dire que tous les vendeurs et démonstrateurs se sont mis à vanter les avantages des produits concurrents et à faire de la **dérive de vente**. Ils ont fait dériver les consommateurs, ils les ont poussés à acheter des produits sur lesquels les enseignes réalisaient de meilleures marges, si bien que le lancement de ce nouveau téléviseur 16/9 aurait été un échec.

Malgré les effets parfois bénéfiques d'une guerre des prix sur ses produits, l'industriel pense souvent qu'une marge confortable pour tous les distributeurs sur un produit constitue une garantie que ce produit sera bien vendu. Il n'est donc pas surprenant de voir que certains industriels poussent leurs distributeurs à **remonter** leurs prix de vente.

## Police des prix et refus de vente

Bien qu'elle s'apparente à une entente et soit par conséquent interdite, la **police des prix** ici décrite est une activité importante des forces de vente sur le terrain. Un fabricant de produits d'épicerie estime que sa force de vente, constituée de 70 personnes, consacre 40% de son temps à la police des prix. Cette activité (rarement passionnante et générant peu de chiffre d'affaires) consiste pour l'attaché commercial à accourir dès qu'un prix trop bas est signalé sur une zone de chalandise, et à convaincre un premier magasin de remonter ses prix. L'attaché commercial achète alors le produit au nouveau prix, ou fait établir un ticket de caisse



indiquant ce prix après augmentation, pour convaincre le magasin suivant qu'il n'a plus rien à craindre et qu'il peut remonter les prix à son tour.

Dans les cas les plus graves, l'industriel cherche à éviter la vente au distributeur dont il ne parvient plus à maîtriser les prix. Certains industriels préfèrent sacrifier une partie de leurs ventes plutôt que voir les prix de marché chuter par la faute de quelques discompteurs, et les marges de tous leurs autres distributeurs se dégrader. C'est le choix fait, maladroitement, par le fabricant de téléviseurs 16/9 cité plus haut, qui a écrit au discompteur pour lui signifier qu'il arrêta de le livrer, et qui s'est vu intenter un procès pour **refus de vente**. Il est important de préciser en effet que le refus de vente n'est licite en France que dans des cas limités, et celui-ci n'en ferait pas partie, quoiqu'il soit difficile d'en juger.

L'erreur de cet industriel a été d'écrire, alors qu'il existe tant de méthodes plus anodines pour parvenir au même résultat ! Il aurait suffi de prétexter un retard de livraison ou une pénurie de composants électroniques, ou bien d'inventer une erreur du transporteur, pour gagner quelques jours décisifs qui auraient permis de communiquer auprès des autres distributeurs.

Plusieurs industriels préfèrent une approche préventive, et pratiquent une **séparation de gammes** en vendant certains produits en exclusivité à certains distributeurs qui souhaitent, ou auxquels ils imposent, une trêve dans la guerre des prix. Cette pratique est courante dans le domaine de l'électroménager, avec par exemple des machines à laver en tous points identiques, que seuls les derniers chiffres du numéro de référence différencient, ou portant des marques différentes appartenant à un même groupe industriel. Il devient alors plus difficile pour le consommateur de comparer leurs prix, et elles peuvent être vendues sans concurrence par des canaux de distribution différents.

Les surcoûts industriels induits par la séparation de gammes expliquent qu'elle ait été pratiquée surtout dans des rayons à marges relativement fortes, et où le consommateur compare les prix de plusieurs magasins avant d'effectuer un achat familial très réfléchi car exceptionnel. Nous avons cependant pu observer deux cas de séparation de gammes délibérée de la part d'industriels dans le domaine de l'agro-alimentaire. Le point commun entre ces deux industriels est leur position très forte sur leurs marchés respectifs. L'un d'eux réalise la séparation de gammes la plus simple, qui consiste à ne pas vendre à une enseigne. Il aurait réussi à persuader une seule enseigne très agressive qu'elle n'avait aucun intérêt, vu sa clientèle traditionnelle, à essayer de vendre son produit haut de gamme. Nous soupçonnons cet industriel d'avoir payé pour ne pas être référencé (sic), ou d'avoir utilisé des méthodes plus fortes qu'il ne voulait bien l'avouer, pour parvenir à faire entendre

raison à l'enseigne. En effet, la clientèle de cette enseigne n'est pas beaucoup plus populaire que celle des enseignes concurrentes, qui elles vendent très bien le produit. Le seul but était d'éviter une guerre des prix, et ce but a été atteint : les niveaux de marges pratiqués sont restés très élevés pour ce produit en France. Le deuxième exemple est celui d'une marque déréférencée par une enseigne. Son propriétaire a décidé de ne plus la référencer entièrement dans cette enseigne, malgré les demandes de cette dernière. Il lui vend ses produits courants, mais vend aussi son produit-vedette dans un conditionnement spécifique à cette enseigne.

Les mécanismes de guerre des prix intra-marques décrits ci-dessus sont centraux dans la compréhension des relations industrie-commerce. Ils montrent plusieurs choses. D'abord le caractère inhabituel des logiques en jeu : des distributeurs restreignant leurs marges sans limite apparente, des industriels renonçant à des ventes ou peut-être payant pour ne pas vendre... Ils montrent aussi les libertés prises à l'égard du droit par les acteurs. Enfin, ces mécanismes de guerre des prix intra-marques montrent surtout que la **gestion de la marque** est au cœur d'une lutte de pouvoir de prescription entre industriels et distributeurs.

### III.2. Concurrence sur l'offre marchande

La composante **Prix** de l'offre mercatique a constitué la première direction explorée par les distributeurs, lorsqu'ils se sont aventurés dans la gestion de la marque telle que la pratiquaient les industriels. En fait, les traditionnels sept piliers, les **7 P** de l'**offre mercatique** ont été progressivement abordés par les distributeurs, à savoir le **Prix**, la **Place** (canal de distribution), les **Promotions** et la **Publicité**, le **Produit** lui-même, sa **Présentation** dans les linéaires (merchandisage) et son **Emballage** (paquet).

#### **Place**

Un lien entre **Prix** et **Place** a déjà été montré : les industriels veulent vendre partout, ont du mal à renoncer à des ventes, mais aimeraient bien imposer une politique de prix en évitant la vente aux canaux pratiquant des prix trop bas. Ils pratiquent alors une **séparation de gammes**, ou plus rarement un **refus de vente** déclaré. Le droit français, particulièrement renforcé dans ce cas par le droit européen, prévoit cependant une alternative avec la possibilité de **distribution sélective**.



## Distribution sélective

Certains industriels font le choix d'une **distribution sélective**, préférant limiter leur diffusion pour préserver un type de services au consommateur sur le marché aval, ou un type de relations industrie-commerce moins tendues sur le marché amont. Les **petits spécialistes** exclusifs ou quasi-exclusifs ont les mêmes préoccupations et les mêmes intérêts que les industriels, qui sont attachés à leur survie. Ils constituent un réseau difficile d'accès pour les fabricants nouveaux intervenants sur le marché, et servent de rempart pour les marques bien établies. Ces magasins reproduisent fidèlement la structure des prix de vente des industriels, en les multipliant par un coefficient fixe pour calculer leurs prix de revente, et sont rarement tentés de rogner sur leurs marges... Enfin, même si la différence avec la grande distribution tend à s'estomper, les réseaux de distribution sélective peuvent plus facilement dispenser des formations techniques ou commerciales aux vendeurs, et imposer des normes plus exigeantes de services aux consommateurs.

Les distributeurs généralistes cherchent à profiter des rentes qu'exploitent certains spécialistes jouissant d'une exclusivité ou d'un monopole. Les combats de la grande distribution pour l'ouverture de rayons de parapharmacie ou la vente de pièces de rechange automobiles d'origine montrent que les distributeurs n'imaginent pas de limite à leur capacité à vendre. Les industriels n'en doutent peut-être pas non plus, mais redoutent un **écrémage** de leurs ventes : aux grandes surfaces reviendraient les articles les plus courants, et les contraintes de service reposeraient sur les petits spécialistes. Les grandes surfaces profiteraient de la valorisation du marché effectuée par les spécialistes, et se comporteraient en **passagers clandestins**. Le cas typique est celui du consommateur qui se renseigne sur les caractéristiques techniques d'un produit chez les commerçants de son quartier, puis va acheter le produit choisi dans un hypermarché, en libre-service.

La loi Lang, votée à l'unanimité en 1981, impose un prix fixe pour les livres dans les différents canaux de distribution, déterminé a priori par l'éditeur. La loi tente ainsi de créer les conditions de la survie des petits libraires indépendants qui assurent la diffusion d'ouvrages de petits éditeurs ou d'auteurs inconnus, qui peuvent aussi conseiller les lecteurs. Les résultats obtenus sont aujourd'hui contestés, mais de nombreuses professions se sentent victimes des mêmes passagers clandestins, et aimeraient pouvoir imposer le prix des téléviseurs, des disques, etc.

## Grande diffusion

Lorsqu'ils font le choix de vendre en grande distribution, la règle suivie par les industriels reste de rechercher une **diffusion maximale**. Il est cependant légitime de penser qu'une étude plus fine des magasins et de la clientèle de certaines enseignes pourrait conclure à l'intérêt pour l'industriel d'auto-limiter sa diffusion. Les deux fabricants de produits alimentaires cités précédemment et tous les industriels qui axent leur gestion d'un portefeuille de marques ou de produits sur la séparation de gammes y parviennent bien, au moins momentanément. Mais dès que le produit atteint une certaine notoriété et risque d'être réclamé par un consommateur, tous les distributeurs le demandent, et l'obtiennent au-moins par l'intermédiaire de grossistes, si ce n'est par des achats effectués à l'étranger. Les distributeurs français achètent de plus en plus de produits aux filiales belges des grandes multinationales puisque les emballages y sont imprimés en Français. Ils surmontent ainsi les **refus de vente** qu'ils subissent en France, et profitent parfois, au passage, de prix nettement plus bas.

Ces cas exceptionnels mis à part, les industriels recherchent une diffusion maximale, parce qu'ils rencontrent de toute façon suffisamment d'obstacles limitant leur diffusion pour ne pas s'en créer eux-mêmes. Le produit le plus diffusé en France en 1994 est l'apéritif Suze en bouteille de un litre, avec une **distribution numérique (DN)** de 93,56%, c'est à dire qu'il est présent dans 93,56% des points de vente de plus de 400 m<sup>2</sup> (grandes surfaces à dominante alimentaire), et seules une trentaine de références de produits de grande consommation dépassent 90% de DN<sup>9</sup>. Bien évidemment, ces 93,56% des points de ventes regroupent plus de 99% en valeur des ventes d'apéritifs en France toutes marques confondues. Autrement dit, ils représentent une **distribution en valeur (DV)** de 99%.

Derrière ces questions de **distribution sélective** et de **diffusion maximale** nous trouvons de nouveau la problématique de la prescription aux consommateurs. Certains industriels investissent sur l'idée que le consommateur a besoin de services et de relations humaines que la grande distribution ne lui offre pas. Les grandes enseignes répondent que le consommateur n'a pas suffisamment le choix du canal de distribution lorsqu'il veut acheter un produit. Ainsi, l'automobiliste "moyen" préférerait certainement, si les constructeurs lui en laissaient le choix, acheter un rétroviseur de rechange standard à son juste prix, plutôt que subventionner le maintien en stock et les ventes à perte de nombreuses pièces de rechanges de

---

<sup>9</sup> source : Nielsen pour LSA



séries très limitées, ou de séries qui ne sont plus produites. Les constructeurs automobiles ont choisi la distribution sélective des pièces de rechange d'origine pour **mutualiser** les coûts pour les consommateurs, sans avoir demandé l'avis de ces derniers. Mais qui sait si demain notre automobiliste n'aura pas besoin à son tour d'une pièce très rare qu'il sera heureux de trouver en stock ? Les distributeurs de leur côté préféreraient l'ouverture de **Places** nouvelles de distribution, pour que s'établisse la seule concurrence qui vaille, la concurrence par les **Prix**.

## Publicité

### La publicité est liée à la diffusion

Les industriels des produits de consommation courante recherchent une diffusion maximale ne serait-ce que pour rentabiliser au mieux leurs **investissements publicitaires**. Un des grands fabricants de lessive européen ne lance de campagne publicitaire sur un produit que lorsqu'il a atteint 60% de DN, c'est à dire lorsqu'il est présent dans 60% des grandes surfaces. Le fabricant est ainsi assuré que les consommateurs séduits par sa publicité pourront trouver le produit vanté dans un de leurs magasins habituels. La publicité n'est rentable que si le produit est largement référencé. Réciproquement, beaucoup de chefs de rayons ne référenceraient pas un produit nouveau avant d'en avoir examiné le **plan-média** de cadencement de la diffusion des messages publicitaires sur les différents médias, pour s'assurer que le produit bénéficiera d'une large publicité.

Le lien entre **Place** et **Publicité** apparaît ici doublement, avec d'une part la nécessité d'être bien référencé pour lancer une campagne efficace, et d'autre part le goût pour les produits prévendus par la publicité que manifestent la plupart des chefs de rayons. Ces derniers réclament des produits connus des consommateurs grâce à la "réclame", des produits que les clients viendront réclamer. Le produit devra aussi être bien identifiable, pour que les clients comparent les prix et que le magasin puisse démontrer sa capacité à offrir des prix bas.

La publicité est une arme très puissante que les industriels maîtrisent mieux, historiquement, que les distributeurs, et qui leur permet de s'adresser directement aux clients par dessus l'épaule des distributeurs, pour se rendre indispensables. Ils savent que 44% des clients se disent "agacés s'ils entendent une publicité et ne trouvent pas le produit dans leur magasin"<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> source : IRI-Secodip, juin 1993 (10.000 ménages représentatifs)



## Publicité avec ou sans prix

La loi française n'autorise pas la publicité télévisée pour les distributeurs, à la différence par exemple du droit britannique. Nos législateurs se sont peut-être demandé à quoi pourrait ressembler de la publicité pour une enseigne à la télévision. Ils ont sans doute alors voulu préserver le style bien français des publicités très implicites, presque artistiques. A entendre les publicités pour les enseignes à la radio, même sur les stations nationales et particulièrement depuis le début de l'année 1994, ils étaient en droit de craindre des messages très prosaïques, énumérant les prix de produits à forte notoriété. Une telle concurrence par les prix pourrait surtout tromper le téléspectateur sur le niveau réel des prix sur l'ensemble du magasin, et se faire sans l'accord, voire aux dépens des marques. La crainte des législateurs a dû être renforcée à la vue des affiches de 4x3 m<sup>2</sup> expliquant qu'Auchan vend un jeans "501" de Levi's à 199 F (au lieu de 300 F en général), ou que Carrefour vend un téléphone portable GSM de Motorola à 0 F (sic, au lieu de 2.000 F quelques semaines auparavant). Enfin, les législateurs ont dû être définitivement dissuadés de donner aux enseignes l'accès à la télévision lorsqu'ils ont découvert des pages entières de **mercuriales** dans la presse régionale, passant en revue les milliers de prix pratiqués par le magasin annonceur.

Les grandes enseignes britanniques savent pourtant réaliser des messages télévisés réellement séduisants et parfaitement civilisés. Ainsi, Sainsbury a diffusé au Royaume-Uni, en 1993, un film publicitaire décrivant la préparation d'alléchants filets de cabillaud au poivre, en utilisant uniquement des ingrédients en vente sous la **marque de l'enseigne** Sainsbury. Pourquoi les produits de **marque de distributeurs** n'auraient pas droit à la publicité télévisée en France ? Décathlon a mené une campagne originale d'affichage et de radio en 1994 pour ses propres vélos tous terrains ou ses sacs à dos (en indiquant toutefois les prix de vente, sauf sur les dernières affiches de 1994) qui serait tout à fait transposable à la télévision. Casino a consacré à sa marque d'enseigne, en 1993-1994, une campagne d'affichage 4x3 qui vaut bien celles d'industriels plus traditionnels. En 1994, l'enseigne a réussi à faire figurer sur ses affiches des produits Casino ("Casino, une marque d'intelligence") au milieu de produits Heudebert (groupe Danone), Nestlé, Yoplait (groupe Sodiaal) et Bonne Maman mis sur le même plan. La question délicate de la marque propre au distributeur, en concurrence avec les marques nationales que l'enseigne diffuse, apparaît ici et sera développée plus loin.

Personne ne perçoit d'ailleurs les publicités André, Kookaï ou Naf-Naf comme des publicités pour un distributeur, alors que la force de ces entreprises vient surtout de leur réseau de distribution intégré ou franchisé et que leur rôle industriel va



décroissant. Intermarché a utilisé lui-aussi une de ses activités industrielles mineures pour accéder au petit écran : l'enseigne a diffusé un film à la gloire de la marque de conserves de poissons Cap'tain Cook, qu'elle a récemment rachetée et qu'elle est seule à distribuer. Ces conserves n'ont que 15% de DV, les produits Casino 8% et les produits Décathlon ne se vendent que dans 85 magasins. L'impact de la publicité des marques de distributeurs sera par conséquent toujours limité par rapport à celui des marques nationales dépassant 60% de DN.

Les industriels ne peuvent imposer ni même suggérer un prix à leurs revendeurs. Ne maîtrisant pas le prix de revente de leurs produits, les industriels ne peuvent utiliser le **Prix** dans leur argumentaire publicitaire. Les publicités pour des **marques propres** à l'enseigne peuvent se permettre elles d'annoncer un prix de vente, ou une remise exceptionnelle, pour orienter les choix des consommateurs. Les distributeurs ne se privent pas de l'argument **Prix**, à quelques rares exceptions : Auchan n'utilise pas que les prix dans ses campagnes, et mise parfois sur la **diversité** (en opposant la vie austère et la vie Auchan), ou sur la **présence de marques** ("Je suis à la recherche de mes marques, je vais à Katmandou - Moi je vais chez Auchan").

Darty, lui, évite volontairement l'argument du prix. On retrouve ici la spécificité de ce marché à marges encore positives et aux prix toujours alignés, dont tout les distributeurs prétendent qu'ils remboursent les éventuelles différences de prix si les clients trouvent moins cher ailleurs. Darty utilise plutôt l'argument du service après-vente ou de l'offre de grandes marques. Il ne met aucune d'elles en avant, et ne cite pas leurs noms même lorsqu'il cite les marques déposées des technologies qu'elles développent (Minidisc, Trinitron, Turbo-drive ou DCC de Sony et Philips) pour montrer sa propre maîtrise des innovations en tant que distributeur.

Les publicités de distributeurs sont trop souvent basées sur les prix, qui constituent un argument puissant dont les industriels seront privés tant que le droit interdira les **prix conseillés** ou les **prix minima imposés**. Nous ne voyons cependant pas de raison valable pour interdire la publicité des distributeurs à la télévision, alors qu'elle est déjà autorisée à la radio ou par voie d'affiches. Les coûts et les délais nécessaires à la réalisation de films publicitaires se prêtent mal à une guerre **ponctuelle** des prix et des promotions, pour laquelle la radio ou la presse quotidiennes sont bien adaptées et largement utilisées. Au contraire, il nous semble que l'accès des distributeurs à la télévision les inciterait à valoriser leurs caractéristiques **permanentes** : environnement, ambiance, choix, services... L'image animée se prête mieux à ces démarches relevant la concurrence aval. Les charges que la concurrence aval fait aujourd'hui peser sur les industriels seraient

allégées d'autant, si la publicité télévisuelle s'orientait vers ces arguments **extra-marques**.

## Promotion

### Les promotions coûtent cher aux industriels

Il ne faudrait pas croire que la distribution moderne vend partout le même produit au même prix. Les distributeurs cherchent à se différencier par la vente à prix intéressants de produits de marques qui leur soient d'une façon ou d'une autre spécifiques. L'animation de la marque par des **Promotions** fournit une bonne occasion pour cela.

Pour les consommateurs, l'impression de "faire une bonne affaire" de temps en temps est plus séduisante que la certitude d'acheter à bon prix toute l'année. Les distributeurs réclament donc des promotions, qu'ils veulent offrir en exclusivité à leurs clients, pour conforter leur image de discompteurs. La part des produits vendus en promotions dans le chiffre d'affaires des industriels a augmenté sensiblement ces dernières années. Un fabricant de biscuits réalisait 15% de son CA sous forme de promotions en 1991, 21% en 1993 et 30% en 1994. En nombre de références, la part des promotions est encore plus importante, car chaque enseigne veut sa promotion spécifique. En 1994, le fond de rayon de cette biscuiterie (représentant 70% des ventes) contient 150 références, alors que les promotions nécessitent la gestion de 200 références pour réaliser seulement 30% du CA. "Le fond de rayon est mort", nous a-t-on expliqué au sujet de différents rayons de produits alimentaires où l'essentiel des ventes se fait sous forme de promotions. Le nombre de références de produits de grande consommation (PGC) en promotion dans les grandes surfaces a augmenté de 23% entre 1992 et 1993<sup>11</sup>.

Ces promotions spécifiques induisent des surcoûts de fabrication. Elles nécessitent des modifications de l'emballage, pour réaliser des lots de "3 pour le prix de 2", des "lots de variétés" (**variety pack**, regroupant des parfums habituels et des produits plus marginaux que l'on souhaite faire goûter au consommateur), ou des **produits-girafes** (boîtes rallongées qui contiennent 10 ou 20% de produit supplémentaire gratuit, avec un goulot allongé comme un cou de girafe...).

---

<sup>11</sup> source : Nielsen



Nous avons pu étudier en détails le cas d'une marque leader de biscuits, en comparant un produit de fond de rayon et un lot promotionnel de ce même produit. La distribution a l'habitude de réaliser 8% de marge commerciale sur ce produit en fond de rayon, c'est à dire qu'elle ne couvre pas ses 12% de frais de fonctionnement et revend à perte, au sens économique du terme seulement. Pour la promotion étudiée, l'industriel a fait une offre intéressante pour le distributeur comme pour le consommateur. Le consommateur achetait le lot de deux paquets moins cher de 5% que les deux paquets pris séparément. Le distributeur pouvait lui pratiquer une marge de 12% au lieu de 8%, et rentrait donc dans ses frais, ce qui est rare pour un produit leader. De plus, le distributeur facturait au fournisseur, au titre de la Coopération commerciale, l'impression d'une partie du tract publicitaire diffusé à l'occasion des "3 jours fous" ou de la "semaine des lots". Ces tracts sont entièrement payés par les industriels dont les produits apparaissent photographiés (parfois sans leur consentement préalable), voire par l'ensemble des fournisseurs même leurs produits n'apparaissent pas dans les tracts. Ces tracts et les prix bas attirent de nouveaux clients, et augmentent les rotations de l'ensemble des produits, ce qui profite aux distributeurs comme aux fournisseurs.

L'ensemble des surcoûts est en fait à la charge de l'industriel. Il s'agit de coûts d'impression des nouveaux emballages, des perturbations de la production induites par l'opération promotionnelle, des coûts de stockage puis des frais de **co-emballage** (copacking). Les industriels, en effet, sont rarement équipés des machines nécessaires au filmage des lots de produits. Ils sous-traitent ce travail à des petites entreprises (les copackeurs, souvent des ateliers protégés pour ouvriers handicapés) auxquelles ils livrent l'ensemble des paquets de biscuits et un film transparent pour le suremballage, et récupèrent ensuite les lots. Enfin, l'industriel doit payer une tête de gondole et un encart publicitaire sur le tract.

Au total, ses coûts augmentent de 12% alors qu'il vend le produit 8% moins cher que d'habitude. Le bilan est assez décevant, puisque le consommateur gagne 5% sur un lot promotionnel, le distributeur cesse de perdre 4% de son chiffre d'affaires et l'industriel voit son résultat analytique avant impôt, pour ce produit, passer de +10% à -10% (tableau 3).

tableau 3	prix vente au consommateur	marge du distributeur	prix vente au distributeur	coût total Industriel	résultat brut Industriel
Fond de rayon	100,00	8%	92,59	84,18	10,0%
Promotion	95,00	12%	84,82	94,25	-10,0%
<i>variation</i>	-5%	+4 points	-8%	+12%	

L'industriel vend donc à perte, ce qui est licite mais montre les absurdités auxquelles mènent la nécessité de maintenir des parts de marché et la surenchère en matière de promotions. L'industriel en question cherche bien évidemment à faire tourner au mieux les chaînes de production, et fabrique en outre des produits sous marque de distributeur, ou sans marque à premier prix. Dans ces cas pourtant il ne vend jamais à perte : il accepte seulement 0% de résultat net pour les premiers prix, et 0 à +5% pour les marques de distributeurs (ce chiffres sont propres à l'exemple étudié et ne sont pas généralisables). L'industriel ne s'autorise les -10% de résultat net que pour défendre sa **marque**.

#### Les promotions coûtent aussi aux consommateurs

Les surcoûts importants qu'assume l'industriel proviennent en partie des heures supplémentaires nécessaires pour réaliser l'opération promotionnelle, alors même que l'usine peut connaître du chômage technique par ailleurs. Dans un des cas étudiés, une commande de lots promotionnels avait été honorée en 5 jours, moyennant du travail de nuit (+60% de frais de personnel) et de week-end (+40%) alors que les chaînes subissaient 25% de chômage technique sur l'année...

En fait, les principaux bénéficiaires de l'opération ne sont ni les distributeurs, ni les consommateurs, mais les imprimeurs, distributeurs de tracts, transporteurs et autres copackeurs. Le consommateur n'est pas conscient de ce qu'il en coûte en amont de la chaîne pour qu'il achète le produit, et préférerait certainement se passer de tracts et de têtes de gondole pour empêcher tous les surcoûts si la question lui était posée.

#### **Les consommateurs pourraient payer encore moins**

Certains industriels américains ont posé la question, et ont décidé de court-circuiter tous ces intermédiaires, en supprimant les promotions et en pratiquant des prix bas en permanence : **Every Day Low Price** (EDLP, "prix bas en



permanence") pour reprendre le slogan lancé aux États-Unis par Procter & Gamble, qu'il serait facile de baptiser en Français **JPP, Juste Prix Permanent**.

Pour la biscuiterie qui nous intéresse, si les promotions représentent 30% des ventes, le résultat de l'industriel est de 3,5% sur l'année (moyenne pondérée entre +10% sur 70% du CA et -10% sur 30% du CA), la marge du distributeur en moyenne sur l'année est de 9% (il revend à perte de 3% en marge nette) et le consommateur paye ses biscuits à 98,5 en moyenne au lieu de 100 s'il n'y avait pas de promotion (première ligne du tableau 4).

**tableau 4**                    **En moyenne sur l'année :**

	prix vente au consommateur	marge du distributeur	prix vente au distributeur	coût total industriel	résultat brut industriel
<b>Avec promo.</b>	98,50	9%	90,26	87,20	3,5%
<b>EDLP/JPP</b>	<b>98,06</b>	<b>12%</b>	<b>87,55</b>	<b>84,18</b>	<b>4,0%</b>
<i>variation</i>	<i>-0,4%</i>	<i>+3 points</i>	<i>-3,0%</i>	<i>-3,5%</i>	

Un rapide calcul de JPP montre qu'il existe des **solutions triplement-gagnantes**. En effet, si l'on supprime les surcoûts liés à la promotion, le coût total de l'ensemble de la production est de 84,18, c'est à dire celui du fond de rayon (première ligne du tableau 3 et deuxième ligne du tableau 4). Il est alors possible d'augmenter le résultat net de l'industriel de 0,5 point (à 4,0%), d'augmenter la marge du distributeur de 3 points (à 12%, c'est à dire que le distributeur ne perd plus d'argent) et de vendre les biscuits au consommateur 0,4% moins cher (à 98,06), si bien qu'à la fois l'industriel, le distributeur et le consommateur y gagnent financièrement (tableau 4).

Ce calcul simple ne tient pas compte des effets de la coopération commerciale, ni du fait que certains clients n'achètent qu'en promotion et ne sont pas sensibles aux prix moyens sur l'année. La solution qui consiste à supprimer tous les emballages originaux et les publicités (sur les lieux de vente ou hors magasin) permet évidemment de réaliser des économies supplémentaires mais n'a pas été étudiée, car elle signifie un renoncement complet à la marque, ce qui n'est pas envisageable pour un industriel jouissant d'une forte notoriété.

Le calcul n'inclut pas non plus les gains non directement financiers pour les partenaires commerciaux, à savoir la simplification du travail de la force de vente (qui, dans notre exemple, consacre un quart de son temps aux promotions), la meilleure visibilité sur les quantités à produire et à livrer, l'instauration de relations plus simples avec le consommateur (qui achètera en fonction de ses goûts et non plus en fonction des calendriers des promotions), et donc une meilleure connaissance des attentes réelles des consommateurs.

### **Les industriels hésitent face au juste prix**

Ces derniers effets non financiers renforcent l'intérêt comptable évident de l'approche JPP. Aucun industriel en France n'a pourtant tenté l'expérience, qui présente des risques bien identifiables en aval et en amont de la distribution. En aval, rien n'exclut une incompréhension complète de la part des consommateurs. Ils pourraient ne plus rien attendre de la marque qui, la première, arrêterait les promotions. Ils se tourneraient alors vers les marques qui continuent à animer le marché.

En amont, l'expérience des **prix nets-nets** montre qu'un industriel pratiquant le JPP pourrait être entraîné contre son gré sur une voie coûteuse. Il faut savoir en effet que certains industriels ont déjà décidé de jouer la transparence complète, et de faire figurer sur le barème des prix nets-nets, toutes déductions faites : remises, rabais, ristournes, promotions, coopération, etc. Bien entendu, ces barèmes n'étaient plus négociables, puisqu'ils correspondaient au maximum des déductions auxquelles l'industriel voulait consentir. Il s'est pourtant toujours trouvé des distributeurs pour réclamer une **promotion supplémentaire** spécifique, à l'occasion de **l'anniversaire de l'enseigne** ou du magasin (chaque magasin semble avoir plusieurs dates de naissance, d'ailleurs), voire pour l'anniversaire personnel du dirigeant de l'enseigne (cas cité par un industriel de l'épicerie sèche). Instruits de cette expérience, les industriels français hésitent à se lancer dans un JPP qui pourrait devenir la base de négociation, à laquelle viendraient s'ajouter des remises supplémentaires. Qui plus est, rien n'oblige le distributeur à améliorer sa marge nette : il pourrait être tenté de profiter de la meilleure offre de l'industriel en JPP pour abaisser encore son prix de vente au consommateur en continuant à ne pas couvrir ses coûts d'exploitation... Lorsque l'industriel cherche à s'adresser aux consommateurs pour leur proposer de supprimer les promotions coûteuses, le distributeur s'interpose donc pour montrer qu'il peut vendre encore moins cher que les autres, en demandant à l'industriel une promotion spécifique ou en ne tenant pas son engagement de participer au JPP.



### Les promotions servent à spéculer

Les promotions coûtent cher aux industriels, dans les cas normaux décrits ci-dessus. Certains distributeurs font de plus une utilisation **spéculative** des promotions. Ils stockent d'énormes quantités des produits achetés à bas prix, pour offrir en permanence des promotions à leurs consommateurs, et perturbent la gestion de production et la politique promotionnelle des industriels.

En fait, au-delà des traditionnelles promotions présentant un avantage à la fois pour le distributeur et pour le consommateur, les industriels ont ressenti le besoin de promotions destinées uniquement à la distribution. Par exemple, lorsque les distributeurs paient à 45 jours **fin de mois**, ils n'ont que peu d'intérêt à passer une commande pour être livrés le 29 du mois (auquel cas ils devront régler la facture 46 jours après livraison), et préfèrent attendre quelques jours : s'ils sont livrés le premier du mois suivant, ils règlent leur facture 75 jours après la livraison et gagnent un mois de trésorerie. Les industriels consentent donc souvent une remise supplémentaire pour les achats effectués en fin de mois, pour lisser leurs volumes de fabrications. Les fabricants de vins ou de champagnes aiment bien aussi écouler leur production d'une année avant de mettre en caves la suivante, et se montrent plus généreux à ce moment-là. Enfin, les industriels montent parfois des opérations ponctuelles pour écouler rapidement un stock de biscuits par exemple qui approcherait de sa date de péremption.

Disposant de grands entrepôts, certains magasins et certaines enseignes sont parvenus à n'acheter qu'en période promotionnelle, qu'il s'agisse de produits de **fond de rayon** ou de produits destinés à des opérations de **mise en avant**. Au lieu de mieux répartir sur le mois ou l'année les volumes fabriqués, ces spéculations ne font qu'aggraver les à-coups de production, obligeant certains industriels à louer de leur côté d'autres entrepôts pour préparer progressivement les énormes quantités qu'ils ont à livrer. Au lieu d'écouler rapidement les biscuits vieillissants, certains distributeurs les font rancir plusieurs mois supplémentaires dans un entrepôt, puis moisir en fond de rayon, avant de réclamer au fournisseur une **reprise** de la marchandise. On pouvait acheter fin août 1994, dans un hypermarché aux portes de Paris, des boîtes de Pepsi-Max datant vraisemblablement du lancement du produit 6 mois auparavant, avec une offre de remboursement valable jusqu'à fin juin 1994.

De plus, les promotions ne sont pas du goût des distributeurs qui ne disposent pas de tels entrepôts. Certains ont même loué des entrepôts, pour profiter de l'aubaine, mais tous ont réclamé les ristournes correspondantes. Les quelques semaines dans l'année pendant lesquelles les industriels consentaient des

promotions ont donc affecté l'ensemble des conditions de vente, et ont coûté cher. Philippe Kaas, directeur général d'OC&C Strategy Consultants, estime que les achats spéculatifs liés aux promotions représentent entre 40 et 70% de la marge des distributeurs et des grossistes<sup>12</sup>.

Certains industriels ne font rien pour empêcher de telles spéculations. Ils offrent par exemple des lots de 2 ou de 3 paquets à prix réduits sous film plastique. Le sur-emballage porte un code-barre, mais chaque paquet à l'intérieur conserve aussi un code-barre, de sorte que le distributeur peut "déloter" les surplus de la promotion, les mettre en fond de rayon, et pratiquer des prix très compétitifs sur la vente individuelle de ces paquets (dans l'exemple de la biscuiterie détaillé précédemment, le distributeur peut obtenir ainsi une marge commerciale de 18%). D'autres industriels veulent garder la maîtrise de leur politique promotionnelle. Ils conçoivent alors des sur-emballages qu'on ne peut ouvrir sans endommager les emballages intérieurs. Ils modifient aussi les emballages intérieurs, qui ne portent pas de code-barre et sont imprimés dans des couleurs inhabituelles. Et pourtant, qui n'a jamais vu de tels moutons à cinq pattes en vente, à prix défiant toute concurrence, dans le fond de rayon de son hypermarché ?

## Produit

Cherchant toujours à se différencier les uns des autres, les distributeurs se sont bien entendu intéressés aux **Produits** qu'ils vendent. Au contact permanent de chaland, les distributeurs ont tous des idées sur la demande des consommateurs, mais préfèrent en garder l'exclusivité. Ils ont choisi pour cela de faire **fabriquer** pour eux-seuls les produits qu'ils souhaitent vendre, apportant parfois de réelles **innovations** sur le marché français. Ils en sont arrivés alors à **concurrencer** les industriels dont ils étaient les agents.

### Le distributeur fabricant

#### **Le produit vu par les industriels**

Les industriels se sont toujours considérés comme les maîtres du produit. Disposant de moyens importants d'innovation, ils ont animé les marchés à leur façon, et pas uniquement en se souciant des besoins réels des consommateurs. L'innovation est parfois devenue un moyen d'asseoir une prédominance sur le

---

<sup>12</sup> interview dans LSA, supplément au n°104, juin 1994



marché, lorsqu'aucun concurrent ne dispose des moyens industriels suffisants pour surenchérir. Ainsi, plusieurs marchés de produits de consommation courante ont été **hypersegmentés**, lorsque les mercaticiens ont cru identifier de nombreux segments distincts de consommateurs aux besoins bien différenciés, pour à la fois entraîner et justifier tous les lancements de nouveaux produits répondant chacun à un besoin.

Le cas d'école est celui du rayon des lessives, où les grands fabricants ont à la fois étendu et segmenté l'offre pour interdire l'accès aux petits concurrents. A l'origine, les ménagères croyaient avoir besoin de lessive pour laver leur linge. Rien n'est plus faux ! Elles ont en fait besoin d'une lessive spéciale pour les couleurs, d'une autre pour les textiles délicats, d'une pour les lavages à la main; certaines ont besoin d'un adoucisseur incorporé, ou de grains de bleu pour donner de l'éclat à leur blanc; enfin, la lessive peut se présenter sous forme de poudre ou de liquide, avec ou sans diffuseur ("Vizirette" et autres), compacte ou non, en emballage jetable ou recharges écologiques, du format d'essai au baril de 8 kg, avec ou sans phosphates, et maintenant parfois en formule concentrée. En 1994, 35% des ventes de lessives en France ont été réalisées avec des produits lancés après 1990.

Sachant que les investissements industriels nécessaires seulement au lancement des lessives concentrées se sont élevés à 120 M£ pour Lever par exemple, qu'il faut y ajouter 100 MF de frais de référencement et de lancement commercial, et que les quatre grands fabricants opérant en France ont consacré ensemble plus de 600 MF à la publicité en 1993, on comprend que l'oligopole des fabricants de lessives se soit maintenu : aucun nouvel entrant industriel majeur n'a pu d'emblée offrir une gamme complète de lessives, en maîtrisant toutes ces technologies et en communiquant autant à leur sujet.

L'observation des nombreux autres exemples d'hypersegmentation est passionnante, et révèle des cas où cette stratégie est utilisée à titre préventif, offensif ou défensif, pour maintenir une avance technologique ou pour sortir d'une banalisation complète, ou bien encore par un effet de mode tout simplement. Les crèmes dessert Danette ont ainsi atteint de nouveaux types de gourmands, avec leurs parfums doubles-saveurs, et les fromages Boursin ont lancé des variétés aux olives ou au saumon. Le nombre de références de jus de fruits Tropicana a été vraisemblablement multiplié par dix en deux ans, selon une estimation personnelle. La boisson Orangina se vend aujourd'hui en version normale, allégée en sucre ou renforcée en oranges, en petites bouteilles, boîtes, demi-litres ou 1,5 litres. Le riz se veut aujourd'hui thaï, basmati, viet-namien ou pakistanais (quatre riz parfumés de Lustucru), court, long, brun, brut, à cuisson rapide, en sachet de cuisson, etc. Enfin, la



boisson Coca-Cola se vend allégé en sucre, sans caféine, allégé et sans caféine, à la cerise, et sous tous les formats imaginables.

Toutes ces marques utilisent leur nom parfois centenaire comme **ombrelle**, pour en faire profiter de nouveaux produits. Le fabricant Beiersdorf, lorsqu'il a créé son lait-douche, a utilisé sa marque de crèmes Nivéa (datant de 1923), alors qu'il aurait certainement créé une nouvelle marque ad-hoc pour le même produit il y a vingt ans. De même, Colgate utilise la marque Paic à la fois pour ses lessives et ses liquides pour vaisselle. Les fabricants profitent ainsi d'emblée de la notoriété de la marque existante, et s'évitent des investissements publicitaires de lancement et d'entretien d'une nouvelle marque, investissements dont les retours sont trop incertains par les temps qui courent.

La segmentation d'un marché, en utilisant une marque ombrelle forte, est un moyen peu coûteux d'en rendre l'accès plus difficile à de nouveaux entrants et aux distributeurs. La segmentation constitue pour une entreprise une voie de développement plus facile et plus rassurante que la véritable diversification, avec lancement d'une nouvelle activité. De plus, chaque chef de produit est jugé par ses supérieurs sur la croissance du chiffre d'affaires de sa marque, et par ses pairs sur l'importance des budgets publicitaires (très valorisants) et promotionnels qu'il gère. Ces deux critères de jugement poussent vers toujours plus d'innovations, dont certaines connaissent des taux de rotation quasi-nuls avant d'être retirées de la vente. Ainsi la mercatique des années 80 a donné naissance à beaucoup de produits éphémères au parfum "kiwi-fraise" par exemple, qui ont coûté cher en développement, gestion de la diversité industrielle et commerciale, référencement et publicité, avant d'être retirés de la vente.

### **La marque de distributeur**

La première méthode employée par les distributeurs pour maîtriser le **Produit** a été de chercher des industriels prêts à renoncer à une partie de leur politique commerciale et mercatique, pour fabriquer des produits courants sans marque précise ou à la marque du distributeur. Cette situation **prévalait** avant l'apparition de la notion de marque, lorsque les commerçants recevaient les produits en vrac et les revendaient dans des emballages portant leurs propres couleurs. L'idée de marques s'est ensuite plutôt développée du fait des industriels, qui y ont vu un moyen de fidéliser les clients, puis un moyen d'en attirer de nouveaux, car la marque rend possible la publicité. Les marques appartenant à des distributeurs datent de la même époque, et n'étaient à l'origine que des cas particuliers de **marques de fabriques**. On peut citer l'exemple de la marque Guipé de Casino (du nom de Guichard et Perrachon, fondateurs de l'enseigne), ou la marque Forza de Prisunic. D'après



G.Plassat, directeur général de Casino, les premiers succursalistes ont développé dès 1898 un savoir faire industriel pour surmonter le boycott dont ils faisaient l'objet de la part des grands fabricants. Le groupe Casino est aujourd'hui encore propriétaire de quelque 800 marques, qu'il n'utilise plus pour l'essentiel, et appose plutôt la marque Casino sur ses produits.

Les marques de distributeurs destinées à entrer directement en concurrence avec les marques des industriels sont plus récentes. Elles ont été conçues pour la confrontation, portent clairement et engagent le nom de l'enseigne. Le pionnier sur cette voie a été Carrefour, avec ses **Produits libres** en avril 1976. Leur lancement s'est accompagné d'une campagne de publicité qui a connu un grand succès auprès des consommateurs. "On fait croire qu'un produit est meilleur simplement parce qu'il a un nom. C'est ça, la liberté ?" demandait Carrefour, sur une affiche bleu ciel représentant une mouette. L'hebdomadaire l'Express mit cette mouette à la une d'un numéro "spécial Carrefour, l'apprentissage de la liberté pour les consommateurs".

Le lancement des produits Carrefour a provoqué des réactions violentes de la part des industriels fabricants de marques nationales, et de la part des autres distributeurs. Les industriels ont essayé, au début, de refuser la vente de leurs produits à Carrefour, et certains ont boycotté l'agence de publicité qui avait conçu la campagne de la mouette. Les distributeurs ont boycotté des industriels ayant été retenus, suite à un appel d'offres, pour fabriquer les produits Carrefour.

Tous ont compris que cette marque d'enseigne d'un type nouveau constituait une menace plus grave, pour les marques nationales, que la marque propre traditionnelle, appartenant à l'enseigne, faisant parfois référence au nom de l'enseigne, mais vendue pour ses qualités intrinsèques et non pas par référence aux marques nationales, en utilisant l'ambiguïté sur l'usine de fabrication des produits.

Les autres enseignes sont pourtant ensuite presque toutes venues aux marques d'enseignes, avec les produits Mammouth, Casino, mais aussi les produits U (Système U), les surgelés Picard, les chaussures de randonnée Décathlon, etc. Continent a lancé ses **Produits blancs** dès juillet 1976, soit moins de quatre mois après Carrefour. Aujourd'hui, les enseignes qui ne commercialisent pas une gamme complète sous marque d'enseigne vendent toutes au moins des marques propres différentes d'un rayon à l'autre. C'est le cas d'Auchan, avec ses produits laitiers Eléa, ses produits d'ouate Duveline et ses conserves Jardine. Certaines de ces marques propres sont maintenant associées à un macaron portant le logo d'Auchan dans un coin de l'étiquette, et toutes ont leur service consommateurs sis à Villeneuve-d'Ascq, siège du groupe Auchan. E.Leclerc et Intermarché n'associent pas leur nom d'enseigne à leurs marques propres. Nous avons maintes fois entendu dire que cela

avait sauvé les centres Leclerc d'une catastrophe, lorsque les rillettes sous la marque propre Tradilège ont été à l'origine d'une intoxication alimentaire. Les consommateurs, s'ils sont mis en confiance par la signature qu'une grande enseigne appose sur un produit, sanctionnent l'ensemble de la gamme et boycottent l'enseigne si un tel produit les déçoit.

Par un amusant retour aux sources, Mammouth a enfin bouclé la boucle, en revenant deux siècles en arrière pour proposer des produits en vrac en 1984, arguant dans sa publicité que "produits Mammouth et produits Vrac [participent au] même combat contre la vie chère".

### **L'innovation demandée par les distributeurs**

Proposer des marques propres pour des produits banals est un premier pas dans la différenciation par rapport à ses concurrents. Plus difficile est de faire fabriquer des produits spécifiques, vraiment différents, en général à partir d'un cahier des charges servant de base à un appel d'offre. Un façonnier fabricant de savons pour les marques de distributeurs nous a expliqué que les cahiers des charges étaient certes exigeants, mais que la limite de prix fixée ne laissait subsister aucun doute sur la faible qualité réellement désirée par le distributeur. D'ailleurs, ce dernier ne mobilisait pas en général les moyens nécessaires aux contrôles de qualité qu'il évoquait.

Cette situation est apparemment liée au marché des savons, peut-être sacrifié par les distributeurs, au même titre que le marché des aliments pour animaux. Ne pouvant suivre de près la qualité de tous ces produits peu impliquants pour leurs consommateurs, et dont les technologies simples sont bien maîtrisées par les plus petits façonniers, les distributeurs ont surtout préféré consacrer leur savoir-faire aux produits alimentaires. Cette thèse est confirmée par le représentant d'un laboratoire spécialisé dans l'analyse des produits d'hygiène-beauté de marques de distributeurs<sup>13</sup>.

### **Le professionnalisme de certains distributeurs**

Tous les distributeurs ne se sont pas engagés ainsi à reculer dans la fabrication de marques d'enseigne. Certains ont maintenant acquis un savoir-faire industriel tel qu'ils participent à la création de chaînes de production dédiées à leurs produits. Ils en assurent l'ingénierie, et imposent leurs normes d'hygiène, de sécurité et de

---

<sup>13</sup> J.C.Malnati, PDG du laboratoire ATS, cité dans LSA, supplément au n°104, juin 1994



qualité. Ils exigent des contrôles réguliers effectués par des laboratoires propres ou indépendants agréés par eux, et disposent de droits d'intervention permanents. Ces distributeurs participent à l'amélioration des produits, et font jouer des synergies entre fournisseurs. Enfin, les meilleures marques de distributeurs engagent le nom de leur enseigne sur la qualité de leurs produits.

Ainsi Marks & Spencer, maître incontesté de la marque de distributeur, s'approvisionne auprès d'une usine de saumon fumé où il dispose d'une zone spécifique dédiée. Il ne s'y satisfait pas des normes ISO 9000, et impose ses propres normes et cahiers des charges, par exemple en interdisant les tubes néons qui ne soient pas enfermés dans des capots incassables, de peur qu'un éclat de verre tombe dans le saumon. Le chef de produit, responsable de son achat, de son acheminement et de ses profits, travaille toujours avec un ingénieur agronome. Ils connaissent l'ensemble des ingrédients utilisés, et l'ensemble des fournisseurs de ces ingrédients. Ils visitent l'usine deux fois par mois, mais visitent aussi les fermes élevant les saumons, et réalisent des audits chez les fournisseurs des fournisseurs. Ils proposent, ou en tout cas supervisent, tout le procédé de fabrication. Ils exploitent aussi les complémentarités possibles entre fournisseurs, et par exemple ont mis en relations l'usine de saumon et l'usine de sandwiches qui achetait aussi du saumon de son côté.

Chef de produit et ingénieur agronome travaillent de même sur les transports, en faisant livrer les produits avec un **plastic chicken**, boîtier en plastique voyageant dans les mêmes conditionnements que la marchandise et mesurant en continu la température de la cargaison. La température d'échantillons est mesurée à chaque transbordement, et la cargaison est détruite si cette température dépasse +5°C. Enfin, si le produit livré n'est pas conforme, il n'est pas retourné à l'expéditeur : le fournisseur doit venir le chercher pour s'entendre expliquer les raisons du litige.

Marks & Spencer appose alors sa marque Saint-Michael sur tous ses produits, et ne vend que cette marque. Rares sont les distributeurs qui portent autant d'attention à la qualité des produits qu'ils vendent, mais beaucoup de fabricants non-distributeurs n'en font pas plus. Cette démarche impressionnante de rigueur fait référence dans le domaine. Philippe Houzé, patron de Monoprix, souhaiterait être considéré comme "marxiste tendance Spencer", et effectivement Monoprix est l'exemple français qui semble se rapprocher au mieux de M&S. Cette démarche n'est pas le propre d'enseignes réputées haut de gamme comme Monoprix et M&S, puisqu'elle fait de façon surprenante le succès des **maxi-discompteurs** ou **distributeurs spartiates** (hard discounters) allemands, Aldi ou Lidl par exemple.



## Le professionnalisme spartiate

Les **distributeurs spartiates** allemands, parfois appelés **maxi-discompteurs**, ne sont pas des discompteurs au sens propre du terme, car ils vendent uniquement des marques propres non comparables, et ne discomptent donc pas les prix de marques nationales. Il ne faut pas les confondre non plus avec ces supermarchés ne vendant que des produits de premier prix, dans un environnement spartiate, que sont la plupart des maxi-discompteurs français. Les enseignes de maxi-discompte allemandes sont avant tout des experts des opérations industrielles, représentant une telle puissance d'achat qu'elles mobilisent des usines dédiées conformes à leurs besoins exclusifs. Ces distributeurs allemands, et en particulier Aldi, signeraient avec leurs fournisseurs des contrats de coopération sur deux ans, qui laissent rêveurs beaucoup d'industriels... Gérant au plus près la conception, les achats, les procédés de fabrication et la logistique de distribution des quelques centaines de produits qu'ils jugent nécessaires et suffisants dans un assortiment, ils sont capables d'assurer une qualité considérée comme bonne à un prix proche du premier prix. Ils sont les gestionnaires rigoureux de marques distributeurs d'un excellent rapport qualité/prix.

Leur démarche nous a été présentée sur l'exemple de la conception d'un flacon de sauce tomate. Le chef de produit se livre en fait, avant tout lancement, à une **analyse de la valeur**, pour rechercher les caractéristiques du produit que le consommateur est prêt à acheter et celles qu'il subit. Ainsi, plus personne ne stocke de sauce tomate pendant trois ans dans sa cave. Un bouchon vissé à trois griffes, au lieu de cinq ou six d'habitude, coûtera moins cher et assurera une étanchéité suffisante pour conserver le produit un an, mais pas trois. Par ailleurs, une étiquette bicolore coûte moins cher qu'une étiquette en quadrichromie, et remplit en général les mêmes fonctions, etc. La sauce en question obtenait par ailleurs de meilleurs résultats en tests en aveugle auprès des consommateurs (blind tests) que les produits de marques nationales, conformément au cahier des charges imposé par le distributeur spartiate.

Les distributeurs spartiates ont aussi mené cette analyse de la valeur dans leurs magasins, en restreignant le choix offert aux consommateurs, pour simplifier la **Présentation** des produits. Ils ont choisi de vendre une seule lessive, adaptée à la grande majorité des lavages non professionnels. L'assortiment moyen est alors de trois ou quatre cents produits au total (424 références pour un magasin Ed moyen en 1981). La distribution spartiate conteste ainsi **doublement** la prétendue maîtrise de l'offre-produit par l'industriel. Elle montre d'une part qu'elle est capable de réaliser des économies sur le procédé dont les industriels sont censés avoir fait leur métier.



Les maxi-discompteurs de style allemand ont d'autre part fait la preuve qu'ils connaissaient mieux que certains industriels la demande réelle des consommateurs. Leur succès semble montrer que l'hypersegmentation ne fait pas l'unanimité chez les consommateurs, qu'elle constitue une perte de temps (parce que le consommateur hésite) et d'argent (parce que le consommateur est tenté par des produits dont il n'a pas besoin), et qu'en définitive l'innovation telle que la conçoivent les industriels est parfois critiquable.

### **Des distributeurs donneurs d'ordres**

Les distributeurs, qu'ils soient spécialistes des magasins luxueux ou au contraire spartiates, sont devenus, pour les besoins de leur marketing d'enseigne, des opérateurs industriels experts. Ils sont capables d'élaborer et surtout de contrôler des cahiers des charges précis destinés à leurs sous-traitants. L'intégration verticale de tels sous-traitants n'est cependant plus vraiment à la mode. La plupart des distributeurs se **désengagent** de leurs investissements industriels. Casino n'a conservé de son empire industriel que la brûlerie de cafés et les abattoirs, en revendant ses usines de charcuterie, de fabrication de confitures ou de plats cuisinés frais; E.Leclerc garde une participation au moins dans les usines de produits frais Tradilège. Seul Intermarché continue à investir dans de nouvelles capacités. Le groupement a acheté récemment la conserverie Cap'tain Cook, mais aussi un chalutier pour assurer son approvisionnement en poissons, ou un élevage de volailles.

En fait, les distributeurs auraient tort de s'embarasser de capacités propres de production. La production nécessite des investissements sur un long terme, avec des taux de rentabilité bien trop faibles pour un distributeur habitué à une croissance sans fonds propres. Les investissements nécessitent eux-mêmes une stratégie à long terme, difficile à tenir lorsqu'on connaît les bouleversements qu'a vécus la grande distribution lors des trois dernières décennies.

Les distributeurs ont tout intérêt, au contraire, à utiliser la **flexibilité** que leur procure le rôle de donneurs d'ordres. Ils mettent en concurrence des industriels parfois prêts à vendre à leur coût marginal de production, pour faire tourner leurs usines, et qui sont obligés d'innover et de s'améliorer s'ils veulent conserver leurs clients. Même Marks & Spencer, se voulant toujours respectueux de ses fournisseurs, travaille systématiquement avec au moins deux fournisseurs de produits. Ses fournisseurs sont chacun spécialistes d'un secteur, avec leur "jardin secret", mais ils sont tous substituables en 2 ou 3 jours, en cas de problème majeur. Plutôt qu'une mise en concurrence des fournisseurs, M&S préfère invoquer la nécessité d'avoir deux camions partant de deux usines différentes en cas de grève,

pour être sûr qu'au moins l'un des deux arrive à bon port... D'autres distributeurs, moins scrupuleux et en tout cas moins diplomates, utilisent comme on l'a vu la dépendance à leur égard des petits fournisseurs, pour "déshabiller" ces derniers en les acculant à la faillite.

Flexibilité pour les distributeurs signifie trop souvent vulnérabilité pour leurs fournisseurs. Les distributeurs contribuent-ils, avec leurs marques propres, au développement industriel du pays ? La question est souvent posée, et les réponses apportées sont peu satisfaisantes. Tout d'abord, les distributeurs, malgré des fonds propres pléthoriques, n'investissent que rarement dans l'industrie, même pour la fabrication de leurs marques propres, alors que l'investissement industriel est aujourd'hui paré de toutes les vertus : il a un effet démultiplicateur en termes d'emploi vers les sous-traitants et les fournisseurs, il permet d'employer aux deux extrémités de l'échelle des qualifications professionnelles, etc.

Répondant à cette objection que la logique de tels investissements est étrangère à leur mentalité de commerçants, les distributeurs mettent en avant des exemples d'entreprises dont le développement est dû à une bonne collaboration avec la distribution. Les exemples sont malheureusement toujours les mêmes : Cantalou, autrefois numéro un national du chocolat, qui s'impose sur le marché de la marque propre de chocolats et serait devenu numéro un européen ; les sirops Routin ; les pâtes alimentaires Alpina, dont le patron mentait à la sortie de la messe<sup>14</sup> pour ne pas avouer qu'il fabriquait les pâtes sous la marque Forza pour Prisunic dès 1950 ; ou les laboratoires Sarbec, passés de 24 MF de CA dans l'hygiène-parfumerie-beauté en 1982 à 250 MF en 1993. L'argument suivant est de dire que les industriels fournissant Carrefour, par exemple, pourront exporter jusqu'à 40% de leur production en accompagnant l'enseigne dans ses nouvelles implantations à l'étranger.

### Le distributeur innovant

Donneurs d'ordres plutôt que producteurs, les distributeurs savent mettre sur le marché des marques propres de bonne qualité. L'étape ultime serait d'apporter de réelles innovations sur le marché sous une marque propre. Rares sont les distributeurs qui y parviennent dans les domaines à forte intensité industrielle, faute de moyens de recherche et de développement. Les nouveautés introduites par les distributeurs en France sont plutôt liées aux lancements de produits existant ailleurs

---

<sup>14</sup> raconté par son fils, Claude Richard, actuel PDG d'Alpina, au colloque KCA-LSA du 30 juin 1994



dans le monde, ou qu'un sous-traitant habituel d'une enseigne avait l'habitude de fabriquer pour un autre pays.

Ainsi Casino, cherchant à commercialiser de la viande découpée sous forme de T-bone (steak avec un os en T), à la mode nord-américaine, n'arrivait pas à s'approvisionner sur le marché français. Le groupe Casino a donc acheté un abattoir pour obtenir une découpe sur mesure. De même, Carrefour et Système U sont fiers, à juste titre, d'avoir introduit en France les "céréales pour petit déjeuner fourrées au chocolat", fabriquées par leur sous-traitant commun H&C. En fait, elles n'ont pas été conçues par ou pour ces enseignes, puisqu'elles étaient déjà commercialisées par H&C sur le marché britannique. Autre exemple, Système U a eu le premier en France l'idée de lancer une gamme de produits d'entretien ménager contenant du Bitrex, substance au goût repoussant destinée à éviter qu'un enfant ne boive accidentellement le produit, utilisée par d'autres fabricants aux États-Unis.

En fait, par leurs nombreux contacts industriels et internationaux, les distributeurs participent à la circulation d'idées nouvelles. Le groupe Carrefour a même institutionnalisé le procédé, en contribuant au financement d'une chaire Innovation et produits nouveaux, à l'Université d'Angers. Carrefour a consacré un million de francs par an pour payer des voyages d'étude à des étudiants, qui en revenaient avec des idées nouvelles de produits que Carrefour commercialisait. Ces projets ont donné naissance à une "confiture de lait", qui est une sorte de crème à tartiner, ou à un "blanchisseur dentaire" destiné à éclaircir les sourires, expériences peu concluantes mais qui montrent la voie de la véritable innovation.

Certains distributeurs commencent à aller encore plus loin, en mettant en œuvre des moyens qui s'approchent du développement tel que le pratiquent les industriels. Les principaux exemples se trouvent dans le domaine de l'agro-alimentaire, dont les techniques et technologies sont plus accessibles que celles des cosmétiques ou de l'électronique. Certains distributeurs spécialisés sont obligés d'animer eux-mêmes le marché sur lequel ils opèrent, faute de concurrence suffisante. Ce serait le cas de l'enseigne de surgelés Picard, amenée à créer une multitude de nouveaux produits que personne n'avait jamais surgelés en France, parfois repris par les grands groupes industriels, et vendus plus cher que les produits de grandes marques. Monoprix a lancé un "yaourt sucré à la pulpe de carottes", certainement unique au monde, pour renforcer sa gamme de produits biologiques et écologiques. L'enseigne a dû pour cela emprunter toutes les étapes du développement d'un nouveau produit : étude mercatique, innovation conceptuelle, recherche des technologies adaptées, fabrication, et contrôle.

**Que reste-t-il alors aux industriels** dans la maîtrise du produit ? Les distributeurs sont capables de faire éclore des idées nouvelles, ou en tout cas de donner une large audience aux idées de leurs sous-traitants. Ils peuvent mener à bien un développement simple de produits nouveaux, et imposer certaines normes, certains ingrédients, voire leurs propres procédés industriels. Seules leur manqueraient donc des capacités suffisantes de recherche pure, quoique certains distributeurs disposent déjà de laboratoires de contrôle de la qualité et des performances bien fournis sur le plan scientifique. Par exemple, le laboratoire d'essais de la FNAC reçoit une dizaine de délégations d'industriels par an, pour leur faire part de ses avis sur leur matériel. Les distributeurs ne rencontrent donc **pas d'hostilité** particulière dans les milieux scientifiques et universitaires, et sont de toute évidence capables de venir concurrencer un jour les industriels en matière d'innovation pure.

#### Le distributeur concurrent

### **Les premiers prix en grandes surfaces généralistes**

A l'autre extrême de l'échelle de qualité, et sous la poussée des distributeurs spartiates allemands (fournissant des produits de bonne qualité à très bas prix), les distributeurs généralistes français proposent désormais des **produits de premiers prix** (PPP) dans leurs linéaires, au milieu des marques nationales et des marques de distributeurs au meilleur rapport qualité-prix. On peut s'interroger sur les raisons qui les ont poussés à vendre des PPP concurrençant directement les marques nationales et leurs propres marques de distributeurs.

Plusieurs spécialistes pensent qu'il s'agit d'une erreur d'appréciation du risque que représente pour les hypermarchés l'invasion de la France par des maxi-discompteurs. Au vu de l'expérience allemande, et toujours selon ces avis, le risque serait limité, et les hypermarchés auraient créé une demande par leur réaction trop rapide à la menace. Quoi qu'il en soit, les ventes de produits à premiers prix représentent 16,8% des ventes en volume de produits de grande consommation par la grande distribution, en 1993 (contre 15,1% en volume en 1992)<sup>15</sup>. Les situations sont contrastées selon les rayons (voir tableau 5), mais le poids des PPP augmente dans tous les rayons. L'offre de PPP, en nombre de références, a augmenté de 18%

---

<sup>15</sup> source : Nielsen



entre 1992 et 1993, pour une moyenne de +7% sur l'ensemble des PGC, et seulement +4% pour les marques de distributeurs<sup>16</sup>.

**Part de marché des marques de distributeurs et des premiers prix, 1993**

(% en volume) - source : Nielsen

	MD	PPP
Liquides	21,7	26,2
Frais	19,6	23,3
Epicerie	17,7	15,5
Entretien	20,2	10,9
Hygiène-Beauté	16,1	8,0
Bazar léger	5,5	7,9
<b>total PGC</b>	<b>19,0</b>	<b>16,8</b>

**tableau 5**

**Niveaux de prix relatifs, 1993**

source : IRI-Secodip

Marque nationale	100
Marque distributeur	80
Premiers prix	55

**tableau 6**

Les niveaux de prix pratiqués sont fixés par le marché et la concurrence. Il existe en effet un **prix de marché** pour ces produits, malgré les différences substantielles entre les offres des différentes enseignes. Ce prix de référence est très proche de celui des maxi-discompteurs allemands, alors que les exigences en termes de qualité sont totalement différentes. Les prix moyens observés sont dans les proportions 100-80-60 ou 100-80-55 pour les marques nationales, les marques d'enseignes et les premiers prix (tableau 6). Ces moyennes incluent des prix parfois surprenants pour les consommateurs non habitués : la bouteille de boisson gazeuse aux extraits de cola vendue à 2 francs pour 1,5 litres est au tiers du prix observé pour les marques-vedettes !

<sup>16</sup> source : Nielsen

La demande est réelle, et les distributeurs ne s'en plaignent pas car ils **gagnent de l'argent** sur ces produits ! Aussi surprenant que cela paraisse, les distributeurs perdent directement du chiffre d'affaires avec les PPP, mais réalisent des marges intéressantes, et en tout cas plus qu'avec les marques nationales qu'ils revendent à perte. Ils vendent les PPP aux prix des produits de meilleur rapport qualité/prix allemands, ce qui leur laisse une marge commerciale enviable. Un fabricant de biscuits de marques nationales, marques d'enseignes et de premiers prix sait que ses marques nationales sont vendues avec 5 à 10% de marge brute, les marques d'enseignes avec 20% et les premiers prix avec environ 30% de marge (il s'agit d'un exemple, qui ne peut traduire la diversité des situations possibles<sup>17</sup>).

De plus, la présence de produits à très bas prix dans les gondoles des hypermarchés a obligé les grandes marques nationales à réagir, en baissant leurs prix de façon parfois spectaculaire, en jouant davantage sur les leviers de la coopération commerciale, des promotions et des contributions publicitaires, et en accordant des ristournes supplémentaires. Le président-directeur général d'une grande enseigne estime que les distributeurs ont largement compensé, par cet effet indirect, les pertes dues aux baisses directes de chiffres d'affaires. Enfin, les distributeurs avancent un effet encore plus indirect pour expliquer leur choix de vendre des premiers prix : ces derniers serviraient de **repoussoirs**, destinés à être vus mais pas achetés. L'acheteur de chocolat de marque distributeur par exemple sait qu'il fait une économie par rapport à la marque nationale, et les PPP lui prouveraient qu'il n'achète pas le produit le plus bas de gamme, ce qui aurait en soi quelque chose de rassurant.

### **Distributeurs de fins de séries**

Certains distributeurs ont acquis un réel savoir-faire dans la fabrication ou le négoce de lots de produits de **très bas prix**. "Je ne suis pas satisfait de la qualité de la moitié des PPP que je vends, mais j'essaie d'y remédier", nous a avoué le patron d'un grand groupe de distribution. La qualité et la régularité ne sont pas en effet le propre des productions de premiers prix. Ainsi, un brasseur trop honnête, qui commet encore l'erreur de commercialiser une même bière sous marque nationale, sous marque de distributeurs et en premier prix, s'est entendu dire de façon élégante par

---

<sup>17</sup> On ne peut exclure, en outre, qu'une guerre des prix des produits de premiers prix ne sévisse en France, puisqu'elle est déjà déclarée en Allemagne en cette fin d'année 1994. Elle pourrait amener à des reventes à pertes pour des produits à faibles chiffres d'affaires, avec des effets plus graves qu'en Allemagne en raison des niveaux de qualité très différents vendus aux mêmes prix.



un acheteur de premiers prix "Mettez-y de la pisse si vous voulez, mais baissez les prix !". Le fabricant de pâtes Alpina s'est spécialisé dans les marques de distributeurs, mais affirme ne pas savoir fabriquer de PPP. Alpina ne peut en effet lutter dans ce domaine contre les produits d'importation de trop mauvaise qualité, fabriqués pour écouler des excédents de blé italien, avec des machines et des emballages moins coûteux.

L'engouement des consommateurs pour ces prix encore plus bas, aux dépens de la qualité, a surpris les distributeurs. Il était prévisible, pourtant : le consommateur français a été trop bien **éduqué** par les grandes marques depuis le début de ce siècle, et par les grandes enseignes. Il n'imagine même plus qu'un produit (de l'huile ou du pastis) d'apparence correcte, ou vendu par une grande surface, puisse être frelaté ou puisse ne pas correspondre à ce qu'indique l'étiquette... Il sait bien que le yaourt en premier prix sera moins bon que certains yaourts de marques, mais est certain qu'il n'en mourra pas et que son pot pèsera bien 125 grammes.

Ce n'était pas le cas aux débuts du discompte, en période de prix contrôlés où chaque objet avait un prix officiel, et où une différence de prix ne pouvait provenir que d'une différence de qualité. Les ménagères étaient persuadées, et les petits commerçants traditionnels devaient les y aider, que malgré des emballages identiques, les paquets de lessive de marques connues vendus dans une grande surface de discompte n'avaient ni la même contenance ni le même contenu que ceux achetés chez un commerçant traditionnel. De là l'insistance des premiers discompteurs pour commercialiser des marques connues, qui rassuraient les clients. Aujourd'hui, les produits de premiers prix ne se vendent que par le **cautionnement** implicite que leurs apportent les enseignes qui les référencent : les enseignes doivent donc s'attendre, réciproquement, à des sanctions de la part d'acheteurs non satisfaits par ces produits.

Pourtant, ces produits de premiers prix sont souvent fabriqués en lots par de petits façonniers, parfois à l'étranger, à moins qu'ils ne soient issus de lots d'excédents que les grandes marques mettent sur le marché. Ces lots font parfois l'objet d'achats "spots", comme des cargaisons de pétrole, sans **aucune assurance** d'un suivi de la qualité et d'une régularité d'une semaine sur l'autre. Les produits retenus sont rapidement habillés d'une étiquette la plus simple possible, et sont mis en vente à un **prix de marché**.

### **Fabrication de premiers prix**

Lorsque l'enseigne respecte une procédure plus traditionnelle et lance un appel d'offres pour la fourniture sur un an de PPP, la constance n'est pas plus assurée. Les

laboratoires Sarbec refusent d'ailleurs de répondre aux appels d'offres pour les produits les plus élémentaires : en l'absence d'un seuil minimal de qualité, le choix du fournisseur pourrait être "remis en cause sous 10 jours en faveur d'un producteur encore moins cher"<sup>18</sup>.

Certaines grandes marques fabriquent aussi, ouvertement, des produits de premiers prix. Les cas sont peu courants, car cette situation présente des risques sur le marché aval et sur le marché amont, encore plus accentués que dans le cas de la fabrication de marques d'enseignes. En aval, la fabrication de marques propres entretient la confusion aux yeux des consommateurs sur le fait que "tout cela sort de la même usine", et entraîne une cannibalisation des ventes des produits de marques à plus forte valeur ajoutée. En amont, elle génère des risques commerciaux en suscitant des revendications de la part des distributeurs. Pour ces derniers, les prix des PPP sont une bonne indication du coût de revient marginal des industriels. Il est alors tentant d'utiliser les prix des PPP dans les négociations pour les prix des produits de marques, "puisque'il s'agit presque des mêmes produits".

Plus encore que les fabricants de marques d'enseignes, les industriels qui s'aventurent sur le terrain des PPP créent donc parfois des structures commerciales distinctes chargées de la vente de tels produits, pour éviter de contaminer les marques nationales. Enfin, la fabrication de PPP présente des risques industriels, car les distributeurs ne cherchent pas une qualité constante, et n'ont donc aucune fidélité à un fournisseur particulier. Le directeur général des conserveries Bonduelle a donc raison de se réjouir d'avoir réussi à faire s'engager Intermarché sur des quantités et des prix pour une "longue" durée : un an<sup>19</sup> !

### Les non-marques

Pour le chef de rayon cherchant à élargir vers le bas la gamme des prix offerts, il reste aussi la solution de mettre en linéaires des produits sous des petites marques locales par exemple, ou des marques propres sans prétentions, quoi qu'il en soit des marques inconnues que personne ne songerait à chercher dans un autre magasin. Le chef de rayon ne perdra pas de temps avec de telles marques propres ou **non-marques**, et diminuera ses charges de fonctionnement, alors qu'il traitera avec la même insistance toutes les marques **globales**, petites ou grandes, affichant des prétentions nationales et donc facilement identifiables.

---

<sup>18</sup> P.van den Schrieck, PDG des laboratoires Sarbec, colloque KCA-LSA du 30 juin 1994

<sup>19</sup> LSA, supplément au n°104, juin 1994



Ainsi, un embouteilleur d'eau de source vivait-il heureux, car il vivait caché en vendant à bas prix, sous une demi-douzaine de marques locales inconnues, les productions de sources diverses. Pris d'une soudaine envie d'être connu et reconnu, il a apposé une marque unique sur l'ensemble de ses productions, pour lancer une vaste campagne de communication. Les prix de ses eaux de source sont devenus **comparables** d'un magasin à l'autre, et ont rapidement donné lieu à une **guerre de prix** qui s'est retournée contre l'embouteilleur... Parions qu'il a perdu davantage par l'agressivité des acheteurs qu'il a provoquée, par les demandes reconventionnelles, par les ristournes en tous genres et par le temps gaspillé en négociations, que sa notoriété et ses prix bas ne lui ont rapporté en chiffre d'affaires. L'arme de la **Publicité** que le fabricant de PPP a voulu utiliser pour s'adresser aux consommateurs, s'est retournée contre lui : son **Produit**, qui était un outil utilisé par les distributeurs pour aiguillonner les industriels, a été entraîné dans la guerre des **Prix**.

### Les industriels face aux marques des distributeurs

Les distributeurs ont acquis au contact des clients une connaissance de leurs besoins, et ont choisi de lancer leurs propres gammes de produits de marque distributeur et de premiers prix. Ils espèrent en profiter **doublement**, directement en empochant des marges qui revenaient jusqu'à présent aux industriels, indirectement en personnalisant leur offre, en l'adaptant mieux aux demandes de leurs clients, et donc en attirant des clients, comme le font les meilleures marques propres.

Quelle ont été les réponses des industriels à cette incursion des distributeurs dans la fabrication des produits ? Certains, et non des moindres, ont accepté comme on l'a vu d'être **sous-traitants** de telles fabrications, en différenciant plus ou moins les produits par rapport à leurs marques habituelles. D'autres ont réagi en contre-attaquant sur le terrain des **Prix**, pour diminuer l'écart entre leurs prix et ceux des marques propres. De façon moins évidente car moins unanime, plusieurs industriels ont joué à leur tour sur la définition de leurs **Produits** pour lutter contre les marques propres.

### **Réplique par le Prix**

Beaucoup d'industriels ont considéré que le succès des marques propres (de distributeurs et PPP) était la sanction d'une mauvaise politique de prix. Des niveaux de prix élevés leur ont permis de réaliser des marges enviables, mais ont ouvert un créneau dans lequel se sont engouffrés les distributeurs. Quelques industriels l'ont compris depuis longtemps, et procédaient à des baisses de prix régulières. Ainsi, le

prix en francs courants des yaourts nature Danone n'a pas augmenté depuis plus de dix ans, malgré une inflation dépassant parfois 10% par an. Beaucoup d'autres n'ont réagi que récemment, mais avec des baisses de prix spectaculaires. Grâce aux idées du Juste Prix Permanent, Colgate a baissé de 20% le prix du Palmolive vaisselle aux États-Unis. Entre mai 1992 et août 1993, grâce à son EDLP, Procter & Gamble a diminué les prix du savon Camay de 33%, et ceux des couches-culottes Pampers de 16%, toujours aux États-Unis<sup>20</sup>. En procédant à une analyse de la valeur des différents ingrédients utilisés, Findus a réduit de 10 à 20% le prix de ses pizzas surgelées en France, et de 15% celui de ses bâtonnets de poisson pané.

Plusieurs industriels gérant un portefeuille de marques ont décidé d'en **sacrifier** une, en se comportant vis à vis d'elle comme le font les fabricants de marques propres. Ils ont arrêté les investissements publicitaires, réservé les innovations aux autres marques de leur portefeuille, et aligné les prix de leur semi-marque sur les premiers prix du marché. C'est ainsi qu'est interprété par exemple la nouvelle offre marchande des téléviseurs de la marque Brandt au sein de Thomson Consumer Electronics, après la cession de l'électroménager Brandt.

A ces baisses des prix de vente aux consommateurs il faut ajouter deux actions contribuant à dissuader les distributeurs d'aller rechercher leur marge ailleurs : l'amélioration des **conditions commerciales** accordées aux distributeurs, et la **police des prix** pour éviter qu'ils ne soient entraînés contre leur gré dans une guerre des prix du fait d'une enseigne. Ces différentes pratiques ont montré leur efficacité, et nous paraissent en tout cas nécessaires au succès commercial d'une marque. Ne survivront aux marques propres que les industriels qui procèdent régulièrement à un **toiletage** de leur politique de prix et de conditions commerciales.

### Réplique par le Prix et le Produit

Ces aspects tarifaires traités, il semble raisonnable de chercher, dans les métiers historiquement peu touchés par l'arrivée de marques propres, les recettes du succès pour les industriels concurrencés aujourd'hui par les marques de distributeurs et les premiers prix. Il en ressort que la maîtrise des innovations et de la qualité du **Produit** en évitant les dérapages de **Prix** a permis à certains oligopoles de se prémunir contre l'entrée de nouveaux concurrents.

---

<sup>20</sup> source : OC&C - Wall Street Journal



Ainsi, sur le marché très fermé des lessives, les grands acteurs ont conservé des portefeuilles de marques distinctes, dont une marque de petit prix, comme par exemple Omo pour le groupe Lever et Bonux chez Procter & Gamble, tout en réservant leurs innovations en priorité à des marques haut de gamme, comme Skip de Lever ou Ariel de Procter & Gamble. Les innovations, comme par exemple la déclinaison sous forme liquide ou compacte, ont d'abord été appliquées au haut de gamme, puis ont été étendues à l'ensemble de la gamme lorsque leur succès a été reconnu. Les innovations ont été tellement nombreuses, et demandent à chaque fois de tels investissements, qu'il est difficile pour un petit façonnier de les suivre. L'**hypersegmentation**, utilisée de façon défensive et en complément de cet **hyper-renouvellement**, est en fait une façon de lutter contre les marques propres, alors que les marques propres sont justement pour partie une réaction contre l'hypersegmentation. Les résultats sont notables : les marques de distributeurs et les premiers prix de lessives s'octroient en France seulement 4,5 et 3,5% de part de marché respectivement, soit donc 8% au total, contre près de 20% en Belgique ou au Royaume-Uni qui seraient des marchés moins actifs en termes d'innovation (et de publicité)<sup>21</sup>.

Jouant à la fois sur les composantes Prix et Produit de leur offre marchande, certains industriels ont créé une gamme ou une marque de premiers prix dans leur assortiment, tout en conservant les attributs d'une grande marque. Ainsi, Findus a lancé en 1993 une gamme de plats cuisinés surgelés en portions individuelles, suivant des recettes simples : les Petits Plats de Findus, vendus au prix symbolique de 10 F. D'autres grandes marques sont même **synonymes** de premiers prix, et ont depuis toujours rendu impossible l'entrée sur le marché d'un concurrent sérieux et moins cher. C'est le positionnement recherché par Bic, pour la conception de ses stylos et de ses briquets comme pour ses rasoirs ou ses parfums jetables<sup>22</sup>.

### Réplique par le Produit seul

En adaptant à la fois les Prix et les Produits qu'ils offraient, les industriels ont parfois connu de bons succès dans leur tentatives de préserver leur pouvoir de prescription face à la poussée des marques propres. Une réponse par le **Produit**

---

<sup>21</sup> source : LSA

<sup>22</sup> Le groupe a toutefois connu un relatif échec dans ce dernier cas, rappelant que les consommateurs sont éduqués à établir des liens entre le prix et les qualités d'un produit aussi impliquant personnellement, en France, que le parfum.

**seul** est aussi possible, lorsque les innovations introduites sont tellement en avance que la concurrence par les prix n'a pas de raison d'être.

Ce dernier exemple est celui de l'Oréal, dont les tarifs augmentent régulièrement et bien plus vite que l'inflation (en moyenne 6% par an), mais qui réinvestit l'essentiel de la hausse en recherche et développement (près de 2 milliards de francs en 1992, soit 5,3% du chiffre d'affaires consolidé du groupe<sup>23</sup>). L'Oréal tire donc sa gamme vers le haut, avec par exemple le shampoing se réclamant de la haute-coiffure et de Jacques Dessange, à 15,50 F les 200 ml, tout en gardant son premier prix familial Dop à 8,80 F les 400 ml, "pour ne pas laisser de niche vacante" selon l'expression d'un des responsables commerciaux. Le résultat est que les marques de distributeurs et les vrais premiers prix ne représentent que 6 à 7% des marchés de l'Oréal, voire 0% sur le marché très technique des colorations.

Le prix n'a certainement pas, pour ce rayon de **l'hygiène-beauté-parfumerie** (HBP) et en particulier pour les produits de soin, l'importance qu'on lui accorde ailleurs dans l'offre marchande. Lorsqu'on demande, à la sortie des caisses, à des consommateurs ayant **acheté** une crème de jour s'ils en connaissent le prix, 32% seulement répondent par l'affirmative, et ce ratio tombe à 4% pour les consommateurs ayant acheté un produit encore plus technique de gommage. Quand on leur demande quel est le prix des crèmes de soin qu'ils viennent d'acheter, ils répondent avec des écarts de 50 à 60% par rapport au prix de vente<sup>24</sup>.

Il est significatif qu'un autre bel exemple du genre soit souvent cité dans le domaine très technique de l'hygiène-beauté. Il s'agit de Gillette, avec le lancement des gammes "Sensor" qui semblent insensibles aux prix. Après 10 ans de recherche et 22 brevets, Gillette a lancé en 1989 son rasoir "Sensor" en France à un prix en augmentation de 25% par rapport à celui de son prédécesseur "Contour+" (et 50% d'augmentation de prix en Belgique). En 1993, après 5 ans de recherche et le dépôt de 29 autres brevets, Gillette a lancé le "Sensor Excel", encore 10% plus cher. Les analystes financiers se sont demandés si ce lancement était opportun, car aucun concurrent ne savait fabriquer de produit équivalent aux produits précédents. Gillette a pourtant poursuivi cette surenchère, en lançant en 1993 et 1994 une gamme de produits de soins pour rasage, puis "Sensor pour Elle", et deux variétés de rasoirs jetables. En 1993, 37% des ventes de Gillette ont été effectuées avec des produits lancés depuis moins de cinq ans. De fait, coincés entre les premiers prix de Bic et les

---

<sup>23</sup> source : rapport annuel 1992, activité pharmaceutique incluse

<sup>24</sup> source : Beiersdorf



innovations permanentes du mastodonte Gillette, très peu de distributeurs se sont aventurés sur la voie trop technique des rasoirs à leur marque propre ou de premier prix, d'autant qu'il s'agit de produits très impliquants et d'usage intime pour leurs utilisateurs. Les parts de marchés seraient de 12% pour les marques de distributeurs et peut-être 2% pour les premiers prix<sup>25</sup>.

### Les enjeux

Les exemples précédents montrent d'une part un **élargissement**, un étirement de la gamme pour combler les éventuelles niches aux extrémités, et d'autre part une **segmentation** toujours plus fine de l'offre, pour combler les interstices, le tout complété d'un **renouvellement** accéléré des gammes. Les industriels ont bien compris que cette guerre des marques propres laisserait peu de survivants parmi-eux, et ils investissent lourdement pour en faire partie.

Les références se multiplient en effet très rapidement dans les grandes surfaces, alors que le "linéaire n'est pas extensible". Les enseignes tiennent absolument à y faire figurer leurs marques de distributeurs et leurs premiers prix, pour améliorer leurs marges, pour servir de repoussoir, et pour obliger les industriels à surenchérir dans la guerre des prix et de la qualité. Il est peu probable qu'il reste alors de la place pour plusieurs marques de notoriété nationale. Sur le marché des yaourts, d'après l'exemple cité au sujet de la surenchère au référencement, il est peu probable que les distributeurs gardent dans leurs gondoles, pour les yaourts nature non sucrés, à la fois une référence sous marque d'enseigne, un premier prix, une référence de Danone, une de Yoplait et une de Chambourcy. Autant le deuxième et le troisième fabricant national avaient un intérêt aux yeux des enseignes il y a 20 ans pour **déstabiliser** le fabricant-vedette, en l'absence d'autres **challengers**, autant leur avenir paraît aujourd'hui incertain. Le mouvement est d'ailleurs enclenché, puisque la diversité maximale, argument de vente d'Auchan, est contestée par les distributeurs spartiates (qui ne propose qu'une référence par produit) ou par Carrefour (qui propose un produit Carrefour, une marque nationale et un premier prix par produit en général). Le mouvement est encore plus visible dans le rayon des surgelés, puisque le linéaire en congélateur coûte plus cher que le linéaire à l'air libre, ce qui oblige à calculer au mieux l'assortiment.

---

<sup>25</sup> A.Calviera, PDG de Gillette-France, colloque KCA-LSA du 30 juin 1994

## Présentation

La façon dont les distributeurs composent leur assortiment influe ainsi sur le référencement des marques, en particulier pour toutes celles qui ne jouissent pas d'une position dominante sur leur marché. Une fois le produit référencé, l'agencement du rayon influe sur sa part de linéaire et sur sa demande par les chalands, donc sur sa part de marché. **Assortiment** et **Agencement** sont les **deux Axes, les 2 A du merchandisage**, à la fois science et art d'assurer la meilleure **Présentation** du rayon, constituent le cœur du métier des distributeurs. Les techniques de merchandisage ont donc rapidement intéressé les industriels, qui essaient aujourd'hui de trouver dans le même registre les raisons objectives qui devraient pousser les distributeurs à leur accorder une meilleure part de linéaire.

### Composition de l'assortiment

L'assortiment de chaque rayon est le fruit d'études complexes, que l'expérience ne suffit plus à mener simplement aujourd'hui. Les études vont permettre de déterminer la **largeur** et la **profondeur** de gamme. Par exemple, au rayon bazar-électricité, un assortiment large va inclure des ampoules électriques, des fusibles, des piles, et de nombreuses autres familles de produits connexes. Un assortiment profond va présenter, dans la famille des ampoules électriques, des ampoules normales, dépolies, colorées, à vis, à baïonnettes, etc.

Dans cet assortiment, le distributeur va déterminer la représentation qu'il souhaite donner aux différents niveaux de qualité et de prix. Il va avoir ainsi tendance à diminuer le nombre de marques nationales présentes, pour faire place aux marques propres (meilleur rapport qualité/prix) et aux premiers prix (meilleur prix), sans toujours chercher les trois niveaux pour chaque produit : les fusibles de marque distributeur suffisent peut-être, et il est peu probable que le distributeur fasse fabriquer des ampoules colorées en premiers prix.

La marge praticable sur les produits, les possibilités de coopération commerciale et la demande des consommateurs servent alors à établir le choix définitif, bien sûr. Le distributeur peut analyser encore plus finement les produits, et va alors choisir les plus conformes à image de l'enseigne : si Monoprix par exemple communique beaucoup sur la protection de l'environnement, il serait du plus mauvais effet que l'enseigne vende des piles électriques contenant du mercure ou d'autres produits toxiques.



## Agencement du rayon

Nous avons déjà vu que certaines enseignes utilisent des décors volontairement spartiates pour accentuer leur image de discompteurs, au niveau de l'ensemble du magasin. L'aménagement global du magasin est conçu pour guider, grâce à un jeu de pentes savamment calculées, le chariot du consommateur sur des trajets programmés, pour pousser le consommateur à des achats moins programmés. L'ensemble du magasin baigne dans une musique évoquant des publicités connues, interrompue par des annonces judicieusement choisies, et censée mettre le chaland dans une humeur insouciante pour le pousser à acheter sur des coups de cœur. Les méthodes **extra-marques** pour amener les clients à l'achat d'impulsion sont nombreuses, et s'améliorent sans cesse.

De nombreuses expériences ont montré que le choix du chaland à l'intérieur d'un rayon est effectué en quelques dixièmes de seconde en moyenne. Dans chaque rayon, la présentation est donc aussi longuement étudiée, car les liens entre le chiffre d'affaires et l'attractivité de l'ensemble du rayon sont avérés. Des logiciels spécialisés permettent d'optimiser la marge par centimètre de linéaire, ou mieux la marge rapportée à la valeur immobilisée du stock exposé, mais aussi le nombre d'actes d'achat, le chiffre d'affaires ou les stocks, en fonction de la demande des consommateurs, des dimensions des produits, des couleurs des emballages, et de la marge par produit.

Fort des résultats de l'informatique, le chef de rayon peut décider d'exclure du rayon un produit, ou limiter le nombre d'emplacements pour la même référence (le nombre de **facing**). Il peut aussi placer les produits au ras du sol, derrière un poteau, ce qui est une punition classique pour les fournisseurs peu coopératifs. Par opposition, il peut faire dériver les ventes vers des produits à forte marge, placés à hauteur moyenne, ou vers les gros paquets de bonbon placés à portée de main des enfants. Le chef de rayon peut même en arriver à placer le produit de marque-vedette à hauteur des yeux, et une imitation du produit, en marque propre, légèrement en-dessous, à hauteur des mains : la confusion est garantie.

Tout cela est rarement du goût des industriels, qui se sentent toujours sous-représentés ou mal mis en valeur sur les gondoles. Ils déplorent en tout cas n'avoir plus beaucoup de marge de négociation lorsque l'ordinateur a décidé. En réplique à cela, certains industriels utilisent leur force de vente et parfois des équipes spécialisées de merchandising pour fournir des meubles de présentation spécifiques, et améliorer l'assortiment et la présentation des rayons. Certains

distributeurs profitent de cette main d'œuvre gratuite, d'autres refusent d'en entendre parler et veulent garder la maîtrise de leurs rayons.

Nous avons ainsi étudié le cas de l'équipe de merchandising que groupe Beiersdorf met gratuitement à la disposition de ses clients. L'équipe saisit sur son logiciel tous les paramètres du rayon cosmétiques du magasin visité. Elle peut y incorporer les photographies des emballages de tous les produits vendus, mais aussi des produits qu'il serait souhaitable de vendre. Le responsable de l'équipe assure en effet qu'il lui arrive de recommander à un distributeur de référencer un concurrent important, pour équilibrer le rayon et le rendre plus attractif, ce qui aurait des effets bénéfiques pour Beiersdorf lui-même. Enfin, avec toutes ces données et après calcul d'optimisation, l'équipe imprime un schéma d'implantation en couleurs pour le rayon. Si le chef de rayon en est d'accord, la force de vente participera au réaménagement du rayon. Les résultats sont probants : pendant que l'ensemble du marché de l'**hygiène-beauté-parfumerie** (HBP) en grandes surfaces progressait de 9%, le chiffre d'affaires des rayons HBP réaménagés progressait de 20%. Les produits Nivéa de Beiersdorf progressaient de 11% pendant ce même temps sur l'ensemble de la France, grâce à une bonne publicité, mais de 40% dans les rayons réaménagés (tableau 7).

Ces résultats sont le bilan de 6 mois d'activité d'une équipe dont le budget de fonctionnement annuel est de 1,5 millions de francs (à comparer aux 1,3 milliards de francs de chiffre d'affaires de la société). Ils montrent que les gros intervenants du marché ont **toujours intérêt** à influencer sur le merchandising de leurs clients, car les gros fournisseurs sont en général sous-représentés dans les linéaires. Une de leurs revendication est souvent d'obtenir une **part de linéaire** correspondant à leur **part de marché**.

tableau 7

Progressions en 1993 :

	Toutes grandes surfaces	Rayons réaménagés
Marché H.B.P.	+ 9%	+ 20%
Produits Nivéa	+ 11%	+ 40%

source : Beiersdorf



La fourniture de meubles de présentation spécifiques, moyennant diverses justifications, est aussi un moyen pour l'industriel de se garantir une part de linéaire et une présentation optimale. Le fabricant de crèmes glacées de luxe Häagen-Dazs prête ainsi et entretient des congélateurs spéciaux dans les points de vente, à condition bien sûr que les distributeurs n'y vendent rien d'autre que des produits Häagen-Dazs. Ces meubles garantissent la température considérée comme idéale, mais servent aussi à figer la part de linéaire de la marque, et servent de support de communication.

On peut enfin citer les cas où les gondoliers n'interviennent même plus sur le rayon, et où la force de vente ou des équipes spécialisées de manutentionnaires (**rack-jobbers**) réapprovisionne les rayonnages à sa guise. Il peut s'agir de magasins qui **renoncent** à leur cœur de métier pour profiter de cette main d'œuvre gratuite. Les magasins d'indépendants ont cette réputation, alors qu'Auchan, au contraire refuserait tout meuble spécifique et toute intervention de la force de vente en magasin. On trouve cependant des meubles d'épices Ducros, par exemple, dans les magasins Auchan, ce qui illustre un autre cas d'intervention de la force de vente, lorsque deux mètres de rayonnage offrent une diversité supérieure à celle de tout un magasin de discompte spartiate...

La décision prise en 1993 par PepsiCo aux États-Unis d'indiquer une **date limite d'utilisation optimale** (DLUO) sur sa boisson sans sucre Pepsi-Max peut aussi être interprétée comme un épisode de la guerre de la Présentation pour lutter contre les petites marques et marques propres. Le goût de l'Aspartam contenu dans ces boissons s'altérerait après plus de six mois en rayon. PepsiCo a choisi, le premier, d'indiquer une DLUO et de mettre sa force de vente à disposition des magasins pour présenter d'abord les produits à écouler en priorité, ou retirer de la vente ceux qui atteignent la date limite. Sachant que toutes les autres marques seraient obligées d'indiquer une DLUO pour garantir la fraîcheur de leur produit, mais qu'elles ne disposaient pas d'une force de vente suffisante pour ces opérations de manutention (**rack-jobbing**), elles perdaient de l'intérêt pour le distributeur, vu qu'elles augmentaient ses coûts d'exploitation dans un rayon d'habitude facile à réapprovisionner.

## Emballage

Les techniques du merchandising placent ainsi les produits de marques nationales dans des situations de concurrence faussée, entre les premiers prix et les marques de distributeurs. La confusion entre tous ces produits est encouragée par certains distributeurs, qui choisissent des **Emballages** pour leurs propres produits

**imitant** ceux des marques nationales. Cette pratique déloyale ne doit pas faire oublier que les distributeurs, abandonnant la vente en vrac pour vendre en libre-service, avaient en quelque sorte **inventé l'emballage**, qui répond à leurs problèmes techniques. Les discompteurs l'ont aussi utilisé à leurs débuts, comme l'ultime moyen de séduire mais aussi de rassurer le consommateur.

### L'emballage technique pour la distribution moderne

L'emballage remplit beaucoup de fonctions techniques, **utilitaires**, qui ont permis le développement de la grande distribution et le développement des industriels de la grande consommation. La forme et volume de l'emballage permettent de répondre à des besoins **logistiques** et matériels pour l'ensemble des distributeurs, de séduire le **consommateur** et de répondre aux besoins de **cohérence** de certains distributeurs en particulier.

Le gros baril de lessive par exemple est né avec la grande distribution et l'utilisation courante de l'automobile pour les courses familiales ; il a permis d'abaisser le prix de la lessive au kilogramme. Le baril était cylindrique au début, mais il est vite apparu qu'une forme rectangulaire permettrait de juxtaposer les barils plus efficacement, et donc de gagner de la place sur les palettes, dans les entrepôts et dans les linéaires. Un tel changement de conditionnement semblait tellement délicat que les industriels se sont concertés pour l'opérer simultanément. Plus récemment, l'idée qu'une lessive plus compacte, sous forme dite micro, serait plus pratique à transporter, même pour les consommateurs, a été traitée différemment, car elle modifiait le message marchand adressé au consommateur : elle est devenue un argument de concurrence entre industriels.

Plusieurs autres modifications de conditionnement ont été justifiées par des économies de logistique et une utilisation facilitée pour les consommateurs : introduction des couches ultra-minces, abandon du verre lourd et consigné au profit d'emballages plastiques jetables, etc. A mi-chemin entre une modification du Produit et un changement d'Emballage, la marque Delsey a lancé en 1994 des valises en kit en vente dans les hypermarchés. Les valises Delsey sont plutôt en vente dans les circuits spécialisés et les grands magasins. Pour son entrée dans les hypermarchés, le fabricant a préféré concevoir un produit différent (ce qui relève de la **séparation de gammes** en rendant les produits non comparables) en kit, ce qui justifie un prix inférieur à celui des autres circuits, et beaucoup plus compactes, ce qui permet des économies sur les coûts de transport et de stockage...

Enfin, l'industriel doit pouvoir répondre aux demandes spécifiques de certaines enseignes, pour des raisons de qualité par exemple (avec le développement de la



puce-fraîcheur de Monoprix, qui garantit la qualité des produits périssables) ou pour s'adapter aux systèmes électroniques du magasin. L'introduction du code barre, sur ce dernier point, a été un bon exemple de coopération entre industriels et distributeurs. L'introduction des puces magnétiques antivols, ou des futures puces pour caisses enregistreuses magnétiques entièrement automatisées pose et posera des problèmes plus importants, en raison du coût de ces puces tout simplement.

Pour des raisons plus directement liées au consommateur, le distributeur recherchera de plus en plus une cohérence par l'emballage, au delà de l'immense diversité de produits qu'il gère. Il serait pénalisant, pour un distributeur cultivant une image écologique, de continuer à vendre des produits dans des emballages non recyclables. De même, s'il investit beaucoup sur la diététique et la fraîcheur, un distributeur devrait être très vigilant aux indications de DLUO, de composition des produits et d'apport énergétique.

### L'emballage et la marque

Les consommateurs ne voient de la majorité des produits industriels de consommation courante que leur emballage. Dans l'intérêt bien compris des consommateurs, les produits sont protégés par des emballages étanches et scellés. Les emballages servent même parfois à masquer le produit, comme dans le cas des bouteilles d'huiles jaunes et opaques, utilisées jusque dans les années 1980 pour cacher le trouble (anodin) des huiles difficiles à purifier. L'idée qu'une bouteille transparente portait un message de pureté a alors séduit les industriels, avant que ces derniers ne reviennent aux bouteilles opaques pour protéger l'huile des effets de la lumière.

Les industriels ont rivalisé d'imagination pour surmonter cette contrainte, donner envie de leur produit, bénéficier des investissements publicitaires consentis hors du magasin et sur le lieu de vente, et se distinguer de leurs concurrents. La science de l'Emballage (**packaging**) est aussi développée que celle de la publicité. L'emballage doit tout d'abord **séduire**, dans l'absolu, parce qu'il est beau à regarder et pratique à utiliser. Les industriels cherchent aussi à doter leur gamme d'une **cohérence** : cohérence d'image, entre les codes de couleurs et les graphies des Publicités et celles de l'Emballage; cohérence entre l'Emballage et le Produit, pour qu'un produit de qualité ne soit pas appauvri par un emballage trop simple, ou qu'un produit écologique ne soit pas contredit par un emballage non-recyclable et dangereux pour la couche d'ozone ; cohérence visuelle entre les produits d'un même fabricant, pour créer un effet de gamme sur les rayonnages, en espérant que le merchandising respectera l'idée des graphistes et que la cohérence se remarquera bien ; etc.

L'Emballage doit enfin distinguer un produit de ses concurrents, pendant les quelques dixièmes de secondes que dure la comparaison. L'emballage et le merchandisage doivent conjointement guider le consommateur à ce moment. Les industriels qui croient en leurs marques préfèrent pour cela regrouper leurs produits sur les linéaires. Ils pensent en effet que le consommateur arrive à proximité du rayon en connaissant, grâce à la Publicité, la marque qu'il veut acheter. Il se dirigera alors vers le "mur" de lessives Z aux couleurs de la lessive Z, pour choisir la référence qui l'intéresse, en poudre, en liquide, par 500 grammes ou par 5 kilogrammes... De même, il se dirigera vers le meuble Ducros pour choisir l'épice qu'il recherche, en utilisant le classement étudié par Ducros (gros bocaux en haut, puis classement par ordre alphabétique), même s'il peut trouver du curry par ailleurs dans le rayon des produits exotiques. Dans le meilleur des cas, il se servira directement dans le congélateur Häagen-Dazs sans même regarder les autres crèmes glacées...

### La contremarque

Les distributeurs n'apprécient pas ces rentes de situation, qui renforcent les marques fortes aux dépens des autres produits. Ils préfèrent mettre en concurrence les produits, en mélangeant souvent les marques fortes, les petites marques, les marques d'enseignes et les premiers prix. Comme cela a été décrit précédemment, les premiers prix peuvent servir de repoussoirs, et les marques nationales peuvent attester de l'économie que le consommateur réalise en achetant une marque de distributeur...

Les distributeurs en arrivent alors à des pratiques parfois déloyales, en imitant les emballages des grandes marques lorsqu'ils conçoivent leurs produits de marques propres. Un chef de produit de marques propres, pour une enseigne, nous a expliqué qu'il concevait lui-même tous ses emballages, en seulement deux jours de travail avec l'imprimeur : il utilise les codes de couleurs d'une grande marque (par exemple le damier bleu et blanc de Lustucru), la graphie et les emblèmes d'une autre (lettres anglaises de Coca-Cola, personnage mexicain des biscuits Pépito de Belin), le même type d'emballage que les marques nationales (bouteille allongée de Suze), et un nom qui évoque ceux des marques de forte notoriété (Fortini évoquant Martini, le nom de shampooing Timodou évoquant ceux de Timothée et de Minidoux, les chocolats Transalpins imitant les Pyrénéens...).

Ces **contremarques** induisent les consommateurs en erreur. Les sociétés Major et Unidis, distribuant les marques de distributeurs Vivian et Viviant, ont été condamnées pour avoir imité le nom et l'emballage de l'eau minérale Evian, avec les



mêmes codes de couleur<sup>26</sup>. Elles se sont défendues en excipant d'un sondage fait sous contrôle d'huissiers, montrant que les consommateurs ne confondaient pas les deux emballages. Le juge a considéré qu'un sondage ne peut établir la matérialité de la confusion induite par la ressemblance : les personnes sondées réfléchissent avant de répondre, plus qu'un consommateur avant d'acheter.

Les professeurs Jean-Noël Kapferer et Jean-Claude Thoenig (HEC et INSEAD) ont mesuré les taux de confusion entre des marques et leurs contremarques<sup>27</sup>. Ils ont pour cela montré des emballages pendant un quinzième de seconde à des consommateurs, en leur demandant de déclarer ce qu'ils avaient vu. L'indice de confusion est la fraction des sondés attribuant une marque à sa copie, corrigée en la divisant par la fraction des sondés attribuant correctement la marque à la marque. Il ressort ainsi un taux de confusion de 42% entre l'apéritif Martini et son homologue Fortini (distribué dans les magasins du groupe Catteau) ou de 20% entre les pâtes Panzani et les pâtes Padori (en vente chez Auchan).

Aujourd'hui devenue courante, la présence de ces contremarques dans les rayons renforce l'idée que finalement toutes les marques vendent le même produit sous des emballages différents, et qu'il est sage de n'acheter que les produits les moins chers. Cette invasion est difficile à combattre, car elle bénéficie du soutien des distributeurs, qui jouent ici encore un double jeu d'agent et de concurrents des industriels. De plus, les industriels qui intentent systématiquement des procès en cas d'imitation ont du mal à faire reconnaître leurs droits. Dans un pays où les litiges se règlent rarement devant un tribunal, il est de toute façon peu courant de voir un industriel se fâcher avec un client. Sur beaucoup de marchés, les contremarques semblent par conséquent tolérées par les industriels, qui voient peut-être en elles un hommage des distributeurs à la créativité des grandes marques...

### III.3. La guerre de la marque

On le voit sur ce dernier point comme sur les six autres piliers de l'offre marchande, la guerre des marques se joue pour le contrôle de l'information du consommateur, et utilise des méthodes plus ou moins perfectionnées de **manipulation**, en définitive, du consommateur. Les juges prennent même en

---

<sup>26</sup> Tribunal de grande instance de Paris, 25 janvier 1990

<sup>27</sup> J.N. Kapferer et J.C. Thoenig, Prodimarques, avril 1991

compte cette incapacité du consommateur à juger de façon précise, lorsqu'il est soumis aux pressions des différents messages qu'il perçoit dans un hypermarché.

La loi Longuet, adoptée au printemps 1994, s'attaque à la contrefaçon, plutôt celle des griffes de luxe, provenant d'Extrême-Orient ou d'Europe du sud, que celle de marques plus répandues dans les grandes surfaces. Elle stipule qu'un consommateur qui rapporte de l'étranger, pour son usage personnel, un objet contrefait commet un **délit**. Cela signifie qu'il doit connaître tous les attributs de la marque, la politique de distribution de l'industriel et sa politique de prix, puisque la vente dans un lieu inhabituel ou un prix anormalement bas sont censés devenir des indices d'une contrefaçon. Beaucoup de citoyens peuvent imaginer la politique de marque de Louis Vuitton, maroquinier à Paris depuis des siècles, qui ne vend que dans un réseau très sélectif. Peu de citoyens cependant savent à qui Pierre Cardin, grand couturier qui est devenu homme d'affaires, vend les licences de poêles à frire et de maroquinerie à son nom... La notoriété des polos Lacoste devient telle que chaque citoyen est maintenant tenu par la loi de connaître la couleur exacte du crocodile qui lui sert d'emblème.

Désormais, nul n'est censé ignorer la marque !

### III.4. Les enjeux

Nous avons vu précédemment que les distributeurs sont en position de force dans la négociation, ce qui avive la concurrence amont. Nous venons de voir que la concurrence aval entre distributeurs les pousse à perturber les 7 composantes de l'offre des producteurs, en allant jusqu'à leur déclarer une guerre de la marque. Nous allons maintenant décrire ce que nous pensons être les effets néfastes de ces tensions entre l'industrie et le commerce, avant de nous interroger sur les scénarios d'avenir possibles.

Nous pensons tout d'abord que la concurrence focalisée sur les prix de revente fausse la notion de prix. Le discompte par exemple, voire la revente à perte, sont pratiqués essentiellement sur les marques connues. Ils introduisent des **distorsions** dans l'échelle des prix entre produits-vedettes et produits en deuxième ou troisième position sur le marché. La concurrence entre distributeurs, bénéfique pour les distributeurs, nuit donc à la concurrence que se livrent les industriels pour séduire le consommateur. Elle profite aux industriels les mieux placés, mais amène les autres à **subventionner** les ventes du produit-vedette. Cette distorsion de l'échelle des prix pourrait éliminer indûment des concurrents sérieux.



De plus, la recherche de prix bas à tout prix déforme non seulement la notion de prix mais aussi celle de qualité. Il est important de ne pas déshabituer le consommateur à la qualité, faute de quoi l'industrie observerait vite une diminution de sa valeur ajoutée et un désinvestissement. La distribution se tournerait encore plus vite, avec la souplesse qu'on lui connaît, vers des importations à très bas prix sans soucis de qualité.

Après ces effets globaux sur l'économie, on peut s'interroger sur les effets individuels de ces relations industrie-commerce. Ces relations ont non seulement des effets quotidiens avérés, mais génèrent aussi des risques importants pour leurs acteurs.

Les effets quotidiens peuvent être mesurés par les **coûts des pratiques** : coût des négociations interminables, coût de complexité de la facturation volontairement opaque, coût des litiges à la livraison, coût des procès parfois, coût des 40% du temps de la force de vente occupés à faire la police des prix, frais de référencement et de maintien de gamme, coût des produits ou des promotions spécifiques destinés à esquiver la concurrence sur les prix, coût du chômage technique suivi d'heures supplémentaires générées par la spéculation, coût du stockage spéculatif, coût de la contrefaçon, etc. Nous pensons qu'il ne s'agit pas là d'une l'allocation optimale des ressources pour les acteurs considérés.

La situation des industriels comporte aussi plus de **risques** lorsque leurs relations avec la distribution sont si conflictuelles. Ces risques sont permanents en ce qui concerne la défaillance d'un des clients ou le déréférencement. S'ajoutent à ces risques permanents les risques encourus lors d'un lancement de produit, lorsqu'aux frais publicitaires se greffent des frais de référencement, sans contrepartie parfois, et sans garantie que la proposition marchande de l'industriel sera respectée.

Ces **distorsions de concurrence**, ces **coûts** quotidiens et ces **risques commerciaux** affectent tout particulièrement les PMI. Les PMI sont par nature plus petites que les plus petits des distributeurs. La perte d'un seul de leurs clients peut entraîner leur disparition rapide. Or les PMI ne bénéficient pas d'un ticket d'entrée réduit lorsqu'elle abordent la grande distribution. Il leur faut tout de suite se doter des mêmes services de vente, prise de commandes, facturation, livraison et recouvrement de créances que les multinationales concurrentes. Elles doivent payer les mêmes frais de référencement et les mêmes factures de coopération commerciale, pour finalement subventionner la revente à perte des produits-vedettes de ces multinationales. Ces mécanismes augmentent la vulnérabilité des PMI et diminuent leur valeur patrimoniale, posant le problème de leur développement, de leur indépendance et de leur transmission.

## **IV. LES RELATIONS INDUSTRIE-DISTRIBUTION ET LE DROIT DE LA CONCURRENCE**

Face aux excès des pratiques quotidiennes des relations entre industrie et grande distribution, de nombreux acteurs s'insurgent contre les règles du droit de la concurrence qui encadrent le fonctionnement des marchés. Pour bien saisir ce débat, nous présenterons tout d'abord l'état du droit français de la concurrence. Nous le mettrons en regard du droit communautaire et des droits de trois autres pays de l'Union Européenne où il existe un droit de la concurrence, la Grande-Bretagne, l'Allemagne et l'Espagne. Nous ne nous livrerons pas à une étude fine de droit comparé, mais nous fournirons quelques éléments simples de comparaison internationale sur chacun des aspects décrits par le droit français.

Nous présenterons dans une deuxième partie les propositions de réforme du droit de la concurrence que soutiennent les industriels. Nous verrons combien ceux-ci sont divisés. Les industriels n'ont pas le même mode de relation avec la distribution sur tous les marchés, et ne proposent donc pas l'établissement des mêmes règles pour faciliter leur travail quotidien. Le clivage est essentiellement sensible entre les industriels qui opèrent sur les marchés de grande consommation et ceux qui produisent des biens durables. Il porte en particulier sur la discrimination tarifaire et le refus de vente.

### **IV.1. Le cadre législatif : l'ordonnance de 1986**

Le droit de la concurrence en France se fonde principalement sur l'ordonnance n° 86-1243 du 1er décembre 1986. Celle-ci remplace les ordonnances n° 45-1483 et 45-1484 du 30 juin 1945, portant respectivement sur les prix et sur la constatation, la poursuite et la répression des infractions à la législation économique. Par rapport aux textes de 1945, l'ordonnance de 1986 a en partie dépenalisé les pratiques restrictives de concurrence, ce qui était demandé par les différents intervenants<sup>28</sup>.

Le titre I de l'ordonnance de 1986 établit la liberté des prix. Ce texte met donc fin à la période du contrôle des prix, qui durait en France depuis 1945. Cette disposition était réclamée depuis longtemps par les principaux intéressés, industriels et

---

28 Groupe d'Experts pour l'Elaboration d'un Nouveau Droit de la Concurrence, présidé par M. Donnedieu de Vabres, "Rapport au Ministre d'Etat, Ministre de l'Economie, des Finances et de la Privatisation, sur le projet d'ordonnance relative à la liberté des prix et de la concurrence", 31 juillet 1986.



commerçants, qui souhaitaient que l'administration cesse d'intervenir dans ce domaine où ils ne lui reconnaissent pas de légitimité et où l'efficacité de son intervention était contestée<sup>29</sup>.

Fondements du droit de la concurrence, les titres III et IV encadrent respectivement les pratiques anti-concurrentielles, et la transparence et les pratiques restrictives. Le titre V établit quant à lui le droit de la concentration économique. Le titre II, enfin, porte création du Conseil de la Concurrence, organisme mi-administratif, mi-juridictionnel, qui a le rôle de tribunal de première instance pour les espèces relevant du titre III. Le Conseil de la Concurrence peut être saisi par une partie, par le Ministre de l'Economie ou s'auto-saisir. Ses jugements sont susceptibles d'appel devant la Cour d'Appel de Paris, et de cassation par la Cour de Cassation. Pour les affaires qui relèvent du titre IV de l'ordonnance, les tribunaux civils ou pénaux sont compétents. Là encore, la saisine peut être faite par le Ministre de l'Economie, à travers la DGCCRF.

Dans ce chapitre, nous nous intéresserons au droit de la concurrence tel qu'il s'applique quotidiennement dans les relations entre industrie et distribution. Nous examinerons tout d'abord la question des pratiques anti-concurrentielles qui font l'objet du titre III de l'ordonnance. Nous aborderons ensuite celle des pratiques restrictives, à savoir le titre IV.

### **Le titre III : ententes et positions dominantes**

Dans son titre III, l'ordonnance reprend les grandes lignes du droit européen de la concurrence. Par l'article 7, elle prohibe les ententes, ce en quoi elle suit le principe posé par l'article 85 du Traité de Rome. L'article 8-1 condamne quant à lui les abus de position dominante, à l'imitation de l'article 86 de ce même traité. Enfin, par l'article 8-2, le législateur français ajoute à ce dispositif la répression des abus de dépendance économique. Le régime des exemptions sur les ententes est fixé par l'article 10, sur la base de l'article 85 du Traité de Rome.

Le droit français prohibe donc les ententes, jugées globalement nuisibles au fonctionnement de l'économie. Pas plus que le droit européen, il ne différencie les ententes horizontales des ententes verticales, qui sont pourtant d'une nature différente sur le plan économique. Sur ce point, le texte de l'ordonnance reste

---

29 Prise de position du CNPF pour un nouveau droit de la concurrence, 3 mars 1986.

cependant suffisamment général, laissant aux juridictions (Conseil de la Concurrence, Cour d'appel de Paris et Cour de Cassation) le soin d'apprécier les espèces, en procédant à l'analyse du bilan économique de l'entente. Il en va de même pour la législation sur les abus de position dominante. On remarquera au passage que le droit mis en place par l'ordonnance dans ces domaines n'est pas un droit d'interdictions, mais un droit de répression des abus.

En ce qui concerne l'abus de dépendance économique, le droit français est plus précis que le droit européen. Celui-ci considère que la dépendance économique d'un partenaire n'est que la conséquence de la position dominante de l'autre. Dans la pratique, l'article 86 du traité de Rome suffit à la Cour de Justice pour traiter des affaires de dépendance économique. En France, d'ailleurs, la notion d'abus de dépendance économique semble difficile à appliquer. Le Conseil de la Concurrence estime en effet que des pratiques ne peuvent être qualifiées au regard des dispositions du titre III de l'ordonnance que si elles ont pour objet ou pour effet de limiter la concurrence sur le marché amont ou sur le marché aval<sup>30</sup>. L'abus de dépendance économique concernant presque exclusivement des cas particuliers, sans atteinte à la concurrence sur tout un marché, l'article 8-2 s'avère pratiquement inutile.

L'article 10 de l'ordonnance stipule quant à lui que certaines ententes peuvent échapper aux dispositions des articles 7 et 8, lorsqu'elles ont pour effet d'assurer un progrès économique sans entraîner d'inacceptables restrictions à la concurrence. Les conditions d'exemption sont très proches de celles de l'article 85 du Traité de Rome, ce dont on ne peut que se féliciter, dans un domaine où les entreprises ont souvent affaire aux deux niveaux de droit.

Pour améliorer la sécurité juridique des entreprises, en particulier des PME, qui souhaitent y avoir recours, l'article 10 prévoit que "certaines catégories d'accords" pourront être autorisées a priori, par décret pris après avis conforme du Conseil de la Concurrence. Le texte n'ouvre donc pas la possibilité d'accords particuliers, ce qui fait perdre beaucoup de souplesse d'usage à cet article. Il devient hasardeux de mettre en place des labels de qualité pour toute une profession ou d'organiser des cartels de crise dans des secteurs en difficulté.

---

30 Conseil de la Concurrence, Affaire Cora, Décision 93-D-21.



## Comparaisons internationales

Les grands principes du droit européen de la concurrence sont repris dans les pays qui disposent d'une réelle législation sur la concurrence. On retrouve donc les grands traits du titre III de l'ordonnance de 1986 dans les droits allemand (loi sur le contrôle des concentrations du 27 juillet 1957), espagnol (loi sur la concurrence du 11 juillet 1989) et britannique (Fair Trading Act de 1973, traitant des monopoles et de la concentration, Restrictive Trade Practices Act de 1976, traitant des ententes).

Dans ces trois pays, qui disposent d'un droit de la concurrence avancé, des juridictions spécifiques, voisines du Conseil de la Concurrence français, ont été mises en place pour assurer le contrôle des concentrations et le respect des lois sur les ententes et les abus de position dominante ayant un effet sur le marché.

En Espagne, le Tribunal de Défense de la Concurrence est chargé de faire respecter la loi sur la concurrence du 11 juillet 1989. Homologue du Conseil de la Concurrence, il est la juridiction de première instance pour les ententes et les abus de position dominante. En Allemagne, le même rôle est rempli par le Bundeskartellamt.

En Grande-Bretagne, enfin, la Monopolies and Mergers Commission, chargée du contrôle des concentrations, coexiste avec la Restrictive Practices Court, juridiction de première instance pour traiter des pratiques anti-concurrentielles. L'Office of Fair Trading est quant à lui chargé d'administrer le fonctionnement de la loi sur les pratiques restrictives.

Dans ces trois pays, comme en France, les décisions de la juridiction de première instance en matière de pratiques anti-concurrentielles (Tribunal de Défense de la Concurrence, Bundeskartellamt, Restrictive Practices Court) viennent en appel devant les juridictions ordinaires.

### **Le titre IV : transparence et pratiques restrictives de concurrence**

Outre ces dispositions très générales sur la régulation des pratiques anti-concurrentielles, l'ordonnance contient dans son titre IV des dispositions qui portent sur la transparence et sur les pratiques restrictives de concurrence.

A la différence du titre III, qui s'intéresse au fonctionnement de la concurrence sur les marchés, le titre IV vise les pratiques individuelles des acteurs économiques, producteurs, commerçants, artisans ou prestataires de service. Ses dispositions

s'articulent autour de deux grands thèmes, transparence et non-discrimination. Elles contiennent également des interdictions *per se* de pratiques jugées néfastes par le législateur, la revente à perte et l'imposition de prix de revente. Le droit européen ne pose aucun principe en ces matières, qu'il laisse traiter par les législations nationales. Dans certains cas cependant, de telles affaires peuvent être abordées par la Cour de Justice, lorsqu'elles tombent sous le coup du droit des ententes et des abus de position dominante.

### La transparence

L'article 33 de l'ordonnance, modifié par la loi du 21 janvier 1993, dite loi Sapin, pose l'obligation pour tous les acteurs de fournir leur barème et leurs conditions générales de vente à tout intervenant qui en fait la demande. C'est le principe de transparence, qui ne fait que codifier un usage, celui de communiquer à ses clients potentiels son offre de prix et les conditions particulières afférentes, ou conditions générales de vente.

Dans le même esprit de transparence des relations commerciales, l'article 31 établit quant à lui le droit de la facturation. Il pose que toute transaction entre professionnels doit faire l'objet d'une facture. Il a été renforcé par l'article 19 de la Loi Sapin, qui porte à 500 000 F le montant des amendes prévues. Cette hausse du montant des sanctions, combinée à un renforcement des contrôles de la DGCCRF, a entraîné une vigilance accrue de la part des fournisseurs et des distributeurs, mais également un certain désarroi. De nombreux intervenants avouent que la complexité tarifaire a atteint un niveau tel que les uns et les autres ont les plus grandes difficultés à mettre en œuvre un formalisme rigoureux dans la facturation.

### **Comparaisons internationales**

En matière de discrimination et de refus de vente, les droits européens retiennent des solutions différentes.

Le droit allemand lie l'interdiction des pratiques discriminatoires, non justifiées par des contreparties objectives, à la position dominante de leur auteur. Les entreprises qui ne sont pas en situation de position dominante peuvent sans aucune restriction discriminer leur conditions de vente. Ce droit n'interdit pas le refus de vente, sauf lorsqu'il émane d'une entreprise en position dominante ou lorsqu'il s'adresse à une entreprise en situation de dépendance économique. Ces éléments sont appréciés par les tribunaux à partir d'un certain nombre de critères : part de marché, notoriété de la marque, existence pour la victime de solutions équivalentes...



A l'étranger, la transparence fait l'objet d'une moins grande attention qu'en France, peut-être parce que les pratiques commerciales entre distribution et industrie sont moins malsaines.

En Allemagne, en Grande-Bretagne, en Espagne, aucun texte ne prévoit d'obligation de communication de barèmes et de conditions générales de vente. Ceci relève de la liberté commerciale des entreprises. Le droit de la facturation existe par ailleurs, mais il est indépendant du droit de la concurrence.

### La discrimination et le refus de vente

Outre la nécessité de transparence des pratiques commerciales, l'ordonnance pose que ces pratiques ne doivent pas être discriminatoires. Les acteurs ne doivent donc pas réserver des traitements différents à deux partenaires placés dans la même situation. Cette disposition (article 36-1) est très générale et s'applique aussi bien aux conditions tarifaires qu'aux offres promotionnelles par exemple. Cet article introduit une notion contestée, celle de contreparties réelles. Ces contreparties sont les gains économiques qu'apporte au producteur le fait de travailler avec un distributeur particulier. Ils doivent être quantifiables et sont le seul justificatif de la licéité de toute discrimination pratiquée par un intervenant entre deux partenaires économiques.

Cette notion aurait pu être interprétée de façon large, les contreparties pouvant être aussi bien qualitative (crédibilité de l'enseigne auprès des consommateurs, rejaillissant sur le produit, par exemple) que quantitative (remise liée à des économies logistiques chiffrables par exemple). Il n'en a rien été et la jurisprudence s'est contentée d'une interprétation essentiellement restrictive et quantitative du texte<sup>31</sup>.

L'égalité des traitements trouve sa conclusion logique dans l'article 36-2, qui précise les cas de licéité du refus de vente, et les conditionne à des demandes "anormales ou faites de mauvaise foi" de la part du client.

Là encore, la jurisprudence a donné une interprétation assez restrictive de ces notions, ce qui conduit les industriels à considérer que, dans la pratique, le refus de vente est purement et simplement illicite.

---

31 P. Arhel, "Droit de la concurrence, les pratiques tarifaires", thèse de l'Université de Montpellier I, 1994, pp. 193-197.

Plus récemment, la loi du 31 décembre 1992 a précisé que la demande était anormale lorsqu'il est établi que l'acheteur procède à l'une ou l'autre des pratiques déloyales visées par les articles 32 à 37. Cette disposition a le mérite de la cohérence, puisque qu'elle invoque des pratiques qualifiées par le même texte. Elle présente cependant de grandes difficultés de mise en œuvre, puisque le comportement de l'acheteur doit être "établi" lorsque le vendeur prend la décision de refuser la vente. Or seul un jugement peut l'établir de façon certaine. Il y a donc une réelle insécurité juridique pour les entreprises qui souhaitent faire jouer cette disposition.

### **Comparaisons internationales**

En Grande-Bretagne, les pratiques discriminatoires sont interdites par le Competition Act de 1980. Elle peuvent également être sanctionnées au titre du Fair Trading Act de 1973 lorsqu'elles émanent d'une entreprise en position dominante. Le refus de vente est en général interdit en Grande-Bretagne. Il existe toutefois des dérogations. Lorsque le produit a été victime de prix d'appels répétés au cours de l'année écoulée, le producteur peut arrêter de livrer. Il doit toutefois le faire de façon non discriminatoire, c'est-à-dire appliquer le même traitement à tous ses partenaires se trouvant dans la même situation.

En Espagne, la loi du 10 février 1991 sur la concurrence déloyale prévoit l'interdiction des pratiques discriminatoires lorsqu'elles s'adressent à des entreprises en position de dépendance économique. Cette disposition permet également de traiter les cas de refus de vente.

#### L'interdiction de la revente à perte

Si elle a dépénalisé le refus de vente, l'ordonnance de 1986 a maintenu la qualification pénale dans deux cas. Le premier est celui de la revente à perte (article 32). Cette disposition vise uniquement les commerçants et punit d'une amende de 100 000 F la revente d'un produit "en l'état à un prix inférieur à son prix d'achat effectif". Pour les producteurs ou transformateurs, la vente au-dessous du prix de revient n'est donc pas interdite.

Dans ce domaine, la loi est constamment bafouée par la pratique de la relation commerciale. La revente à perte est un procédé tout à fait courant, ainsi que nous l'avons souligné dans la première partie de ce document. On estime ainsi qu'environ 800 références font l'objet de revente à perte, et ce dans plusieurs centaines de points de vente.



fait l'objet de nombreuses violations manifestes, l'article 32 est également susceptible de créer des cas litigieux, où il est délicat de savoir si le distributeur revend à perte ou non. En effet, le seuil de revente à perte est défini de façon très simple dans l'article 32 de l'ordonnance, mais cette définition ne résiste pas à la complexité des pratiques tarifaires entre professionnels. Chaque cas doit donc être apprécié en soi. Or, la jurisprudence n'a pas su dégager une doctrine claire sur le seuil de revente à perte.

La notion de seuil de revente à perte demeure donc floue pour les acteurs. Dans un rapport de l'Institut La Boétie<sup>32</sup>, 89 % des industriels et 80 % des distributeurs interrogés estiment que la définition actuelle de ce seuil est fluctuante. Les acteurs, distributeurs et surtout industriels, se sont d'ailleurs longtemps efforcés de maintenir la plus grande confusion autour de la détermination du seuil de revente à perte. Dans certains cas, l'interdiction de revente à perte a été utilisée délibérément par des industriels comme moyen de fixer un prix minimal de revente, avec une marge assez élevée pour le distributeur, ce qui est illicite<sup>33</sup>.

La loi Sapin, qui conduit à remonter sur facture les ristournes et remises différées, devrait permettre de mieux déterminer le seuil de revente à perte. Elle est cependant trop récente pour avoir encore donné lieu à une jurisprudence claire. En l'attendant, les entreprises devront encore travailler dans un certain flou juridique.

### **Comparaisons internationales**

Dans les autres pays européens, la revente à perte ne fait pas l'objet de la même interdiction qu'en France, sauf en Belgique, pays qui ne dispose pas d'un droit de la concurrence très complet.

En Allemagne, la revente à perte ne fait pas l'objet de textes précis. Elle peut dans certains cas être sanctionnée par les tribunaux dans le cadre de la loi sur la concurrence déloyale du 7 juin 1909. Elle peut également être sanctionnée lorsqu'elle traduit une volonté d'éviction de concurrents plus faibles. C'est alors la loi sur le contrôle des concentrations du 27 juillet 1957 qui s'applique.

---

32 S. Mortera, E. M. Boulet, "La revente à perte et le refus de vente", Les Cahiers de l'Institut La Boétie, Paris, 1993.

33 P. Arhel, op. cit., pp. 56-65.

En Espagne, la revente à perte est considérée comme déloyale (art. 17 de la loi sur la concurrence déloyale du 10 février 1991) si elle peut tromper le consommateur, si elle discrédite un produit ou si elle entre dans une stratégie d'éviction de concurrents plus faibles. Dans ce pays, la vente à perte par un producteur fait l'objet du même traitement que la revente à perte par un distributeur. On peut se poser la question de l'applicabilité de cette disposition, pour laquelle le seuil est établi par le prix de revient, notion comptable aisément manipulable.

En Grande-Bretagne enfin, la revente à perte n'est interdite par aucun texte de loi. Il y est cependant fait allusion dans le Competition Act de 1980, qui autorise le refus de vente en cas de pratiques répétées de prix d'appel par le distributeur. Dans certains cas, elle pourrait également être appréciée par les tribunaux comme une stratégie d'éviction et tomber sous le coup de la même loi.

### L'interdiction des prix imposés

La deuxième pratique qui a conservé dans l'ordonnance la qualification pénale est celle de l'imposition de prix par un producteur à un distributeur. Tant le législateur que la jurisprudence considèrent la pratique des prix imposés comme extrêmement nocive et dommageable pour la concurrence.

Le Conseil de la Concurrence a renforcé cette condamnation de principe des prix imposés, non pas sur la base du titre IV de l'Ordonnance, mais au motif que la pratique des prix imposés témoignait d'ententes (article 7 de l'ordonnance de 1986). Des industriels ont d'autre part été condamnés, au motif que le libellé des conditions générales de ventes laissait planer une incertitude sur le seuil de revente à perte, ce qui revenait à imposer un prix minimum au distributeur<sup>34</sup>.

## **Comparaisons internationales**

Les prix imposés sont également condamnés par la législation des autres pays européens.

En Allemagne, les accords de prix imposés, considérés comme des ententes, sont interdits par la loi sur le contrôle des concentrations du 27 juillet 1957. Les prix conseillés sont par contre autorisés et tiennent une place importante dans le paysage commercial.

---

34 Conseil de la Concurrence, affaire Philips, décision n° 88-D-47. Confirmée par la Cour d'appel de Paris et la Cour de Cassation.



En Espagne, le traitement des prix imposés est assez semblable. Ils sont considérés comme des ententes et à ce titre interdits par la loi sur la concurrence du 11 juillet 1989.

En Grande-Bretagne, le prix minimum imposé est interdit au titre du Resale Price Act de 1976. Il n'est en revanche pas fait mention de prix maximum imposé, ni de prix conseillés qui sont donc de fait autorisés.

Enfin, la pratique de prix imposés peut être sanctionnée en droit européen, comme manifestation d'un abus de position dominante. Elle tombe alors sous le coup de l'article 86 du Traité de Rome.

## **IV.2. Les propositions de réforme issues du milieu industriel**

Le dysfonctionnement des relations entre industrie et grande distribution est souvent perçu comme dû à une inadaptation du droit de la concurrence. L'ordonnance de 1986 est donc souvent critiquée, et fait l'objet de multiples propositions de modifications.

L'année 1994 est à cet égard particulièrement riche en événements. La publication du rapport Charié<sup>35</sup> et la réflexion lancée par la DGCCRF sur un projet de réforme de l'ordonnance de 1986 ont généré de multiples propositions venant de tous les acteurs. Elles sont intéressantes, car très représentatives des difficultés et des enjeux de chaque secteur.

La fracture entre les différents marchés est assez claire. Les entreprises qui interviennent dans les produits de grande consommation ne souhaitent en général pas de modification majeure du droit de la concurrence. Ce n'est pas le cas de celles qui produisent des biens semi-durables ou durables, qui sont beaucoup plus engagées, à travers leurs fédérations professionnelles groupées au sein du GIBCD<sup>36</sup>, pour une réforme de l'ordonnance de 1986.

---

35 "Un enjeu de société : vers une concurrence libre et loyale", J.-P. Charié, député, Rapport d'information n° 836, Assemblée Nationale.

36 Le GIBCD, Groupement des Industries de Biens de Consommation Durables, regroupe les fédérations de l'électricité et de l'électronique (FIEE), de la mécanique (FIM), du textile (UIT) et de la plasturgie. Son objet est de promouvoir une réforme du droit de la concurrence.

En prenant un peu de recul par rapport aux demandes des uns et des autres, il est intéressant de se pencher sur leurs motivations. Nous allons analyser point par point ces demandes, qui portent sur la non-discrimination, le refus de vente, la transparence, les prix imposés ou les ententes autorisées. Nous verrons que le plus souvent on peut opposer les marchés dominés par les distributeurs généralistes et les autres marchés.

## **La non-discrimination**

Le débat sur le droit français de la concurrence se cristallise particulièrement sur la discrimination et le refus de vente. Ce dernier constituant en fait la forme ultime de la discrimination, nous présenterons de façon parallèle les positions des acteurs sur la discrimination tarifaire et sur le refus de vente.

### La non-discrimination tarifaire

#### **Les principes**

Dans l'esprit du législateur, l'interdiction de discriminer vise avant tout à ne pas favoriser indûment une forme de vente au détriment d'une autre. C'est la source de la notion de contreparties réelles, qui figure dans l'article 36-1 de l'ordonnance. Ce principe vise à assurer une juste répercussion sur le distributeur des gains que son organisation permet au producteur de réaliser.

Dans un contexte de concurrence entre formes de vente, autoriser les fournisseurs à discriminer revient à les laisser promouvoir une forme de vente ou une autre. Par des jeux d'avantages tarifaires, ces producteurs favoriseront la forme de vente qui leur apporte le plus d'avantages : elle disposera de prix d'achat plus bas, compensés par des prix plus élevés demandés aux autres distributeurs. On peut alors parler de discrimination *active* de la part des producteurs. C'est précisément ce qu'a souhaité éviter le législateur, en ne permettant pas que les producteurs octroient plus de remises à un client que ce que l'organisation propre de ce distributeur leur a permis d'économiser. Ainsi, un distributeur peut diminuer son prix de vente au consommateur du montant qu'il a fait économiser à toute la filière sous forme de gains de productivité, mais pas de plus. Dans son principe, la notion de contreparties réelles assure que le producteur ne pénalisera pas une forme de vente ou un distributeur particulier en pratiquant des péréquations de marge non justifiées par l'étude analytique des coûts.



La notion de contreparties réelles attachée à la différenciation des conditions de vente avait également pour objet d'empêcher un distributeur d'exiger de ses fournisseurs des avantages arbitraires. Du seul fait de sa puissance d'achat et de l'effet potentiel d'un déréférencement de sa part, un client pouvait en effet demander des conditions exorbitantes des conditions générales de vente, et donc discriminatoires. Pour le fournisseur, on peut alors parler de discrimination *passive*. A tout instant, le distributeur devrait pouvoir prouver que les remises, rabais et ristournes obtenus correspondent à de réelles contreparties offertes au fournisseur.

On le voit, l'interdiction de pratiquer des conditions discriminatoires entre deux partenaires équivalents répond à des objectifs louables : l'équilibre entre formes de vente doit être gouverné par leur seul rapport de productivité et la protection des fournisseurs doit être assurée. La réalité est cependant fort différente et contrastée selon les secteurs, qui font face à des difficultés spécifiques. On doit en particulier distinguer les marchés de grande consommation des autres marchés.

### **Les marchés de grande consommation**

Dans le domaine des pratiques tarifaires et de la discrimination, deux rapports<sup>37</sup> donnent un aperçu des comportements des acteurs. Ils semblent indiquer une évolution des mœurs, dans le sens d'un apaisement des pratiques discriminatoires.

Selon l'interprétation de la DGCCRF, il s'agirait des premiers effets de l'entrée en vigueur de l'ordonnance de 1986 et des accords Industrie-Commerce de 1989. Nous pensons également que les industriels prennent clairement conscience des dangers que représente le fait de pratiquer des conditions discriminatoires vis-à-vis de leurs clients distributeurs.

Dans ces marchés, la question de la discrimination *active* de la part des industriels se pose de moins en moins. L'étape de croissance effrénée de la grande distribution aux dépens du commerce traditionnel touche à sa fin. Les grandes enseignes de supermarchés et d'hypermarchés se sont imposées, et le rythme d'ouverture de nouvelles surfaces est durablement ralenti. La croissance des enseignes ne se fait plus essentiellement par implantation de nouveaux points de vente, mais par fusions et acquisitions, phénomènes sur lesquels les industriels n'ont plus d'influence.

---

37 S. Mortera, "Pratiques et conditions tarifaires", Les cahiers de l'Institut La Boétie, Paris, 1991.

De plus en plus d'industriels hésitent à accorder à l'un de leurs clients un avantage discriminatoire qu'ils savent ne pas pouvoir accorder à tous. En effet, les conditions de différentes enseignes sur tel ou tel rayon circulent entre les acheteurs, ce qui permet aux distributeurs de se comparer entre eux. Cela expose les fournisseurs à de fréquentes demandes de rattrapage de conditions par les enseignes qui s'estiment défavorisées. Les opérations de concentration au sein de la distribution, comme la fusion Cora-SES, ont également appris la prudence aux industriels. Il devient fort dangereux de pratiquer une discrimination trop forte entre distributeurs, il convient donc d'y mettre graduellement fin.

En revanche, la question de la discrimination *passive* a encore une importance majeure. Les industriels restent en effet sous la pression des acheteurs, qui continuent, selon leur taille, leur efficacité et leur agressivité, à obtenir des conditions sensiblement différentes d'une enseigne à l'autre. Certes, le niveau de discrimination semble avoir baissé depuis quelques années. Dans les produits de grande consommation, les fourchettes sont aujourd'hui plutôt inférieures à 5 % quand elles atteignaient 10 ou 15 % il y a dix ans. Mais le jeu de la négociation commerciale, telle que nous l'avons observée<sup>38</sup>, contient fatalement une certaine forme de discrimination, demandée par l'acheteur, parfois offerte par le vendeur. Et quand les distributeurs atteignent des résultats nets d'à peine 2 %, un avantage tarifaire même minime est très intéressant.

Dans ce contexte, certaines entreprises arrivent malgré tout à limiter au maximum les différences de conditions entre leurs clients<sup>39</sup>. D'autres, en général les plus petites, souhaitent que la loi limite les prétentions des distributeurs à leur faire

---

38 Dans les négociations d'achats auxquelles nous avons assisté, cela se traduisait par la demande de l'acheteur d'une condition qui lui soit spécifique, tel que l'illustre les phrases rapportées ci-dessous :

"Bon, d'accord, ça c'est tes conditions, mais tu les fais à tout le monde. Moi je suis pas tout le monde, on est copains. Alors qu'est ce que tu fais de spécial pour moi ? Allez, un petit plus, sinon on ne va plus être copains du tout."

39 Néanmoins, de nombreux industriels continuent à penser qu'il est de leur intérêt que les conditions faites à leurs distributeurs ne soient pas comparables ligne à ligne. Ainsi, leur effort de non-discrimination va vers l'uniformisation du chiffre qui apparaît en bas de facture, mais pas de la cascade de dégradation tarifaire qui y conduit. Ceci permet de laisser une certaine marge de manœuvre au négociateur, qui peut adapter les termes variables de son offre commerciale (promotions, opérations spéciales...) aux intérêts de son interlocuteur.



pratiquer des discriminations. Pour ces entreprises, l'ordonnance de 1986 n'a pas à être modifiée, mais doit être strictement appliquée et le principe de non-discrimination respecté. La loi doit notamment faire prévaloir la supériorité des conditions générales de vente sur les conditions générales d'achat des distributeurs, qui sont intrinsèquement discriminatoires. C'est une position que défend notamment l'ANIA<sup>40</sup> et que reprend à son compte le député Charié, partisan de la transparence tarifaire et de l'application exclusive des barèmes et conditions générales de vente.

### **Les autres marchés**

Sur les autres marchés, la relation des producteurs avec leurs distributeurs présente des caractéristiques différentes. En général, les formes de ventes sont plus nombreuses. Le jeu est donc plus ouvert et met notamment les producteurs en face d'un choix que les industriels de la grande consommation n'ont plus : celui de la forme de vente. Les grandes enseignes à dominante alimentaire sont parfois présentes, mais ne sont pas en position hégémonique. Un tissu de commerçants traditionnels subsiste, en général en centre-ville. La concurrence est également avivée par des magasins spécialisés de grande surface.

Les marchés de l'électronique grand public sont à cet égard significatifs. En effet, les politiques commerciales des industriels qui interviennent sur ces marchés, et qui militent d'une façon particulièrement active pour une refonte de l'ordonnance de 1986, sont perturbées par la conjonction de plusieurs facteurs.

Pour ces produits durables et en général chers, le consommateur procède à des comparaisons de prix entre points de vente avant de décider du lieu d'achat<sup>41</sup>. Soucieux de ne pas apparaître plus chers que leurs concurrents directs et donc de garder leur part de marché locale, les distributeurs alignent rapidement leurs prix sur ceux de leurs concurrents directs. De proche en proche, les prix les plus bas s'appliquent sur tout le territoire en quelques heures ou quelques jours. Par ce mécanisme, lorsqu'un distributeur réalise une action promotionnelle sur un produit,

---

40 Prise de position de l'Association Nationale des Industries Agro-Alimentaires dans le rapport Charié, op. cit.

41 C'est l'effet de passager clandestin. De nombreux consommateurs ne sont pas prêts à payer pour le service que leur offre un distributeur particulier : choix, service après-vente, sélection rigoureuse et conseil sur le produit... Ils se renseignent donc chez un distributeur qui rend beaucoup de services et vont ensuite acheter le produit chez un discounteur. Le service est donc mal rémunéré pour le distributeur qui choisit d'en rendre.

les marges de ses concurrents s'effondrent rapidement. Le produit devient alors moins intéressant à vendre pour les concurrents qui pratiquent des marges élevées, puisqu'il ne permet plus de dégager une marge rémunératrice. Les vendeurs essaient alors de dériver les ventes vers des produits concurrents. Ainsi, une promotion ponctuelle chez un seul distributeur, quelle que soit sa part de marché, peut conduire à l'effondrement des ventes d'un produit.

Fondamentalement, le mécanisme est le même que celui qui touche les grandes marques de produits de grande consommation, mais les conséquences en sont amplifiées. Tout d'abord, à la différence du commerce à dominante alimentaire, l'hétérogénéité des circuits commerciaux est importante. Les coûts de fonctionnement très variés, ce qui correspond en partie à une différence immatérielle de service rendu : temps passé par le vendeur, présence en centre-ville... Tous les distributeurs ne peuvent pas se contenter des marges des discounters. L'alignement des prix a donc tout d'abord des conséquences lourdes pour le commerce lui-même, et en premier lieu pour le commerce de proximité qui souffre durement de ces mécanismes.

D'autre part, les points de vente où sont proposés ces produits disposent en général de vendeurs, et leur pouvoir de prescription au consommateur est très important. Il est donc plus facile de dissuader le chaland de s'intéresser aux références trop peu rémunératrices. Enfin, l'interdiction de revente à perte n'a pas le même rôle de frein aux baisses de prix sur ces marchés, puisque les marges y sont couramment de 25 % et plus. Une simple baisse de la marge de distribution, en toute légalité, permet donc de pratiquer un prix attractif, mais peut affecter sensiblement le marché du produit.

### **Faut-il supprimer l'article 36-1 ?**

Les industriels peuvent-ils, moyennant une modification du droit de la concurrence, influencer sur ces mécanismes de distribution de façon à préserver les marchés des grandes marques victimes de ces pratiques ? La seule solution pour éviter ces pratiques est d'imposer un prix minimal de revente.

L'autorisation de différencier arbitrairement les conditions tarifaires peut le permettre, si l'interdiction de revente à perte est maintenue. Dans ce cas, les industriels facturent un prix plus élevé aux discounters. Les discounters ne pouvant pas revendre avec une marge négative, le prix, même après alignement, reste rémunérateur pour le distributeur qui exige une marge élevée. Ce système permettrait aux industriels de préserver tous leurs canaux de distribution, et donc de freiner la concentration des débouchés. On doit cependant noter qu'il s'agirait alors



de pratiques d'imposition de marges, qui sont prohibées par le droit communautaire (art. 86 du Traité de Rome), au moins pour les entreprises en position dominante.

Si en revanche l'autorisation de différencier les conditions s'accompagnait de la levée de l'interdiction de revente à perte, la modification du droit n'aurait pas d'utilité pour les industriels en matière de contrôle des prix promotionnels trop bas. La différenciation permettrait seulement d'accroître la rentabilité de tel ou tel distributeur par rapport à d'autres, mais les discounters auraient toutes possibilités de continuer à faire des coups promotionnels sur les références vedettes, en recourant éventuellement à des reventes à perte, alors licites. Il est donc peu probable que l'abrogation de l'article 36-1 de l'ordonnance puisse donner aux industriels qui interviennent sur des marchés très concentrés l'arme qu'ils souhaitent pour mieux maîtriser les prix de vente au consommateur. Mais elle leur permettrait d'orienter selon leur choix leur politique commerciale, et notamment de favoriser les distributeurs qu'ils estiment valoriser le mieux leurs produits.

Toutefois, si le législateur libéralise la différenciation des conditions tarifaires, il sera difficile d'éviter que les pressions ne redoublent sur les plus faibles des producteurs, pour qui la loi actuelle constitue un argument de résistance aux pressions de certains distributeurs. Laisser aux tribunaux la possibilité d'apprécier s'il y a abus ou non est une solution séduisante, qui s'inspire des pratiques habituelles à l'étranger. Mais dans la situation spécifique qui prévaut en France, cette solution peut cependant être dangereuse pour les plus petites entreprises, dont on sait qu'elles ne portent que très rarement plainte pour demande de discrimination tarifaire par crainte d'un déréférencement. Dans ces conditions, supprimer l'article 36-1 apparaît comme un choix sans doute profitable aux producteurs bien placés sur leurs marchés, qui peuvent se permettre de hiérarchiser leurs distributeurs à conditions que cela ne traduise pas des abus de position dominante, mais dangereux pour les entreprises en position de faiblesse.

### Le refus de vente

Le refus de vente constitue la forme ultime de la discrimination *active*, puisque le distributeur qui en fait l'objet ne peut même pas mettre le produit dans son assortiment. Le débat sur le refus de vente ne fait donc que prolonger celui sur la discrimination, et on peut retrouver les mêmes clivages dans les prises de position : les industriels de l'agro-alimentaire et ceux des produits de grande consommation se contentent de la législation actuelle en la matière, alors que ceux des autres secteurs

souhaitent une réelle libéralisation du régime du refus de vente<sup>42</sup>. Là encore, il est utile d'analyser les motivations des industriels.

### **Les marchés de grande consommation**

Dans les marchés de grande consommation, les débouchés sont extrêmement concentrés. La perte d'un client est en général porteuse de difficultés considérables : chômage technique, licenciements, fermetures de sites... Par ailleurs, les distributeurs sont presque tous des discounters, qui ont des comportements déstabilisants pour les producteurs. Nous avons décrit ces comportements dans la première partie de ce document. Il est d'ailleurs remarquable que ce sont plutôt les plus gros d'entre eux, Leclerc et Intermarché, qui sont considérés comme les plus perturbateurs.

Dans ces conditions, les entreprises ne se posent pas la question du refus de vente. Eliminer par refus de vente les distributeurs les plus déstabilisants reviendrait à se priver de 30 % du marché, ce qui est exclu. Les industriels ont donc pris leur parti de cet état de fait et gèrent la situation au mieux individuellement, avec la contrainte - qui est aussi un objectif - de vendre à tous les distributeurs.

### **Les autres marchés**

Sur les autres marchés, la situation est un peu différente. Les débouchés sont en général moins concentrés, et les distributeurs les plus perturbateurs détiennent des parts de marché moins élevées. Nous pouvons reprendre l'exemple du marché de l'électronique grand public, qui est radicalement différent de celui des produits de grande consommation.

Les plus importants distributeurs de ces marchés sont connus pour leurs pratiques commerciales globalement loyales. Darty, la Fnac, Conforama ne sont jamais critiqués par les industriels pour des pratiques nuisibles aux marques. Ce n'est pas le cas des enseignes à dominante alimentaire, qui utilisent les produits d'électronique pour renforcer leur image prix et générer du trafic dans les hypermarchés. Les purs discounters (HyperMédia, Interdiscount...), qui pratiquent des prix bas, ont également une influence que les industriels jugent néfaste sur la commercialisation des produits. Mais leur part de marché n'est pas très élevée.

---

42 "Pour une réforme du droit de la concurrence, contre les pratiques déloyales", GIBCD, février 1994.



Les industriels vivent très mal cette situation où des distributeurs dont les parts de marché sont faibles peuvent exercer un effet de levier considérable sur tout le marché, de fait du mécanisme d'alignement décrit plus haut. Ils préféreraient dans ce cas se priver des distributeurs les plus coutumiers de ce type de pratiques. C'est la raison pour laquelle ils souhaitent pouvoir refuser de vendre discrétionnairement, à la fois à titre préventif et à titre de rétorsion en cas de constatation de pratiques nuisibles au produit. Les distributeurs les plus importants ne se livrant en général pas à ce type de pratiques, le refus de vente ne génèrerait pas de pertes de volume trop importantes et permettrait par contre d'éviter les baisses de prix suivies d'effondrement de marchés.

Il serait cependant hâtif de conclure sur le seul exemple du marché de l'électronique grand public. La nocivité du mécanisme de distribution que nous avons présenté touche surtout les produits durables chers, dont l'achat fait l'objet de comparaisons de prix de la part du consommateur.

### **Faut-il supprimer l'article 36-2 ?**

Le clivage entre les industriels semble moins fort en ce qui concerne le refus de vente qu'en ce qui concerne la discrimination. L'interdiction de discriminer aide les uns à résister aux pressions de la grande distribution qui demande d'eux une discrimination *passive* alors qu'elle empêche les autres de moduler leur politique commerciale pour la défense de leurs marques, de discriminer *activement*.

La situation est moins tranchée en matière de refus de vente. Certains industriels réclament le retrait du droit de la concurrence de l'article 36-2 qui prohibe les refus de vente, sauf dans des cas très limités. Mais, en général, les industriels qui ne réclament pas cette disposition ne la combattent pas non plus. Ils se contentent dans la plupart des cas de trouver qu'il s'agit d'un faux débat, d'une manipulation juridique qui n'aurait guère d'effet sur la vie des affaires, et prônent le plus souvent la stabilité juridique et une pause dans l'inflation législative.

Le refus de vente est donc un point sur lequel il est possible d'adapter le droit à l'évolution du paysage économique, comme le prévoyait le rapport d'experts préparatoire à l'ordonnance de 1986. En effet, l'ordonnance ne devait au départ que

contrôler les abus en matière de refus de vente<sup>43</sup> et son application s'est transformée en une condamnation en soi de cette pratique.

Si le législateur modifie le droit de la concurrence dans le sens d'une libéralisation du refus de vente, la nouvelle disposition devra tenir compte d'un des grands principes du droit de la concurrence : la prohibition de l'abus de position dominante. Ainsi, tout industriel pourrait refuser la vente à tout distributeur de façon purement discrétionnaire, tant qu'il ne se met pas en situation d'abus de position dominante ou d'abus de dépendance économique. Cette dernière réserve pèserait de façon importante pour les entreprises en position de force sur leur marché, qui auraient probablement d'importantes difficultés à refuser la vente à leurs distributeurs. La réhabilitation du refus de vente perdrait donc une partie de son poids, puisque la plupart des produits qui souffrent des mécanismes d'alignement que nous avons décrits sont des produits phares sur leurs marchés. Les refus de vente a priori s'exerçant sur ces références se verraient donc probablement condamnés par les tribunaux, comme c'est le cas en Allemagne où le refus de vente n'est pourtant pas interdit par la loi.

La question demeure cependant quant au refus de vente de rétorsion, en réponse à des pratiques d'un distributeur nuisibles aux ventes globales d'une référence. La réponse mérite d'être nuancée. En effet, le distributeur qui baisse le prix d'une référence initie un phénomène d'alignement dont il n'est pas responsable, pas plus qu'il n'est responsable de la dérive des ventes et de l'arrêt des commandes de cette référence par ses concurrents. Par contre, il sait parfaitement que sa démarche entraînera ces conséquences. Si le refus de poursuivre les livraisons peut juridiquement être motivé par l'intérêt supérieur du producteur de mettre fin à la nuisance apportée au marché du produit, le refus de vente aura théoriquement une certaine efficacité, en dissuadant le distributeur d'initier cette pratique.

L'efficacité de cette disposition peut cependant être discutée. Dans les cas que nous avons présentés d'effondrement d'un marché par alignement de tous les distributeurs sur un prix bas, la livraison a en général lieu avant constatation de la pratique. Une fois celle-ci constatée, il est impossible de reprendre la marchandise et le mal est fait. D'autre part, l'appréciation de la nuisance apportée au marché du produit sera difficile dans la plupart des cas. Pour quelques exemples où l'effet négatif sur un produit était caractérisé, le quotidien est constitué de cas litigieux, où l'effet sur les ventes est discutable à l'extrême. La question se posera donc

---

43 Le refus de vente, de même que la discrimination dont il est la forme extrême, pourraient désormais être appliqués librement, sauf en cas d'abus, Rapport Donnedieu de Vabres, 1986.



fréquemment de savoir si le producteur procède à un refus de vente licite ou à un abus de position dominante en cessant les livraisons à un distributeur agressif sur les prix, et la jurisprudence risque d'être complexe. La sécurité juridique du refus de vente ne sera donc pas garantie, et cette disposition, si les industriels en font un important usage, pourrait conduire à de très nombreux contentieux.

Sous ces réserves, la libéralisation du refus de vente est néanmoins possible. Seul l'usage dira si le refus de vente constitue pour les industriels un important outil de politique commerciale ou s'il n'est pas très utilisé. Il ne faut en tout cas pas en attendre une amélioration automatique des relations entre industrie et distribution. Si l'encadrement juridique de ces relations est important, les forces qui les gouvernent sont principalement de nature économique et comportementale, et le droit de la concurrence a montré que son efficacité à normer les comportements n'est pas absolue.

## **La transparence**

Le débat entre industriels est moins vif en ce qui concerne la transparence. On peut cependant retrouver le même clivage entre les industriels partisans d'une réforme de l'ordonnance de 1986 et ceux qui se satisfont du droit actuel.

### Le clivage entre secteurs

Les industriels qui fabriquent des produits de grande consommation sont en règle générale partisans de la transparence tarifaire, corollaire de la non-discrimination. Pour ces entreprises, ainsi que pour l'ANIA et l'ILEC, les relations commerciales entre industrie et distribution souffrent d'un excès d'opacité et de complexité. Il serait donc sain que les conditions générales de vente constituent la vraie base tarifaire, même si un peu de marge est laissée à la négociation, aspect indispensable au commerce.

Il existe au contraire des industriels tenants de l'opacité tarifaire. Selon ceux-ci, un distributeur qui négocie un achat ne s'intéresse pas à la ligne du barème et des conditions générales de vente qui le concerne, mais seulement à la ligne la plus favorable. En partant de cette base, l'acheteur souhaite ensuite obtenir des conditions un peu plus favorables. Dans ce contexte, la communication a priori de barèmes mettrait l'industriel dans une position de négociation affaiblie, ce qui ne ferait qu'accentuer le déséquilibre des rapports de force au profit des distributeurs.

Cet aspect comportemental est pourtant secondaire. Le débat sur la transparence est en réalité une conséquence de celui sur la discrimination.

## L'interdépendance entre opacité et discrimination

Les partisans de l'opacité estiment que l'exigence de transparence du droit actuel traduit une volonté du législateur de supprimer toute marge de négociation aux acteurs économiques, et de privilégier des fonctionnements calqués sur ceux de marchés du type financiers ou de matières premières. Selon ces thèses, soutenues par le GIBCD<sup>44</sup>, la confidentialité - antithèse de la transparence - est constitutive de la relation commerciale, et stimulante pour la concurrence. L'exemple du droit allemand, qui ne comporte pas d'obligation de communiquer les conditions de vente, permet à ces auteurs de conforter cette thèse.

Effectivement, s'il devient possible de définir une politique commerciale de façon discrétionnaire, le barème et les conditions générales de vente perdent une grande partie de leur représentativité. L'acheteur sait alors qu'il dispose d'une marge de négociation éventuellement très importante. C'est d'autant plus vrai en France, où il existe une très forte tradition de suspicion entre industriels et distributeurs. Maintenir une obligation de transparence dans un contexte de différenciation autorisée n'aurait donc guère de sens. Certains industriels proposent donc que la suppression de l'obligation de transparence accompagne l'autorisation de discriminer.

Ce débat est essentiellement un corollaire du débat sur la discrimination. Ainsi, pour certains industriels qui interviennent sur les marchés de grande consommation, la transparence et la non-discrimination doivent être les fondements du droit. Pour d'autres, ceux qui s'expriment à travers le GIBCD en particulier, le droit doit se fonder sur la liberté, et notamment la liberté de différencier ses conditions et celle de ne pas communiquer ses tarifs.

En l'espèce, il ne semble pas fondamental de faire évoluer le droit de la concurrence. L'obligation de transparence ne fait que codifier un usage, qui consiste à communiquer ses offres à ses clients potentiels.

## **Les prix imposés**

Peu d'industriels estiment à la fois possible et utile d'imposer des prix de revente à leurs distributeurs. Dans la pratique cependant, de nombreux industriels essaient d'influer sur le niveau de prix, en général en tentant de le faire remonter. C'est ce qu'on appelle la police des prix. Cette pratique est interdite par la loi mais occupe

---

<sup>44</sup> Groupement des Industriels des Biens de Consommation Durables



souvent près de la moitié du temps des forces de vente. Cependant, elle demeure une pratique négociée avec le distributeur : le représentant du producteur tente de convaincre le distributeur, en général au niveau du magasin, de faire évoluer ses prix. Dans des marchés où le rapport de force est entièrement du côté des distributeurs, il serait tout à fait illusoire de vouloir imposer un prix à une grande enseigne, et les industriels en sont tout à fait conscients.

Dans des secteurs moins déséquilibrés que les marchés de grande consommation, certains industriels aimeraient pourtant pouvoir imposer aux distributeurs leurs prix de revente. Sur le plan économique, de telles pratiques conduiraient à limiter la concurrence entre formes de vente. En effet, les distributeurs plus efficaces ou mieux adaptés aux besoins des consommateurs se verraient dans l'impossibilité de baisser leur prix et de développer leurs parts de marché. Il n'y aurait donc pas d'incitation au développement de nouvelles formes de vente, ce qui peut être préjudiciable à l'expansion de secteurs entiers, et donc tant aux industriels qu'aux distributeurs. Tous les droits de la concurrence étrangers prohibent par ailleurs la pratique des prix imposés. Il n'apparaît donc pas utile de faire évoluer les dispositions de l'article 34 de l'ordonnance.

### **Les abus de dépendance économique**

Le traitement des abus de dépendance économique s'avère impossible à l'usage, dans la configuration qu'a mise en place l'ordonnance de 1986. Les dispositions en la matière sont en effet contenues dans le titre III (article 8-2), ce qui a amené le Conseil de la Concurrence à exiger qu'il y ait impact sur le marché pour que les conditions d'application soient réunies.

Cette disposition est pourtant pertinente, puisqu'elle ne sanctionne que les abus, sans établir une norme stricte de comportement. Sauf à attendre une improbable évolution de la jurisprudence du Conseil, elle ne peut atteindre sa pleine efficacité que si elle est retirée du titre III pour être introduite dans le titre IV. Elle permettrait alors de mettre en cause la responsabilité de l'auteur de ces pratiques. La compétence serait celle des tribunaux civils, qui seraient en mesure d'apprécier les cas individuels n'ayant pas forcément d'effet sur la concurrence.

### **IV.3. Conclusion**

L'examen des insatisfactions des acteurs face au droit de la concurrence fait apparaître des positions très contrastées. Les industriels sont très divisés quant aux

solutions juridiques à apporter aux difficultés des relations de l'industrie avec la grande distribution.

Sur les marchés où la grande distribution est très concentrée et détient une position forte, les industriels n'attendent pas d'une modification du droit de la concurrence la solution à leurs difficultés. Quand c'est le cas, et il s'agit alors plutôt de petites entreprises, ils souhaitent un durcissement de la loi et des moyens mis en œuvre pour la faire respecter. C'est surtout le cas en matière de revente à perte, de pression des distributeurs pour obtenir des conditions discriminatoires, de déréférencement abusif.

Placés dans une situation assez différente, des industriels opérant sur d'autres marchés, où la distribution est moins concentrée, appellent de leurs vœux une modification du droit de la concurrence, dans le sens d'un plus grand libéralisme : autorisation de refuser la vente, de différencier discrétionnairement les conditions, abrogation de l'obligation de communiquer les conditions. Par souci de cohérence, les promoteurs de cette démarche proposent dans le même train de mesure la suppression de l'interdiction de revente à perte.

est bon de verser au débat ces arguments, issus d'un groupe important d'industriels, on constate qu'ils sont totalement contradictoires. En outre, les relations entre industrie et commerce ne représentent qu'une partie de l'ensemble des transactions inter-entreprises régies par le droit de la concurrence. Il est donc difficile de tirer de ce débat des conclusions de portée générale

Le droit de la concurrence peut malgré tout évoluer au rythme des transformations de l'économie, à l'image de ce qui se passe dans d'autres pays. Pour ce faire, il nous paraît souhaitable que les autorités de contrôle émettent des recommandations susceptibles de faire évoluer la jurisprudence, en particulier en matière de discrimination et de refus de vente.

Mais il est très difficile de prévoir l'impact sur l'économie que peuvent avoir de telles mesures. De tout temps, le quotidien des relations commerciales a été constitué d'entorses des acteurs économiques au droit de la concurrence. Pour agir au mieux de leurs intérêts économiques, les acteurs n'hésitent guère à prendre quelques libertés avec le droit. Les tendances lourdes qui modèlent les relations entre industrie et distribution ne relèvent pas d'une dynamique juridique, mais principalement d'une dynamique économique et comportementale. Ce sont ces dynamiques que nous allons maintenant examiner, en mettant en évidence les opportunités qu'elles présentent pour les acteurs économiques, industriels en particulier.



## V. LES DYNAMIQUES ECONOMIQUES : DES CONTRAINTES ET DES OPPORTUNITES

Dans la première partie de ce travail, nous avons présenté l'ensemble des dysfonctionnements qui frappent les relations entre industriels et distributeurs. Les industriels des produits de consommation ne font plus seulement face à un client, le consommateur, mais ils doivent pour l'atteindre traverser le filtre de la distribution. C'est particulièrement vrai dans le domaine des produits de grande consommation, où la distribution est la plus puissante et organisée. De plus en plus, les stratégies gagnantes sont - et seront - celles qui exploiteront cette contrainte, qui sauront la retourner à leur profit. Ces stratégies sauront éviter l'affrontement avec les distributeurs, dans un combat basé sur un rapport de force déséquilibré, et trouver les synergies entre la marque et l'enseigne, de façon à établir des relations commerciales mutuellement profitables.

Le facteur lourd d'évolution des relations entre industrie et distribution est la segmentation du commerce. Pour tous les acteurs, la détection des opportunités de croissance passe par une vigilance permanente à l'égard des dynamiques économiques en œuvre, dont il sera possible de tirer parti à moyen terme. La plus notable de ces dynamiques est celle qui anime le commerce. En trente ans, la grande distribution est arrivée à maturité. Elle entre maintenant dans une phase de contestation. Les hard discounters et les distributeurs hyperspécialisés forment bien sur la première vague de cette menace. Mais d'autres formes de vente, qui tireront largement parti des nouvelles technologies, tenteront également de s'imposer, à l'image de ce qui émerge aux Etats-Unis.

Pour les industriels, l'apparition de ces nouvelles formes de vente peut constituer de formidables moyens de diversification des débouchés, à l'image de ce qu'a été la grande distribution dans les années 60 et 70. Les distributeurs, eux, devront relever le défi concurrentiel que posent les formes de vente à forte productivité. Cela ne pourra se faire qu'en impliquant les producteurs dans une réflexion sur la totalité de l'organisation des filières.

Le premier axe de cette réflexion portera sur le partage de la valeur ajoutée.

En arbitrant entre marque de fabricants et marque de distributeurs, ou en les combinant, les industriels devront trouver une position d'équilibre dans le partage de la valeur ajoutée avec les distributeurs. Sur ce point, il n'y a pas de solution unique : selon les marchés, selon les entreprises, la solution la plus efficace n'est pas la même. La marque de distributeur ne doit pas être diabolisée. A l'image de ce qui se

passer en Grande-Bretagne, elle peut constituer un réel moyen pour pérenniser l'entreprise. Cependant, bien qu'elle constitue un véritable investissement, lourd et coûteux, la marque de fabricant offre de nombreux atouts pour le producteur comme pour le distributeur. Elle peut notamment permettre de trouver de véritables synergies commerciales entre les deux partenaires.

Le second axe de réflexion touche aux moyens d'améliorer les échanges avec les distributeurs. L'enjeu est la diminution des coûts de transaction. Pour l'industriel, cela se traduira par un surcroît de compétitivité hors prix, alors que pour le distributeur cela permettra de minimiser le coût de revient des produits, donc d'accroître les marges sans augmenter le prix de vente au consommateur. Cette réflexion doit porter sur tous les éléments de l'échange, c'est-à-dire sur la logistique au sens large du terme. Dans une vision globale des synergies à rechercher entre producteurs et distributeurs, cela débouche sur la possibilité de collaborations stratégiques, dans lesquelles le rôle des échanges d'information permis par les nouvelles technologies sera prépondérant.

### **V.1. La segmentation de la distribution**

La distribution française et européenne en ce milieu des années 90 n'est pas un monde stagnant. Une forme de vente - la grande surface de libre-service - a atteint sa maturité et domine très largement le secteur des produits de grande consommation. Elle n'est cependant pas vouée à demeurer la seule forme de vente compétitive. L'exemple de l'étranger, et en particulier celui des Etats-Unis, doit inviter à considérer que de sensibles bouleversements pourraient se produire dans ce domaine dans les années à venir. Ces bouleversements peuvent venir de la montée en puissance des formes de distribution à haute productivité, hard discounters et distributeurs hyperspécialisés, mais aussi, à plus longue échéance, des formes de vente basées sur les nouvelles technologies de l'information : téléachat, catalogues interactifs appuyés sur l'imagerie virtuelle. Ces formes de vente renouvelleront la concurrence dans le domaine de la distribution, ce qui pourrait pousser les distributeurs classiques à rechercher de nouveaux gains de productivité, et en particulier à rechercher un traitement rationnel de l'interface avec les fournisseurs.

#### **La distribution à haute productivité**

Dans le domaine des produits de grande consommation, la grande distribution telle que nous la connaissons aujourd'hui s'est imposée du fait de sa productivité plus élevée que celle du commerce traditionnel. Elle n'a d'ailleurs pas manqué de



mettre en valeur son aspect fruste, synonyme de coûts réduits et donc de prix bas. Mais, de plus en plus, les magasins se sont améliorés et présentent aujourd'hui un aspect très correct, dans certains cas luxueux. Un nouveau cycle pourrait donc reprendre. Les distributeurs bien implantés ne sont pas à l'abri de l'intrusion de formes de vente plus productives.

### Le hard discount alimentaire

La première forme de vente à venir réellement contester la grande distribution à la française a été le hard discount. Conçues sur le modèle de magasins frustes mettant à disposition des consommateurs des produits de base à des prix très bas, les enseignes de hard discount n'ont pas connu en France une expansion très rapide jusqu'à la fin des années 80, mais leur essor a été très important dans les années 90, sous l'influence des enseignes allemandes en particulier. En 1993, cette forme de vente a connu une croissance particulièrement forte, avec 239 ouvertures portant à 943<sup>45</sup> le nombre de magasins. L'attractivité particulière de ces magasins en période de récession explique partiellement cette tendance.

Depuis quelques années, cette forme de vente est perçue comme une menace par les distributeurs, principalement par ceux qui exploitent des chaînes de supermarchés. Ceux-ci ont donc été contraints de réagir, en particulier par l'introduction massive de premiers prix dans les linéaires, ce qui dégrade leur rentabilité et accroît leur vulnérabilité. Mais ces réponses ont pour souvent été brouillonnes. Les produits de premier prix des distributeurs classiques ne donnent pas entière satisfaction aux consommateurs. L'installation des hard discounters dans le paysage commercial va donc obliger les distributeurs à dominante alimentaire à trouver des parades de long terme pour protéger leurs parts de marché.

### La distribution hyperspécialisée

L'impact de la distribution à productivité très élevée ne se limite d'ailleurs pas à la distribution alimentaire. Dans le domaine non-alimentaire, l'évolution récente du commerce s'est faite principalement par l'arrivée de chaînes de magasins très spécialisés, issues fréquemment de formules éprouvées à l'étranger. Sur le marché des jouets, par exemple, l'implantation du spécialiste américain Toys 'R' Us a profondément transformé la structure traditionnelle du commerce. Cette enseigne a connu une extraordinaire expansion. Avec 1034 magasins fin 1993, elle prévoit 115 ouvertures en 1994 dont 70 hors des Etats-Unis. Dans le secteur du bricolage, Home

---

<sup>45</sup> Source Point de Vente.

Depot prévoit également une croissance rapide et ambitionne de multiplier son chiffre d'affaires par cinq dans les 6 ans à venir, ce qui passera forcément par l'Europe. Dans le secteur de l'habillement, des entreprises de distribution appuyées sur une logistique très professionnelle, comme les américaines The Limited, Gap, ou l'espagnol Zara s'intéressent de près aux marchés européens.

On peut également citer les clubs-entrepôts, une formule commerciale fondée sur l'acquisition par les consommateurs d'une carte d'adhésion. Cette formule vient également des Etats-Unis et apparaît en Europe, avec l'implantation d'un premier club-entrepôt Price-Costco en Grande-Bretagne. Mais d'autres évolutions, plus radicales encore, pourraient également se faire jour.

### **L'évolution de la distribution à distance**

Dans la foulée des nouvelles technologies de communication, de nombreuses formes de vente inédites ou marginales aujourd'hui pourraient émerger. On peut penser en particulier au téléachat sous toutes ses formes.

Aux Etats-Unis, le téléachat a fait son apparition dès la fin des années 70, avec la chaîne Home Shopping Network (HSN), rejointe depuis par une chaîne concurrente Quality Value Convenience (QVC). A elles deux, ces chaînes se partagent un marché de 2,2 milliards de dollars en 1992, et tout indique que ce chiffre ne peut qu'augmenter. Le principe du téléachat présente cependant de sévères contraintes d'exploitation. C'est un mélange de publicité et de vente, où l'animateur présente des produits tout en en faisant la promotion dans des séquences longues. Le nombre de référence qu'il est possible de mettre en vente est donc extrêmement limité.

L'avenir est sans conteste à une évolution du téléachat vers plus d'interactivité. La mise en place aux Etats-Unis des autoroutes de l'information permettrait ainsi le développement dans ce pays d'une infrastructure commerciale complètement nouvelle. On verrait ainsi des chaînes mettre à disposition des consommateurs non plus une émission de présentation séquentielle de produits, mais une véritable banque de données commerciales animées. Les techniques de réalité virtuelle pourraient venir se greffer sur ces systèmes de vente et achever de les rendre attractifs. En se connectant à des réseaux de vente de ce type, le consommateur pourrait avoir l'impression de se promener dans un point de vente, sans les contraintes physiques liées à l'agencement du magasin. Il pourrait également disposer à la demande d'informations sur chacun des produits, ou d'un message publicitaire.



Sur le plan logistique, cette formule présente de nombreux avantages, notamment en termes de gestion des stocks, puisqu'il serait possible de limiter le nombre de points de ventilation des stocks à quelques gros entrepôts. Dans ces plate-formes, les commandes seront préparées et le client viendra les chercher lui-même, sauf s'il opte pour la livraison à domicile. Cette organisation logistique permet en outre d'éviter les coûts et les nuisances des transports entre entrepôts et magasins et offre le maximum de souplesse au consommateur, qui peut éventuellement venir chercher sa commande le soir ou la nuit.

Pour les producteurs, cette formule peut présenter des opportunités, mais aussi des risques. Tout d'abord, le linéaire disparaissant, le nombre de références mises en vente par le distributeur dépend de la place en entrepôt et de la capacité du fournisseur à faire des réassortiments rapides. La logistique du producteur reste donc un élément capital. D'autre part, ces systèmes de distribution feront considérablement évoluer le marketing. Il sera désormais techniquement possible de toucher le consommateur par un message publicitaire ciblé au moment de son passage dans le rayon.

Le distributeur laissera-t-il les messages des producteurs s'adresser directement aux consommateurs, ou fera-t-il lui-même la présentation des produits ? La question du pouvoir de prescription au consommateur trouvera là une nouvelle dimension. En effet, le distributeur pourra en quelque sorte réintroduire la fonction de vente dans son outil de commerce, ce qui avait été partiellement perdu avec le libre-service. Il aura donc la possibilité d'orienter très fortement le choix des consommateurs.

La rentabilité de la formule devra cependant être étudiée avec soin, en particulier sur les marchés où le commerce installé pratique de faibles marges. Mais même si la formule de l'achat complet à distance ne réussit pas à détrôner les magasins, il est très probable qu'elle parviendra à séduire une partie des consommateurs. Comme la distribution fruste, son apparition devrait contribuer à segmenter le commerce. On peut bien sûr s'interroger sur les aspects sociaux d'une telle évolution du commerce, tant en matière d'emploi que de convivialité, mais ce point dépasse très largement le cadre de cette étude.

Le développement de ce type d'entreprises de commerce sera soumis à des contraintes, en particulier d'ordre technique et réglementaire. Ses perspectives d'évolution sont donc assez distinctes selon les pays. Aux Etats-Unis, la situation est très ouverte. Un grand nombre de foyers est raccordé aux réseaux câblés de télévision ou dispose d'antennes de réception satellitaires qui servent de canaux pour le téléachat. Celui-ci connaît une croissance régulière de son audience et de son chiffre d'affaires. L'initiative National Information Infrastructure, ou réseau

d'autoroutes de l'information, est apparemment soutenue par une ferme volonté politique. Sa mise en place progressive devrait permettre, dans quelques années, l'essor de formes de vente encore plus sophistiquées, faisant appel aux techniques de réalité virtuelle.

En France, par contre, le sous-équipement en matière de câble et de satellites bride le développement de chaînes spécifiques de téléachat et de compétences associées. A plus long terme, la distribution à distance par l'intermédiaire de nouvelles techniques de communication devrait connaître un essor plus lent qu'aux Etats-Unis, du fait notamment de la plus petite taille des marchés européens et de l'effort moindre consacré au développement des autoroutes de l'information. La réglementation française, qui interdit la mention de la marque dans les émissions de téléachat pourrait également constituer un frein au développement de ces formes de vente.

Malgré tout, il convient de ne pas perdre de vue les potentiels de développement de ces procédés de distribution, qui peuvent se matérialiser très soudainement. L'exemple, toujours aux Etats-Unis, de Direct TV, la télévision numérique interactive par satellite lancée en 1994, bien avant le démarrage des fameuses autoroutes de l'information, montre que l'exploitation commerciale des nouvelles technologies de l'information a bel et bien débuté.

## **L'impact des nouvelles formes de commerce**

L'apparition de nouvelles formes de vente peut donc avoir des effets contrastés.

Elle peut, dans les cas où le tissu commercial préexistant est fragile, exclure les formes de vente beaucoup moins compétitives. C'est le cas sur certains marchés où l'apparition de distributeurs hyperspécialisés conduit à la restructuration très brutale du commerce. Ceci présente des risques pour les industriels : les débouchés se concentrent brutalement, le donneur d'ordres dispose des moyens pour aller prospecter directement à l'étranger pour ses achats, ce qui globalise la concurrence. Mais le processus a également de l'intérêt pour les industriels les plus dynamiques. Il permet de massifier les flux, souvent de dynamiser les marchés et parfois de désaisonnaliser les ventes.

L'apparition de ces formes de vente peut également avoir un effet moins brutal, lorsqu'elles affrontent un tissu commercial déjà organisé et productif. Dans ce cas, la nouvelle forme de vente se contente d'établir une segmentation du commerce, pertinente pour le consommateur. Les industriels peuvent y voir une diversification des débouchés et de nouvelles opportunités de croissance.



En tout état de cause, l'arrivée de ces distributeurs apporte une modification des structures de distribution que les industriels ne doivent pas ignorer. Dans les années à venir, cette redistribution des cartes dans le commerce offrira de nombreuses opportunités de croissance aux entreprises qui sauront bien se positionner vis-à-vis de ces formes de vente et tirer parti de leur croissance. Ces nouveaux distributeurs maîtriseront parfaitement les informations commerciales et de marketing. Les exploitants des formes de vente appuyées sur les technologies de l'information, en particulier, connaîtront leur clientèle mieux que les distributeurs classiques qui exploitent des magasins. Pour les plus grandes entreprises de production - ou pour les plus dynamiques -, cette masse d'informations à exploiter en commun pourra donner l'occasion de nouer de nouveaux partenariats stratégiques et d'assurer une mise en valeur mutuelle de la marque de fabricant et du réseau de distribution.

Les distributeurs installés, quant à eux, verront l'équation concurrentielle sensiblement modifiée, comme cela s'est déjà produit avec la montée en puissance du hard discount. Leur réponse devra faire appel à toutes les ressources des filières, de la matière première à l'enlèvement par le consommateur final. Il leur sera donc nécessaire de coopérer avec les industriels pour trouver les solutions qui permettront d'adapter l'outil commercial à cette nouvelle concurrence. Ces coopération se structureront autour de deux axes : partage optimal de la valeur ajoutée et diminution des coûts de transaction.

## **V.2. Le partage de la valeur ajoutée et la marque**

Depuis l'émergence du commerce en tant qu'acteur organisé, se pose la question du partage de la valeur ajoutée au long de la filière des produits, de la matière première à la destruction par le consommateur final. Il se cristallise en particulier autour de la marque, qui matérialise la détention par un des acteurs des capacités d'innovation, de la définition du mix marketing, d'une forme de pouvoir de prescription au consommateur. Traditionnellement, la marque était la propriété du producteur. On peut voir son influence sur l'évolution de l'industrie, tant au point de vue de la concentration que de l'internationalisation.

Ces vingt dernières années, ce partage a évolué en faveur des distributeurs. La marque de distributeur a perturbé l'offre des fabricants en entrant en force dans les linéaires. Elle a aussi entraîné une réflexion stratégique fondamentale chez les industriels, qui doivent s'interroger sur l'opportunité de fabriquer ce type de

références. Dernièrement, l'expansion des premiers prix est venue encore compliquer le débat.

L'époque se termine où les producteurs vouaient aux gémonies les marques de distributeurs et n'en fabriquaient que forcés par les circonstances. A l'avenir, le partage de la valeur ajoutée entrera clairement dans leurs stratégies. Dans son secteur, pour son entreprise, chaque industriel sera amené à rechercher, en collaboration avec ses distributeurs, un point d'équilibre entre types de produits (marques de fabricant, marques de distributeur, premiers prix) qui soit efficace sur la durée.

## **Le partage de la valeur ajoutée**

L'importance qu'accordent les acteurs au partage de la valeur ajoutée n'est pas fortuite. Elle découle d'un contexte où la plupart des marchés de grande consommation sont en surcapacité de production et où les distributeurs cherchent à se doter d'un marketing d'enseigne. Les uns comme les autres cherchent donc à contrôler les éléments stratégiques de la chaîne d'ajout de valeur qui sont matérialisés par la marque.

### Le contexte

La recherche de valeur ajoutée par les distributeurs est le plus souvent présentée comme mue par un unique souhait de rentabilité directe. Il est certain que c'est un élément primordial. A cette préoccupation toujours vivace viennent cependant s'ajouter des éléments fondamentaux pour l'équilibre du partage de la valeur ajoutée entre industriels et distributeurs. Il s'agit tout d'abord de l'apparition de démarches marketing structurées chez les distributeurs, dont la maîtrise nécessite de capter des éléments de valeur ajoutée des produits. Il s'agit d'autre part de la surcapacité de l'offre que connaissent la plupart des marchés de biens de consommation et qu'entretient en particulier la recherche de productivité - justifiée - des industriels.

### **Marketing d'enseigne**

Nous ne reviendrons pas en détails sur cet élément. Nous avons présenté plus haut dans ce document les tendances lourdes en ce domaine, qui voient les distributeurs faire un usage croissant du marketing dans le pilotage de leur outil de production : les magasins. Sous l'effet de la concurrence de nouvelles formes de vente, l'importance stratégique accordée par les distributeurs à ce marketing de l'enseigne ne fera que croître.



Le développement de ce marketing d'enseigne conduit les distributeurs à rechercher toujours plus de contrôle sur les éléments constitutifs de leur offre, c'est-à-dire non seulement sur le référencement, le merchandising, mais aussi sur les produits eux-mêmes. Le souhait des distributeurs d'influer sur le marketing des produits ne fait donc que croître. Par ce biais, le distributeur tente de capter une partie de la valeur ajoutée apportée traditionnellement par l'industriel.

### **Surcapacités de production**

La plupart des secteurs de fabrication de produits de grande consommation sont affectés de surcapacités de production, qui avivent la concurrence entre industriels, et en particulier la concurrence par les prix.

Les intervenants du secteur, tant les distributeurs que les grands industriels, s'accordent à reconnaître que la référence en termes de prix est en train de glisser de la marque nationale vers le premier prix. Ainsi, sur un marché de grande consommation mature, les prix des références ne seraient plus analysés par le consommateur en termes de décote par rapport à la marque leader, mais en termes de "prime" au-dessus du premier prix. Quand cette prime est trop élevée et ne se justifie pas aux yeux du consommateur, le producteur n'a plus d'autre solution que de baisser les prix des références à sa marque et de celles qu'il fabrique sous marque de distributeur.

On assiste ainsi à de nombreuses opérations de promotion "sauvage". Sur des marchés qui ne progressent presque pas en volume, les industriels défendent leur part de marché en proposant leurs produits avec de forts rabais. Ceci s'est traduit par une tendance déflationniste des prix des produits de grande consommation, tant en 1992 (- 0,8 %) qu'en 1993 (-0,5 %)<sup>46</sup>.

Cette baisse des prix de vente moyens oblige les industriels à abaisser parallèlement leurs coûts de revient. Tous recherchent donc une amélioration de leur productivité, non plus seulement dans le procédé de production, mais aussi dans tous les coûts annexes. Dans les produits de marque en grande consommation, le procédé de fabrication ne représente plus qu'une part relativement faible du coût de revient. Il est donc tentant de faire porter les efforts de productivité sur les activités commerciales, marketing, ce qui pose de larges difficultés dans une conjoncture où il est justement primordial de défendre sa part de marché.

---

46 Estimation IRI-Secodip.

Les industriels continuent ainsi dans une large mesure de faire porter leurs efforts de productivité sur la fabrication, en investissant dans de nouvelles machines, plus productives, ou en mécanisant des opérations humaines. Ceci n'est pas neutre en termes de capacité de production. En effet, le coût marginal des investissements d'automatisation, pour un supplément de capacité, est faible. Tout industriel est donc tenté de profiter d'un tel investissement pour augmenter, même légèrement, la capacité de production de l'unité.

De plus, dans un parc industriel de plus en plus automatisé, l'outil est moins souple et le calcul comptable des coûts de revient pousse à l'utilisation maximale des capacités de production, ce qui accroît les sur-offres. Enfin, l'augmentation de la part des marques de distributeurs sur des marchés matures va inciter certains fabricants à investir dans de nouvelles capacités, dédiées à ces fabrications.

Ces éléments constituent des facteurs clairs d'aggravation des surcapacités de production. Il y a donc un véritable cercle vicieux : les conséquences des surcapacités de production incitent les industriels à faire de la productivité et celle-ci génère à son tour des excédents de capacité. Pourtant, ce processus ne diverge pas complètement : il s'équilibre en particulier par des réductions brutales de capacités, c'est-à-dire des fermetures d'usines. A moyen terme, cependant, ces mécanismes perdureront et les surcapacités de production devraient se maintenir sur la plupart des marchés de produits de grande consommation.

Dans ce contexte d'offre surcapacitaire et de prix déprimés sur les marchés matures, l'innovation et le contrôle de la valeur ajoutée constituent de véritables enjeux pour les producteurs.

### Cœurs de métier et marques

La question de la marque est un point extrêmement sensible pour les industriels qui produisent des marques de forte notoriété. L'atteinte à la marque, en particulier à travers la contrefaçon et l'imitation, est souvent vécue, à raison, comme un pillage pur et simple et un acte de vol. Les industriels sont pourtant très divisés sur l'appréciation de ce qu'est une marque et de qui doit être son propriétaire. Celui-ci peut-il être un distributeur sans qu'il soit porté atteinte à la notion même de marque ? De même, un industriel qui se lance dans la fabrication de marques de distributeur n'abandonne-t-il pas une partie du cœur de son métier à son client ?

La notion de cœur de métier des industriels mérite elle-même d'être commentée. Ces dernières années, sous l'influence des nouvelles technologies et de nouvelles organisations, elle a déjà notablement évolué. Dans le textile, par exemple, de



nombreux industriels ne conservent que la conception et le style, et font intégralement fabriquer leurs produits dans des pays à bas coût de main d'œuvre. Les fabricants du Sentier, à Paris, procèdent de façon un peu différente, puisqu'ils continuent en général à réaliser eux-mêmes la découpe, avant d'envoyer les pièces découpées aux ateliers de sous-traitance pour la couture. Dans le domaine des chaussures de sport, les grands fabricants conservent surtout la valeur ajoutée de marketing et commerciale, et les produits sont fabriqués dans des usines d'extrême-orient, qui n'ont aucun droit de regard sur le devenir des produits. Dans les secteurs de produits manufacturés, les industriels eux-mêmes ont donc de plus en plus tendance à délimiter leur cœur de métier comme l'ensemble d'activités qui génère la plus forte valeur ajoutée, et à externaliser le reste. Ainsi, le cœur de métier n'est pas le même d'un secteur à un autre, et même, au sein d'un secteur, d'une entreprise à une autre.

Or, dans les produits de grande consommation, la valeur ajoutée la plus importante n'est plus dégagée dans les usines, mais dans la conception, le marketing, le commercial, toutes activités directement attachées à la marque. Quand il développe sa gamme de marques propres, c'est précisément ces éléments que le distributeur cherche à s'approprier. Il se livre donc une véritable lutte entre industriels et distributeurs autour du partage de la valeur ajoutée des filières de production-distribution. La propriété de la marque, qui revient au producteur ou au distributeur, a une importance considérable dans ce partage.

## **Les marques, atout des grands producteurs**

La marque, considérée comme significative du partage de la valeur ajoutée, n'est pas un simple nom accolé à un produit ou une famille de produits. Elle doit être gérée par son possesseur.

Pour les industriels, elle constitue un moyen inégalé de garder le contact avec le consommateur. Elle permet donc de garder face au distributeur un certain pouvoir de prescription au consommateur, et par là même d'être mieux placé dans la concurrence entre producteurs. Par son poids dans les stratégies industrielles, la marque a contribué aux grandes tendances de l'industrie de ces dernières décennies : concentration et internationalisation.

Mais si les marques peuvent servir de contrepoids à la distribution, elle peuvent également être le support de démarches de collaboration entre industriels et distributeurs. La marque peut trouver de réelles synergies avec les enseignes, et permettre aux deux partenaires de profiter d'un surcroît de dynamisme des marchés.

## La lutte pour le pouvoir de prescription

Pendant ses deux premières décennies d'expansion, la grande distribution a été un formidable tremplin pour les marques de grande consommation. Les enseignes se devaient de référencer les produits de grande marques, "pré-vendus" aux consommateurs par la publicité et le marketing des industriels. Elles pratiquaient en outre des marges faibles sur ces produits, les rendant ainsi attractifs pour le plus grand nombre de clients. Le pouvoir de prescription au consommateur était donc principalement détenu par le producteur.

En référençant systématiquement les grandes marques et en n'exerçant que peu leur pouvoir de choisir entre elles, les distributeurs ne se donnaient pas les moyens de contester ce pouvoir. Les choses ont commencé à évoluer dès l'apparition des marques de distributeur dans la grande distribution.

A l'exception de Casino, Monoprix et Prisunic, les grands distributeurs ont en effet négligé les marques de distributeur pendant toute la première partie de leur expansion, pour se consacrer à leur métier de base, le discount des produits de grande marque. Carrefour le premier, en vendant les produits libres en 1976 s'est lancé dans la diffusion d'une marque propre. Ces références étant nettement plus rentables que celles des grandes marques victimes de la guerre des prix, l'enseigne a réellement cherché à les promouvoir.

Les distributeurs se sont alors rendu compte de la puissance potentielle de leurs instruments de prescription au consommateur. Le **merchandising** donne la possibilité d'orienter plus finement encore le choix des consommateurs, en optimisant le nombre d'unités apparentes et le niveau de présentation : un produit camouflé au ras du sol derrière un poteau ne sera enlevé que par le chaland qui recherche réellement ce produit. En outre, pour le distributeur, la **publicité sur le lieu de vente** est gratuite, ce qui lui donne toute latitude pour promouvoir sa marque, au détriment de la marque de fabricant. Le **référencement**, enfin, permet non seulement de faire pression sur le fournisseur pour obtenir de bonnes conditions d'achat, mais aussi de sélectionner l'assortiment en raisonnant par rapport au consommateur.

Les grandes enseignes en sont ainsi peu à peu venues à faire un réel usage de leur pouvoir de prescription, non seulement pour favoriser leurs marques propres, mais aussi dans un but stratégique, pour affiner leur offre au consommateur. Les grandes enseignes se sont progressivement imposées entre le producteur et les consommateurs. Là où elles n'étaient que "distributeur", assurant principalement une fonction logistique, elles sont progressivement devenues commerçantes, exerçant



une fonction de pré-choix avant la mise à disposition du consommateur. Elles se sont progressivement instituées arbitres dans la concurrence inter-marques, arbitres d'ailleurs non désintéressés puisqu'elles agissent ainsi sur des marques de fabricant qui sont par ailleurs directement concurrentes de leurs propres marques.

Cette évolution a évidemment pesé sur le métier d'industriel. Ceux-ci se trouvent aujourd'hui dans une situation où ils doivent penser à leurs deux interlocuteurs. Pour pérenniser une marque de grande consommation, il est toujours nécessaire de séduire les consommateurs finaux, mais il faut aussi passer le filtre de la grande distribution.

Pour défendre ses positions, la tentation du producteur est d'essayer de s'imposer aux distributeurs. Cela signifie que, parmi les deux clients avec lesquels il traite, l'industriel va axer le gros de ses efforts sur le consommateur final. L'objectif est que le client final demande ses produits au distributeur, pour que celui-ci se sente en position moins concurrentielle s'il n'en dispose pas. C'est la stratégie qu'ont suivie les industriels jusqu'à ce que la distribution conteste sérieusement leur pouvoir de prescription.

Pour les plus grandes marques, cette stratégie a débouché sur de véritables succès, le produit parvenant effectivement à se rendre à peu près incontournable dans les linéaires. Mais ces résultats ne se sont pas construits seuls. Ils sont liés à la grande opiniâtreté de ces industriels à défendre leur marque, ce qui devient toujours plus difficile. Aujourd'hui, le statut de la grande marque de fabricant a nettement évolué dans l'esprit des consommateurs, qui ne se contentent plus d'acheter une marque pour la marque. Elle doit en particulier offrir une justification claire de sa différence de prix par rapport aux marques de distributeurs, vendues 15 à 20 % moins cher, et aux produits de premier prix, vendus 40 à 70 % moins cher.

La marque de fabricant se construit sur la durée. La **publicité** permet certes de faire connaître le produit du consommateur, mais elle ne suffit pas à elle seule à créer une marque. Le producteur doit vraiment faire adhérer le consommateur à sa marque. Cela implique non seulement un marketing mix adapté, mais le produit doit tenir les promesses de la marque. Ceci passe par une **qualité** irréprochable. Le fabricant doit également proposer au consommateur un **rythme d'innovation** compatible avec l'image de marque qu'il cherche à se donner : les clients des grands lessiviers rechercheront une innovation fréquente, ce qui ne sera pas le cas d'amateurs de produits alimentaires au goût très typé (Suze, Martini...). Malgré tout, il n'existe pas de recette miraculeuse pour créer, imposer et faire vivre une marque dans le long terme. Chaque cas est particulier et peut faire l'objet d'une étude fouillée. Ce n'est pas l'objectif de ce document.



Quand une marque est ainsi reconnue et recherchée par les consommateurs, l'industriel peut s'opposer à ses distributeurs sans que l'affrontement soit par trop déséquilibré. Même si ses références sont très disputées et que les marges de distribution sont faibles, la présence du produit en linéaire génèrera du chiffre d'affaires et dynamisera le rayon alors que son absence le décrédibiliserait.

### Les grandes marques et les restructurations industrielles

Ces dernières années, certaines des plus grandes enseignes ont cherché à rationaliser leurs linéaires et leur logistique, et pour ce faire à réduire leur nombre de fournisseurs. C'est une tendance qui a toutes les chances de perdurer. Certaines des plus grandes enseignes visent à terme un assortiment réduit à trois composantes : la marque leader, la marque d'enseigne et le premier prix. Les industriels perçoivent donc que sur de nombreux marchés la seule place viable à moyen terme est celle de n° 1 ou de n° 2, et ce avec une part de marché importante.

### **Les difficultés des petites marques**

Pour cette raison, les petites marques se trouvent en grandes difficultés : à moyen terme, elles risquent de ne plus trouver de place sur les linéaires. Mais même dans l'immédiat, il devient de plus en plus difficile de gérer une petite marque. Pour faire vivre la marque, il faut l'animer en lançant de nouveaux produits de façon suffisamment régulière, mais les coûts de référencement et de publicité deviennent très importants. Les petites marques sont par ailleurs plus exposées que les grandes aux déréférencements, ce qui limite leur taux de distribution.

La présence de marques de valeur inégale dans le portefeuille présente également un risque pour l'industriel. En effet, la marque la plus faible peut être l'otage d'un distributeur. Si l'industriel n'adopte pas l'attitude souhaitée sur la marque phare, le distributeur pourra sans prendre aucun risque commercial se débarrasser de la petite marque ou menacer de le faire.

Les industriels qui exploitent de riches portefeuilles de marques sont donc enclins à sacrifier les moins notoires au profit des grandes, qui sont susceptibles de conquérir ou de garder une place de leader ou de challenger.

Ce sont des considérations de ce type qui ont joué dans la décision de BSN de retirer la marque l'Alsacienne, au profit de ses deux marques phare que sont LU et Belin. Les références de l'Alsacienne ont alors été basculées sur Belin, ce qui s'est fait sans trop de difficultés, puisque les emballages et les produits n'ont par ailleurs pas évolué.



Il est en revanche beaucoup plus difficile de faire fusionner deux marques qui ont de nombreuses références redondantes. Quand Nestlé a racheté La Roche aux Fées à Unilever, en 1985, la fusion a été particulièrement délicate, puisqu'il fallait transférer sur le produits Chambourcy les clients fidèles à la marque La Roche aux Fées et éviter qu'ils n'aillent se répartir sur les deux autres grandes marques restantes<sup>47</sup>.

### **Une logique de concentration**

A travers les contraintes que représente la gestion d'un portefeuille de marques, les entreprises qui œuvrent sur les marchés de produits de grande consommation sont donc soumises à une logique de concentration industrielle. Il serait réducteur de voir dans la recherche d'une position de force face à la distribution le seul motif de concentration de l'industrie des PGC, mais c'est un élément important.

Dans les années 80, de nombreuses entreprises ont cherché à se débarrasser d'activités non-stratégiques, souvent issues d'anciennes diversifications. En se recentrant sur leurs métiers de base, dans les années 80, elles ont offert à la vente des branches entières, qui constituaient parfois des opportunités de tout premier ordre pour les plus gros intervenants des secteurs concernés. C'est ainsi qu'en France Unilever a cédé en 1985 La Roche aux Fées à Nestlé, qui, à travers Chambourcy, était déjà un opérateur majeur dans le domaine des produits laitiers ultra-frais. On peut également penser, dans les biscuits, à la cession de Belin par Nabisco à BSN (1989), dans l'électro-ménager à la cession des activités de Philips à Whirlpool (1990), ou, dans les fromages, à la cession de Nestlé à Besnier des Caves de Roquefort (1992) à la suite de la fusion Nestlé-Perrier. Ces opérations peuvent se traduire ou non par des fusions de marques. Ainsi une partie de la gamme Belin a rejoint la marque Vandamme de BSN, le reste gardant son identité propre. Dans le cas de Roquefort, Besnier a choisi de conserver la marque Société, largement leader sur son marché.

La concentration peut aussi relever de la diversification d'entreprises se sentant à l'étroit sur leurs marchés traditionnels. On voit alors des prises de contrôle qui ne se traduisent pas par des fusions de marques. C'est ce qui se passe lorsque Lesieur rejoint Béghin-Say, alors uniquement sucrier, puis lorsque Eridania-Béghin-Say, qui n'intervenait pas dans le secteur des épices, rachète Ducros à ses fondateurs. C'est également ce qui a motivé une partie de l'expansion de BSN dans les années 70 et

---

47 J.-N. Kapferer, "Les marques, capital de l'entreprise", Les Editions d'Organisation, Paris, 1991.

80 (Kronembourg et Evian en 1970, Gervais-Danone en 1973, Générale Alimentaire en 1980, Générale Biscuits en 1986).

Dans de tels cas, plus que d'un outil industriel, l'acheteur s'empare d'une marque et d'un potentiel de marché.

Les secteurs non alimentaires ne sont pas épargnés par d'importants processus de concentration. Dans l'électro-ménager, le processus de concentration ne s'est pas interrompu depuis les années cinquante et a conduit à une offre extrêmement concentrée sur le marché européen. Pour les producteurs français, Thomson E.-M. s'est construite à partir de marques indépendantes (Brandt, De Dietrich, Sauter, Thermor, Thomson, Vedette), et est maintenant passée sous contrôle de l'italien Elfi, tandis qu'Arthur-Martin a été rachetée par le suédois Electrolux

Dans le domaine de l'électronique grand public, l'offre est également extrêmement concentrée. A la différence de l'électro-ménager, dont les produits se prêtent mal à des transports sur grande distance, c'est un secteur où l'offre est mondiale. Dans les gros appareils, seuls deux ou trois producteurs comptent pour chaque secteur : Philips, Thomson et Sony dans les téléviseurs, Sony et Panasonic dans les caméscopes<sup>48</sup>.

### **Une logique d'internationalisation**

Ce mouvement de concentration s'accompagne, comme il apparaît dans les exemples ci-dessus, d'une tendance forte à l'internationalisation. Dans la dynamique de la construction européenne, de nombreuses entreprises industrielles se sont lancées dans des mouvements d'internationalisation, dans l'espoir d'accroître leur chiffre d'affaires, d'optimiser leurs conditions de production, de profiter du décalage des cycles conjoncturels mais aussi de diversifier leurs débouchés dans la distribution.

Les grands groupes, eux, ont entamé ce processus il y a longtemps. On rencontre ainsi des entreprises de dimension mondiale dans de nombreux secteurs de l'industrie de consommation : agro-alimentaire (Philip Morris, Nestlé, BSN, Unilever, Pepsico, Coca-Cola, ...), grande consommation non-alimentaire (Procter & Gamble, Unilever, Johnson & Johnson, L'Oréal, ...), biens d'équipement durables (Sony, Philips...).

---

48 Dans le secteur des magnétoscopes, l'offre est par contre beaucoup plus émietlée.



L'internationalisation est considérée par les analystes financiers comme une stratégie indispensable pour les entreprises de production de biens de consommation. Dans ce domaine, les entreprises françaises sont encore en retard de leurs homologues européennes et américaines. Ainsi même le n° 1 français BSN est considéré par de nombreux analystes comme handicapé par le trop grand poids de la France dans son chiffre d'affaires (50 %). Il se lance donc lui aussi dans une internationalisation à marche forcée, non seulement en Europe, mais aussi en Inde, en Chine, en Thaïlande.

Vis-à-vis des distributeurs, ces logiques ont cependant leurs limites. Même la plus grande notoriété auprès des consommateurs et la plus grande efficacité industrielle ne mettent pas une marque à l'abri d'un déréférencement de ses distributeurs. Aucune grande marque, que ce soit Danone ou Coca-Cola, ne peut prétendre n'avoir jamais été déréférencée par l'un ou l'autre de ses plus importants distributeurs. Si la grande marque permet d'avoir plus de poids face à ses clients distributeurs, elle n'est pas une garantie absolue de stabilité.

Ainsi, pour tout industriel, la défense de la marque pourra être une voie de travail pour mieux équilibrer les relations avec les distributeurs, mais ne constituera en général pas un facteur suffisant de succès. Aucune marque n'est éternelle si ses défenseurs ne font pas des efforts constants pour la maintenir, en direction des consommateurs mais aussi des distributeurs.

#### Les synergies avec les enseignes : opportunités pour les marques

Si la marque de fabricant peut servir de contrepoids face aux distributeurs, elle ne peut atteindre sa pleine efficacité que lorsqu'elle est mise au service d'une collaboration entre producteur de marque et distributeur. Plus connue sous le nom de trade-marketing, la collaboration entre industriels et distributeurs pour promouvoir simultanément la marque et l'enseigne devrait connaître d'importants développements, en particulier pour affronter le hard discount. Le fait que les enseignes de hard discount ne proposent pas de grandes marques crée une réelle opportunité pour les marques de fabricants. Il est probable qu'industriels et distributeurs fassent de plus en plus largement appel à la notoriété des marques dans leur lutte contre cette forme de vente.

Dans les faits, les actions de trade-marketing peuvent se traduire par une amélioration du fonctionnement de la coopération commerciale, par des efforts communs de merchandising, par la mise en place de promotions spécifiques. Ces

thèmes sont les terrains sur lesquels l'industriel peut chercher à mettre sa politique en synergie avec les axes stratégiques du distributeur.

### **La coopération commerciale**

Si la coopération commerciale est souvent associée dans les esprits à l'habillage des pratiques tarifaires, elle est surtout, bien utilisée, un puissant moyen de dynamiser les ventes. En animant les produits et les marques directement dans le point de vente, il est possible de toucher le consommateur potentiel avec une grande sélectivité et de façon très efficace. Ainsi, la présence d'une tête de gondole peut faire plus que doubler les ventes, et une animation efficace peut, sur certains produits, permettre d'écouler en un vendredi et un samedi l'équivalent d'un mois de vente en fond de rayon. La coopération commerciale évolue de plus en plus vers une démarche intégrée, sous le nom de trade-marketing.

Il s'agit de moins en moins d'une simple location d'espace par le magasin à un industriel, mais de montages d'opérations d'animation des ventes au profit mutuel du producteur et du distributeur. Les cellules de trade-marketing que mettent en place certains industriels, en particulier les plus importants d'entre eux, cherchent à être des interlocuteurs privilégiés pour le marketing d'enseigne qui émerge. La cellule de trade-marketing essaie d'adapter la politique commerciale au positionnement que cherche à se donner chaque enseigne. Ainsi, le dialogue avec les distributeurs pour le choix de l'assortiment ou le montage d'opérations promotionnelles peut être traité plus finement. Il pourra l'être encore plus lorsqu'il sera possible d'exploiter l'ensemble des informations sur les consommateurs que fournissent les terminaux de point de vente à scanner. Nous reviendrons sur ce point.

### **Le merchandising**

Le merchandising constitue un des terrains principaux d'affrontement entre industriels et distributeurs. Traditionnellement, certaines enseignes refusent de laisser les fournisseurs s'immiscer dans la gestion du linéaire. C'est là le métier du distributeur, et il n'entend pas laisser quelque fournisseur que ce soit modifier l'ordonnancement des linéaires. C'est le cas par exemple d'Auchan.

D'autres considèrent que certains industriels sont capables de proposer des optimisations de linéaires et de les mettre en place. Ce n'est pas toujours une démarche d'ouverture et de partenariat, mais parfois aussi une simple volonté d'économiser des frais internes de merchandising, ainsi que de la main d'œuvre.

Dans les magasins de ces enseignes, les forces de vente des producteurs se livrent de véritables batailles pour de la place en linéaire. A chaque visite, l'attaché



commercial réarrange ainsi légèrement le rayon à son profit. De même, lorsque le responsable du merchandising de l'industriel propose une réimplantation du rayon, il est fortement tenté de la faire au bénéfice de ses propres produits, plus qu'à celui de ses concurrents.

Pourtant, certains industriels, des grands en particulier, essaient de mettre en place des techniques de merchandising plus neutres, qui ont pour objectif essentiel de dynamiser les ventes de tout le rayon. Le but est d'augmenter le panier moyen sur le rayon, charge restant au marketing de faire progresser la part de marché des références propres. Ces études prennent également en compte les éléments principaux du marketing de l'enseigne, et proposent au distributeur un assortiment et un merchandising adapté.

Par de telles opérations, qui sont conduites avec l'aide de logiciels d'optimisation spécialisés, le producteur cherche à gagner de la crédibilité chez son fournisseur, c'est-à-dire à y acquérir une prime concurrentielle hors prix, donc non répercutable dans le prix de vente au consommateur.

### **Les promotions spécifiques**

Les équipes de trade-marketing travaillent également beaucoup sur les opérations spécifiques à un distributeur, qu'il s'agisse d'une promotion ou d'un conditionnement spécifique. En effet, chaque enseigne essaie d'obtenir de ses fournisseurs des offres et des promotions qui ne seraient accordées qu'à elle. Ces promotions leur permettent de proposer aux consommateurs une offre apparemment attractive, tout en échappant à la comparaison avec leurs concurrents, donc à la guerre des prix et à l'écrasement des marges.

Du côté des industriels, les opérations spécifiques relèvent d'une volonté de prendre un avantage dans la concurrence inter-marques. Elles revêtent une importance particulière au moment où certains distributeurs cherchent à réduire le nombre de leurs fournisseurs.

Il est toutefois difficile de généraliser les références spécifiques. Dès que ces références tournent bien et génèrent d'importants profits chez le distributeur, certains concurrents s'en émeuvent et demandent des opérations similaires. L'industriel, contraint par la législation sur le refus de vente, ne peut refuser de faire droit à ces demandes. Dans la pratique, il tente de dissuader le demandeur, en lui proposant une autre opération, dont la caractéristique est de ne pas être comparable. Mais si le demandeur s'obstine, il est en général impossible d'éviter de fournir. La référence perd son attribut principal, la non-comparabilité, et entre alors dans le cercle de la guerre des prix.

De plus, les opérations spécifiques sont des démarches de nature commerciale, qui entrent parfois en conflit avec les contraintes industrielles. En effet, les promotions spécifiques génèrent des séries plus courtes que les références standard ou les promotions génériques, donc des coûts plus élevés, sur les emballages en particulier. D'autre part, elles sont destinées à un seul client, dont le nom figure parfois sur l'emballage. Les fins de série posent donc souvent des difficultés, surtout si le distributeur, insatisfait du niveau de ventes, décide de ne pas acheter la totalité du volume convenu. Les promotions spécifiques devront donc de plus en plus faire l'objet de contrats fiables, pour que leur objectif - la dynamisation des ventes - ne soit pas accompagné d'un effet pervers - une augmentation généralisée des coûts.

Ces trois voies de collaboration entre les industriels producteurs de marques et les enseignes de distribution - coopération commerciale, merchandising, produits spécifiques - concernent principalement les grandes entreprises. En effet, les producteurs qui fabriquent de petites marques ont en général moins de moyens pour convaincre les distributeurs. Pour donner leur plein effet à ces stratégies de collaboration, les distributeurs ne les mettront en œuvre qu'avec un nombre limité de partenaires, et en particulier avec un ou deux partenaires par marché. L'esprit même du discount les conduira à mettre en avant des marques connues, c'est-à-dire à rechercher ces collaborations privilégiées avec des producteurs leaders ou au moins très bien placés sur leur marché.

Dans les trente dernières années, les industriels qui ont su jouer des opportunités qu'offrait la grande distribution en ont tiré les plus grands profits. De même, la grande distribution a su croître en s'appuyant sur la notoriété des marques et en les rendant accessibles à un grand nombre de consommateurs. Fondamentalement, la tendance reste la même, c'est-à-dire que les entreprises qui disposent du maximum d'atouts (grandes marques, capacités financières) ont face à elles de nouvelles perspectives d'expansion, à travers des collaborations privilégiées avec la grande distribution.

Dans un tel contexte, les entreprises qui produisent de petites marques auront de plus en plus de difficultés à défendre leurs marques. Leur part de valeur ajoutée sera ainsi toujours plus contestée par les distributeurs, qui les pousseront vers la fabrication de marques de distribution.



## Les marques de distributeur, risques et opportunités

Autre type de marques, les marques de distributeur prennent un poids croissant dans la grande distribution. Leur distribution atteint aujourd'hui 20 % en valeur dans les produits de grande consommation, avec une tendance à la hausse. Pourtant leur pénétration est très hétérogène. Les marques de distributeur et les premiers prix ne représentent ainsi que 6 % du chiffre d'affaires dans le rayon hygiène-beauté, alors que leur part atteint 45 % dans les boissons rafraichissantes sans alcool ou 42 % dans les biscuits.

Il est possible de voir là le résultat de près de vingt années de travail des distributeurs pour renforcer leurs marques propres, travail qui s'est heurté à des résistances des consommateurs et des industriels, plus ou moins fortes selon les secteurs.

En France comme en Grande-Bretagne, où elles sont particulièrement présentes avec 30 % de distribution, les marques propres permettent aux enseignes d'améliorer leur rentabilité en générant plus de marge. Du fait qu'elles ne sont disponibles que dans une enseigne, elles échappent à la guerre des prix. Elles permettent également aux distributeurs de se différencier de leurs concurrents et d'affiner leur marketing d'enseigne.

Pour l'industriel, elles constituent en premier lieu un renoncement dans le conflit qui les oppose aux distributeurs pour maîtriser de la valeur ajoutée et contrôler le pouvoir de prescription au consommateur. En renonçant à la conception en propre de ses produits, l'industriel se place en position de sous-traitant d'un distributeur donneur d'ordres. Il élimine une partie de la valeur ajoutée qu'il apportait au produit, à travers le développement, l'innovation, le marketing, et la commercialisation par la force de vente, ce qui revient à abandonner une partie du métier qu'il exerçait. Il ne maîtrise plus qu'un cœur de métier réduit à l'étude du produit et des méthodes de fabrication et à la production elle-même.

Au delà de cet élément, il n'est pas possible d'apporter à cette question une réponse sans nuance, valable pour tous les marchés et toutes les entreprises. Malgré tout, il est possible de dégager quelques tendances.

Pour l'industriel, faire ou ne pas faire des marques de distributeur représente un réel dilemme. Une telle démarche présente en effet à la fois intérêt et danger.

La marque de distributeur peut tout d'abord représenter une bonne occasion de faire du volume et d'assurer le remplissage des plans de charge de ses usines. Mais

il n'est en général pas sain de la considérer comme une fabrication purement d'appoint. Pour un producteur qui entretient parallèlement ses propres marques, fabriquer de la marque de distributeur est une démarche à long terme et le deviendra de plus en plus. L'évolution du marketing des enseignes, leur volonté de proposer des marques propres irréprochables et à un prix compétitif plaident plutôt pour les contrats allongés. C'est ce que pratiquent les distributeurs anglais, grands spécialistes des marques propres, ou les hard discounters allemands, qui savent proposer des produits de qualité acceptable et constante à des prix particulièrement bas. L'industriel désireux de fabriquer de la marque de distributeur doit donc s'assurer que la rentabilité de ces références est satisfaisante, et ne pas se lancer dans des ventes au coût marginal.

La fabrication de marques de distributeur, en augmentant les volumes, permet également à un industriel d'accroître sa part totale du marché. Quand les techniques de production permettent de fabriquer sur les mêmes lignes marques de fabricant et de distributeur, il peut y avoir de réelles économies d'échelles.

La marque de distributeur peut enfin permettre de mieux contrôler le marché. Si un industriel estime que l'arrivée d'une marque de distributeur sur son marché ne nuira qu'à ses concurrents, cela peut être une stratégie pertinente que de se proposer de la fabriquer. C'est une logique individuelle, qui ne prend pas en compte la défense de la marque de fabricant en tant que telle, mais qui peut être très efficace pour de grands industriels.

Cependant, comme tout progrès des marques de distributeur se fait globalement au détriment des marques de fabricant, le risque demeure toujours important de cannibaliser ses propres marques. Les industriels ont donc tendance, quand la technologie du secteur le permet, à garder une innovation d'avance pour leurs marques par rapport aux marques de distributeurs qu'ils fabriquent.

La question des débouchés, enfin, appelle une réponse ambivalente. Le débouché fait certes l'objet d'un contrat, ce qui est une certaine garantie. Mais la référence garde néanmoins un débouché unique, ce qui signifie un risque important en cas d'interruption des relations commerciales.

On le voit, chaque aspect de la marque de distributeur a, pour l'industriel qui la produit, son intérêt et son risque. Il faut cependant rester conscient du fait que chaque cas est un cas particulier. Aucun des consultants qui aident les industriels à prendre ces décisions stratégiques ne prétend d'ailleurs détenir une recette miracle.



## Le cas des premiers prix

En matière de partage de valeur ajoutée, le cas le plus extrême est celui des premiers prix. En effet, pour ces produits, on ne peut plus parler de valeur ajoutée à partager, car la valeur à laquelle renonce l'industriel disparaît purement et simplement. Elle n'est pas reprise par le distributeur comme c'est le cas, dans une certaine mesure, pour les marques de distributeur.

A l'avenir, les premiers prix devraient continuer à exister, en particulier dans les secteurs où ils sont réellement prisés par les consommateurs. Sur un plan économique, distributeurs et industriels n'ont pas intérêt à favoriser l'essor de ces produits. Ils dégradent les chiffres d'affaires et fixent des standards de prix qui rejouent sur les marques de distributeur et de producteurs. Ils contribuent ainsi à la déflation de l'ensemble des prix à la consommation.

Du côté des producteurs, les premiers prix sont souvent des lots, vendus de gré à gré après de brèves négociations, ou parfois en réponse à des appels d'offre. Ils permettent surtout d'utiliser les surcapacités de production des usines, tout en dégagant parfois un peu de contribution. A la différence des marques de distributeur, pour lesquelles les industriels établissent des comptes de résultats qui prennent en compte tous les coûts, de nombreux premiers prix arrivent sur le marché à un prix inférieur à leur vrai coût de revient, parfois simplement au coût marginal, ce qui est très déstabilisant.

Par ailleurs, les conditions économiques dans lesquelles sont fabriqués les premiers prix - prix bas et instabilité des débouchés - rendent très difficile l'investissement pour ce type de production. La fabrication de produits de premier prix sert donc souvent à compléter les plans de charge, au coup par coup.

Les produits que demandent les hard discounters - en particulier pour les enseignes allemandes - s'apparentent plus à des marques de distributeurs qu'à des premiers prix. En effet, ces enseignes établissent avec leurs fournisseurs des contrats longs, qui leur assurent une certaine stabilité du plan de charge. Cela leur permet d'investir en conséquence, de maîtriser les coûts et donc de dimensionner au plus juste l'offre de prix. La philosophie est complètement différente de celle des premiers prix des enseignes classiques et mériterait que celles-ci s'y attardent.

A court terme, les distributeurs sont obligés de développer leur offre de premiers prix, pour satisfaire une demande du marché aval qui, sinon, se dirigerait vers les hard discounters. Mais, si les premiers prix doivent perdurer, les consommateurs

jugeront de plus en plus les grandes enseignes sur tout leur assortiment, y compris sur les produits de premier prix. Celles-ci devront alors trouver des moyens pour continuer à s'approvisionner en produits très bon marché tout en garantissant une qualité constante. Elle devront alors privilégier le travail à moyen terme avec des fournisseurs à structure de coût légère. C'est une évolution qui fournira de nombreuses opportunités de marché pour les petites et moyennes entreprises.

### **V.3. La gestion de l'interface avec la distribution**

Les dysfonctionnements de l'interface entre industrie et commerce sont, nous l'avons vu, nombreux. Ils pénalisent en particulier la productivité des filières, en générant des redondances, des inefficacités, des litiges. Sous la pression des hard discounters et des nouvelles formes de vente, industriels et distributeurs semblent, dans leurs discours, désireux d'améliorer cet état de fait et de se mettre d'accord sur les moyens d'augmenter cette productivité à l'interface. Qu'en est-il réellement ? Faut-il voir dans cette volonté affichée et ses éventuelles suites un moyen de faire évoluer structurellement les relations producteurs-distributeurs ?

Les démarches d'amélioration des interfaces entre industrie et distribution se structurent principalement autour de deux thèmes : la logistique, au sens large du terme, et le traitement de l'information, là encore pris dans son sens le plus large. Élément clé de la performance industrielle, le travail technique à l'interface entre industriels et distributeurs est souvent trop négligé. Or les flux physiques et les flux d'informations détiennent un rôle de plus en plus central dans une économie riche d'interfaces.

### **L'optimisation de la logistique**

La gestion des flux physiques pose aux entreprises de distribution et de production un vaste problème d'optimisation. Comment réussir à diminuer simultanément le niveau des stocks et le taux de rupture en linéaire ? Ce problème peut être mis en parallèle de celui qu'ont rencontré les constructeurs automobiles dès le milieu des années 80, ce dont il est possible de tirer quelques enseignements.

#### **Les enjeux de la logistique**

Les constructeurs européens d'automobiles se sont lancés depuis une dizaine d'année, en suivant l'exemple des constructeurs japonais, dans une réorganisation de leurs méthodes de production. Dans une industrie caractérisée par une énorme



complexité, seule une réflexion en profondeur sur les flux physiques et les flux d'information associés a permis de limiter les besoins de stocks.

Si le parallèle entre constructeurs d'automobiles et entreprises de grande distribution ne peut être complet, il faut néanmoins noter quelques traits communs. Les grandes entreprises de l'un et l'autre secteurs gèrent des chiffres d'affaire très importants, de l'ordre de plusieurs dizaines de milliards de francs, dont les achats constituent une part majoritaire : plus de 65 % dans l'automobile, de 75 à 90 % dans la distribution, spécialisée ou généraliste. Leurs unités de production diffèrent par leur taille (une usine d'assemblage génère un CA de l'ordre de 20 MdF par an, un très grand hypermarché de 2 MdF et un supermarché moyen de 50 MF) et par leur nombre (3 grandes usines d'assemblage Renault en France, 75 hypermarchés Carrefour, 2300 magasins Intermarché). Mais les uns et les autres ont à gérer des flux logistiques lourds et complexes, en évitant les ruptures, en minimisant les stocks et en augmentant la réactivité des circuits pour suivre au mieux les variations de la demande.

Les constructeurs d'automobile, du fait de leur métier d'assembleur, prennent mieux en compte l'enjeu que constituent les ruptures d'approvisionnement. Un moteur manquant signifie une automobile impossible à fabriquer, une caisse à stocker dans l'usine et une commande de client non honorée dans les délais. Les stocks constituent également un enjeu majeur, non seulement du fait de leur coût de financement, mais aussi parce qu'ils sont symptomatiques de la lourdeur et de l'inefficacité du processus. Le stock ne peut en général pas se réduire sans entraîner des blocages de la fabrication : c'est donc dès la conception du processus qu'il faut chercher à limiter les dysfonctionnements du processus qui conduisent à prévoir des stocks de sécurité à tous les interfaces.

Ces soucis sont moins bien pris en compte dans la distribution. Une rupture d'approvisionnement en linéaire n'est pas recherchée, mais n'est jamais considérée comme catastrophique. De fait, elle ne l'est pas, puisqu'elle ne bloque en rien le processus de vente. La sanction n'est donc pas immédiate, elle n'est pas non plus clairement perceptible. Mais des ruptures répétées génèrent à moyen terme des insatisfactions chez le client, qui est incité à l'infidélité. De même, les stocks sont restés jusqu'à une date récente un souci mineur de la distribution, qui n'hésitait pas à pratiquer des stockages massifs pour spéculer sur les hausses de prix des marchandises.

Les pertes d'efficacité liées au fonctionnement très particulier de l'interface industrie-distribution en France sont multiples. Nous les avons présentées plus haut dans ce document : insécurité des acteurs du fait de contrats courts et instables,

promotions coûteuses, stockages spéculatifs... Mais si ces effets, globalement dommageables pour l'économie, présentent un intérêt pour certains des acteurs, il en est d'autres qui sont nuisibles pour tous ceux qui auraient directement le pouvoir de les combattre : stocks trop importants, ruptures en linéaire, logistique non optimale, traitement de l'information coûteux et inefficace, litiges de tous ordres... Tous ces éléments relèvent d'une conception large de la logistique, mot dont le sens premier, au XVI<sup>ème</sup> siècle, était de caractériser celui qui pense logiquement.

La concurrence récente des hard-discounters, appuyés sur une logistique performante, a probablement sur les distributeurs classiques un effet comparable à celui que l'arrivée brutale des automobiles japonaises aux Etats-Unis et en Europe a eu sur les constructeurs occidentaux. Longtemps limitée à un groupe d'acteurs comparables - les grandes enseignes - la concurrence dans la distribution s'ouvre maintenant à des acteurs qui ne pratiquent pas exactement le même jeu. Ceci incite donc les distributeurs à analyser de plus près leurs processus de production, c'est-à-dire dans une large mesure leur logistique.

### Les axes d'optimisations

La question que peuvent se poser ensemble un industriel et un distributeur prêt à collaborer doit donc être : comment pouvons-nous coopérer pour diminuer les ruptures en linéaire tout en réduisant les stocks, les coûts de traitement de l'information et les coûts des flux physiques ? Le travail peut alors porter sur plusieurs axes : l'assortiment, les conditionnements et le traitement des flux proprement dit, qui couvre les prévisions de vente, les tenues de stock, le mode d'approvisionnement et les moyens informatiques associés à cette chaîne logistique.

### **L'assortiment**

Le choix par le distributeur de l'assortiment qu'il compte mettre en place dans ses magasins a un impact fondamental sur la logistique qui le relie à ses fournisseurs. Celle-ci est fondamentalement liée à la gamme achetée, aux caractéristiques physiques et aux rotations - aléas compris - de chacun des produits. Il est clair que le niveau de stock dépend de ces éléments. Le stock doit d'ailleurs être évalué non pas en valeur absolue, mais en valeur rapportée au chiffre d'affaires et/ou au profit généré par mètre de linéaire. : la valeur critique de stock ne sera pas la même pour



un produit à forte ou à faible rotation<sup>49</sup>. Le choix de l'assortiment a donc une importance logistique majeure.

Pour un distributeur, cela signifie qu'il faut faire un choix entre une offre large et une optimisation du niveau de stock. L'optimum pourra être trouvé en maximisant le profit et/ou le chiffre d'affaires, compte tenu de la rentabilité au mètre linéaire des différentes références. Mais un tel calcul nécessite des informations extrêmement nombreuses et précises, dont les enseignes commencent à peine à disposer. Certaines ont à cet égard une politique claire. Il ne fait pas de doute que l'effort de Casino ou d'Auchan pour disposer d'une informatique performante relève entre autres du souhait de pouvoir conduire de telles optimisations.

Le dilemme se pose dans des termes semblables pour l'industrie et pour la distribution : faut-il augmenter le nombre de références pour atteindre plus finement l'éventail des consommateurs, au risque de générer des coûts supplémentaires et de la complexité logistique ? Il s'agit là encore d'un problème d'optimisation dont les éléments ne sont que très imparfaitement connus.

Dans le passé, sous l'influence du marketing classique, les industriels ont eu tendance à segmenter leur offre, de façon à satisfaire toujours plus de clients potentiels. Les marchés de PGC atteignent aujourd'hui le sommet de la segmentation. On peut citer l'exemple des plats cuisinés, dont il existe plus de 6000 références, bien évidemment jamais toutes présentes dans un même point de vente. L'industriel dont l'offre est trop segmentée se trouve donc dans une position dangereuse vis-à-vis de ses distributeurs. Ceux-ci n'étant pas en mesure d'accepter la totalité de son offre, il est très probable que nombre de ces produits devront se contenter d'un faible taux de distribution.

Sur un plan purement logistique, la segmentation complexifie le travail. En fragmentant les débouchés, elle augmente les probabilités de rupture de stock à stock constant, ou oblige à gonfler les stocks pour maintenir un taux de rupture

---

49 En effet, plus la rotation du produit est faible, plus la volatilité de la demande est importante. Par exemple un produit vendu à 1000 unités par semaine en moyenne verrait ses ventes minimales de l'année à 650 et maximales à 1600. Un produit qui tourne à 100 unités par semaine en moyenne verra, lui, ses ventes hebdomadaires comprises entre 30 et 250. Pour un objectif de vente hebdomadaire de 1000 unités et des livraisons hebdomadaires, si l'assortiment est composé d'un produit du premier type, il faudra prévoir en stock 1600 unités pour s'assurer contre les ruptures, alors que s'il est composé de 10 produits du deuxième type, il faudra détenir en stock 10 x 250 unités. Le stock sera plus important, les risques de rupture et la complexité de gestion plus élevés.

acceptable. De la part d'un industriel qui souhaite travailler de façon mutuellement profitable avec un distributeur, il sera bon d'arriver à une **limitation du nombre de références** fournies. Un chantier de travail logistique ne pourra pas fonctionner de façon saine si l'industriel se donne comme objectif de placer toute sa gamme chez son partenaire.

### **Les conditionnements**

Les conditionnements représentent un second axe de travail majeur pour la collaboration logistique entre industriels et distributeurs. Beaucoup d'éléments de coût logistiques (manutention, transport) sont reliés au nombre de palettes manipulées et la capacité de stockage des distributeurs comme des industriels se mesure plus en volume qu'en poids. Il devient donc important, pour la même valeur transportée, de réduire le nombre de palettes utilisées, c'est-à-dire d'augmenter le nombre d'unités de consommation par unité logistique.

Pour ce faire, les industriels travaillent à l'amélioration de la densité des palettes, en modifiant la forme des contenants. L'exemple le plus célèbre est celui de la lessive, où les barils ronds des années 70 ont cédé la place aux conteneurs parallélépipédiques, ce qui a permis un gain de plus de 20 % sur le nombre d'unités par palette. On peut également citer la création de méplats sur les cotés des bouteilles d'huile Lesieur, où le succès rencontré par l'emballage en brique tri-couche de Tétra-Pak.

La modification des conditionnements permet enfin de loger plus de valeur sur une même longueur de linéaire. On réalise pour ce faire des emballages plus hauts et moins larges, ce qui permet de tirer parti de toute la hauteur séparant deux étagères de linéaire. Ce système déplace donc une partie du stock vers le linéaire, ce qui s'inscrit bien dans une politique de réduction des taux de rupture.

Le travail doit aussi porter sur la qualité des emballages. Ceci peut être valorisé auprès du distributeur, puisque l'industriel permet ainsi de réduire les nuisances que le produit apporte dans les magasins. C'est ce qu'ont fait Béghin-Say et Eurosucre pour les paquets de sucre en poudre, qui ne laissent plus de flaques de sucre au pied des palettes.

Un pas supplémentaire pourrait cependant être franchi dans l'amélioration de la logistique entre l'industrie de grande consommation et la grande distribution, à travers une meilleure standardisation des unités logistiques, et en particulier des cartons destinés à s'insérer directement dans les linéaires. C'est une démarche à long terme, puisque chaque distributeur dispose aujourd'hui de son propre standard, qui conditionne la forme de tous ses linéaires. Un ralliement à un standard différent



impliquerait donc une modification de toutes les étagères de l'enseigne. Le gain réalisable sur le prix de vente au consommateur n'apparaît pas forcément comme assez significatif pour justifier la démarche. Il nous paraîtrait néanmoins fécond de se pencher sur la question, à travers un groupe de travail composé de représentants de différents producteurs et distributeurs pour évaluer les enjeux de démarches de standardisation logistique.

### **Les flux physiques**

A la différence des deux premiers, qui influent sur l'efficacité de la logistique, le troisième axe constitue l'essence même de la logistique. Les échanges commerciaux entre industriels et distributeurs se concrétisent dans des stocks et des flux physiques, pilotés par des organisations qui s'appuient de façon croissante sur l'informatique.

Les flux de marchandises transitent de l'industriel au distributeur, soit en direct, soit par l'intermédiaire d'un entrepôt, qui peut être géré par le distributeur ou par un prestataire de services.

La plupart des enseignes fonctionnent aujourd'hui avec des plate-formes d'éclatement, qui leur permettent de livrer tous les magasins qui n'atteignent pas une taille critique, c'est-à-dire les supermarchés et les hypermarchés de petite ou moyenne taille. Ces entrepôts jouent un rôle majeur dans l'amélioration de la logistique et dans la lutte contre les ruptures en linéaire. Les livraisons d'une enseigne pour toute une région y sont regroupées, ce qui permet de réaliser des livraisons massives, par camions complets. Les marchandises sont dégroupées, puis regroupées pour constituer des camions hétérogènes qui iront livrer les magasins avec un assortiment adapté aux commandes de chacun. Le développement des plate-formes s'est donc inscrit dans la logique de massification des flux en provenance des fournisseurs et de contrôle de la logistique interne. Quelques enseignes, en particulier Leclerc et Carrefour, ont refusé d'entrer dans cette logique. Leclerc, pour des raisons d'organisation interne du mouvement, a continué à travailler par livraisons en direct des magasins, y compris des hypermarchés de petite taille. Cette attitude se traduit par de fréquentes ruptures en rayon, que l'enseigne ne cherche apparemment pas à contrôler. Carrefour, du fait de la taille de ses magasins, a également préféré travailler principalement en direct.

L'utilisation de plate-formes a pourtant été favorisée par les industriels, qui y ont vu le moyen d'optimiser leur propre logistique et ont mis en place des barèmes fortement incitatifs. Ceci constitue l'exemple même de gains partagés entre les acteurs. La montée en puissance des plate-formes d'éclatement a montré qu'il était



possible de trouver des moyens d'améliorer les procédés techniques, au bénéfice tant du distributeur que de l'industriel.

Dans les chantiers logistiques que mettent en place en commun distributeurs et industriels, et qui sont amenés à se généraliser, l'optimisation des flux de marchandise tiendra une place importante.

Elle s'articulera entre autres autour de la généralisation des plates-formes d'éclatement, que les nouveaux systèmes d'information rendront plus performantes. C'est le cas des plate-formes mixtes, qui permettent aux industriels de se séparer de leurs stocks relais en sortie d'usine au moins pour les produits les plus standards. Gérés par un prestataire de services intermédiaire, ces entrepôts permettent des échanges commerciaux sans mouvements physiques, par simple affectation informatique de la propriété des marchandises. On évite ainsi une étape de transport, entre l'entrepôt de l'industriel et celui du distributeur.

Ce système pose toutefois de réelles difficultés. Le producteur doit être certain de ne pas risquer d'avoir à retirer ses marchandises bloquées dans l'entrepôt s'il est par exemple déréférencé. Cela suppose donc l'établissement de contrats fiables entre les partenaires, comprenant des préavis sérieux pour toute interruption des relations commerciales. La mise en place de tels entrepôts mixtes donnera également lieu à d'âpres négociations pour l'évaluation des gains et le partage de surplus ainsi dégagé. Un tel travail ne sera possible que si les deux partenaires l'abordent dans un souci de gains commun et non dans le but, pour l'une des parties, de récupérer toute la mise. Un exemple intéressant d'une démarche de ce type a été fourni par Lever, qui a travaillé avec Tesco, en Grande-Bretagne, à l'amélioration de la logistique. En ramenant le taux de produits livrés directement en magasin de 70 % à 2 %, le producteur et le distributeur ont pu abaisser le niveau de stock de plus de 6 semaines à 4,5 semaines.

Les circuits de camions peuvent également être optimisés : certaines livraisons peuvent se faire en détournant par une usine ou un entrepôt de producteur les camions de retour à vide des magasins vers la plate-forme. Ce système présente toutefois un risque pour certains industriels. En effet, de nombreux industriels ont historiquement choisi d'appliquer des conditions de vente franco, pour que leurs produits soient disponibles au même prix sur tout le territoire. Ils prennent donc à leur charge les frais de transport, et pratiquent une péréquation sur ces coûts. S'ils ouvrent aux distributeurs la possibilité d'enlever eux-mêmes les marchandises, à un prix départ usine, ceux-ci se chargeront des transports uniquement lorsque les coûts seront inférieurs à la moyenne après péréquation, c'est-à-dire pour les plate-formes proches des usines. L'organisation des autres transports restera à la charge de



l'industriel et le coût moyen sera plus élevé, ce qui se répercutera dans le prix franco. Il n'y a pas là de désoptimisation, au contraire, puisque le coût de transport total et les nuisances connexes sont diminués. Mais cette tendance irait contre le souhait de ces industriels d'assurer un prix uniforme sur tous le territoire et d'éviter les discriminations entre distributeurs dues à leurs différences d'implantation géographique.

### **Les flux d'informations logistiques**

Le bon fonctionnement de l'ensemble de la chaîne logistique passe par une réelle maîtrise de la chaîne de l'information logistique. Cela doit s'appliquer aussi bien en interne chez les distributeurs, avec un suivi des stocks et des réassortiments, qu'à l'interface entre industrie et distribution. A ce niveau, la maîtrise de la chaîne de l'information couvre bien sûr les éléments purement techniques, comme les commandes et les facturations, mais peut être généralisée à des échanges d'informations que distributeurs et industriels ne se communiquent en général pas : prévisions de vente, impact des promotions...

#### Les systèmes d'information des distributeurs

Le fonctionnement de l'interface entre industrie et distribution est dans une large mesure tributaire de l'organisation interne des donneurs d'ordre, les distributeurs. La généralisation de l'informatique, encore sous-représentée dans la grande distribution française, devrait lui permettre d'améliorer sa logistique. L'exemple à suivre est celui de Wal-Mart, qui, grâce à une logistique extrêmement pointue, a des circuits de réapprovisionnement très courts et des niveaux de stock très bas. Remarquons que ce travail s'est accompli en partenariat avec les fournisseurs, avec lesquels Wal-Mart entretient des relations largement plus confiantes et moins conflictuelles que celles des distributeurs français avec ses propres fournisseurs. Cette confiance facilite sans doute beaucoup la réflexion stratégique en commun, mais de façon symétrique, la réflexion en commun permet d'établir des liens de confiance entre partenaires : il y a là un cercle vertueux dans lequel producteurs et distributeurs français ne sont pas encore entrés.

L'amélioration des modes de gestion logistiques des distributeurs passe tout d'abord par une évolution des systèmes de suivi en magasin. Le travail au plus proche du linéaire est en effet indispensable pour traiter efficacement les ruptures tout en maintenant les stocks à un niveau bas. Mais il doit être relayé par un suivi général des sorties de caisses, magasin par magasin, jour par jour. Un tel suivi permet de mieux maîtriser les bornes de variation de la demande, et donc de planifier rigoureusement les stocks de sûreté.

Peu à peu, les grandes enseignes, Casino et Auchan en tête, se lancent dans le développement d'outils performants de suivi de leurs éléments de rentabilité. L'évaluation du profit direct par produit (PDP) constitue l'objectif ultime de ces démarches. C'est un objectif pourtant lointain, puisqu'il consisterait à obtenir, sur chaque référence, le coût de revient complet et à calculer la marge. à partir du chiffre d'affaires dégagé par la référence. Or l'affectation de certains coûts est particulièrement difficile : manutention, coûts fixes...

De plus, la logique du PDP est surtout une logique comptable, et en présente les inconvénients. Se fier exclusivement au PDP pour déterminer son assortiment pourrait conduire à abandonner des références dont l'impact sur le magasin est pourtant positif. Pour corriger cet effet, le chef de rayon suivra l'évolution des performances du rayon après le retrait d'une référence jugée non rentable, et jugera en fonction des résultats. Il lui sera cependant difficile d'isoler l'effet d'une décision unique, tous les éléments interagissant entre eux (retraits ou entrées de références, variations temporelles de comportement des consommateurs). A ce niveau, il n'y a plus de science exacte. C'est toujours le métier du distributeur qui lui permettra d'apprécier des éléments de cette nature.

Cependant, l'augmentation du nombre et de la qualité des informations dont les distributeurs disposent sur le fonctionnement de leur réseau aura un impact majeur sur la logistique. Cela leur permettra notamment de mieux maîtriser, voire de réduire, le nombre de références présentes dans les magasins, et de travailler sur la logistique dans un cadre mieux connu. Cela fera également apparaître le poids des stocks dans les performances économiques et l'impact réel des ruptures en linéaire. Les distributeurs seront donc de plus en plus incités à travailler pour améliorer ces éléments, avec leurs fournisseurs si nécessaire.

#### Les systèmes d'information logistiques entre industrie et distribution

Sur le plan technique, les nouvelles technologies offrent aujourd'hui des possibilités d'améliorer la vitesse de circulation des informations, leur fiabilité et leur coût, à travers les réseaux informatiques. En France, le Gencod, association originale de distributeurs et de producteurs, a piloté la mise en place du réseau Allegro, qui permet les échanges de données informatisées (EDI) entre les acteurs. Ce système connaît depuis 1990 un développement exponentiel : le trafic sur le serveur Allegro a été multiplié par 25 entre début 1990 et début 1993. En 1993 et 1994 son expansion se poursuit sur un rythme mensuel de progression à deux chiffres.

Son utilisation permet de réaliser des gains de productivité importants dans le traitement des commandes et des factures. Monoprix, qui a longtemps été l'enseigne



la plus en pointe dans l'utilisation d'Allegro, indique que le coût d'une série de commandes a ainsi été réduit de 53 F à 3 F. L'utilisation de l'EDI permet également de fiabiliser l'information en regroupant autour d'un seul canal l'ensemble des commandes de réassortiment. Dans la démarche commune de Lever et Tesco, l'uniformisation du canal de commande a constitué un point de travail important. La quasi-totalité des commandes de Tesco à Lever transite maintenant par EDI.

Bien que le coût d'équipement soit assez modeste, ce qui n'interdit pas aux petites entreprises de se doter de cet outil, les industriels restent confrontés à des difficultés techniques dans l'usage de l'échange de données informatisées. En effet, pour des raisons historiques, de nombreuses entreprises ont développé des formats propres d'EDI, ce qui complique la tâche de tous dans le traitement des messages et oblige à mettre en place des systèmes informatiques complexes. L'idée d'une standardisation progresse cependant, avec la généralisation des formats standards Gencod et Edifact.

A terme, les systèmes ouverts devraient se généraliser, ce qui achèvera de rendre l'EDI attractif pour tous les industriels.

## **Les échanges stratégiques d'information**

Mais l'EDI ne représente qu'un moyen de travail, à l'interface entre l'industrie et la distribution. Plus important est le contenu, la nature des informations qui transitent entre producteurs et distributeurs. Nous avons déjà partiellement abordé ce sujet à travers les synergies entre marque et enseigne, qui impliquent une information mutuelle des partenaires.

Dans ce chapitre, nous abordons plutôt les aspects techniques des échanges d'information, ceux qui peuvent faire l'objet de négociations entre spécialistes du producteur et du distributeur, découplées de la négociation d'achat. Or ces informations, échangées entre les partenaires et exploitées de façon complète, peuvent présenter un intérêt majeur pour chacun d'entre eux, intérêt qui peut largement dépasser le pur aspect technique de l'échange.

C'est en particulier le cas pour les informations qui permettent la planification des relations commerciales ou l'évaluation des fournisseurs. De purement techniques, les informations acquièrent alors un caractère stratégique. De tels échanges peuvent donc constituer le socle de coopérations fructueuses entre industriels et distributeurs.

## La planification des ventes et de la logistique

Dans le domaine de la planification d'activité, la distribution française connaît encore un important retard. Ceci a des enjeux de premier ordre, puisqu'une bonne planification permet de réduire les à-coups dans les filières, de diminuer les coûts et les stocks. Or la France est particulièrement affectée par le poids des stocks dans son économie. Une étude de Rexeco portant sur leur niveau fin 1992 les évalue ainsi à 30 % du produit intérieur brut en France, contre 24 % en Allemagne, 22,5 % aux Etats-Unis et 21,5 % en Grande-Bretagne. Or les stocks ont une influence majeure dans la formation des coûts, et une surabondance de stock témoigne souvent d'une organisation industrielle perfectible.

Sur ce point également, la comparaison avec l'industrie automobile est féconde. Dans ce secteur, les usines d'assemblage se font livrer des pièces par de multiples fournisseurs, qui sont de moins en moins des sous-traitants, mais qui sont responsables d'une véritable valeur ajoutée, de la conception à la production. En fonction de ses prévisions de production, l'usine d'assemblage commande à ses fournisseurs un nombre précis de pièces en réassortiment du stock présent. Si le fournisseur dispose lui-même d'un circuit de production court, il peut mettre en fabrication, ou en assemblage final, les pièces nécessaires.

L'ordonnancement de la production dans l'usine d'assemblage cherche en particulier, avec un succès variable, à lisser les consommations de pièces. Ceci entretient des flux de composants assez réguliers, et n'oblige donc pas le fournisseur à investir dans des surcapacités pour les pics de production. Cela permet également d'éviter les manques de pièces lors des pics de demande, les surcoûts liés aux approvisionnements en urgence, les stocks trop abondants dans les périodes de moindre consommation de la référence. Au total, cela permet une réduction des dysfonctionnements de production et des coûts.

Dans le cas des marchandises collectées par les entreprises de grande distribution, les aléas de la demande ne sont pas maîtrisés. Ils sont le résultat de multiples choix individuels des consommateurs. La logistique doit donc s'adapter à cet état de fait, ce qui entraîne fatalement des dimensionnements plus importants des stocks de sécurité. Pour autant, tant l'industriel que le distributeur disposent d'éléments permettant de prévoir un ordre de grandeur des niveaux de vente. L'industriel connaît son planning de publicité, connaît d'expérience la saisonnalité de son produit et sa sensibilité à des événements extérieurs. Le distributeur, lui, a la possibilité de disposer d'informations encore plus fines sur les ventes, puisque c'est à ses caisses que les clients enlèvent les produits. Mais souvent, cette information



n'est pas centralisée. Chaque chef de rayon dispose d'une connaissance empirique du comportement de telle ou telle référence en fonction de la météo, des événements sportifs en cours ou de la conjoncture économique de sa ville et de sa région. Mais il ne fait pas de suivi rigoureux et d'archivage, et l'information ne remonte pas vers les logisticiens.

Depuis l'apparition des caisses à scanner, les distributeurs détiennent potentiellement les informations sur le suivi des ventes, heure par heure. Toujours potentiellement, il leur est possible de les corrélérer avec les promotions, avec la politique des autres magasins de la zone de chalandise, avec les prospectus distribués, ou même avec les ruptures en linéaire. Ces informations peuvent être extrêmement utiles pour l'optimisation de la logistique. Certains distributeurs, comme Auchan ou Monoprix, les exploitent déjà partiellement, notamment pour l'évaluation de leur politique de prix.

En systématisant l'exploitation de ces données, et en mettant en commun leurs informations sur les facteurs susceptibles d'influencer la demande (promotions, publicité...) producteurs et distributeurs seraient en mesure d'encadrer les prévisions de vente par des minima et maxima réalistes. Ils pourraient alors dimensionner au mieux les stocks et planifier les approvisionnements, en recherchant un optimum entre le taux de rupture et le volume des stocks.

Si le suivi des ventes passées et la corrélation avec des événements extérieurs permettent de mieux encadrer les prévisions de vente, celles-ci resteront toujours affectées d'une certaine imprévisibilité. C'est vrai en particulier des promotions ou des produits saisonniers, dont le succès dépend très fortement des conditions extérieures : il est plus difficile de vendre des crèmes solaires ou des chaises de jardin lorsque le mois de juin est médiocre. Sur de nombreuses références très volatiles, la fourchette de prévision demeurera très ouverte, ce qui devra plutôt inciter les partenaires à travailler sur les circuits courts et le temps de réapprovisionnement, ce qui n'est pas toujours possible. Dans le cas des jouets, par exemple, toutes les commandes sont passées entre juin et septembre et le rayon jouet des hypermarchés n'est ouvert que d'octobre au début décembre. Il n'y a donc guère de possibilité de réapprovisionnement : tous les acteurs, industriels et distributeurs, ne jouent qu'un seul coup, avec les risques que cela entraîne.

Malgré tout, de nombreuses enseignes étrangères ont acquis une réelle compétence dans l'utilisation de l'information pour le pilotage de l'outil commercial. Ces enseignes se font en général remarquer par leur croissance rapide, en particulier aux Etats-Unis. Le cas le plus connu est celui de Wal-Mart, qui a su exploiter au mieux les informations dont disposent les magasins pour raccourcir la



logistique et diminuer les stocks, tout en diminuant les ruptures. La coopération avec les fournisseurs est alors indispensable. Wal-Mart y a donc recours. L'exemple de sa coopération avec Procter & Gamble est à ce titre célèbre. Mais Wal-Mart n'est pas un exemple isolé. Procter & Gamble applique avec Kroger, n° 4 de la distribution aux Etats-Unis, les mêmes principes d'organisation qu'avec Wal-Mart. L'expérience peut ainsi diffuser dans l'ensemble du tissu économique. Ces démarches sont d'ailleurs encouragées efficacement par les organisations professionnelles tant de l'industrie que du commerce.

Dans des marchés plus étroits, des distributeurs spécialisés font également fortement appel à l'organisation fine appuyée sur les technologies de l'information pour améliorer leur efficacité. Les exemples abondent aux Etats-Unis : Home Depot, Office Depot ou The Limited ont bâti leur succès sur ce suivi très fin des informations de gestion, et en particulier de l'information logistique.

Face à la productivité de ces distributeurs qui s'intéressent de plus en plus à l'Europe, la distribution française se devra de réagir. La maîtrise de la logistique, avec la collaboration des fournisseurs, constituera donc pour elle un enjeu important des années à venir, si elle veut pouvoir faire face avec succès à la prochaine segmentation du commerce.

### L'évaluation des performances

permettra de sérieux progrès dans l'anticipation des ventes, le développement de ces outils informatiques pourra également être utilisé pour l'évaluation des résultats de certaines références ou de certains fournisseurs.

Avec un suivi heure par heure des sorties de caisse, le distributeur pourra juger de l'impact d'un tête de gondole, d'une promotion, d'une mise en avant ou d'un stop-rayon. Industriel et distributeur disposeront alors de nouveaux moyens d'animer les produits. Le prix des promotions pourra être discuté sur de nouvelles bases, et indexé au chiffre d'affaires ou à la marge générée. Il sera ainsi possible de mettre en place des opérations doublement gagnantes, ou chacun des partenaires verra de façon claire s'il est avantageux ou non de travailler avec l'autre. Sur la base de ces données, l'industriel pourra affiner son marketing et le distributeur sélectionner son assortiment.

Les mêmes techniques seront utilisées pour l'introduction de nouveaux produits, dont les distributeurs et les industriels pourraient juger la pertinence auprès des consommateurs.



Ces techniques pourraient à plus long terme donner lieu à une modification du système de prime de référencement. Les industriels n'achèteraient plus de la place en linéaire pour leurs produits, mais ceux-ci seraient sélectionnés par un véritable service de marketing du distributeur. La prime de référencement pourrait alors être indexée sur un objectif de rentabilité de la référence pour le distributeur. Si cet objectif est atteint, il n'y aurait pas lieu de payer de référencement, la rémunération du distributeur étant suffisante.

Ces échanges techniques d'information peuvent venir compléter la démarche que nous avons présentée plus haut, de recherche de synergies entre la marque du fabricant et l'enseigne du distributeur. On peut alors parler d'un véritable partenariat stratégique, qui s'accompagne d'une complète modification des relations entre les deux entreprises. Si le partage de la valeur ajoutée est clairement défini et accepté par les partenaires, le travail sur les aspects matériels de la relation peut se dérouler. La notion d'antagonisme doit alors disparaître, au profit de la recherche des stratégies susceptibles d'améliorer la position sur le marché des deux acteurs.

## **L'effet sur les petites entreprises**

On doit pourtant apporter des réserves majeures à ces perspectives très tangibles d'amélioration des relations entre certains industriels et leurs distributeurs. On peut en effet craindre que les entreprises de petite taille n'en soient exclues. Pour ces entreprises, les éléments de stratégie permettant à terme de survivre et de prospérer relèveront donc de l'intelligence du positionnement des produits et d'une rigueur de gestion toujours accrue.

### Les petites entreprises et la collaboration stratégique avec la distribution

Pour le distributeur, les éléments de prévision ont une valeur stratégique majeure. Ils contiennent par exemple les dates des promotions et les volumes attendus. Les communiquer à tous leurs fournisseurs leur ferait prendre le risque de les voir arriver entre les mains de leurs concurrents, tant est efficace l'espionnage que se livrent les enseignes entre elles. Par ailleurs, de telles démarches sont lourdes, demandent de l'investissement en temps et en intelligence. Les gains logistiques à attendre doivent donc être importants pour justifier le travail, ce qui peut inciter les grandes enseignes désireuses de gagner un avantage concurrentiel sur ce plan à ne travailler qu'avec leurs principaux fournisseurs.

A l'inverse, les industriels auront intérêt à chercher à développer ces collaborations stratégiques avec le maximum de leurs distributeurs. En effet, l'acquisition d'une position de partenaire privilégié d'un distributeur est un enjeu fort. Elle permet de créer une certaine barrière à l'entrée vis-à-vis de concurrents, du fait que le distributeur sera plus ouvert à référencer des produits d'un fournisseur qui génère chez lui des coûts logistiques moins élevés.

Cette situation mettra les distributeurs en position de choix des producteurs avec lesquels ils souhaiteront coopérer, et peu seront élus. Ce goulot d'étranglement est particulièrement préoccupant pour les petites et moyennes entreprises, auxquelles les portes de ces collaborations stratégiques seront sans doute fermées. Dans la filière automobile, la rationalisation des approvisionnements par les grands donneurs d'ordres européens s'est traduite par le déréférencement d'un grand nombre de fournisseurs<sup>50</sup>, en commençant par les moins performants d'entre eux qui étaient souvent les plus petits. Or nous avons souligné que les logiques qui animeront les grandes enseignes de commerce sont proches de celles qui ont conduit à ce résultat : approfondissement de la relation avec les fournisseurs, importance accrue accordée au traitement des flux, à la qualité des produits. L'effet sur les industries des biens de consommation pourrait être semblable et entraîner la mise en difficulté de nombre de petites entreprises.

#### Les atouts des petites entreprises

Ces entreprises ne disposeront donc pas des mêmes atouts que les grandes pour franchir le filtre de la distribution et atteindre les consommateurs. Si elles doivent plus que jamais rester compétitives sur le facteur prix, elles se doivent également de jouer sur le hors prix.

La compétitivité prix n'est pas hors de portée des petites entreprises. Ce n'est pas le but de cette étude, mais soulignons tout de même que les entreprises de production de petite taille ont en général des structures moins lourdes que les grandes. Si cela fait parfois leur vulnérabilité, par l'absence de structures de credit management par exemple - cela peut aussi être un atout en termes de prix de revient.

---

50 L'objectif de Renault est de porter à 800 en régime permanent le nombre de ses fournisseurs. Il y en avait plus de 2000 au milieu des années 80.



En matière de compétitivité hors prix, les petites entreprises doivent bien évidemment maintenir la pertinence de leur offre auprès des consommateurs<sup>51</sup>, mais elle doivent aussi veiller à toujours accroître la qualité de service offerte à leurs donneurs d'ordres. Ceci passe par les éléments de logistique, en cherchant à améliorer les emballages, à offrir une logistique fiable et à se doter de systèmes d'échange de données informatisées.

Dans le non-alimentaire, comme le montrent les exemples des distributeurs hyperspécialisés américains, la fiabilité de la logistique peut avoir une importance fondamentale. Une organisation efficace des approvisionnements permettra à des producteurs dont les usines sont en Europe de valoriser auprès des distributeurs les plus attentifs à cet élément la rapidité d'approvisionnement que leur permet leur implantation. Dans le domaine des petites et moyennes séries, pour les vêtements soumis à des effets de mode, ils pourront ainsi lutter plus efficacement contre les entreprises délocalisées .

Ainsi, si les collaborations stratégiques avec les distributeurs sont peu ouvertes aux petites et moyennes entreprises - hormis pour la fabrication de marques de distributeurs - quelques éléments de progrès en matière de logistique peuvent quand même permettre à ces entreprises de mieux se positionner par rapport à leurs concurrentes, pour faire partie de celles qui demeureront.

Notons cependant que ces progrès n'ont d'intérêt stratégique pour le producteur que s'ils sont valorisés par le distributeur, c'est-à-dire si celui-ci tire parti de la qualité de service que ses fournisseurs pourraient lui offrir. A ce jour, la grande distribution française à dominante alimentaire n'en a pas encore fait sa priorité, mais l'apparition de concurrents étrangers efficaces et agressifs ne peut que l'y encourager.

---

51 Sur les marchés non matures, la présence des petites entreprises a plutôt eu tendance à augmenter. Le secteur des surgelés, qui a connu une évolution très rapide, a ainsi vu l'arrivée de nombreux fabricants qui se sont creusé une place sur des segments de marchés.

## VI. CONCLUSION

Dans ce document, nous avons tenté de décrire les points les plus marquants des relations entre industriels et distributeurs. Nous avons pu constater combien les mécanismes mis en œuvre dans ces relations sont complexes.

Nous avons décrit dans une première partie la montée en puissance des distributeurs, et les modifications qu'elle a induites dans les relations commerciales entre les industriels et leurs agents. Progressivement, la concurrence aval entre distributeurs a perturbé le marché amont, en créant des situations de concurrence entre industriels qui agissaient dans des domaines réputés indépendants jusqu'alors. Enfin, les distributeurs sont eux-mêmes devenus concurrents des industriels, en revisitant les différentes composantes de l'offre marchande de ces derniers, et en faisant fabriquer des produits qu'ils commercialisent sous leurs propres marques. Nous avons examiné les effets induits par ces comportements sur les entreprises les plus réputées, mais aussi sur les deuxièmes et troisièmes opérateurs d'un marché, ou sur les petites entreprises industrielles.

Face à cette situation, de nombreux industriels souhaitent des modifications du droit de la concurrence. La mise en place d'un droit de la concurrence véritablement libéral, affirment-ils, donnerait aux industriels la possibilité de se défendre mieux face aux assauts de la grande distribution, qui rogne les marges et s'empare de la valeur ajoutée. Ainsi proposent-ils la suppression de toutes les interdictions du titre IV de l'ordonnance de 1986, et en particulier de la discrimination, du refus de vente et de la revente à perte.

Mais cette position ne fait pas l'unanimité des industriels. Chaque industriel réagit selon les caractéristiques de son marché et propose les solutions selon lui les mieux à même de résoudre les problèmes de ce marché particulier. Ainsi certains, en particulier ceux qui interviennent sur les marchés de grande consommation, estiment qu'il n'y a rien à attendre d'une modification du droit de la concurrence en matière d'amélioration des relations entre industrie et distribution. Bien au contraire, d'après ces industriels, les relations entre acteurs économiques nécessitent une grande stabilité juridique, et l'inflation législative est déraisonnable.

Toute tentative de réforme du droit de la concurrence qui entendrait favoriser les industriels doit donc tenir compte du fait que les intérêts de ceux-ci sont très différents selon les marchés. Dans tous les cas, la modification du droit de la concurrence décevra une partie notable des acteurs industriels.



Il est cependant possible d'agir sur quelques points. Les tribunaux devraient notamment pouvoir sanctionner les abus individuels de dépendance économique, ce qui est très difficile dans l'état actuel du droit. Il est également possible de modifier le régime du refus de vente. Nous pensons néanmoins qu'une telle réforme n'aurait que peu d'effet sur les tendances lourdes des relations entre industrie et distribution.

Si elles sont encadrées par les dispositifs juridiques, les dynamiques à l'œuvre sont principalement d'ordre économique et comportemental. Les industriels doivent donc avant tout définir leurs stratégies en fonction des dynamiques économiques prévisibles plutôt qu'en comptant sur une modification du paysage juridique.

Une tendance fondamentale de l'économie est celle qui donne toujours plus d'importance au client, au marché, à l'aval. Ainsi, pour les distributeurs, il devient indispensable de s'adapter aux besoins des consommateurs, même si la demande de ceux-ci est apparemment nuisible au développement des affaires, comme dans le cas des produits de premier prix. Ce processus va se poursuivre. Les distributeurs installés auront de plus en plus à faire face à des concurrents performants et agressifs, qui suivront au plus près les besoins des consommateurs : hard discounters, distributeurs hyperspécialisés ou formes de vente basées sur les nouvelles technologies de l'information. Pour faire face, les distributeurs installés devront faire appel à toutes les ressources des filières, et donc coopérer avec les fournisseurs.

Cette coopération doit se décliner sur deux axes. D'une part, producteurs et distributeurs devront trouver un modus vivendi sur le partage de la valeur ajoutée dans les filières. Le cœur de métier ainsi défini ne sera pas le même pour tous les secteurs ni pour toutes les entreprises au sein des secteurs, mais cette stabilisation des métiers de chacun permettra de s'attribuer des aires de compétence.

D'autre part, le travail doit porter sur la réduction des dysfonctionnements à l'interface, sur tous les éléments qui produisent un coût de transaction élevé entre les producteurs et les distributeurs. Chacun dans son aire de compétence, c'est donc sur la logistique au sens large qu'il s'agit de travailler. Celle-ci comprend bien sûr le traitement des flux physiques, mais aussi les conditionnements, l'assortiment et le traitement des flux d'information. Par ce biais, il serait possible de réaliser d'importants gains sur le coût des filières, donc en dernier ressort sur le prix de vente au consommateur.

C'est là l'objet des partenariats stratégiques qui commencent à s'établir entre grands producteurs et grands distributeurs. Pour les uns comme pour les autres, ces démarches se placent dans un univers de concurrence. Elles relèvent de stratégies individuelles et non d'une volonté abstraite d'améliorer les relations de tous les industriels avec tous les commerçants. L'amélioration des relations industrie-commerce ne se décrète pas. Ce n'est que par l'accumulation de démarches individuelles de ce type que distributeurs et industriels établiront progressivement des relations rationnelles .