

THEME 5

LE RESEAU DE DISTRIBUTION

* * * * *

Chapitre 1

La diversité des réseaux de distribution

Pour satisfaire nos envies d'achats, nous avons de nombreuses possibilités : nous pouvons entrer dans différents types de points de vente : petites boutiques de quartier, grands magasins, hypermarchés... Nous pouvons également commander à distance par courrier à partir d'un catalogue ou par internet. Cette richesse de la fonction commerciale est due à la variété des réseaux de distribution des marchandises.

Le réseau de distribution est un ensemble associant une équipe commerciale et des unités commerciales. L'ensemble des réseaux forme l'appareil commercial. Ce dernier a profondément évolué depuis une trentaine d'années et forme aujourd'hui une structure de plus en plus complexe. Les formes d'organisation des unités commerciales sont très diverses. Il est cependant possible de les distinguer en quatre pôles majeurs : les grossistes, les détaillants, les centrales d'achat et les acteurs de la vente à distance.

Nous étudierons dans un premier temps cette structure de la distribution française pour nous intéresser dans un deuxième temps aux groupements d'achat dont l'importance est aujourd'hui primordiale

I – STRUCTURE GENERALE DE LA DISTRIBUTION

On peut distinguer quatre grands pôles dans les réseaux de distribution.

A) Le commerce de gros

Il regroupe les intermédiaires commerciaux dont le rôle est d'acheter au producteur ou à l'importateur, de stocker et d'approvisionner les détaillants. Les caractéristiques de la fonction de gros sont :

- l'importance de la fonction de stockage ;
- le caractère souvent régional de l'entreprise (le grossiste couvre généralement plusieurs départements) ;
- la spécialisation de l'entreprise soit par produit (grossiste en viandes), soit par type de clientèle (grossiste en pièces détachées automobiles pour clients professionnels).

Les rôles du grossiste sont les suivants :

- Constituer un trait d'union entre le producteur et son marché car il est également un fournisseur d'informations.
- Acheter régulièrement et en quantités importantes, permettant au producteur de mieux gérer son flux de production.
- Assurer pour le détaillant un rôle de « centralisateur » de marchandises et de stockage.

En général, cette fonction est assurée par des entreprises spécialisées ou par les producteurs eux-mêmes. Mais elle peut aussi l'être par des groupements particuliers comme les centrales d'achat pour magasins populaires ou pour hypermarchés ou encore par les chaînes volontaires constituées par des grossistes et des détaillants. Exemple : Catena.

La part des grossistes dans la distribution est faible (20% du total des entreprises de commerce) et tend à diminuer au profit des centrales d'achat ; le métier tend à disparaître pour les biens durables et l'habillement.

B) Le commerce de détail

La fonction de détail consiste à s'approvisionner en marchandises pour satisfaire les besoins du consommateur final.

L'évolution récente du commerce de détail est sa concentration croissante, c'est-à-dire l'augmentation en taille des établissements et leur diminution en nombre. Il intègre également de plus en plus les nouvelles technologies dans la vente et la gestion.

Le commerce de détail connaît une dispersion géographique à peu près égale sur la France, avec toutefois des densités de commerces très élevées dans certaines zones d'attraction particulière (banlieues des grandes villes avec leurs centres commerciaux, quartiers piétonniers des villes...).

Appelé aussi petit commerçant, il conserve une place importante dans le domaine non alimentaire. Dans le domaine alimentaire, sa position s'affaiblit régulièrement mais il continue à rendre un service de proximité et de dépannage. Il continue également à prospérer dans les domaines de spécialisation peu ou mal abordé par les grandes surfaces.

C) Les centrales d'achat et les centrales de référencement

Ce type de centrales opère pour le compte d'un groupement de points de vente. Ces regroupements peuvent prendre plusieurs formes juridiques, selon la nature des liens existant entre la centrale et le point de vente. Leur différence réside dans le degré d'initiative du choix des fournisseurs qui est laissé aux responsables des points de vente. La centrale de référencement se borne à répertorier les fournisseurs dans ses fichiers, souvent elle ne s'engage pas sur des quantités fermes car les magasins peuvent commander directement auprès d'autres fournisseurs : c'est le système adopté par Leclerc, système U, Carrefour. A l'inverse, une centrale d'achat impose une liste de fournisseurs exclusifs : les commandes sont fermes : Auchan a retenu cette forme de groupement.

D) La vente à distance

Ces méthodes de distribution connaissent une forte croissance en France depuis une vingtaine d'années. Les sociétés qui les pratiquent sont nombreuses et le font soit à titre de méthode de vente principale, soit accessoire.

Les sociétés de vente à distance émanent du concept créé par Boucicaut (créateur du Bon Marché) qui, dès la fin du 19^e siècle, et qui diffusait un catalogue à 500 000 exemplaires afin « que la province puisse avoir accès aux mêmes produits que Paris ».

Ces sociétés ont fondé leur croissance sur des connaissances très approfondies en matière de comportement du consommateur, d'adaptation du produit aux besoins et d'utilisation de l'informatique (gestion des fichiers).

Aujourd'hui, la vente à distance continue son expansion grâce au réseau internet. Le commerce électronique est un puissant facteur de développement du commerce parce qu'il propose aux

consommateurs une offre mondiale de produits à toutes heures du jour ou de la nuit. Il permet également des comparaisons de prix très faciles.

II – LES GROUPEMENTS D’ACHATS

Ce circuit de distribution est en constante progression. On distingue quatre types de groupement.

A) Le groupement d’achat

Les groupements d'achats interviennent soit en tant qu'acheteur, soit en tant que négociateur pour le compte des adhérents. On distingue :

- Le groupement d'achats de détaillants est généralement organisé sous forme de coopérative à capital variable. Les principes de fonctionnement sont les suivants :
 - la liberté d'achat : le commerçant n'est jamais obligé de se fournir en totalité auprès du groupement ;
 - la liberté de se retirer du groupement ;
 - une cotisation pour tous les membres ;
 - l'exclusivité réservée à un revendeur sur un secteur déterminé.

Le groupement d'achats permet aux petits commerçants de bénéficier de prix avantageux, d'avoir des livraisons régulières, et de profiter de l'assistance technique et financière du groupement. On compte en France environ 130 groupements avec 25 000 adhérents. Les enseignes françaises les plus connues sont La Guilde des Orfèvres, La Hutte, Krys, Unico, Intermarché...

- Les groupements d'achats de grossistes sont des formes d'associations de grossistes qui s'entendent pour effectuer leurs achats en commun auprès des fabricants. L'objectif de ces groupements est le même que celui des détaillants : renforcer leurs forces dans la négociation en augmentant le volume de leurs achats. Quelques enseignes : Sopegros (produits alimentaires), Ugeco (confiserie).

B) Les chaînes volontaires

Il s'agit d'un « groupement d'un ou plusieurs grossistes et de détaillants sélectionnés parmi leurs clients, en vue d'assurer la coordination des fonctions de gros et de détail, d'organiser en commun l'achat et la vente et d'adapter en conséquence la gestion des entreprises associées tout en respectant l'indépendance juridique et financière de chacune d'elles. Les associés d'une même chaîne exploitent en principe une enseigne commune » (Dictionnaire commercial). Il existe actuellement une trentaine de chaînes volontaires en France regroupant 40 000 détaillants sous des enseignes telles que Catena (bricolage), Shopi, Spar, Bravo (produits alimentaires)...

C) Les chaînes intégrées

Une même entreprise de distribution possédant un nombre généralement important de points de vente, centralise ses achats : elle cumule alors les fonction de gros et de détail. C'est le principe des grandes surfaces.

Grandes surfaces à dominante alimentaire	Assortiment large et peu profond : 25 à 50 000 références Politique de fort volume de ventes à bas prix Libre service, vaste parking, rotation des stocks élevés Exemple : Carrefour, Auchan, Leclerc, Cora
Grandes surfaces spécialisées	Assortiment large (dans la spécialité) et profond Libre service, vaste parking, plutôt à la périphérie des villes Exemple : Castorama, Fnac, Darty, Ikéa
Grands magasins	Assortiment large et profond

	Rotation des stocks moyenne à faible Situation en centre ville ou centres commerciaux Image de produits de qualité, vente assistée ou libre service Exemple : Printemps, BHV, Galeries Lafayette
Magasins populaires	Assortiment restreint Rotation des stocks assez rapide Dominance des produits alimentaires Situation en centre ville Exemple : Prisunic, Monoprix
Hard discounters	Assortiment essentiellement alimentaire Surface de vente assez réduite Produits sans marque ou marque sans notoriété Prix très bas Situation en centre ville ou ensembles commerciaux Exemple : Lidl, Ed

D) La franchise

Le contrat de franchise permet à un détaillant indépendant de se voir concéder par un producteur le droit d'utiliser la marque ou l'enseigne du fabricant pour vendre des produits ou des services, ceci en échange d'une redevance généralement calculée proportionnellement au chiffre d'affaires. Ce contrat s'accompagne également d'une assistance technique et commerciale du producteur.

	Franchiseur	Franchisé
Obligations	Communiquer le savoir-faire Concéder l'usage de la marque ou de l'enseigne	Payer le prix Respecter certaines normes du franchiseur Communiquer les informations concernant sa gestion
Avantages	Extension facile du réseau Maîtrise de la commercialisation Pouvoir commercial Politique commerciale facilement maîtrisable	Aides à l'ouverture Aides au merchandising Aides à la gestion Formation Communication au niveau national
Inconvénients	Nécessité d'un bon système d'information marketing Risque de mécontentement du réseau si contrat trop restrictif	Coût (droit d'entrée, % sur CA) Dépendance commerciale Pas d'exclusivité territoriale

Exemples d'enseignes connues : Phildar, Y. Rocher, Rodier, Conforma, Léviton, Sofitel, Pimkie, La Vie Claire, Pronuptia. Le contrat de franchise réalise donc à la fois une opération de distribution et une collaboration entre entreprises.

Chapitre 2

L'organisation des réseaux de distribution

Les réseaux intégrés prennent aujourd'hui une place prépondérante dans la distribution. Placés sous la responsabilité d'un directeur salarié, les unités commerciales doivent appliquer les stratégies décidées par une « tête de réseau ». Ces directeurs peuvent toutefois bénéficier d'une certaine autonomie afin d'adapter leur offre au marché local par exemple lorsqu'il s'agit de produits alimentaires dont la consommation n'est pas partout la même (huile d'olive par exemple). Dans le secteur bancaire, de l'assurance et des services en général, l'offre de produits est standardisée. Le management varie selon la nature du produit ou du service offert et selon l'étendue du réseau.

I – LES ACTEURS DES RESEAUX

A) La structure

Les réseaux intègrent les fonctions de gros et de détail. Tous les réseaux intégrés comprennent deux acteurs principaux :

- la tête de réseau (groupement d'achat, franchiseur ou siège social) : elle a pour objet de gérer l'ensemble du réseau, donner l'orientation stratégique. La tête de réseau est généralement une société ou une coopérative qui centralise les services
- les unités commerciales : elles ont pour objet d'assurer la commercialisation des produits et services et mettent en œuvre les actions adaptées aux particularités locales (marketing de site). Les unités sont donc les intermédiaires entre la tête de réseau et la clientèle.

Ainsi la plupart des grands distributeurs sont organisés avec une direction générale, une ou plusieurs centrales d'achat et des plates formes logistiques régionales qui réceptionnent les marchandises pour les répartir dans les unités commerciales. Depuis plusieurs années, les enseignes se sont lancées dans une politique de centralisation des informations et des flux accompagnée d'une suppression des stocks en magasin. Les commandes aux fournisseurs sont passées par voie électronique avec utilisation de l'EDI (Echange de Données Informatiques). Dans le même temps les unités du réseau sont reliées par des systèmes informatiques à la tête de réseau pour assurer la remontée des informations.

B) Les autres acteurs du réseau

D'autres acteurs peuvent être présents dans le réseau :

- la centrale de référencement, qui traite la négociation avec les fournisseurs et sélectionne les produits pour les membres du réseau ;
- la centrale d'achat, qui gère les achats des membres du réseau. Elle étudie les produits, recherche les fournisseurs, négocie, achète et, dans certains cas, répartit les achats entre les points de vente ;
- les plates-formes logistiques, lieux de livraison des marchandises qui sont immédiatement réparties, regroupées par point de vente destinataire et expédiées ;
- les entrepôts de stockage ;
- les plates-formes d'échange électronique dont l'objectif est de faciliter et simplifier les relations commerciales entre distributeurs, fournisseurs et prestataires. Elles réalisent l'automatisation des échanges d'informations sur les produits, les prix, les promotions,

réalisent des transactions commerciales et organisent des ventes aux enchères sur certains lots de produits.

La multiplicité des acteurs et leurs relations dépendent du type de réseau.

II - LE MANAGEMENT DES RESEAUX

A) Le rôle de la tête de réseau

Manager un réseau de façon efficace c'est assurer la mise en œuvre de la politique de la tête de réseau tout en préservant la cohérence de l'organisation. Cette cohérence est assurée par la mission de l'enseigne. Celle-ci doit être clairement identifiée, explicite et bien comprise par chaque détaillant indépendant ou par chaque collaborateur. Exemple : Quand une enseigne communique sur la qualité de son service après vente et sur la justesse de ses prix, elle essaye également de motiver ses salariés autour d'un projet commun, de les motiver.

La tête de réseau a différents objectifs :

Objectifs	Moyens	Outils
Vendre la stratégie	Assurer la compréhension et l'appropriation par les équipes des unités commerciales.	Formation Partage de l'information Motivation
Adapter localement les politiques	Orienter et faciliter l'adaptation locale de chaque unité commerciale	Décentralisation Aides, conseils à l'implantation Formation
Contrôler l'application	Faciliter la remontée d'informations. Faire des visites régulières	Animation de réseau Études
Assurer la performance	Responsabiliser. Orienter les actions.	Mesure de la performance Contrôle
Partager les savoir-faire	Identifier, diffuser les expériences réussies.	Mise en place de journaux internes, intranet

D'après Cédric Ducrocq, La Nouvelle Distribution, Dunod, 2003

C) L'étendue des réseaux

Une entreprise souhaite en règle générale disposer de la couverture de points de vente la plus étendue possible. En effet son objectif est d'offrir son produit ou ses services au plus grand nombre possible de consommateurs, l'idéal étant de réaliser un maillage complet du territoire.

Trois stratégies principales peuvent être mises en œuvre pour tendre vers cet objectif :

- La couverture systématique d'une zone suivie de l'investissement sur une autre zone géographique. L'enseigne se diffuse ainsi par contagion, ses objectifs sont de réduire les coûts de distribution en choisissant la proximité géographique des premières bases logistiques installées et comprendre les besoins des consommateurs locaux
- La stratégie de recherche d'opportunités dont l'objectif est d'occuper les meilleurs emplacements commerciaux même au prix de l'éloignement géographique de la tête de réseau. C'est la stratégie utilisée par les têtes de réseau de franchise : leur objectif est de mettre en place le plus grand nombre possible d'unités commerciales sans attachement géographique particulier.
- La stratégie d'acquisition, l'enseigne rachète un autre groupe disposant déjà d'un réseau. En France, la limitation d'ouverture de nouveaux points de vente de grandes surfaces impose souvent ce choix aux distributeurs.