

L'évolution des modèles d'analyse en marketing de la distribution et la prise en compte de nouveaux concepts dans la pratique stratégique des firmes

ANTEBLIAN-LAMBREY Blandine
Maître de Conférences
CREGO-LATEC
Université de Bourgogne
IAE, 2 bd Gabriel
21000 Dijon
tel : 03 80 39 35 03

Résumé : Cet article se propose, à partir d'une étude des stratégies pratiquées actuellement par les firmes de distribution, de montrer que les modèles retenus dans la littérature de marketing ne correspondent plus aux réalités économiques et organisationnelles du secteur. L'objectif poursuivi, à partir de cette réflexion, consiste à tenter d'appliquer un autre cadre d'analyse issu des travaux de l'Ecole Scandinave en marketing industriel, et d'en proposer quelques illustrations dans le cadre des relations entre producteurs et distributeurs.

Abstract : This paper investigates the retail firms strategies. This review gives prominence to marketing models that do not fit today with the economy of this sector and its organisation. This paper tries to transpose a framework from industrial marketing, and propose some examples to analyse relations between manufacturers and retailers.

Mots clés : distribution, stratégies, domination par les coûts, concentration, croissance externe, approche économique et behavioriste du canal, modèles intégrateurs, approche relationnelle et modèle d'interaction.

Introduction

Le secteur de la distribution est en évolution constante depuis le début du siècle. D'un point de vue général, comme l'ont souligné Benoun et Héliès-Hassid (1993), les commerçants traditionnels ont été petit à petit remplacés par des firmes de distribution, ce qui revient à opposer artisans du commerce aux industriels de la distribution.

Cette distinction, avant tout sémantique, peut néanmoins être illustrée par l'apparition de groupes de distribution réalisant des chiffres d'affaires souvent plus importants que ceux de leurs fournisseurs.

La distribution ayant du faire appel à des capitaux extérieurs pour développer les grands groupes que nous connaissons aujourd'hui, les règles de rendements financiers sont devenues de plus en plus strictes : il s'agit de rentabiliser au mieux les capitaux investis. Cette industrialisation de la distribution, rappelée par Fady et Seret (1994) liée tant au développement de la vente de masse, qu'à une concurrence chaque jour accrue entre les magasins, entraîne les entreprises à investir toujours davantage dans un secteur où les marges nettes d'exploitation en pourcentage des chiffres d'affaires réalisés sont pourtant très réduites (0,5 à 1,5% du chiffre d'affaires).

L'orientation stratégique de base, ayant servi le développement des firmes de distribution reste la domination par les coûts. L'hypermarché a longtemps été présenté comme le format de point de vente de référence dans une logique de discount ; la recherche d'une diminution des coûts d'achat, d'amélioration des flux de marchandises par une meilleure coordination et centralisation devant accompagner et aider cet objectif de domination par les coûts.

Du fait de cette évolution, l'étude de la distribution ne doit plus seulement être envisagée sous l'angle de la distribution physique des produits et de sa performance économique, mais également prendre en compte les aspects organisationnels et stratégiques.

Dans un premier temps, il nous semble intéressant d'examiner les orientations stratégiques suivies par les firmes de distribution, de manière à identifier les modes dominants. Nous pourrions ainsi constater que les choix suivis par les firmes de distribution relèvent en grande partie des mêmes orientations, et donnent des résultats mitigés, en raison notamment du peu de différences dans les pratiques retenues par les firmes. Ce constat nous conduira à nous interroger sur la pertinence des choix pratiqués à partir des variables d'action possibles. Nous serons ainsi amenés à rechercher dans la littérature de marketing les modèles et concepts susceptibles de mieux éclairer le fonctionnement de la distribution et pouvant servir de cadre de réflexion à moyen terme pour les orientations stratégiques des firmes. Cette revue de littérature nous conduira à constater que les concepts longtemps retenus dans l'analyse des canaux méritent d'être complétés par d'autres approches, appliquées à l'origine, à d'autres champs de recherche. Dans de nombreux travaux actuels, on trouve en effet des illustrations d'une prise en compte d'approches relationnelles pour non seulement décrire, mais aussi illustrer l'intérêt mutuel pour l'ensemble des acteurs, de transactions moins basées sur la recherche de pouvoir et moins conflictuelles. Ces évolutions de la recherche marketing appliquée aux canaux de distribution nous conduisent à penser qu'une évolution est nécessaire, en faveur d'une prise en compte de ces nouvelles orientations dans la pratique stratégique en distribution.

1. EVOLUTIONS DES STRATEGIES PRATIQUEES PAR LES FIRMES DE DISTRIBUTION EN FRANCE

La croissance des chiffres d'affaires des groupes de distribution a longtemps été liée à une augmentation sensible des surfaces de vente, à partir de deux principaux formats de points de vente : les supermarchés et surtout les hypermarchés. La stratégie dominante ainsi poursuivie par les principaux groupes de distribution en France reste la domination par les coûts. Pourtant, cette option stratégique semble ne pas porter systématiquement ses fruits : en effet, les distributeurs français travaillent avec des marges faibles, et la rentabilité des groupes reste inférieure en France à celle d'autres pays européens. Plusieurs facteurs permettent d'expliquer les raisons pour lesquelles cette stratégie de développement n'a pas donné les résultats escomptés.

1/ La plupart des groupes de distribution ayant suivi la même option, nul ne s'est véritablement trouvé gagnant. Dans la mesure où les distributeurs se livraient une véritable guerre au développement,

passant par des opérations de croissance externes (rachat d'Euromarché par Carrefour, de Rallye par Casino par exemple ; prise de participation de Carrefour dans le capital de Cora, et tout dernièrement OPA de Promodès sur Casino), les coûts de réalisation de ces opérations se sont révélés considérablement élevés, et les rapports de force pratiquement maintenus entre les groupes de distribution.

Cette option stratégique intéresse toujours les distributeurs, du fait des nouvelles contraintes liées au gel des ouvertures de grandes surfaces décidé par l'Etat en mars 96.

2/ Les dernières années ont vu en outre apparaître de nouvelles formes de vente de taille réduite, mais développant de nouvelles combinaisons d'avantages proposés au consommateur : prix bas, choix réduit, dépouillement des points de vente. Le succès du hard discount démontre bien que la concurrence entre formes de vente différentes est une réalité pour les consommateurs, ce dont les principaux groupes de distribution doivent tenir compte (Lambrey et Filser, 1992). Ce type d'évolution a été largement subi par les principaux acteurs de la distribution en France qui n'ont pu que réagir en développant leur propres enseignes. On constate en effet le développement quasi-systématique d'une enseigne spécialisée dans cette nouvelle formule de distribution pour la plupart des grands groupes de manière à contrer l'occupation du territoire par des opérateurs étrangers (ED pour Carrefour, Leader Price pour Continent, CDM pour Intermarché). On peut penser qu'il ne s'agit pas véritablement d'une nouvelle orientation stratégique, mais plutôt d'une réaction à une nouvelle situation de concurrence, de manière à maintenir les parts de marché des groupes de distribution nationaux, et la puissance de chaque centrale d'achats.

3/ L'hypermarché a longtemps été considéré comme un modèle de développement pour réaliser ce choix stratégique et l'on cherchait à ouvrir des magasins de surface de vente toujours plus grandes. Remis en cause aujourd'hui par d'autres formes de vente qui permettent de générer davantage de rentabilité, le nombre d'ouvertures de magasins de grande taille se raréfie, en raison d'une rentabilité trop faible des capitaux investis, d'un endettement très élevé des groupes de distribution lié au coûts élevés des rachats d'enseignes, des rénovations des points de vente ou des ouvertures (coûts des infrastructures et des terrains).

4/ La conjoncture économique n'apparaît pas directement favorable au développement de nouveaux points de vente ; le pouvoir d'achat augmente peu, les achats alimentaires stagnent, et les perspectives ne sont pas particulièrement favorables. L'internationalisation devient alors une voie de développement possible.

5/ Les pouvoirs publics enfin avec la "loi Raffarin" - qui complète et renforce la "loi Royer" - ont en outre décidé un gel complet des ouvertures de grandes surfaces en 1996, limitant les seules ouvertures possibles à de petites surfaces de vente (moins de 400 m²) ce qui interdit pratiquement l'ouverture de nouveaux supermarchés et d'hypermarchés. En revanche, rien n'interdit la redistribution des surfaces existantes ; de nombreuses surfaces restaient sans exploitation dans de nombreuses zones périphériques des centres urbains, ce qui relance l'activité de négoce des mètres carrés existants. Cette nouvelle contrainte oriente également les choix des distributeurs.

L'ensemble de ces facteurs tendrait alors à provoquer un éloignement des orientations longtemps retenues par les firmes de distribution.

Les dernières années se caractérisent pourtant toujours par une forte concentration en France, pour laquelle l'argument le plus souvent avancé est l'atteinte de la taille critique, évaluée à un chiffre d'affaires à atteindre de 100 milliards de francs selon certains dirigeants et spécialistes du secteur (Ducrocq) voire 200 milliards (Pierre Gourgeon, président d'ITM lors du dernier congrès des Mousquetaires) . Plusieurs groupes peuvent désormais prétendre à ce chiffre d'affaires, et la question se pose désormais de l'utilité de cette concentration.

En se concentrant pour atteindre un volume d'activité plus important, la concurrence entre groupes de distribution n'a pratiquement pas évolué : les groupes déjà puissants le restent et les acteurs principaux maintiennent des rapports de force pratiquement inchangés.

En revanche, ces groupes deviennent encore plus puissants face aux producteurs, leurs chiffres d'affaires dépassant de plus en plus ceux de leurs fournisseurs. Les distributeurs espèrent ainsi

renforcer leur pouvoir de négociation sur l'amont. La question n'est peut être pas aussi tranchée, dans la mesure où d'une part ce pouvoir a déjà été largement exploité, ce qui laisse peu de possibilités d'amélioration des marges par la négociation ; d'autre part, les pouvoirs publics interviennent de plus en plus pour définir les règles de fonctionnement entre producteurs et distributeurs. La loi Galland montre que l'Etat entend réglementer les relations entre entreprises en imposant des règles qui contraignent essentiellement les distributeurs.

Aussi, nous nous proposons, à partir d'une revue rapide des grands modèles retenus dans la littérature, qui ont analysé l'organisation et le développement de la fonction de distribution, de voir quels concepts et modèles pourraient être utiles aux firmes de distribution dans un avenir à moyen terme.

2. ANALYSE DE LA FONCTION DE DISTRIBUTION : PARADIGMES DOMINANTS ET EVOLUTIONS

C'est tout d'abord sous un angle économique que la distribution a été étudiée, du fait que la justification même de l'existence d'un intermédiaire répondait à la recherche de moindres coûts par les producteurs, ce qui revient à admettre que l'organisation du canal dépend exclusivement des producteurs. Dans la continuité de cette première série de travaux, Bucklin (1966) intègre l'influence du consommateur en estimant que la raison d'être du canal est la création d'utilité pour le consommateur final.

D'autres travaux plus récents, comme la théorie des coûts de transaction permettent d'expliquer l'apparition de certains canaux de distribution et constituent un axe de recherches utile à la compréhension de la structure des canaux.

Cette première série de travaux correspond à une époque où la distribution des biens reste le souci des firmes de production, désireuses de mettre en place des systèmes performants pour écouler leurs produits ; les questions fondamentales concernant la structure des canaux, et le type de formule de distribution à retenir.

D'un point de vue général, selon cette optique, les fonctions économiques des canaux peuvent être résumées par la réduction du coût de distribution et la création d'utilités pour le consommateur.

Pourtant, certains canaux à coûts élevés peuvent se maintenir dans le temps, dans la mesure où ils répondent aux besoins de certains agents. Par exemple, les grossistes du Sentier dans le cas de la distribution de vêtements, ne présentent pas un avantage en termes de coûts, mais de flexibilité, dans la mesure où ils peuvent approvisionner dans des délais très courts les commerçants. De grandes firmes de distribution préfèrent ainsi recourir à cet intermédiaire plutôt que de supporter le risque inhérent à des produits soumis à des phénomènes de mode importants et de courte période.

Par la suite, d'autres variables d'inspiration comportementales ont guidé la réflexion des auteurs pour la proposition de modèles behavioristes. Quatre variables constituent les principaux éléments des modèles behavioristes : le pouvoir, le conflit, la coopération et le leadership (Folger, 1989). L'intérêt de ces travaux a été de mettre en évidence les variables et de proposer des modèles les reliant : modèle des sources de pouvoir (French et Raven, 1959) modifié par Hunt et Nevin (1974), travaux relatifs aux conflits (Angelmar et Waldman, 1975). Des modèles partiels ont d'abord été proposés : modèle de pouvoir de Lusch et Brown (1982), modèles de conflit (Rosenbloom, 1973 ; Lusch, 1976), puis un modèle comportemental général (Stern et El Ansary, 1988) qui offre un cadre de réflexion intéressant en dépit d'un manque de tests empiriques, car il place au centre de l'analyse la notion de performance du canal.

Cette série de travaux complète l'approche purement économique des canaux en intégrant la nouvelle maturité des firmes de distribution. S'affranchissant de plus en plus de la tutelle des producteurs, des groupes puissants se sont formés et organisés sous des formes juridiques permettant un développement plus rapide (canaux intégrés), et surtout la mise en place de stratégies propres (implantations massives de grandes surfaces, standardisation des formats de points de vente, politique de centralisation des achats, politiques de communication).

Parallèlement, la recherche s'intéresse au comportement du consommateur à l'égard de la distribution : des modèles de choix de point de vente sont proposés, qui s'apparentent très nettement aux

modèles généraux de comportement dans le cadre du choix de produits. Toutefois, ces travaux montrent bien que le choix de point de vente revêt tout autant d'intérêt pour le chercheur que le comportement de choix de produit. Certains auteurs (Lusch, 1982) considèrent même que le choix du point de vente peut se révéler dominant sur le choix des produits qui s'effectue sur le lieu de vente, le consommateur recherchant un même lieu pour y effectuer l'ensemble de ses achats (Lambrey et Filser, 1992).

Cet intérêt porté à la relation distributeur-consommateur confirme bien le pouvoir désormais détenu par les firmes de distribution qui entretiennent avec les consommateurs des relations directes au contraire des producteurs. Les travaux actuels en comportement du consommateur montrent également que les facteurs situationnels (manifestations sur les lieux de vente, promotions...) ont un impact très important sur le consommateur (Lemoine, 1994) ; ces facteurs restent l'apanage des distributeurs, alors que les producteurs voient leurs possibilités de contacts avec les consommateurs réduites ; les seules actions qu'ils peuvent directement contrôler étant la communication par les médias.

L'ensemble de ces travaux, tant sur les relations producteurs-distributeurs que sur les relations distributeurs-consommateurs insistent sur les variables et concepts clés correspondant à la nouvelle structure du marché : une filière qui comprend désormais des acteurs appliquant leurs propres options stratégiques et dont les intérêts sont souvent différents ; un climat de relations souvent conflictuel et une domination de la filière par le distributeur.

Le dernier champ de recherche sur les canaux, vise à intégrer en un même cadre les deux orientations économique et behavioriste, mettant en évidence ainsi leurs complémentarités. Le modèle d'économie politique des canaux (Stern et Reve, 1980) distingue le canal lui-même et son environnement, dépendants l'un de l'autre. Chacun de ces deux ensembles peut ensuite être envisagé comme une économie et une politique. L'économie regroupe les structures et processus économiques ; la politique les structures et processus comportementaux.

La dissociation des analyses économiques et comportementales apparaît bien dépassée; Stern et Reve (1980) ont démontré par une validation partielle de leur modèle, une relation positive entre structure et performance, et des relations à la fois positives et négatives entre structure et climat des transactions. Puis, Dwyer et Welsch (1985) ont analysé l'influence de l'environnement sur l'économie politique interne du canal.

L'économie politique complète le paradigme micro-économique (centré sur les prix) par la possibilité de comprendre les relations entre firmes.

De plus, le champ de la théorie des organisations offre la possibilité d'étudier la négociation, les coalitions, la construction d'équipes, la résolution de conflits et les processus de groupes.

En se focalisant sur les modèles d'économie politique et de comportements des organisations, on peut avoir une vue stratégique de la fonction marketing, distincte de la stimulation des ventes ou de la fonction de demande.

Là où le modèle micro-économique est centré sur les consommateurs et les transactions, les modèles d'économie politique et de comportement des organisations sont plus utiles pour analyser les relations avec les clients industriels, les fournisseurs, les partenaires, les revendeurs et autres dépositaires (Anderson, 1982).

Sur l'ensemble de ces travaux, plusieurs constats peuvent être portés :

1/ L'analyse de la demande finale n'apparaît plus comme l'unique sujet d'étude :

L'analyse récente des canaux, et les travaux de Pras (1991) sur les stratégies des groupes agro-alimentaires face aux entreprises de distribution, montrent que la stratégie comme les relations entre membres institutionnels composant un même canal sont largement à la base des orientations futures des firmes de production et de distribution :

- pour la définition de leur métier (production, logistique, distribution, services associés : merchandising, etc...)
- pour la définition de leur offre (satisfaire le consommateur tout en satisfaisant le partenaire commercial)

-> pour le distributeur : donner ou non la possibilité d'accéder au marché au producteur (barrière de référencement, développement de marques de distribution)

-> pour le producteur : obtenir des référencements en proposant des produits adaptés au client final comme au distributeur (modifications des caractéristiques de l'offre pour satisfaire les contraintes fixées par la distribution, fabriquer pour le distributeur sous marque propre, etc...)

2/ Les modèles dominants se révèlent aujourd'hui peu appropriés ; l'ensemble des travaux était centré sur l'idée issue du marketing management, selon laquelle toute organisation doit être orientée dans le but de satisfaire les besoins des consommateurs. Selon cette conception, tous les membres du canal s'organisent de manière à poursuivre ce but.

Or, cette conception se trouve largement remise en cause par certains auteurs (Micaleff,1989 ; Marion,1992, 1995). Depuis que le marketing s'est intéressé à d'autres domaines que celui des biens de grande consommation, on considère que les besoins ne sont pas forcément des données mesurables à partir d'études réalisées auprès des consommateurs, mais sont davantage des construits (Marion, 1995 ; 1997) qui résultent de l'interaction entre la firme et le consommateur. Transposer cette conception à l'étude des relations existant dans le canal de distribution revêt tout son intérêt dans la mesure où entre producteurs et distributeurs, les relations sont interactives.

Le marketing management suppose que toute entreprise cherche à concevoir une offre qui réponde à des besoins exprimés par le consommateur et visant à sa satisfaction. Mais les relations ne sont pas directes entre le producteur et le consommateur, les intérêts des distributeurs rentrent en jeu, ce qui peut conduire à penser qu'un second marché existe ; marché de nature différente qui met en relation deux organisations.

De même, le distributeur ne peut concevoir une offre fondée seulement sur une « théorie des besoins des consommateurs », il doit lui aussi composer avec un marché amont, qui apporte ses contraintes sur l'offre.

La question peut alors être posée de savoir où se situe le marché ?

Le marché se définit comme la rencontre entre l'offre et la demande. Mais, l'offre se situe-t-elle au niveau des producteurs ou des distributeurs ? Et la demande ; au niveau des consommateurs ou des distributeurs ?

Pour situer cette notion de marché, on peut proposer les schémas suivants :

<u>Schéma 1</u>		
Offre	Intermédiaire	Demande
Producteurs	Distributeurs	Consommateurs

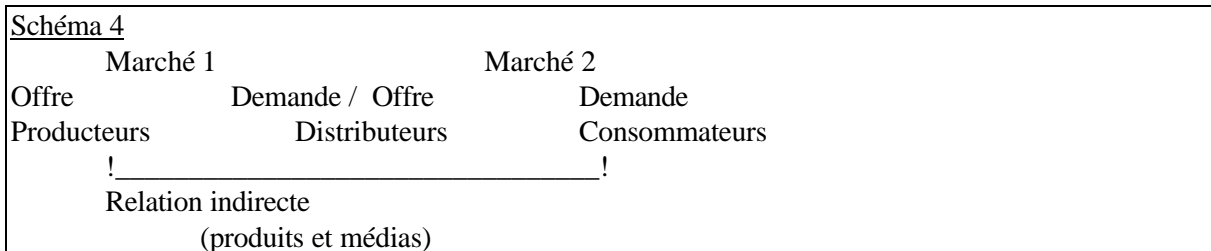
Ce schéma 1 correspond à la première analyse des canaux, l'angle économique : le distributeur justifie son existence par la réduction des coûts pour le producteur et la création d'utilité au consommateur.

<u>Schéma 2</u>		
Offre	Demande <- <-	
Producteurs	Distributeurs	Consommateurs

Dans le schéma 2, la demande se déplace vers le distributeur. Le renforcement du pouvoir dans le canal au profit des distributeurs (politique de concentration, création des super-centrales, etc...) éloigne petit à petit le producteur de la demande finale. L'accès au marché devient impossible en l'absence de la volonté du distributeur, qui peut "filtrer" et empêcher une innovation d'être proposée au marché. Plus encore, en maîtrisant les linéaires le distributeur peut agir indirectement sur les répartitions de parts de marché, en favorisant telle ou telle marque de producteur, ou bien encore sa propre marque.

<u>Schéma 3</u>		
-> -> Offre		Demande
Producteurs	Distributeurs	Consommateurs

Dans le schéma 3, il y a déplacement de l'offre vers les distributeurs. Le consommateur finit par estimer que l'offre est proposée par le distributeur sans référence au producteur : cas des marques de distribution, dont l'image de produit de « bas de gamme » est définitivement oubliée.



Dans ce dernier schéma, on constate qu'il existe plusieurs marchés :

- un marché "Business to Business"
- un marché grande consommation.

Il apparaît indispensable de concilier les deux marchés simultanément pour analyser le fonctionnement du canal.

L'étude de la demande finale ne peut pas suffire à expliquer les offres de produits et de services, même s'il est tentant d'estimer que les distributeurs définiront leur propre demande en fonction de celle de leurs clientèles.

Les analyses précédentes concernant l'impact des stratégies, des hommes, des modes d'organisation, des changements de métier des distributeurs comme des producteurs, démontrent bien que ce sont les processus d'interaction entre les partenaires d'un même canal qui conduiront à la détermination de l'offre finale.

On peut ainsi considérer que cette offre sera une combinaison de différentes variables à chaque niveau d'échange, laquelle tient forcément compte des niveaux amont comme aval, anticipés par chaque partenaire de la relation.

Dès lors, la prise en compte d'une approche relationnelle prend tout son intérêt, car elle permet aux firmes de production comme de distribution de mettre en place des pratiques visant à optimiser le fonctionnement de la filière, tournées vers le consommateur final, et permettant aussi de mieux le cerner, par une meilleure remontée d'information, mieux transmise entre firmes. Stern et El Ansary (1992) considèrent que la coopération est une composante nécessaire des relations dans les canaux de distribution en vue de satisfaire le consommateur final et de permettre aux membres du canal d'atteindre leurs propres objectifs.

La littérature marketing appliquée aux canaux de distribution, depuis le début des années 90 intègre en effet de nouveaux concepts à l'origine destinés à décrire et modéliser les relations existant en milieu industriel. Cette transposition permet de reposer la question de la nature des relations entre firmes de production et de distribution, présentées souvent comme très conflictuelles, voire même de la pertinence des seuls concepts de pouvoir et conflit pour étudier ces relations. Les travaux de l'Ecole Suédoise et ses applications récentes ouvrent en effet des perspectives complémentaires à l'analyse des canaux.

3. APPORTS DE L'ECOLE SCANDINAVE : LE MODELE D'INTERACTION

Avant d'aborder le modèle d'interaction, une brève présentation de l'approche relationnelle appliquée aux canaux montre bien l'évolution de la pensée marketing.

Selon Webster (1992), le marketing relationnel ne porte plus seulement sur le choix répété d'une marque, d'un point de vente ou d'un fournisseur. La fidélité ne doit plus être uniquement envisagée comme la répétition d'un même comportement dans le temps (approche transactionnelle), mais sous l'angle de la stabilité et de la continuité d'une relation (approche relationnelle). Au cœur de l'analyse se trouve désormais la notion d'engagement dans la relation ; c'est à dire le fait que deux partenaires aient la volonté de continuer la relation sur longue période et y investissent, sans attendre de bénéfice à court terme (Andersson, Johanson et Silver, 1996). Selon ces auteurs, le concept d'engagement est devenu le concept majeur, associé à la confiance dans la relation et à la coopération proprement dite. Ces auteurs se sont livrés à une revue de littérature à partir des principales revues de marketing américaines et britanniques concernant l'analyse des canaux. Ils montrent que les concepts de conflit et pouvoir

retiennent de moins en moins l'attention des chercheurs au profit de la confiance, de la coopération et de l'engagement dans la relation.

La coopération fait référence aux situations pour lesquelles, les parties en présence cherchent ensemble à atteindre des objectifs communs. Ainsi, la coopération peut simplement être présentée comme l'opposé du conflit et la forme que peut prendre la relation entre deux entreprises.

La confiance repose sur des performances passées dans les relations et sur une communication réelle entre les partenaires. On peut penser que la confiance est une condition préalable au développement de relations de long terme. Toutefois, selon Young et Wilkinson (1989), il peut exister des situations de coopération sans que la confiance n'existe, lorsque la coopération est une nécessité pour l'un des acteurs et que celui-ci parvienne à l'imposer.

Enfin, l'engagement peut se définir comme le désir d'une organisation de maintenir une relation avec un partenaire donné, ce maintien conduisant à des investissements successifs et à certains sacrifices à court terme (Morgan et Hunt, 1994).

Andersson, Johansson et Silver (1996) présentent les trois composantes de l'engagement : la nécessité d'investir des ressources, des inputs spécifiques (sacrifices à court terme) ; le désir ou l'intention de maintenir et continuer la relation ce qui fait référence à un engagement affectif, une identification au partenaire et à la relation, et enfin l'obligation temporelle, la durabilité, l'obligation ressentie dans le temps.

Des tentatives de mesure de ces concepts et de leurs inter-relations ont été menées (Anderson et Narus, 1990 ; Morgan et Hunt, 1994), mais aucune application à notre connaissance n'a concerné le cas des relations entre producteurs et grande distribution.

Le modèle d'interaction constitue un cadre intégrateur autour de ces concepts et offre une nouvelle perspective d'analyse des relations entre firmes de production et de distribution, à considérer davantage sur le long terme, et où les relations constituent des moyens d'amélioration du fonctionnement de la filière.

L'interdépendance acheteur-vendeur constitue une caractéristique essentielle du marketing industriel. Pour Cova et Salle (1992), le modèle d'interaction est fondé sur une représentation des marchés industriels pour laquelle :

- on ne peut pas analyser séparément le fournisseur et le client : il existe une véritable interdépendance entre les deux organisations ;
- la structure des marchés industriels est stable : le nombre de fournisseurs susceptibles de répondre à un besoin donné est finalement limité ;
- une relation de dépendance mutuelle existe entre l'acheteur et le vendeur : le nombre d'acheteurs potentiels est limité ;
- la stratégie marketing ne peut être réduite à la simple manipulation des variables d'action marketing : le client comme le fournisseur est actif, chacun suit une stratégie et possède un pouvoir sur la relation.

Les chercheurs du groupe IMP travaillent à partir d'un modèle global d'analyse issu des travaux de l'école scandinave (Hakansson, 1982). Ce modèle intègre l'ensemble des facteurs qui influent sur le processus d'interaction (figure 1).

Ce modèle peut être décomposé en quatre éléments principaux (Cova et Salle, 1992) :

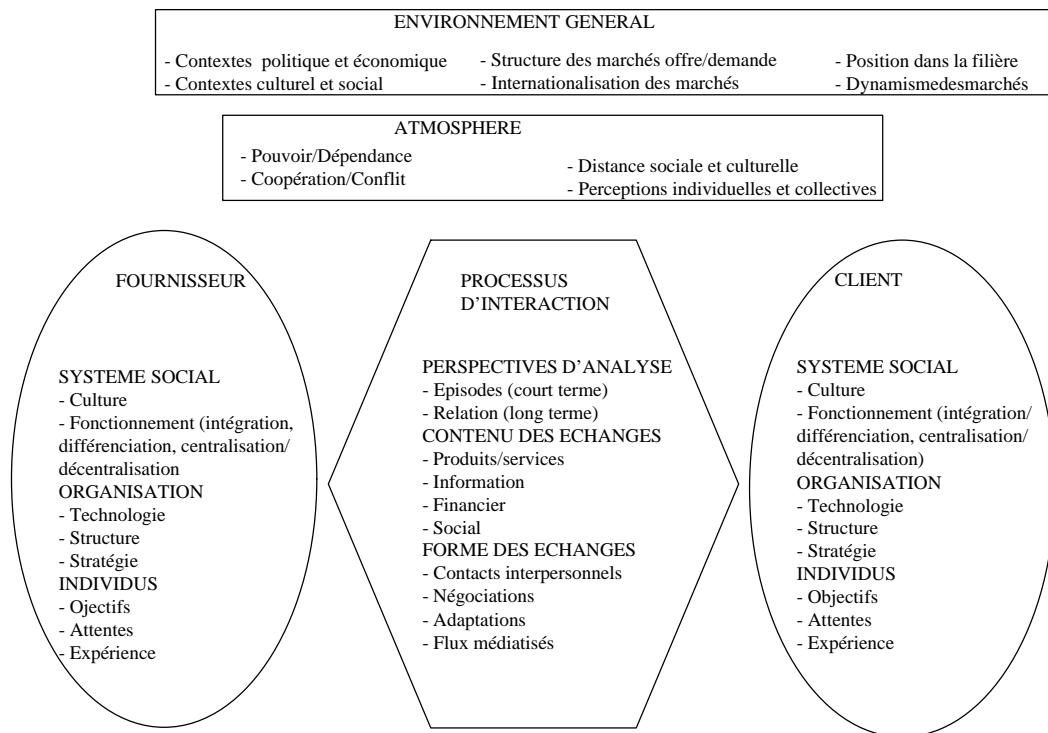
1/ le processus d'interaction : il comprend les négociations et adaptations mutuelles dans le cadre des échanges de produits, de services, d'informations, les échanges financiers et sociaux. Tous ces échanges doivent être abordés sous deux perspectives, celle des relations ponctuelles entre deux organisations et celle de la durée de vie des relations. La forme des échanges (nature, intensité et importance des contacts inter-personnels, négociations et adaptations mutuelles) contribue avec le temps à façonner la relation, jusqu'à l'institutionnaliser.

2/ les participants à l'interaction : des facteurs comme la culture, le fonctionnement des organisations, la technologie, la stratégie des deux acteurs ainsi que les caractéristiques des individus contribuent à l'interaction.

3/ l'atmosphère de la relation : c'est le « climat » instauré entre les organisations, qui peut être décrit en termes de pouvoir-dépendance, de coopération-conflit et de distances sociales et culturelles entre les parties.

4/ l'environnement : il comprend la structure des marchés, leur degré d'internationalisation, la position des acteurs dans la filière, les caractéristiques du système politique et social.

Figure 1 : Modèle d'interaction IMP (adapté par Cova et Salle, 1992)



Ce modèle nous semble particulièrement intéressant pour l'analyse des relations entre les distributeurs et leurs fournisseurs. Nous nous proposons dans une dernière partie, de donner quelques illustrations de l'application de ce cadre d'analyse à partir d'orientations actuelles des firmes de distribution, en tentant de mettre en évidence leurs répercussions sur les relations entre membres du canal.

4. APPLICATIONS DU MODELE D'INTERACTION A L'ANALYSE DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES DES FIRMES DE DISTRIBUTION

La prise en compte du processus d'interaction, tel que le décrit Hakansson(1982), conduit alors à analyser les relations fournisseurs-distributeurs sous la forme d'épisodes (court terme) et de relations (long terme). L'étude des relations entre producteurs et distributeurs s'analyse ainsi d'abord sous l'angle des transactions (court terme) ; c'est à dire comprendre par exemple, pourquoi tel ou tel fournisseur sera référencé de préférence à tel autre, ce qui revient à étudier à partir d'un ensemble de critères de choix (où la négociation, la nature des objets échangés sont fondamentaux), comment un acheteur de centrale ou de magasin et un fournisseur traitent. Un autre angle d'étude complémentaire consiste à s'intéresser à la pérennité de cette relation, c'est à dire comment on passe d'une situation de transaction simple à pratiquement des relations de long terme où d'autres critères interviennent, comme la confiance existant entre les parties, les habitudes, la régularité, le respect des engagements. Prendre en compte ces variables davantage liées à la relation analysée sur le long terme permet d'apporter un complément fort utile aux praticiens. Ces variables peuvent en effet constituer autant d'arguments dans les discussions entre producteurs et distributeurs, qu'il s'agisse de maintenir, de réorienter, ou de développer un référencement.

Pour illustrer l'intérêt que les praticiens auraient à davantage intégrer une approche relationnelle, nous nous proposons de donner quelques illustrations du contenu des échanges dans un tel contexte.

Le contenu des échanges concerne, comme le suggère le modèle d'interaction, tout d'abord les produits et services.

Depuis de nombreuses années, les produits échangés font dans de nombreux cas l'objet d'une approche plus relationnelle que transactionnelle. Si la décision de référencement repose avant tout sur une dure négociation, les procédures qui suivent (réassortiments et renouvellements de commandes sur plusieurs années souvent) relèvent davantage de la gestion d'une relation entre fournisseur et distributeur. Cadenat (1997) montre même que les distributeurs référencent souvent davantage un fournisseur qu'un produit, dans la mesure où les grands fabricants apportent des garanties plus importantes que les petits producteurs, ce qui leur confère un avantage certain pour obtenir un référencement. De même un fournisseur déjà référencé aura bien plus de facilités à faire référencer un nouveau produit de sa gamme qu'un autre fabricant non référencé. Ces exemples illustrent bien le fait que c'est la relation entre producteur et distributeur autour des produits qui domine la transaction proprement dite.

De même, des exclusivités de gammes notamment en textile sont courantes, les marques d'enseignes ou de distributeur fabriquées pour un seul distributeur, illustrent bien cette approche relationnelle.

Une étude exploratoire réalisée par Manzano (1997) montre qu'une approche relationnelle de type coopératif concerne essentiellement les réflexions sur les assortiments : par exemple, plan de marchandisage et simulations de linéaire ou exclusivités ; le montage d'opérations spéciales pour les enseignes et les aspects logistiques.

Au delà, les distributeurs qui s'implantent à l'étranger pourront éventuellement développer à leur initiative de nouvelles gammes de produits, à partir du tissu économique local de producteurs, et favoriser ainsi la conception d'assortiments exclusifs.

Toutefois, force est de constater que les fabricants doivent globalement investir davantage d'actifs spécifiques dans la relation que les distributeurs : programmes de R&D spécifiques, investissements pour le respect de différentes normes de qualité, ou pour suivre des cahiers des charges très exigeants, engagements en communication et opérations promotionnelles sur une année. Les distributeurs conservent quant à eux toujours l'arme du déréférencement et peuvent toujours assez facilement trouver d'autres fournisseurs. Cependant, de plus en plus de distributeurs s'impliquent dans la relation, prennent des participations amont (en agro-alimentaire notamment pour le développement des marques propres).

Le contenu des échanges concerne aussi tout naturellement en complément des produits, la logistique qui leur est associée.

Les aspects logistiques font en effet l'objet d'évolutions comment le montrent Paché et des Garets (1997) qui rappellent que la maîtrise logistique offre trois avantages aux détaillants : accroissement de la productivité en magasin, amélioration du service rendu au consommateur, renforcement de l'emprise sur les industriels. Aussi, naturellement, de nombreux groupes de distribution (Casino par exemple du fait d'une tradition d'intégration amont) ont mis en place des entrepôts ou plate-formes logistiques, voir parfois une flotte (ITM). Pourtant depuis quelques années, on assiste à une externalisation des activités logistiques confiées à des prestataires spécialisés (notamment pour le transport). Ce développement semble connaître cependant ses limites, du fait que ni les producteurs ni les distributeurs ne souhaitent voir l'apparition d'une nouvelle source de pouvoir dans la filière et certaines firmes ont préféré réintégré des activités logistiques tel Coca Cola.

Les évolutions telles que le réapprovisionnement continu (Thiel, 1997) illustrent bien ce souci de coopération entre fabricants et distributeurs, chacun y ayant avantage. Le distributeur peut rester maître du jeu lorsqu'il planifie le plan d'approvisionnement et le fabricant peut planifier sa production plus aisément. Lorsque les opérations sont pilotées par le fabricant, la coopération s'étant jusqu'au partage de l'information directement transmise par le distributeur au fabricant (ou parfois au prestataire) et c'est le producteur qui détermine lui-même la commande. Fondé sur l'échange informatisé des données, cette méthode de réapprovisionnement montre que la relation entre fournisseur et distributeur repose de

plus en plus sur une coopération étroite qui concerne tant les produits, la logistique, que les flux d'information.

Dans le cas du développement international, la gestion des plate-formes logistiques pourrait faire l'objet de davantage de concertation entre fabricants et distributeurs. La mise en place de plate-formes sera à envisager dès que le nombre de magasins par pays ou région sera suffisant ; de nouvelles formes d'organisations pourraient, là aussi être envisagées dans le cadre de partenariat entre filiales étrangères de producteurs et de distributeurs.

Pour les distributeurs qui s'internationalisent massivement (Carrefour notamment), les fournisseurs eux-mêmes présents dans les pays de destination apparaissent encore plus comme partenaires ; leur savoir-faire devient une mine d'informations pour le distributeur et les perspectives de développement mutuels permettent de reposer la nature des relations sur des bases beaucoup moins conflictuelles.

Ainsi, le contenu des échanges peut aussi concerner les flux d'information.

La mise en commun de l'information peut conduire à de réelles améliorations de la performance du canal, mais constitue un enjeu de pouvoir tel, que chacun des membres cherche encore à protéger au mieux l'information qu'il possède, de manière à conserver sa position dans le canal (des Garets, 1992). L'échange de données informatisées n'est qu'une étape selon Thiel (1997) qui pense que la remontée systématique des données scanning devra permettre des gains substantiels de productivité pour les fabricants dans l'adaptation en temps réel de la production et donc répercutés sur l'ensemble de la filière. On parlera alors réellement de réponse optimale au consommateur (ECR) lorsque les données proviendront directement des points de vente. La question aujourd'hui reste de savoir si les distributeurs sont prêts à partager ces flux d'information alors qu'ils constituent un des moyens d'affirmer leur leadership (Paché et des Garets, 1997).

Le contenu des échanges entre fabricants et distributeurs concerne aussi tout naturellement les aspects financiers. Connaître les conditions commerciales de leurs concurrents et les conditions d'achat en général constitue un élément fondamental pour un groupe de distribution pour la définition de sa propre stratégie.

La mise en lumière de la nature des contrats et des conditions liant producteurs et distributeurs d'enseignes à l'origine différentes lors d'un rachat d'enseigne peut permettre de rediscuter les bases de la relation d'échange. Les puissances d'achat renforcées, souvent pratiquement doublées entraînent nécessairement la reprise de négociations sur les conditions d'échange.

Enfin les aspects sociaux traduisent aussi le contenu des échanges. Les systèmes sociaux que constituent les entreprises de production comme de distribution et leurs cultures permettent ou freinent le développement de relations plus partenariales. Ainsi, le groupe Promodès est l'un des plus fervent défenseur de l'ECR, ce qui s'explique par un attrait pour le partenariat vertical (Paché et des Garets, 1997) ; Promodès ayant une tradition d'intégration verticale. D'autres groupes en revanche ayant toujours eu une culture d'indépendance (Leclerc ou Intermarché) sont plus réticents au développement de l'ECR, leur fonctionnement étant davantage basé sur la négociation et l'affirmation d'un rapport de force.

Cette revue de quelques orientations possibles, en complément des mutations de fond que connaît aujourd'hui le secteur de la grande distribution par la vague de concentrations récentes, montre qu'en dehors de cette option majeure, d'autres aspects organisationnels et relationnels, pour les distributeurs comme pour leurs fournisseurs, doivent l'accompagner. Ces aspects conditionneront en partie, le succès ou l'échec de cette politique de concentration et la performance du canal. La domination de la filière, attribuée au distributeur, doit à notre sens, être nuancée. Le pouvoir de négociation des groupes de distribution se trouve certes renforcé par la vague de concentration opérée, mais ces nouveaux groupes ainsi constitués doivent également harmoniser leurs réseaux de distribution et de structures centrales. C'est aussi aux producteurs de relever le défi de relancer une réflexion à de nouveaux modes de relations. Le transfert d'antériorité des relations entre producteurs et distributeurs et l'organisation des échanges peut se révéler déterminant dans l'harmonisation des nouveaux groupes résultant de fusions.

CONCLUSION

Ce rapide panorama de l'évolution de la pensée marketing appliquée au secteur de la distribution nous a permis de montrer que les modèles d'analyse traditionnels ne correspondent plus à la réalité de ce secteur. De nouvelles approches, issues de la recherche en marketing industriel semblent prometteuses, car elles impliquent de nouveaux modes de relations entre membres d'un même canal. Examiner ces relations, tenter de les comprendre, doit permettre à notre sens, de mieux comprendre le marché des produits de grande consommation.

Ce marché fut longtemps analysé sous l'angle seul de la relation producteur-consommateur. Le marketing considérait le comportement du consommateur comme le fondement de la définition de toute stratégie marketing. Or les besoins des consommateurs ne pré-existent pas, mais sont construits par la relation d'échange qu'ils entretiennent avec les offres qui leurs sont proposées.

Cette offre finale au consommateur quant à elle résulte à notre sens de l'ensemble des relations d'échange tout au long d'une filière, ce qui revient à s'intéresser à plusieurs "marchés" comme nous venons de le proposer, et notamment la relation de marché existant entre producteurs et distributeurs.

Le distributeur, acteur dont la puissance s'est affirmée sur plusieurs décennies, n'en doit pas moins gérer aussi des relations de long terme avec ses fournisseurs. L'analyse de ces relations montre qu'elles peuvent être de nature coopérative, même si la coopération n'est que partielle, à travers un véritable engagement de la part des partenaires.

Les évolutions actuelles montrent que cet engagement s'affirme et implique de la part des deux partenaires des investissements en actifs spécifiques, des transferts d'information, qui s'inscrivent bien dans une perspective de maintien de la relation.

Ces relations moins conflictuelles visent à améliorer la performance tout au long de la filière, dont le consommateur bénéficie par voie de conséquence.

Un champ de recherches complémentaire paraît ainsi s'appliquer à la recherche en distribution, dont une piste relève du modèle d'interaction que nous avons tenté d'illustrer, fondé sur l'intérêt du développement d'un système de relations plus coopératives que conflictuelles, l'engagement dans des transactions sur le long terme avec investissements spécifiques étant désormais une réalité dans le cadre des relations entre fabricants et distributeurs.

Bibliographie

- Anderson PF. (1982) : Marketing, strategic planning and the theory of the firm, *Journal of Marketing*, 46, 15-26.
- Anderson JC et JA. Narus (1990) : A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, *Journal of Marketing*, 54, 42-58.
- Andersson U., Johanson M. et L. Silver (1996) : What's up in distribution and marketing channels : an analysis of three concepts frequently applied in marketing research, Actes 12th IMP conference, Karlsruhe, 699-727
- Angelmar R. et C. Waldman (1975) : Les conflits dans les canaux de distribution, *Revue Française de Gestion*, vol 1, 57-68.
- Benoun M et ML. Helies-Hassid (1993) : *Distribution : Acteurs et stratégies*, Economica.
- Bucklin L.P. (1966) : *A theory of distribution channel structure*, IBER special publications, Berkeley, CA.
- Cadenat Sandrine (1997) : Le poids du fabricant dans la décision d'achat du détaillant : une application au secteur alimentaire, *Colloque SFER*, Montpellier, 22, 23mai.
- Cova B et Salle R.(1992) : L'évolution de la modélisation du comportement d'achat industriel, *Recherche et Applications en Marketing*, vol 7, n°2, 83-106.
- Ducrocq C (1991) : *Concurrence et stratégies dans la distribution*, Vuibert.
- Dwyer FR. et MA. Welsch (1985) : Environmental relationships of the internal political economy of marketing channels, *Journal of Marketing Research*, nov.
- Fady A, et M. Seret (1994), *Merchandising*, Vuibert Gestion, Paris.
- Filser M. (1989) : *Canaux de distribution*, Vuibert Gestion, Paris.
- French JR et B. Raven (1959) : The bases of social power, in D. Cartwright, *Studies in Social power*, University of Michigan Press, A. Arbor, Mi.
- des Garets V. (1992) : La relation distributeur fournisseur à l'heure des nouvelles technologies, *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 117-123.
- Hakansson H (1982), *International marketing and purchasing of industrial goods : an interaction approach*, John Wiley & Sons.
- Hunt SD. et JR. Newin (1974) : Power in a channel of distribution : Sources and consequences, *Journal of Marketing Research*, 11.
- Lambrey B. et M. Filser (1992) : La polarité perçue des enseignes en distribution : une analyse dynamique, in Flipo, *Actes du Congrès de l'AFM*, Lyon, 367-379.
- Lemoine JF. (1994) : *L'influence des facteurs situationnels sur le processus d'achat. Application aux différents choix effectués par un individu lors de l'acquisition d'un bien de grande consommation : le cas de la pizza surgelée*, Thèse de Sciences de Gestion, Poitiers.
- Lusch RF. (1976) : Channel conflict : its impact on retailer operating performance, *Journal of Marketing*, vol 52, 2, 3-12.
- Lusch RF (1982) : *Management of retail entreprises*, Kent Publishing Company.
- Lusch RF. et JR. Brown (1982) : A modified model of power in the marketing channels, *Journal of Marketing Research*, vol 19.
- Manzano Myriam (1997) : La relation coopérative entre les fabricants et les grandes et moyennes surfaces : une étude exploratoire, *Actes du congrès de l'AFM*, Toulouse, 1149-1184.
- Marion G. (1992) : Le discours du marketing management : Quoi de neuf depuis les années 60 ?, in Flipo JP., *Congrès de l'Association Française Actes du du Marketing*, Lyon, vol 8, 240-265.
- Marion G. (1995) : Le marketing-management en question, *Revue Française de Gestion*, janvier-février, 15-30.
- Marion G. (1997) : Une approche conventionnaliste du marketing, *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, 78-91.
- Micaleff A (1989) : Théorie du marketing, in *Encyclopédie de Gestion*, Joffre et Simon, eds, Economica, Paris.
- Morgan R.M. et S.D. Hunt (1994) : The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, vol 58, juillet, 20-38.
- Paché G. et V. des Garets (1997) : Relations inter-organisationnelles dans les canaux de distribution : les dimensions logistiques, *Recherche et Applications en Marketing*, vol 12, n°2, 61-82.
- Pras B. (1991) : Stratégies génériques et de résistance dans les canaux de distribution : commentaires et illustration, *Recherches et Applications en Marketing*, 6, 2.
- Rosenbloom B (1973) : Conflict and channel efficiency : Some conceptual models for the decision maker, *Journal of Marketing*, 37.

Stern LW. et AI. El Ansary (1992) : Marketing Channels, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Stern LW. et T. Reve (1980) : Distribution channels as political economies : A framework of comparative analysis, *Journal of Marketing*, 44, 52-64.

Thiel Daniel (1997) : Analyse comparative des modèles de réapprovisionnement partagé entre distributeurs et producteurs, Colloque SFER, Montpellier, 22-23 mai.

Webster E.F. (1992) : The changing role of marketing in the corporation, *Journal of Marketing*, 56, 1-17.

Young LC et IF Wilkinson (1989), « The role of trust and cooperation in marketing channels : a preliminary study, *European Journal of Marketing*, 23, nb7, 109-122