

Distribution : les producteurs cherchent leurs marques

La distribution semble aujourd'hui dépositaire d'un pouvoir colossal. Les entreprises ne cessent d'alerter les pouvoirs publics, elles dénoncent l'attitude opprimante des distributeurs. L'idée généralement admise est que ce combat ressemble à celui de David contre Goliath. Mais en considérant les relations entre producteurs et distributeurs, il n'est pas certain que le rapport soit si déséquilibré. Au contraire, ils se sont engagés sur la voie de la coopération.

**par Thierry Coloigner
et Guy Woelfel**

Mettons-nous à la place de l'industriel, David, face au distributeur, Goliath, afin de mieux comprendre comment se posent aujourd'hui pour un industriel les problèmes de distribution. Quels sont les enjeux de la distribution? Qui sont ses interlocuteurs? Comment distribuer au mieux les produits? Est-il complètement dépendant des distributeurs?

Le champ des possibles en matière de distribution est immense et nous avons

décidé de nous intéresser aux produits de grande consommation, car c'est en effet dans ce secteur que les tensions entre industriels et distributeurs sont les plus fortes, que leurs relations sont les plus complexes. La distribution des produits de grande consommation donne accès à un marché gigantesque dont le client, le particulier, est délicat et volage.

Mais la problématique de la distribution est fort différente selon que l'industriel possède une marque ou bien n'est qu'un simple fournisseur de moyens de production. Dans ce dernier cas, les problèmes de distribution sont, du point de vue de l'industriel, limités à une relation avec son client, le distributeur. La notion de consommateur final lui échappe complètement. Nous avons donc décidé de nous intéresser aux industriels de produits de marque.

Les enjeux de la distribution

Afin de comprendre les enjeux de la distribution, il faut se reporter à la définition donnée par le congrès de la chambre internationale de Washington de 1931 : la distribution peut être considérée comme « *l'ensemble des opérations et activités qui s'exercent entre la production des marchandises dans la forme définitive qu'elles ont pour être mises en circulation, et le moment où il est pris livraison par les consommateurs* ».

La distribution met en scène les trois acteurs essentiels de tout marché : en amont l'industriel, fournisseur d'un produit manufacturé - voire plus largement d'un service - en aval le consommateur final, dernier acheteur et utilisateur in fine du produit et du service, et, entre les deux, les intermédiaires

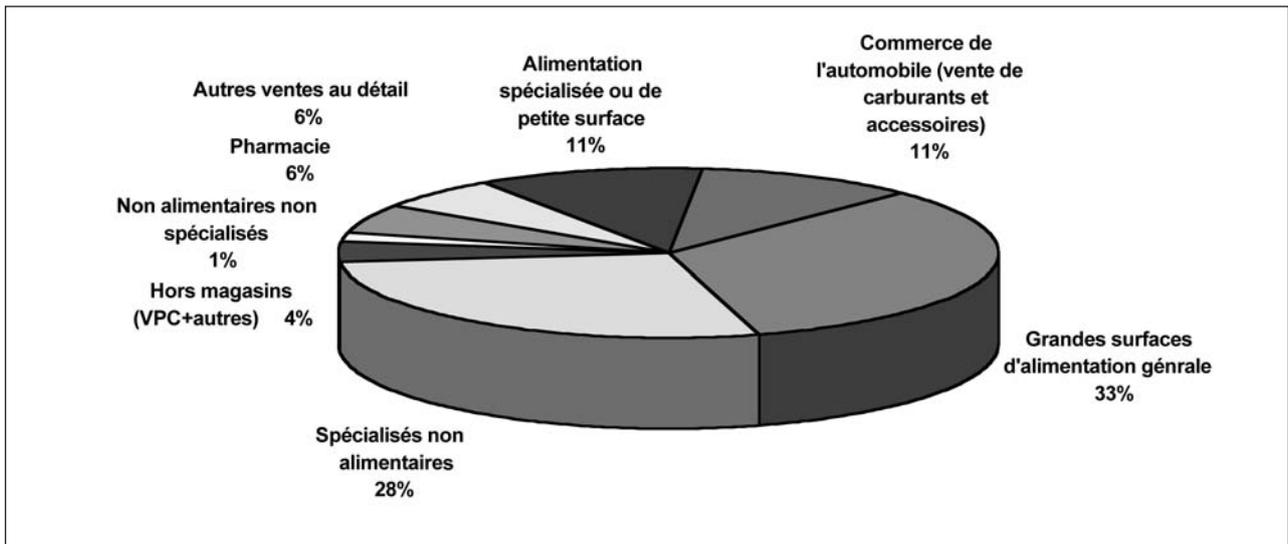
de la distribution qui achètent les produits manufacturés aux industriels, les diffusent et les offrent aux consommateurs potentiels. Entre ces trois acteurs s'établissent des relations conflictuelles ou coopératives.

Dès lors, davantage que de la simple négociation du prix d'échange, à la fois entre l'industriel et l'intermédiaire de la distribution, ainsi qu'entre ce même intermédiaire et le consommateur final, ce sont la couverture du marché et le contact avec le consommateur final qui sont en jeu.

La couverture du marché reflète le positionnement stratégique que l'entreprise souhaite donner à ses produits et qui s'exprime au travers du choix des modes de distribution, imposés ou librement sélectionnés. La distribution intensive sera adaptée aux produits d'achat courant, de base ou d'impulsion. Les produits correspondant à un achat plus réfléchi nécessiteront, quant à eux, une distribution sélective.

Consécutivement, par le biais de la distribution, s'établit un lien avec le consommateur. Ce lien autorise un flux d'information montant et descendant avec l'industriel ou le distributeur, qui doit aider à garantir l'adéquation du produit aux besoins du consommateur qui n'est pas celui que tente d'appréhender le marketing, mais le consommateur, informé grâce à la promotion, le conseil des vendeurs, l'agencement du produit dans le magasin, qui achète effectivement le produit.

A l'inverse, le consommateur exprime ses attentes, ses déceptions, ses griefs, aidant ainsi les acteurs amont à mieux comprendre les succès et les échecs des produits. Tous les actes d'achat du consommateur doivent être analysés pour anticiper ses achats futurs et lui proposer des nouveautés répondant à ses attentes.



Part de marché par forme de vente (Source : Insee - Compte de commerce 1997)

Mais, alors que l'industriel cherche à développer la fidélité à la marque, à distribuer un maximum de produits pour réaliser le meilleur chiffre d'affaires possible, le distributeur, quant à lui, cherche à améliorer la fidélité à l'enseigne et à offrir la gamme de produits que son client, le consommateur final, réclame. Le distributeur ne raisonne pas en termes de marque mais de produits. Les produits de marque sont des produits d'appel au sein d'une offre diversifiée.

Le distributeur ne raisonne pas en termes de marque mais de produits

Le distributeur se concentre sur ses marges, ses rotations de stocks et son flux de trésorerie. Ces approches différentes conduisent irrémédiablement à des conflits pour l'accès aux linéaires du distributeur, pour l'analyse des actes d'achat. Les industriels sont soumis au bon vouloir des distributeurs qui contrôlent l'accès au marché et au consommateur. La diffusion de leurs produits est à tout instant menacée.

Des intermédiaires devenus incontournables

En effet, les intermédiaires de la distribution sont devenus des partenaires incontournables pour accéder au marché.

Ainsi la société Moulinex réalisait environ chaque année 60 % de son chiffre d'affaires auprès des hypermarchés, et 30 % des grands distributeurs spéciali-

sés. 85 % de ce même chiffre d'affaires est réalisé avec 10 clients. La part des grandes surfaces dans l'alimentaire a été de 59 % en 1997 en France.

Vu sous un autre angle, un distributeur pèse en moyenne 10 % du chiffre d'affaires de Procter & Gamble quand les produits de ce producteur ne représentent que 1 % du chiffre d'affaires de ce distributeur.

La genèse des grands distributeurs, fruits de la croissance des trente glorieuses, explique une telle situation.

Les industriels devaient étendre leur réseau de distribution pour satisfaire une demande de plus en plus forte. Cette tâche a été déléguée à des tiers, au nom de la spécificité de ce métier, vu comme un « simple » métier de grossistes et d'épiciers, sans noblesse. Les intermédiaires de la distribution ont bénéficié du développement, par essence complémentaire, de la production de biens manufacturés. De leur côté, les industriels y ont vu un moyen de financer à moindre frais le développement de

réseaux de distribution qui permettaient d'accompagner la croissance de la demande. Danone a ainsi profité du développement de la grande distribution pour devenir un leader de l'agro-alimentaire en diffusant ses produits au plus grand nombre. La croissance du secteur de la grande distribution repo-

sait essentiellement sur la multiplication du nombre de points de vente et de leur superficie, sur une offre de produits de marques avec des baisses de prix notables.

Un environnement qui change

Néanmoins, cette stratégie de croissance est remise en cause par la modification du cadre réglementaire du secteur de la grande distribution. Deux lois vont en effet bouleverser les modèles de croissance de la distribution.

La loi Raffarin du 5 juillet 1996 soumet à autorisation l'ouverture de surfaces de ventes de plus de 300 m², remplaçant la loi Royer du 27 décembre 1973, qui se limitait aux surfaces de plus de 1500 m² (1 000 m² dans les villes de moins de 40 000 habitants). Elle a correspondu à une volonté claire des pouvoirs publics de limiter l'extension de l'industrie de la distribution, de préserver un certain équilibre entre les différentes formes de distribution et, plus

particulièrement, de protéger le commerce de proximité. La loi Raffarin a saturé de facto le marché, même si le marché français l'était déjà quasiment, avec un hypermarché pour 52 000 habitants, soit la plus forte concentration en Europe.

Simultanément, la loi Galland, votée le 1^{er} juillet 1996, abroge l'ordonnance de

1986 qui avait imposé la liberté des prix, avec pour but d' « *asseoir la loyauté et l'équilibre des relations commerciales* ». D'après la loi, « *toute réduction de prix acquise à la date de la vente ou de la prestation de services et directement liée à cette opération de vente ou de prestations de services* » doit figurer sur la facture.

Concrètement, cette loi interdit d'inclure dans le prix d'acquisition les marges dites « arrière » et relève le seuil de vente à perte. Contrairement aux marges avant qui sont des remises sur facture, les marges arrières sont des remises additionnelles liées aux volumes négociés dans l'année et qui réduisent considérablement le prix réel unitaire payé à l'industriel : elles peuvent en effet atteindre 20 % du prix d'achat.

La loi Galland prive les distributeurs de la faculté de déterminer librement leurs prix, désormais fixés par les industriels, et les remises directes qu'ils sont prêts à accorder. La stratégie de différenciation par les prix, et les baisses inexorables qu'elle entraîne, n'est plus possible.

Dès lors, les distributeurs doivent impérativement trouver de nouveaux relais de croissance. L'implantation et le développement de sites à l'étranger est la réponse la plus naturelle aux contraintes réglementaires françaises. Le groupe Carrefour a ainsi réalisé les trois quarts de ses investissements à l'étranger en 1997, soit 9 milliards de francs (1,4 milliards d'euros). Le législateur a paradoxalement poussé les distributeurs à se tourner vers de nouveaux débouchés, leur conférant ainsi un surcroît de puissance et un pouvoir d'achat mondialisé, ce qui, dans un contexte de compétition mondiale, leur donne une longueur d'avance sur leurs concurrents étrangers.

L'autre tendance naturelle, dans un marché congestionné, est à la croissance externe et à la concentration des acteurs, afin de mutualiser les coûts de fonctionnement et améliorer les conditions d'achat, en pesant de plus en plus sur le chiffre d'affaires des industriels. Le mouvement de fusions a été aussi rapide que spectaculaire : rachat de

Franprix et Leader Price par Casino, OPA d'Auchan sur Docks de France, tentative d'OPA de Promodès sur Casino, montée de Carrefour dans le capital de Cora, accord Monoprix / Prisunic, fusion entre Carrefour et Promodès... La

liste est longue, mais on observe aujourd'hui une pause dans cette course à la taille critique.

Parallèlement à ce mouvement de concentration, les distributeurs mènent une réflexion sur l'aval. Il s'agit d'accroître l'offre de produits et de services proposés pour se différencier de la concurrence.

L'extraordinaire attractivité des grandes surfaces est mise à profit pour proposer au client de la zone de chalandise de nouvelles offres et accroître sa fidélité à l'enseigne. D'une logique de profondeur, où l'on offrait une gamme de produits à un nombre croissant de consommateurs, les distributeurs sont passés à une logique de largeur : il s'agit d'offrir une gamme de produits de plus en plus étendue à des consommateurs de plus en plus difficiles à fidéliser. Ainsi, les distributeurs

sont présents dans le domaine de la parapharmacie, dans la bijouterie (les « manèges à bijoux » de Leclerc), la parfumerie, les voyages (le chiffre d'affaires des 82 agences de Leclerc s'élève à 125 millions d'euros en 1998), etc. Simulta-

nément, l'offre traditionnelle s'améliore en se diversifiant. En conséquence, les distributeurs s'impliquent davantage dans la logique de production et développent les marques de distributeurs.

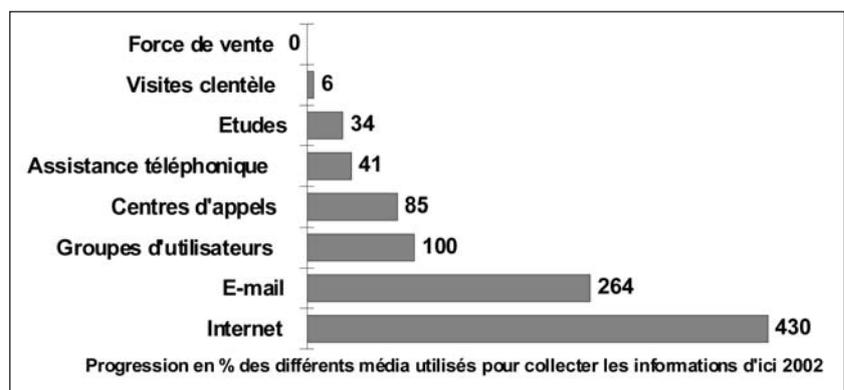
Nées du refus des industriels de vendre certains de leurs produits, les marques de distributeurs (MDD) revendiquent aujourd'hui le statut de marque à part entière. L'évolution de ces produits vers le haut de gamme les positionne de plus en plus comme de véritables concurrents pour les propres produits des industriels. En prospérant, les distributeurs deviennent aussi des producteurs dans l'alimentaire, le secteur de l'habillement, les articles de sport. Ils ont envahi le marché avec leurs marques propres. En plus d'être des clients exigeants, ils se sont mués en concurrents directs.

Les investissements consacrés à ces MDD sont colossaux : Leclerc a ainsi dépensé 500 millions de francs pour créer une centrale d'achats entièrement dédiée à la marque Repère et plus de 60 millions de francs en communication. Ces MDD généraient plus de 20 % du chiffre d'affaires de la grande distribution en 1998, voire plus de 50 % dans des secteurs comme l'entretien de la maison. Elles contribuent pour moitié à la progression du chiffre d'affaires.

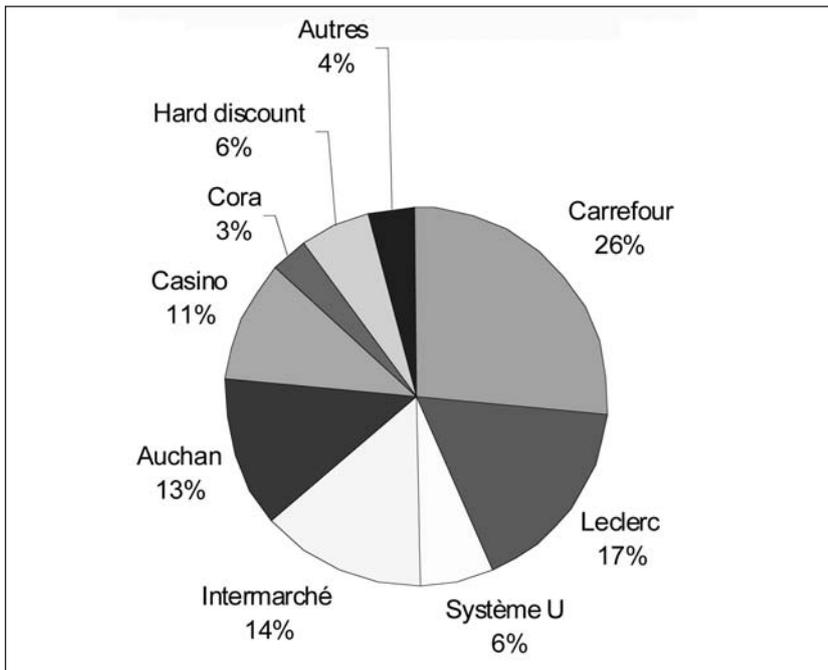
Les MDD améliorent les marges et sont un outil de différenciation entre les enseignes. Bien que la règle soit à l'alignement systématique sur le prix du

La loi Galland, votée le 1^{er} juillet 1996, abroge l'ordonnance de 1986 qui avait imposé la liberté des prix, avec pour but d'« asseoir la loyauté et l'équilibre des relations commerciales »

Nées du refus des industriels de vendre certains de leurs produits, les marques de distributeurs revendiquent aujourd'hui le statut de marque à part entière



Les moyens utilisés par les entreprises pour connaître leurs clients (Source : Andersen Consulting et The Economist Intelligence Unit)



Part de marché des distributeurs en France en 2000 (source : Consocan - Secodip)

concurrent le moins cher dans la zone de chalandise, en particulier pour les produits de l'agro-alimentaire, les MDD, propres à chaque enseigne, ne souffrent pas de comparaison de prix. Elles échappent à cette logique et permettent donc de dégager des marges bien supérieures. Il est officieusement admis que les marges réalisées grâce aux MDD sont de 10 points supérieures à celles faites sur les produits traditionnels.

Enfin, le dernier axe de leur nouvelle stratégie de croissance concerne l'environnement des magasins eux-mêmes. Les *hard-discounters* ne proposent que des magasins dépouillés, ressemblant à de simples entrepôts avec des articles disposés dans leurs cartons. De l'autre côté, les enseignes, et plus particulièrement Carrefour, cherchent à proposer à leurs clients une offre plus qualitative, une nouvelle façon de faire les courses. L'agencement est revu en organisant des univers de consommation, en regroupant les produits par usage : la mode, la maison, la culture, etc. Dans l'univers du café, le consommateur trouvera bien sûr le café, mais aussi les machines à café, les filtres, les chocolats de dégustation. Tous les sites internet des grands distributeurs utilisent cette présentation. Ce n'est qu'un exemple des projets de nouveaux

concepts de magasin qui émergent pour réinventer les grandes surfaces.

Face à ce changement dans le paysage de la distribution, les industriels doivent se repositionner. S'ils ne veulent pas être confinés au simple rôle de fabricants, ils doivent reprendre en main une partie de l'acte de vente.

La reconquête du marché

En bon stratège, avant de conquérir, il faut se renforcer et mobiliser ses propres énergies.

Une première action consiste à apparaître comme un interlocuteur légitime aux yeux du consommateur. Il faut, pour cela, s'appuyer sur la force de la marque. C'est l'enjeu de la bataille pour développer la fidélité à la marque plutôt qu'à une enseigne de distributeur et à ses MDD. L'achat d'une marque est, en effet, une preuve de confiance de la part du consommateur, prêt à payer pour une

meilleure qualité, un meilleur service. Les distributeurs qui ne sont pas des discounters ont besoin de produits de marques pour constituer leurs linéaires. Cette stratégie d'aspiration est dite « pull ».

Il est officieusement admis que les marges réalisées grâce aux marques de distributeurs sont de 10 points supérieures à celles faites sur les produits traditionnels

Le résultat est d'ailleurs frappant : une enquête de l'Insee, d'avril 1998, a démontré que près d'un ménage sur deux est fidèle à sa marque, étant prêt à reporter son achat ou à changer de magasin, s'il ne trouve pas le produit souhaité.

Le mouvement amorcé ces dernières années avec le regroupement de quantités de petites marques sous une marque ombrelle va dans ce sens. Cela permet de concentrer les efforts publicitaires et de délivrer un message plus cohérent.

Indissociable de la marque, au cœur de toute stratégie de croissance, l'innovation permet d'améliorer la force de la marque et, finalement, stimule le marché. C'est typiquement dans des marchés banalisés que les industriels ne sont plus que des producteurs. Les consommateurs, ne voyant plus l'intérêt de payer une marque pour un produit dont le besoin ou l'usage s'est banalisé, préfèrent acheter des marques de distributeurs. Si l'innovation est souvent associée à l'idée d'un produit nouveau, innover c'est aussi faire émerger pour le consommateur des bénéfices nouveaux qui ne sont pas de l'ordre de la technologie (nouveaux lieux de consommation, nouvelles façons de consommer). Ainsi, le marché de l'eau minérale est un marché à réinventer sans cesse. Il s'agit de trouver de nouvelles formes de conditionnements pour augmenter les occasions de consommation, développer les avantages perçus par le consommateur comme celui d'être bénéfique pour la santé, et éviter la banalisation du marché. La différenciation entre industriels ne se fait pas tant sur le produit que sur l'image.

Reconquérir le marché, c'est aussi reconquérir l'espace de vente. Car,

même si les négociations sur les référencements et les prix d'achat de la distribution sont menées essentiel-

lement au niveau central, les commerciaux sont une garantie de la pertinence du message fourni par les distributeurs aux consommateurs. Ils assurent essentiellement une fonction de soutien local aux vendeurs des dis-

tributeurs, les formant, corrigeant les erreurs de jugements sur un produit. Ainsi, une vendeuse se plaignait de ne pas vendre un gaufrier car celui-ci était trop petit, donc, dans l'imaginaire de la vendeuse et des clients, faisait des gaufres trop petites. Il fallut lui montrer que le moule était de la même taille que celui des concurrents, mais que l'encombrement global du gaufrier était moindre. Ils doivent, enfin, recueillir le maximum d'informations sur les lieux de vente, sur l'organisation du distributeur, sur les produits de la concurrence. Moulinex appelle ces nouveaux commerciaux des NEC, pour négociateur (par exemple, de l'emplacement d'un produit en tête de gondole), expert (de son marché), conseiller (pour bien assortir les produits du distributeur). Enfin, il peut être nécessaire de multiplier les formes de distribution des produits, qui sont autant de nouveaux axes de croissance. La modification des modes de vie et des modes de consommation inhérents à ces nouvelles habitudes suggère des formes différentes de distribution pour répondre à ces nouveaux besoins.

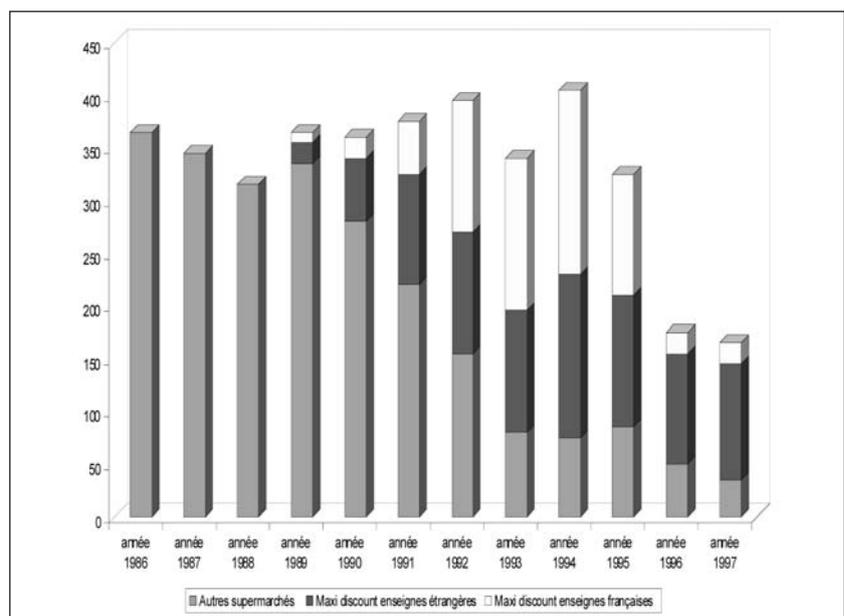
En particulier, l'industriel doit identifier le réseau prescripteur qui permettra de transmettre au consommateur les bons messages qui lui permettront de découvrir de nouveaux produits, de lui expliquer leurs avantages et de lui donner envie de les acheter. Le réseau cafés, hôtels, restaurants (CHR) dans la distribution alimentaire et, plus largement, le hors domicile, réseau prescripteur de l'agro-alimentaire, est à cet égard prometteur. Ce réseau ne constitue qu'une faible part du chiffre d'affaires d'un grand groupe comme Danone (environ 5 %), voire une part plus significative, comme chez Orangina (25 %), mais reste crucial. Ainsi, dans l'alimentaire, ce réseau offre de nouveaux débouchés en multipliant les occasions de consommation et en proposant des produits spécifiques, souvent avec un conditionnement adéquat. On peut ainsi trouver maintenant des produits LU en sachet individuel chez son marchand de journaux. Il s'agit d'aller chercher le consommateur là où il se trouve et de rendre le produit disponible à chaque occasion de consommation.

Mais ce réseau fournit surtout l'occasion d'éduquer les consommateurs. C'est dans les réseaux CHR que l'on apprend à déguster un café, à découvrir de nouvelles boissons. Au-delà du faible chiffre d'affaires que ce réseau représente, c'est bien le développement des ventes dans les réseaux traditionnels qui est en jeu. C'est une vitrine, un formidable vecteur de promotion des produits qui seront ensuite achetés par les consommateurs en grandes surfaces. L'industriel envoie le consommateur chez le distributeur classique. Car le consommateur espère retrouver en grande surface, sous une forme ou une autre, les produits qu'il a consommés en dehors de son domicile.

Autre forme de distribution prometteuse, la vente directe reste encore aujourd'hui au cœur des débats. Quelle part prendra-t-elle dans les ventes des industriels ? La vente directe utilise aujourd'hui avec succès un certain nombre de vecteurs, courrier, téléphone ou Minitel. La vente par correspondance et à distance représentait en France un chiffre d'affaires de 50,4 milliards de francs en 1998. Le courrier représente encore 54 % de ces achats, mais ce mode d'achat est en forte baisse alors que le téléphone représente dorénavant 30 %, le Minitel 12 %, et les divers autres modes d'achat, dont Internet, 4 %.

La vente directe a, du point de vue de l'industriel, de nombreux atouts : plus d'intermédiaires pour vous imposer leurs conditions de ventes et de prix, plus d'écran entre le consommateur final et le producteur, un accès immédiat à tous les clients. Internet est au cœur de tous ces espoirs. Mais en réalité, la vente directe nécessite la mise en place d'un véritable réseau logistique qui n'est pas à la portée de toutes les entreprises, autant d'un point de vue financier que de savoir-faire. La grande distribution apporte encore, de ce point de vue, une véritable valeur ajoutée. La chaîne logistique en place est, en effet, dédiée à un nombre considérable de produits, environ 40 000 références dans un hypermarché, 6 000 références dans le catalogue La Redoute, déclinées en 60 000 codes, c'est-à-dire plus qu'un magasin. Au-delà de ces difficultés, la solution serait idéale, mais l'obstacle majeur reste l'acceptation par le consommateur de ce mode de distribution pour tous les produits.

La question semble cependant aujourd'hui tranchée. On est passé d'un enthousiasme sans bornes à une position plus mesurée. L'idée générale qui se dégage aujourd'hui est de dire qu'Internet donne l'occasion de communiquer davantage avec le consommateur, de l'informer sur les nouveautés. C'est aussi le principal moyen utilisé par les entreprises pour



Les ouvertures de supermarché depuis 1986 (source : Sessi)

connaître leurs clients. Il ne remplacera pas le contact physique avec les produits, essentiel pour le déclenchement de l'achat. Ainsi, chez Moulinex, 60 % de la gamme est faite de produits de séduction : la vision du produit est essentielle pour acheter le produit. Au contraire, ce sont les distributeurs qui investissent le domaine : Carrefour est présent avec Ooshop, Cora avec Houra. Et même si les débuts semblent difficiles, ils sont prometteurs. Le site fnac.com est ainsi le site de commerce électronique le plus visité en France.

De la confrontation à la coopération

Si, pour reconquérir le marché, les industriels doivent se tourner davantage vers le consommateur, ils ne doivent pas négliger pour autant leur client direct : le distributeur.

Il s'agit, pour les industriels, de mettre en place les outils nécessaires afin de susciter une collaboration volontaire de la part du distributeur, qui, en raison des incitations, des conditions générales de vente qui lui sont faites, va naturellement privilégier leurs produits et les mettre en avant chaque fois que c'est possible. Dans la littérature, on pourra trouver le nom de *push* pour caractériser une telle coopération. Ce terme ne convient pourtant pas, car il donne l'idée fautive que l'industriel pousse ses produits dans la chaîne de distribution, ce qui ne traduit pas la logique d'un industriel qui part toujours du marché pour essayer de comprendre quels produits proposer.

L'industriel doit, tout d'abord, essayer de bien comprendre qui est son client. Chaque enseigne a des modes de fonctionnement qui lui sont propres : son type de clientèle, sa stratégie de différenciation, le mode de rémunération de ses vendeurs... Les vendeurs, par exemple, promeuvent naturellement les produits sur lesquels ils perçoivent les primes les plus importantes. En effet, leur guelte varie fortement d'un produit à l'autre, et est fonction, avec une pondération différente suivant les enseignes, du prix du produit, de la marge réalisée dessus et du niveau des stocks. Cette information, ils la retrou-

vent sur l'étiquette et, donc, pour chaque produit, ils connaissent le niveau de leur rémunération. Cette information est dissimulée, suivant les enseignes, dans un faux code-barre, dans une partie du code produit, dans le séparateur des milliers de francs... L'intérêt de la démarche des distributeurs est évident. Ils

rémunèrent mieux les vendeurs sur les produits qu'ils veulent vendre en priorité, et ce, dans une large part, au détriment du consommateur. Un chef de rayon confiait ainsi qu' "avec du point [il pouvait] vendre n'importe quoi". Les industriels doivent tenir compte, dans l'élaboration du message que les commerciaux délivrent aux vendeurs, de ces motivations dans l'établissement de leurs prix et remises.

Une réponse personnalisée peut prendre plusieurs formes : des promotions adaptées, des références spécifiques (couleurs, accessoires...). Le distributeur dispose ainsi d'une offre originale et se démarque de la concurrence. L'industriel peut aller plus loin et proposer de partager la responsabilité de l'acte de vente dans des approches de type ECR.

L'ECR (*Efficient Consumer Response*), née en 1992 sous l'impulsion conjointe de Wal-Mart, le géant américain de la distribution, et Procter & Gamble, propose aux distributeurs et industriels de travailler ensemble, au lieu de s'opposer, afin de maximiser leurs ventes et leurs profits par une amélioration du réassort et de la logistique, une gestion optimale de la gamme de produits, des promotions efficaces et une innovation performante.

Pour le moment, il faut avouer que seule la première voie a été véritablement explorée en France. « *Commencer à travailler avec les distributeurs sur la logistique permet d'ouvrir la porte à une collaboration sur les autres points* » nous a confié le directeur marketing d'une grande entreprise. L'amélioration des assortiments est moins aisée. Le distributeur est passé maître dans l'art de savoir quelle surface accorder à chaque catégorie de produits. Cependant, les industriels connaissent beaucoup plus

finement, au sein de chaque catégorie, les critères d'achat des consommateurs. Les industriels réclament de pouvoir s'impliquer beaucoup plus dans la gestion des catégories de produits et de définir avec les distributeurs la composition de la gamme.

En suivant une logique de ce type aux Etats-Unis, Procter & Gamble a réussi à augmenter ses ventes de 6 % et ses profits de 22 %, après avoir réduit de 13 % le nombre de références dans la catégorie des détergents.

Une gestion optimale des promotions permet également de réaliser des économies substantielles. La logique actuelle est celle de prix les plus bas possible sur l'ensemble des produits. Une étude du « *Retailing Food Industry Center* » évalue à 4 % des ventes les économies réalisables en gérant mieux les dépenses de promotion. La connaissance des industriels est nécessaire, car les distributeurs ne peuvent pas avoir une connaissance fine de la sensibilité aux prix de l'ensemble des produits qu'ils distribuent.

Le dernier axe majeur de coopération tourne autour de l'innovation. Des recherches ont démontré qu'en moyenne, les acheteurs des supermarchés rejettent environ 60 % des nouveautés qu'on leur propose. Associer les distributeurs à la conception de nouveaux produits peut donc réduire considérablement le taux de rejet de leur part et permettre de faire des économies significatives.

Un électrochoc salutaire pour les industriels

Mais ce genre de coopération ne doit pas faire oublier tous les obstacles que distributeurs et industriels devront surmonter pour travailler ensemble. L'abandon de la gestion d'une catégorie à un industriel peut poser des problèmes d'organisation aux grands distributeurs. Les chefs de rayon actuels accepteraient-ils la perte de la quasi-totalité de leurs responsabilités ? Ils sont aujourd'hui de véritables petits chefs d'entreprises, responsables de leur

chiffre d'affaires, de leur résultat. Ils décident des assortiments, reçoivent les vendeurs des grandes marques, les regardent avec un sentiment de supériorité mal dissimulé. Si demain, l'ensemble de ces responsabilités est confié aux industriels, comment l'accepteront-ils ? Les industriels sauront-ils admettre de leur

coté que les distributeurs peuvent les aider, notamment en matière d'innovation, en les intégrant beaucoup plus vite dans le processus de conception des produits ? Ils pourraient y voir un risque de fuites d'information au profit des marques propres du distributeur ou de concurrents, et ils n'accepteront peut être pas de se livrer.

Le dialogue reste encore difficile. Cité dans *Les Echos* du lundi 7 juin 1999, Jérôme Bédier, président de la Fédération des entreprises du commerce et de la distribution (FCD), déclarait, suite à une proposition d'un industriel, Procter & Gamble, de supprimer les marges arrières : « *Pour les industriels, les distributeurs ne sont que des outils de mise à disposition de leur produits. Mais nous ne sommes pas que des rayonnages. Notre métier est de sélectionner des produits, composer une offre, étonner le consommateur. Nous*

sommes prêts à renoncer aux marges arrière si l'on nous rend la liberté de négocier et de fixer nos prix. Mais nous ne sommes pas à la disposition d'industriels souhaitant changer, tous les deux ans, de règle du jeu ».

Des recherches ont démontré qu'en moyenne, les acheteurs des supermarchés rejettent environ 60 % des nouveautés qu'on leur propose

Cependant, cet affrontement entre distributeurs et producteurs peut être considéré comme un électrochoc salutaire pour les industriels. La prise de conscience de l'importance du commerce est un fait incontestable aujourd'hui pour tous les industriels aux prises avec la grande distribution. Elle aura certainement décimé les rangs des industriels, mais la sélection darwinienne née de l'affrontement a enfanté des champions. Les industriels se sentent plus confiants et prennent des initiatives en matière de distribution. En face, les distributeurs sont en pleine remise en cause, mais, là aussi, naissent des poids lourds.

Conséquence de ces bouleversements, le consommateur associe dorénavant davantage la marque et le point de vente, et c'est l'association du produit et de l'enseigne qui le décide à acheter. Aujourd'hui, plus qu'hier, distributeurs et industriels ont intérêt à travailler ensemble pour satisfaire ce consommateur. La culture des distributeurs consis-

tait jusqu'à présent à baser leur succès sur leur force d'achat. Ils font maintenant appel à des logisticiens et des hommes du marketing venus de l'industrie, ce qui aide certainement à parler le même langage. Producteurs et distributeurs ont néanmoins des motivations qui restent profondément différentes. Ils pensent avoir trouvé un objectif commun : la séduction du consommateur. Mais, une fois le consommateur charmé et séduit, il n'est pas certain que les distributeurs et les industriels auront la même conception de la relation au client. Ils restent, en tout cas, divisés sur la façon de l'exploiter. Ce n'est certainement plus David contre Goliath mais, au final, c'est le consommateur qui aura le dernier mot. ●

BIBLIOGRAPHIE

- [1] MARC MEULEAU, De la distribution au marketing (1880-1939) une réponse à l'évolution du marché, *Entreprises et Histoire*, 1999 n° 3.
- [2] ISABELLE EYMARD, MARYVONNE LEMAIRE, CHRISTIANE NIVET, SEBASTIEN SEGUIN, Le commerce en 1997, Division Commerce, INSEE.
- [3] The Economist, a survey of retailing, 1995.
- [4] RONALD B. LARSON, Key developments in the food distribution system, The Retail Food Industry Center, Septembre 1997.
- [5] OLIVIER CHARDON, SYLVIE DUMARTIN, Fidélité aux enseignes, fidélité aux marques : le choix des consommateurs, INSEE, 1998.
- [6] LIBIE COUSTEAU, Les hypers imposent leurs marques, *Enjeux Les Echos*, 1998.