Évolution de business models et fonction Achats : quels impacts ? Fonction Achats et évolution de business models : quel accompagnement ? Cas de la grande distribution

Romain Simon

▶ **To cite this version:**

Romain Simon. Évolution de business models et fonction Achats : quels impacts ? Fonction Achats et évolution de business models : quel accompagnement ? Cas de la grande distribution. Gestion et management. 2019. dumas-02350850

HAL Id: dumas-02350850

https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02350850

Submitted on 6 Nov 2019

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

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

Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Mémoire de recherche

Evolution de *business models* et fonction Achats : quels impacts ? Fonction Achats et évolution de *business models* : quel accompagnement ?

Cas de la grande distribution

Présenté par : Romain SIMON

Tuteur universitaire : Romaric SERVAJEAN-HILST

Master 2 FC DESMA
'Management stratégique des achats'

2018-2019

Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en formation continue : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

Je remercie mon responsable marchés et ma directrice achats pour avoir accepté et soutenu ma démarche de partir en formation pendant un an

Je remercie mon tuteur universitaire pour son suivi et ses nombreux conseils enrichissants

Merci à tous les experts académiques ou professionnels qui ont accepté de prendre de leur temps pour échanger sur leur vision des Achats en distribution et partager leurs doutes ou leurs certitudes sur les avenirs exaltants du secteur et de la fonction
Les échanges furent réellement passionnants

Table des matières

Introduction générale..... 9

Structure de la recherche. 12

PREMIER CHAPITRE

PREMIERE PARTIE .....

Le secteur de la grande distribution : ses chiffres clés, son histoire, son modèle économique originel. .. 15

1-1 – Les chiffres clés du Retail : secteur « *interface* » entre production et consommation..... 16

1-2 – L'évolution de la grande distribution : de son origine à son entrée en crise..... 17

1-2-1 – Entre production de masse et consommation de masse : la distribution de masse est historiquement un modèle « industriel » et « fordien »..... 17

1-2-2 – L'entrée en crise. 19

1-3 – Synthèse et apports pour notre recherche. 20

DEUXIEME PARTIE..... 21

La fonction Achats en grande distribution : ses caractéristiques et spécificités 21

2-1 – Une fonction centrale et de « *cost killer* » en lien avec les orientations stratégiques de prix bas et de rationalisation déployées par les organisations. 22

2-1-1 - Les achats au sein d'une activité d'achat-revente : une fonction « *cœur de métier* ». 22

2-1-2 - Les achats au sein d'un secteur très concurrentiel, avec pour modèle économique historique le « *discount* » : une fonction de rationalisation axée sur le prix. 24

2-1-3 - Les achats au sein d'acteurs ayant accru leur pouvoir dans le canal de distribution : une fonction clé de validation ou non d'accès au linéaire et donc au marché. 32

2-1-4 - Les achats dans un cadre potentiellement conflictuel et de de court terme : une fonction soumise à des exigences « *d'immédiateté* » de son organisation. 38

2-1-5 - Les achats au sein d'un secteur « *surveillé* » et soumis à un interventionnisme législatif important : une fonction également « *gestionnaire de risques* ». 39

2-2 – Les achats en grande distribution : une fonction de « *prédateur* » à relativiser ? 41

2-2-1 – Préambule : l'existence d'une idéologie de dévalorisation voire de mépris du secteur. 41

2-2-2 – La fonction achats et ses relations avec les fournisseurs. 42

2-3 – Une fonction Achats proche des ventes et en lien direct avec le marketing et la supply chain. .. 47

2-3-1 - Les composantes logistiques et supply chain 47

2-3-2 – La composante marketing de l'offre : l'assortiment, le cas des marques propres, la promotion. .. 48

2-4 – Synthèse et apports pour notre recherche. 51

DEUXIEME CHAPITRE

PREMIERE PARTIE

Les évolutions des modèles économiques dans le secteur de la distribution. 55

1-1 – Une nécessaire prise en compte des évolutions de la société et des clients. 56

1-1-1 – Des changements importants des attentes et des comportements des clients. 56

1-1-2 – Des modifications des modèles économiques. 57

1-2 – Introduction à la notion de business model. 58

1-2-1 – Définition. 58

1-2-2 - Composantes et représentations. 59

1-2-3 - Approche business model et approche stratégique..... 60

1-2-4 - Le client comme ressource. Business models et innovation. 61

1-3 – Les composantes et caractéristiques génériques du modèle économique de la distribution physique. 62

1-3-1 - L'architecture de valeur : le *« Comment ? »* (= Ressources et compétences). 62
1-3-2 - La proposition de valeur : le *« Quoi »* et *« A qui ? »* (= Offres et activités). 63
1-3-3 - L'équation de profit : le *« Combien ? »*. 63
1-4 – Pas un … mais plusieurs business models dans le secteur de la distribution. 64
1-4-1 - Une typologie basée sur une simplification ou un enrichissement de la valeur. 64
1-4-2 - Une typologie basée sur 3 composantes : proposition de valeur, organisation, ressources. 65
1-4-3 - D'un BM générique à la notion de commerce de précision : cas des concepts de proximité. 66
1-4-4 - Illustration avec l'enseigne Monoprix. 67
1-5 – Les évolutions perceptibles des BM dans le secteur de la distribution. Les hypothèses de changements nécessaires du commerce physique. 68
1-5-1 – Innovation de BM en Retail. 68
1-5-2 - Des synergies online/offline, ventes physiques/électroniques : vers l'omnicanalité et le commerce de précision. 69
1-5-3 – Un distributeur cherchant à capter davantage de valeur en amont. 71
1-5-4 – L'union fait (encore) la force à l'achat pour réduire les coûts. 71
1-6 – Un BM récent et disruptif : les places de marché numérique ou *marketplaces*. 72
1-6-1 – Un BM de rupture récent mais faisant déjà parti du quotidien de millions de personnes. Amazon, N°1 des *marketplaces,* en est le digne représentant en France. 72
1-6-2 – La *marketplace*, un BM de plateforme, plaçant le client en son *« centre »* et qui n'est pourtant pas un modèle de commerce. 73
1-6-3 – Caractéristiques du e-commerce et de la *marketplace*. 74
1-6-4 – Une réelle innovation de rupture : un *« saut de valeur »* 75
1-6-5 – Face au BM des *marketplaces*, quel avenir pour les distributeurs traditionnels d'alimentaire ? Une réorganisation du marché prévisible ? 76
1-7 – Synthèse et apports pour notre recherche. 77
DEUXIEME PARTIE 79
L'orientation clients : approche du concept. Liens avec la fonction Achats. 79
2-1 – Le concept d'orientation clients. 80
2-1-1 – Définition. 80
2-1-2 – Qualité, satisfaction clients et fidélité. 81
2-1-3 – Bref focus sur la notion de satisfaction. 81
2-1-4 – L'assimilation de l'orientation clients à la seule fonction marketing et les limites de l'orientation clients dans la littérature. 82
2-2 – Le concept d'orientation marché. 85
2-2-1 – Définition. 85
2-2-2 – Liens entre orientation marché et performance 87
2-3 – Liens entre orientation marché et fonction Achats. 88
2-3-1 – La fonction Achats : d'un « mal nécessaire » à une fonction de plus en plus mature et stratégique. 88
2-3-2 – Une fonction d'intermédiaire avec les fournisseurs et les clients internes. 89
2-3-3 – Le rôle de la fonction Achats vis-à-vis des ressources externes : l'approche par les ressources. . 89
2-3-4 – Le rôle de la fonction Achats dans les relations inter-organisationnelles. 90
2-3-5 – De la gestion du panel et du management des relations inter-organisationnelles à la collaboration et à la motivation pour se différencier. 91
2-4 – Synthèse et apports pour notre recherche. 92

TROISIEME CHAPITRE

PREMIERE PARTIE
Les experts sollicités et l'organisation de l'enquête terrain. 94

1-1 – Typologie des experts 95

1-2 – Organisation de l'enquête terrain. 95

DEUXIEME PARTIE
Résultats et discussion. 96

2-1 – La négociation des prix et la réduction des coûts. 97

2-1-1 – La perception des professionnels et académiques sur le positionnement actuel de la fonction Achats en grande distribution. 97

2-1-2 – Un contexte qui restera (du moins à court terme) très marqué par la compétitivité prix. 98

2-1-3 – Mais la centralisation et l'argument *« volume »* semblent avoir leurs limites. 101

2-1-4 – Synthèse : la négociation des prix et la réduction des coûts. 102

2-2 – La *« composante supply »* de l'acheteur de grande distribution. 103

2-2-1 – La logistique devrait être encore davantage une fonction clé dans la distribution. 103

2-2-2 – Le rôle prévisible de l'acheteur. 104

2-2-3 – Synthèse : la *« composante supply »* de l'acheteur de grande distribution. 106

2-3 – La *« composante marketing »* de l'acheteur de grande distribution. 107

2-3-1 – Rappel : un contexte de démassification de la consommation. 107

2-3-2 – Un contexte d'évaluation continuelle de l'offre au travers du digital : une pression supplémentaire de la part des consommateurs. 107

2-3-3 – Une conviction partagée : « le distributeur de demain se différenciera par son offre. 108

2-3-4 – Mais jusque-là : une standardisation des assortiments, la primauté accordée aux *« retours du terrain »,* un marketing de l'offre encore au service de l'ancien modèle économique. 109

2-3-5 – Et pourtant les distributeurs ont des ressources uniques. 109

2-3-6 – Les rôles prévisibles de l'acheteur : fortement impliqué dans le management de l'offre, *« alimenté »* en data et aidé par la digitalisation pour gérer la diversité. 110

2-3-7 – Les rôles prévisibles de l'acheteur : une mission fondamentale de différenciation de l'offre. 111

2-3-8 – L'argument d'une adéquation plus fine entre la typologie des produits et les canaux de distribution (concepts, enseignes) : l'acheteur relais du commerce de précision et des stratégies commerciales des enseignes. 114

2-3-9 – Le distributeur fournisseur des plateformes : un rôle renforcé pour la fonction Achats ? 114

2-3-10 – Synthèse : la *« composante marketing »* de l'acheteur de grande distribution. 115

2-4 – Continuation de piste de recherche ; quelle organisation plausible pour la fonction Achats ?. 116

Conclusion générale. 117

Limites à notre recherche. 119

Bibliographie 120

Table des figures et Tableaux
Annexe

CHAPITRE INTRODUCTIF

- Introduction générale.
- Structure de la recherche.

Introduction générale.

La grande distribution française est au cœur de l'actualité et de nombreux articles récents mentionnent les enjeux auxquels elle est confrontée et la crise qu'elle traverse.

« Les 5 grandes tendances du futur du Retail [1] »
« Grande distribution, grands changements. L'hypermarché est mort, vive l'hyper client ! [2] »
« Distribution : pourquoi l'alliance Carrefour-Tesco révèle un changement d'ère [3] »
« France : la grande distribution réinvente son business model [4] »
« Auchan : la vie d'après l'hypermarché [5] »
« Carrefour: jusqu'à 3.000 départs [6] » Etc.

L'évolution de la société met à mal les « temples de la consommation »

Bâtis historiquement sur le modèle des prix bas, de la puissance et des *« effets de dimensions »*, le commerce physique et son principal symbole qu'est le format hypermarché, sont actuellement impactés par une baisse chronique de la consommation et du *« trafic clients ».*

Cette tendance, prédite comme durable, reflète les mutations profondes de la société, ses crises sociales successives mais aussi les évolutions importantes des comportements de consommation largement alimentées par l'essor récent du digital et par une concurrence exacerbée entre les acteurs.

En effet, jamais le secteur n'aura affiché une si grande diversité de concepts et de déclinaisons décuplant l'offre aux yeux du consommateur : commerce 100% on line, drive, *« click and collect »,* magasins de proximité, magasins de producteurs, supermarchés collaboratifs, *« supermarché digital ou phygical[7] »,* épiceries fines, concepts type « *Deliveroo* » …

Confrontée à une individualisation croissante de la consommation, la distribution se retrouve également face à des clients connectés et avides d'immédiateté (on parle de *« concept ATAWAD : anytime, anywhere, any device »*) qui n'hésitent plus à comparer les prix, partager leurs avis, attribuer bons ou mauvais commentaires et passer très facilement d'un canal[8] de distribution à un autre (achat en magasin, en ligne ou sur mobile ; on parle, dans ce dernier cas, de m-commerce).

Le digital a renversé le pouvoir en faveur du consommateur et ce, au détriment des industriels, de leurs marques et des distributeurs. C'est le règne du *« consomm'acteur »* et du « client 'moi-moi-moi', défiant, voulant tout pour rien et sans le moindre effort » pour BADOT et MORENO (2016, p. 36).

Le secteur serait confronté à une « nouvelle révolution commerciale » (MOATI P., 2011)

En 2016, MOATI avançait l'idée que la crise que traversait la grande distribution pourrait « remettre en cause son existence ».

Ainsi, elle pourrait, si elle n'assurait pas un virage stratégique, ne plus être demain le modèle prédominant de satisfaction des besoins des consommateurs.

[1] *« Les 5 grandes tendances du futur du Retail »* - Etude HAVAS - www.ladn.eu - 29/06/2018.
[2] « *Grande distribution, grands changements. L'hyper-marché est mort, vive l'hyper-client. »* - www.lenouveleconomiste.fr – 12/09/2017.
[3] « *Distribution : pourquoi l'alliance Carrefour-Tesco révèle un changement d'ère »* - www.challenges.fr – 02/07/2018.
[4] « *France : La grande distribution réinvente son business model »* - www.leconomiste.com – 28/03/2018.
[5] *« Auchan : la vie d'après l'hypermarché »* - www.lesechos.fr - 07/05/2019.
[6] *« Carrefour: jusqu'à 3.000 départs »* - www.lesechos.fr - 05/05/2019.
[7] Contraction de physique et de digital. Renvoie à une notion marketing. L'objectif est alors de mixer les points de contact avec le client et de digitaliser le point de vente physique.
[8] Un canal est défini par BONET et PACHE (2004) comme un ensemble d'acteurs en interaction et mettant à disposition d'un client final un produit ou un service.

Ce que l'on peut qualifier de *« crise »* ne date pas d'hier (plutôt des années 90) mais le processus d'évolution nécessaire entrepris par les acteurs historiques s'est avéré lent et adaptatif. En effet :

- cette crise ne s'est réellement exprimée en contre-performances financières que récemment,
- les distributeurs doivent faire face à un certain immobilisme dans leur organisation (SORESCU A., FRAMBACH R. T., SINGH J., RANGASWAMY A., BRIDGES C., 2011),
- ils restent encore ultra-dominants sur certains marchés (en particulier l'alimentaire) et étaient jusque-là peu soumis à une forte concurrence de firmes internationales (contrairement à l'industrie),
- les actifs tangibles qu'ils possèdent (magasins en particulier) nécessitent des investissements importants pour être radicalement transformés,
- la stratégie éventuelle de s'éloigner du *« mass market »*[9] (leur *« raison d'être »* historique) est très risquée : comment être sûr de ne pas perdre des clients (DUCROCQ C., 2014, p. 3) ?

Néanmoins, face à leurs résultats en berne et conscients des bouleversements que traversent le secteur et des adaptations nécessaires, les géants du secteur tentent de réagir et de faire évoluer leurs modèles économiques historiques ou business models (c.-à-d. les manières de créer de la valeur) ou en expérimentent de nouveaux (par exemple le Drive).

Il s'agit déjà de *« gérer »* la décroissance, or la grande distribution telle qu'on la connaît actuellement s'est construite sur un modèle de croissance continue.

Puis les enjeux sont clairs : davantage prendre en compte les attentes des consommateurs, de la société tout en satisfaisant les actionnaires ou la coalition au pouvoir et trouver des relais de croissance pour garantir leur survie dans un environnement particulièrement mouvant.

BADOT *et al* (2016) parlent de « société 4.0 » débouchant sur un « commerce 4.0 ».

Le « terrain de jeu concurrentiel » semble prendre une autre dimension

La concurrence violente entre les acteurs historiques a toujours été une spécificité du secteur. Mais en levant les barrières à l'entrée sur le marché et en l'ouvrant à de nouveaux acteurs, le digital a amplifié cette rivalité (en premier lieu sur le non alimentaire).

Ces nouveaux acteurs, qui ne se définissent pas comme des commerçants, ont fait apparaître des innovations de business models comme les *marketplaces* avec un véritable avantage concurrentiel (TEECE D.J., 2010). Amazon en est leur meilleur représentant.

Quand celui-ci a racheté, en 2017, l'enseigne américaine Whole Foods pour 13,7 Mds de dollars, les distributeurs français ont compris que la concurrence était désormais internationale et qu'elle se jouerait sur les *« terrains »* de l'omnicanalité et du *« phygical »*.

Certains chercheurs se questionnent sur la menace réelle que pourraient représenter ces *marketplaces* pour la distribution traditionnelle et envisagent des scénarios de rupture dans l'organisation actuelle du marché et donc des canaux de distribution classiques et historiques.

Ainsi, y a-t-il un risque de voir le distributeur devenir fournisseur de ces plateformes et de laisser sa place privilégiée de *« point de contact »* avec le client final ? Quid alors de la répartition de valeur ?

La notion de rupture renvoie à des notions d'avant, d'après, d'évolution, de cassure, de rupture de trajectoire (en référence aux sciences « dures ») voire même de violence (LE CLANCHE J.-F., 2018).

L'avenir du commerce ne semble jamais avoir été aussi incertain !

[9] Mass market : marché de masse en français : désigne un marché de biens produits à grande échelle pour un nombre important de consommateurs finaux - https://wikipedia.org.

La fonction Achats en grande distribution : « cœur de métier », alignée[10] avec la stratégie de son organisation et au service du modèle économique historique et dominant

« La grande distribution 'gagne sa vie' en achetant, pas en vendant ».

Cet argument, un peu abrupt qui nous avait été avancé avant de démarrer notre recherche nous a amené à plusieurs questionnements quant au positionnement actuel (et historique) des achats dans ce secteur d'activité.

▸ Quelle est l'importance donnée à la fonction Achats dans le secteur du commerce de détail ?

Reprenant la démonstration de TREHAN (2014) concernant l'historique de la fonction Achats et l'appliquant à la grande distribution, on peut dire qu'elle doit avoir un rôle central en lien avec les « niveaux de marges relativement faibles [du secteur] et [sa] forte intensité concurrentielle ».

▸ Mais la fonction Achats n'est-elle orientée que prix (en clair *« cost killer »*) ?

Cette affirmation expliquerait la *« mauvaise presse »* dont elle peut faire l'objet auprès de ses pairs et de la société en général. Mais peut-on réduire les relations verticales entre fournisseurs et distributeurs à leurs intérêts contradictoires et divergents et aux tensions associées ?

La notion de pouvoir est alors fondamentale dans l'étude des relations et des rapports de forces entre les acteurs dans le canal de distribution et dans la compréhension des rôles de l'acheteur (COLLA E., 2004), (NOIREAUX V., POIREL C., 2009).

▸ VAN WEELE (2014, p. 395) precise « buying for retail is much more than just buying products ». La fonction Achats a donc à priori d'autres spécificités. Quelles sont-elles ?

Notre premier objectif sera donc de caractériser la fonction Achats, dans sa forme et son organisation actuelle, d'en synthétiser les spécificités à partir d'un état de l'art et de faire le lien avec le modèle économique historique mais toujours prédominant de la grande distribution.

Face aux mutations profondes de la distribution, quelles orientations probables de la fonction Achats ? Quels rôles prévisibles demain ?

Nous venons d'aborder précédemment les mutations importantes que subit le secteur de la distribution.

Les évolutions de l'environnement ont une influence indéniable sur la fonction Achats (CARTER P-L., CARTER J.-R., MONCZKA R.-M., SLAIGHT T.-H., SWAN A.-J., 2000).

Notre deuxième objectif sera donc d'identifier les évolutions et les nouvelles orientations des modèles économiques de la distribution à partir d'une revue de littérature et d'identifier les enjeux auxquels sera soumise la fonction Achats dans les prochaines années. La fonction Achats doit, en effet, à l'évidence accompagner ces changements et les stratégies de résistance mises en place par les distributeurs traditionnels.

Notre troisième objectif sera d'enquêter auprès d'experts académiques et professionnels afin de recueillir leurs avis, certitudes sur les futurs possibles pour cette fonction.

Nous discuterons alors les données récoltées.

[10] L'alignement stratégique des Achats se définit comme « l'ajustement des objectifs stratégiques et des priorités concurrentielles des achats en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise » (VIALE L., 2018, p. 90) reprenant les travaux de (BAIER C., HARTMANN E., MOSER R., 2008).

Structure de la recherche.

« Sans l'existence du temps et d'un cheminement, pourrait-on vraiment cerner l'existence d'un mouvement, d'une trajectoire indispensables pour objectiver la notion de rupture ? »
(LE CLANCHE J.-F., 2018)

La fonction Achats en grande distribution est intimement liée à son organisation[11], preuve en est, par exemple, l'association fréquente entre cette fonction et la notion plus globale de *« distributeur »* dans la littérature pléthorique.

Ainsi, une recherche sur les caractéristiques actuelles et les orientations possibles ou souhaitables des achats en distribution nous semble être à mener en parallèle d'une description des évolutions du commerce depuis ses origines jusqu'à ses futurs plausibles.

Les modèles économiques (business models), décrivant les manières dont une entreprise crée de la valeur et assure sa compétitivité, sont les révélateurs de ces changements des organisations et nous les choisirons comme *« angles d'attaque »* et *« fils conducteurs »*.

La *« colonne vertébrale »* de ce rapport sera donc articulée entre :
- le *« back office »* (en l'occurrence la fonction Achats),
- et le(s) modèle(s) économique(s) de la distribution et leur *« traduction opérationnelle »* au niveau du *« front office »* (en l'occurrence les points de vente).

Les deux allants de pair, des allers-retours réguliers entre eux permettront de structurer la recherche, de justifier un certain nombre de faits et de soumettre un certain nombre d'hypothèses que nous espérons plausibles.

Notre travail se structurera autour de trois chapitres.

Dans le premier chapitre, nous tenterons de caractériser la situation actuelle.

- **Dans la première partie**, nous introduirons d'abord, très succinctement, le secteur de la grande distribution avec quelques chiffres clés.
  Il nous a semblé, ensuite, important de comprendre la genèse de ce secteur et les bases sur lesquelles se sont bâtis son expansion rapide, son succès et son modèle économique originel.
- **La deuxième partie** sera dédiée à l'étude approfondie des caractéristiques de la fonction Achats en grande distribution (dans sa forme et son organisation actuelle). A partir d'une revue de littérature nous chercherons à déceler ses spécificités. Nous nous focaliserons sur les achats de produits alimentaires.

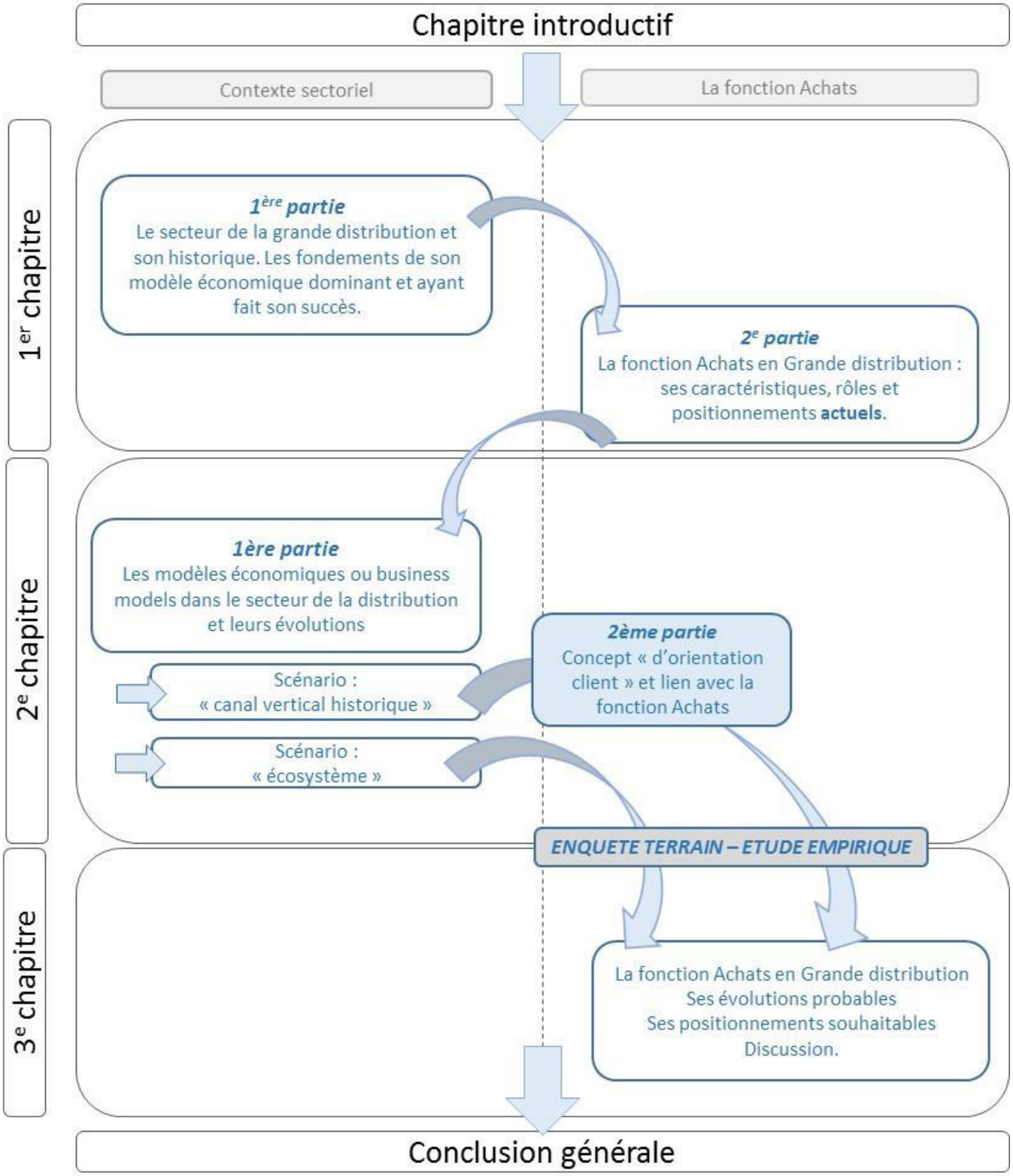
Dans le deuxième chapitre,

- **La première partie** sera l'objet d'une description succincte des mutations des attentes sociétales et des clients, raisons principales de l'entrée en crise du secteur et des nouvelles orientations prises par les modèles économiques.
- **La deuxième partie** sera dédiée à l'étude de ces nouveaux modèles économiques. L'identification de leurs nouvelles orientations nous semble nécessaire pour déceler les scénarios possibles d'évolution du commerce et donc en parallèle ceux prévisibles ou nécessaires de la fonction Achats et y soumettre les experts sollicités lors de l'enquête terrain.

[11] Nous le démontrerons dans le premier chapitre.

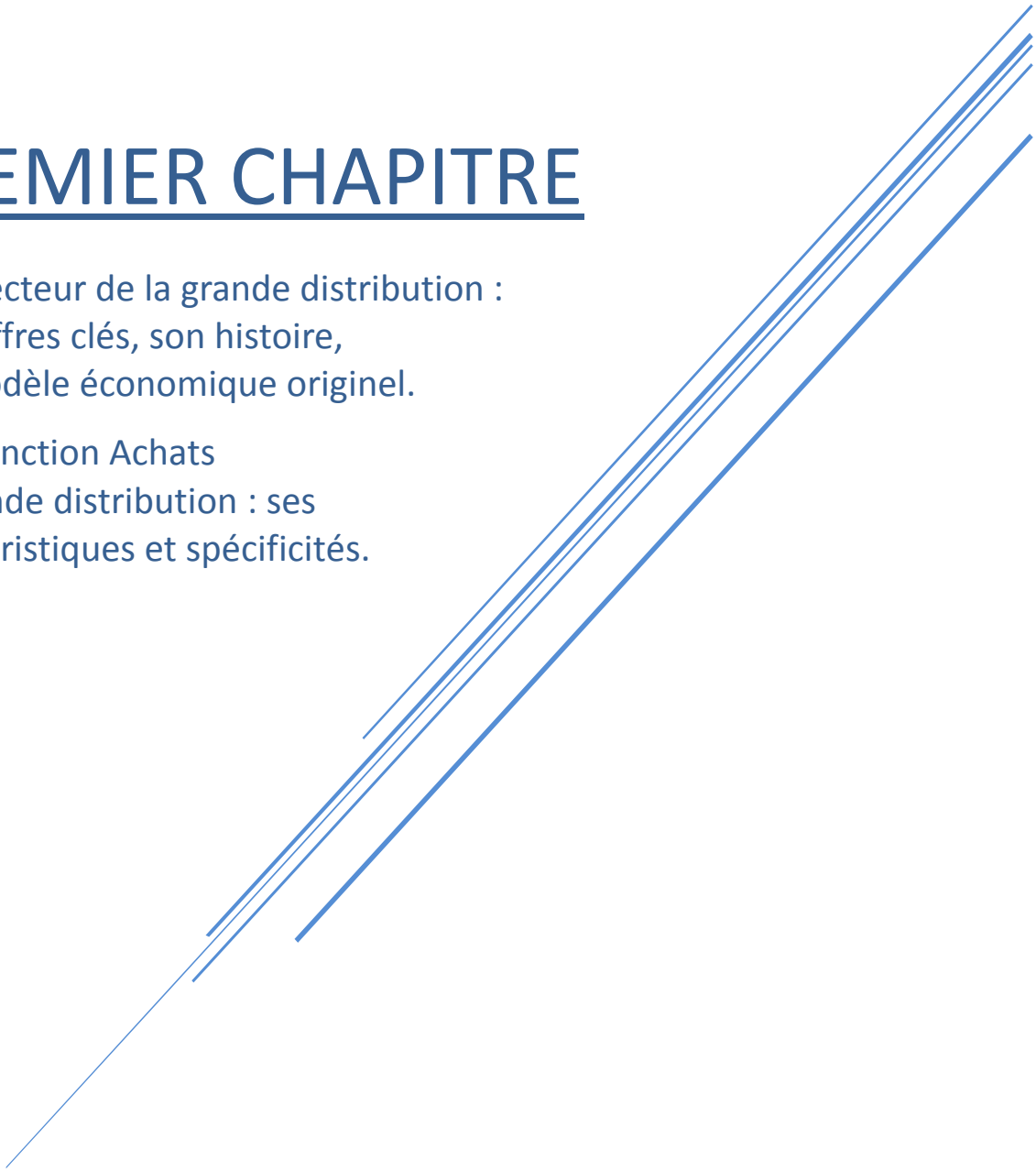
- **La troisième partie** sera consacrée à la clarification du concept d'orientation clients, d'orientation marché et les liens avec la fonction Achats.

Dans le troisième chapitre, nous nous consacrerons à communiquer les données récoltées, auprès d'experts, lors de notre enquête terrain et nous discuterons ces résultats.



PREMIER CHAPITRE

- Le secteur de la grande distribution : ses chiffres clés, son histoire, son modèle économique originel.
- La fonction Achats en grande distribution : ses caractéristiques et spécificités.



PREMIERE PARTIE

Le secteur de la grande distribution : ses chiffres clés, son histoire, son modèle économique originel.

AVANT-PROPOS

L'objectif est de présenter succinctement notre secteur d'étude.

1-1 – Les chiffres clés du Retail[12] : secteur « *interface* » entre production et consommation.

Selon la Direction Générale des Entreprises[13], le secteur du commerce[14] dans son ensemble regroupait en 2016, 840 000 entreprises, plus de 3,5 millions de salariés (soit environ 18 % des emplois salariés de l'économie nationale) et un chiffre d'affaires de 1421 Mds d'euros.

Le commerce de détail en magasin y représente près de 30 % du chiffre d'affaires.

Selon l'INSEE[15], « le commerce de détail consiste à vendre des marchandises dans l'état où elles sont achetées (ou après transformations mineures) généralement à une clientèle de particuliers, quelles que soient les quantités vendues […] ».

Manifestation la plus visible des canaux de distribution des produits et services, le commerce de détail a des fonctions éminemment économiques et sociales. Il participe au dynamisme et à l'attractivité d'une zone géographique tantôt en les renforçant en cas d'ouverture d'un magasin ou en les affaiblissant en cas de fermeture (FILSER M., DES GARETS V., PACHE G., 2012, p. 14).

Le commerce de détail en magasin non spécialisé en est un sous-secteur. Il s'agit principalement des grandes surfaces généralistes (ou *« grande distribution »* comme on la nomme couramment). Nous avons décidé d'y consacrer cet exposé.

Le secteur des grandes surfaces généralistes est concentré autour de 6 grands acteurs.

Mds €	Leclerc	Gpe Carrefour	Intermarché (2)	Système U	Gpe Casino (1)	Gpe Auchan	Lidl	Autres
2017	45,0*	40,1	30,5*	24,1*	20,9	17,6*	9,5*	13,01*
2016	43,4	40,1	29,9	23,7	20,8	18,0	8,8	12,81

Figure 1 : Chiffre d'affaires France en Mds € - Supplément Editorial – Linéaire – Février 2018.
** : estimation Linéaires / (1) : C'Discount compris / (2) : Intermarché+Netto+Drive.*

Le parc de magasins[16] est composé d'environ 2 200 hypermarchés, 5 700 supermarchés, 3 500 hard-discounts, près de 7 000 supérettes et 4 000 drives.

> Selon l'INSEE, ces grandes surfaces détenaient en 2017, 65 % de parts de marché en valeur sur les produits alimentaires et 13 % sur les produits non alimentaires.

Sur l'année 2017, l'alimentaire représente près de 79 % du chiffre d'affaires des hypermarchés, plus de 91 % de celui des supermarchés et presque 20 % des dépenses de consommation des ménages (tous produits et services confondus)[17].

C'est bien sur l'alimentaire que nous nous focaliserons dans la suite de ce travail de recherche.

[12] Retail ou commerce de détail en français. Dans la suite de notre exposé, nous emploierons indifféremment les termes de Retail, Commerce de détail, Retailer ou Distributeur.
[13] https://www.entreprises.gouv.fr/etudes-et-statistiques/chiffres-cles-du-commerce - Edition 2018 / Données année 2016.
[14] Il comprend selon la nomenclature française, le commerce et réparation d'automobiles, le commerce de gros et celui de détail.
[15] www.insee.fr.
[16] www.lsa-conso.fr - 03/01/2019.
[17] http://www.fcd.fr.

AVANT-PROPOS

L'analyse pertinente d'une situation présente, de l'apparition d'une rupture et des prévisions futures se doivent de tenir compte du passé et exigent de se replacer ainsi dans une perspective historique. Comme indiquent HATEM et PREEL (1995), « l'histoire relativise les modes du moment et renvoie aux courants profonds ».

Tâchons donc de revenir 60 ans en arrière pour identifier les raisons de la fulgurante expansion de la grande distribution. Cette rétrospective nous aidera à cerner précisément le contexte sectoriel de notre recherche mais également à caractériser le modèle économique dominant. Nous comprendrons ainsi, dans la partie qui suivra, les rôles actuels qui sont dévolus à la fonction Achats.

1-2 – L'évolution de la grande distribution : de son origine à son entrée en crise.

1-2-1 – Entre production de masse et consommation de masse : la distribution de masse est historiquement un modèle « industriel » et « fordien » (MOATI P., 2016).

Le succès de la grande distribution s'est bâti sur le modèle économique[18] du *« discount »* et donc sur une proposition de *« prix bas »*.

Ce modèle, particulièrement efficace et inspiré du modèle américain, a trouvé sa place, au détriment du petit commerce, après-guerre, durant les Trente Glorieuses. Il offrait à une classe moyenne, au pouvoir d'achat en croissance à l'époque[19] (DAUMAS J.C., 2006), l'accès à une offre diversifiée de produits à prix concurrentiels (BERGES -SENNOU F., CAPRICE S., 2003) et a accompagné les modifications urbanistiques majeures (étalement des villes, développement de la voiture).

Jusque dans les années 1975, la demande était supérieure à l'offre et les industriels, jouissant alors de monopoles, proposaient aux consommateurs, par l'intermédiaire des distributeurs, ce qu'ils voulaient bien leur mettre à disposition dans « un schéma purement transactionnel et descendant » (LARRANAGA E., SOULARD L., 2018, p. 4) ; (le canal vertical est le suivant : industriels → distributeurs → clients).

La valeur ajoutée était constituée du savoir-faire technologique des fabricants. Il s'agissait d'un « marketing de l'offre »[20], les industriels encourageant la consommation avec d'importantes publicités (LABRECQUE J., LESCEUX D., 2001), (BADOT O., LEMOINE JF., OCHS A., 2019).

> La distribution comblait simplement les écarts, au moindre coût, entre les zones de production (*« de masse »*) et celles de consommation (*« de masse »*) et facilitait « le face à face entre les clients et les produits » (REIS P., 2003) (MOATI, P., 2016).

Le distributeur était ainsi « spécialiste de la mise à disposition des produits sans autre contrainte que celle de les écouler » (MUNOS A., 2012). D'ailleurs, cette notion de *« distributeur »* a fait son apparition (le terme fût initié par E. Leclerc) pour se différencier des *« commerçants traditionnels »* traduisant, à l'évidence, le souhait « d'un rapport distancié, standardisé et banalisé avec la marchandise » (VOLLE P., 2000).

Toute l'organisation de la distribution était orientée vers l'objectif de *« compétitivité prix »* afin de satisfaire, à l'époque, les « envies de vivre et de consommer » des français (DAVIS S., 1988).

[18] Nous reviendrons dans le deuxième chapitre sur la notion de modèle économique.
[19] Entre 1950 et 1968, le budget annuel moyen du consommateur a doublé (DAUMAS J.C., 2006).
[20] L'objectif de l'industriel est uniquement de faire connaître son offre. Le marketing est là pour exercer une *« pression »* sur le consommateur pour qu'il consomme ce qui lui est mis à disposition.

▸ D'abord, au niveau du point de vente *(« front office »)* : grandes surfaces (le modèle hypermarché) avec rationalisation des implantations des produits en rayons, regroupement des biens alimentaires et non alimentaires en un même lieu, installation des magasins en périphérie des villes pour minimiser les coûts du foncier, développement du libre-service[21] (client déjà *« acteur »* de la distribution du produit), affichage des prix et prix fixes, rationalisation des frais de personnels, chariots remplaçant les paniers, aménagement simpliste, abondance des produits présentés etc.

▸ Ensuite, au niveau du modèle de rentabilité : clairement orienté vers une forte rotation des stocks et de l'actif (et non sur la marge unitaire du produit ; la performance se mesure aussi au chiffre d'affaires généré au m^2). C'est la théorie de la *« roue de la distribution »* développée par McNAIR et MAY (1978). Tous les nouveaux formats de magasins qui sont apparus reposent sur ce modèle de rentabilité : proposer des prix plus bas et compenser la perte de marge unitaire par une forte rotation des stocks. Quand le modèle est établi, pour fidéliser les clients et se différencier des nouveaux entrants, le distributeur doit alors apporter des services et augmenter son assortiment. Ceci se traduit par des hausses de prix et de marges qui favoriseront alors l'entrée d'un nouveau distributeur susceptible de proposer à nouveau un prix très bas. Ce dernier suivra alors le même cheminement …

Durant cette période, on a assisté à une complète « dépersonnalisation des rapports marchands avec l'absence de conseils et de services » (DAUMAS J.C., 2006). « L'humain s'est effacé ainsi au détriment des produits »[22].

Les filières étaient organisées verticalement en canaux avec une séparation claire entre ce qui relevait de l'industriel et ce qui relevait du distributeur (MOATI P., 2016).

L'expansion de la grande distribution et cette *« course au gigantisme[23] »* via le format hypermarché ont permis aux industriels de bénéficier de moyens à la hauteur de leurs outils et de leurs capacités de production. Ainsi, les gains de productivité réalisés en amont permettaient un transfert de valeur ajoutée aux distributeurs (BULTEZ A., 2005b), (BADOT O., MORENO D., 2016, p. 131).

Le consommateur, lui, n'avait d'autre choix que de se satisfaire de l'offre qui lui était en quelque sorte imposée par les industriels et les distributeurs puisque jusque dans les années 1990-2000 les possibilités de comparaison étaient limitées.

Ce régime de croissance de l'époque est qualifié *« d'extensif »* (MOATI P., 2011, pp. 12, 34), (MUNOS A., 2012). Les économies d'échelle étaient au cœur du modèle et les principales sources d'optimisation des coûts. L'avantage concurrentiel était fondé sur la croissance et l'économie était *« poussée par l'offre »* (MOATI P., 2011, p. 40) (modèle *« fordien »* : production en masse de produits standardisés, rationalisation, optimisation de la productivité, baisse des coûts etc.).

Figure 2 : Le premier hypermarché de France ouvre ses portes en 1963 - DR - www.huffingtonpost.fr

[21] Le libre-service est l'innovation commerciale la plus marquante du XXe siècle pour LABRECQUE et LESCEUX (2001).
[22] Intervention de P. MOATI – Economiste – Etats généraux du Commerce 2018 – www.youtube.com – 12/03/2018.
[23] Ne dit-on pas d'ailleurs « GRANDE distribution » ?

1-2-2 – L'entrée en crise.

Selon MOATI (2011, p. 24), « un secteur vit et se développe dans le cadre d'un régime de croissance donné tant que l'environnement ne connait pas de changements trop radicaux […] ».

Il peut entrer en crise (qui se manifeste par une baisse de performances des entreprises) en raison, entre autres de « l'épuisement de son potentiel de croissance ».

Le modèle historique s'essouffle effectivement depuis 1990.

a) Une saturation du modèle de croissance fondé sur des gains de parts de marché.

Si l'essor de la grande distribution s'est fait au détriment des autres formes de commerce (petits commerces et détaillants), force est de constater que ce modèle a atteint ses limites.

> En devenant ultra-prédominants, les distributeurs ne peuvent désormais se « *disputer* » des parts de marché qu'entre eux-mêmes.

En effet, depuis les années 1990, le rythme d'ouvertures de grandes surfaces a ralenti traduisant à l'évidence une certaine « saturation géographique » (CLIQUET G., PERRIGOT R., BASSET G., 2013). La figure ci-contre recensant le nombre de grandes surfaces alimentaires entre 1957 et 2012 ressemble fortement à une courbe de cycle de vie.

L'arrivée du e-commerce[24] ou de surfaces spécialisées (produits frais, biologiques) est aussi un facteur détériorant encore davantage la situation ; ces modèles s'accaparant, eux aussi, des parts de marché avec des propositions de valeur offertes au client novatrices.

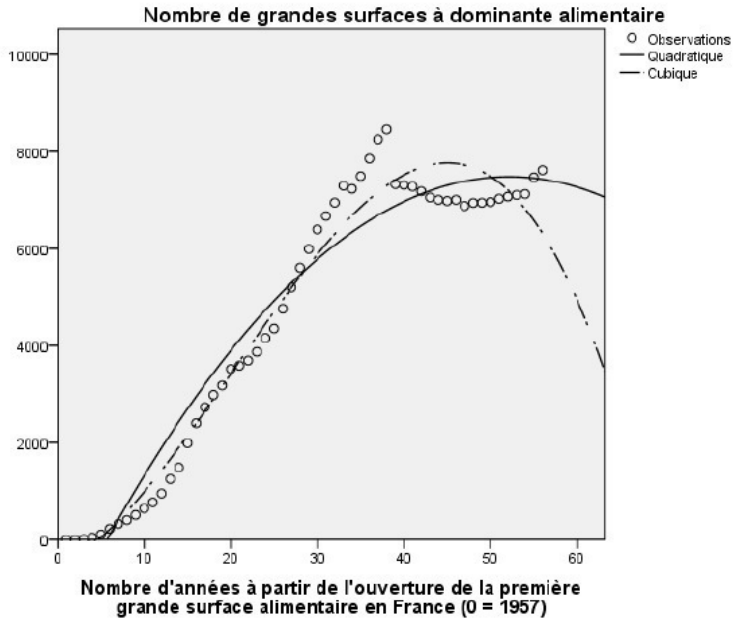


Figure 3 : La "courbe de vie" du nombre cumulé de grandes surfaces alimentaires depuis 1957 (CLIQUET G., PERRIGOT R., BASSET G., 2013).

b) Des débouchés plus limités.

La baisse des prix et l'augmentation du pouvoir d'achat ont permis, durant les Trente Glorieuses, l'augmentation des débouchés.

Le ralentissement de la croissance économique et la diminution de la quote-part du budget des ménages allouée à l'achat de l'alimentation[25] qui ont suivi, les ont, à l'inverse, contraints.

La difficulté ne semble plus être d'assurer la production mais davantage la distribution (= vente).

> Cela oblige les acteurs à tenter de conserver leur clientèle plus qu'à l'étendre, à « chercher la fidélité, la satisfaction des clients et la différenciation » (MUNOS A., 2012).

[24] L'e-commerce représentait ainsi déjà 6 % des ventes du commerce de détail en alimentaire en France en 2015.

[25] La part en valeur des dépenses d'alimentation est passée de 38 % du budget de consommation en 1960 à 25 % en 2007 – Données INSEE - www.insee.fr.

1-3 – Synthèse et apports pour notre recherche.

Le secteur du commerce de détail est majeur dans l'économie française et a un rôle éminemment social. L'examen rétrospectif précédent nous indique d'ailleurs que l'évolution de la grande distribution a clairement accompagné (au point d'en être le reflet) celle de la société d'après-guerre.

> Ainsi « la distribution 'fait système' avec la société compte tenu de leurs fortes interactions » (BENOUN M., HELIES-HASSID M.L, 1993)

Les consommateurs qui étaient avides de consommer (et ayant, à l'époque, les moyens de leurs souhaits et de leurs envies) et les industriels qui requéraient des canaux de distribution dimensionnés à leurs outils et à leurs capacités de production ont clairement favorisé l'expansion de la grande distribution et de son modèle économique originel (le format hypermarché en est, évidemment, son meilleur exemple).

> S'appuyant sur le polyptyque ***« prix bas - volume - rotation - standardisation – rationalisation – puissance »*** le modèle économique historique s'est avéré particulièrement efficace pour assurer la compétitivité des distributeurs et assurer la *« popularisation »* et la démocratisation des produits.

Ce modèle du *« discount »* est d'ailleurs toujours celui dominant de nos jours dans les enseignes de la grande distribution.

Néanmoins, dès les années 90, le modèle est entré en crise en raison de *« l'épuisement de son potentiel de croissance »* comme l'exprime MOATI (2016).

Intéressons-nous maintenant à la fonction Achats en grande distribution.

Nous allons voir qu'elle a été et qu'elle est toujours l'un des piliers du modèle historique du *« discount »*. Le distributeur l'a, en quelque sorte, *« façonnée »* afin qu'elle soit entièrement au service de son modèle économique. L'entrée en crise a même renforcé certaines de ses caractéristiques.

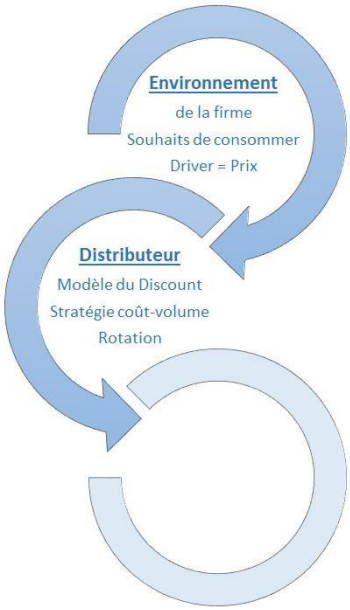


Figure 4 : Lien direct entre environnement de la firme, exigences sociétales, modèle économique et stratégie déployée – élaboration personnelle.

DEUXIEME PARTIE
La fonction Achats en grande distribution : ses caractéristiques et spécificités

AVANT-PROPOS

Le sujet des caractéristiques des Achats en Retail est rarement abordé dans la littérature. C'est davantage la nature des relations distributeurs-fournisseurs qui fait l'objet de nombreux travaux académiques. En repartant des spécificités du secteur nous allons tenter de décrire la fonction Achats en nous focalisant sur l'achat de produits alimentaires[26].

2-1 – Une fonction centrale et de *« cost killer »* en lien avec les orientations stratégiques de prix bas et de rationalisation déployées par les organisations.

2-1-1 - Les achats au sein d'une activité d'achat-revente : une fonction *« cœur de métier ».*

> « The general function of distribution, in simple words, is that of giving the consumer what he wants, when he wants it, and at a price which he is willing and able to pay » (THOMAS J.-F., 1938).

L'activité principale de la grande distribution est axée sur l'achat-revente de produits finis ce qui signifie : les acheter de manière optimale et les proposer à la vente au client final par l'intermédiaire d'un assortiment spécifique (FILSER M., DES GARETS V., PACHE G., 2012, p. 165).

Pour ces mêmes auteurs, l'une de ses caractéristiques essentielles est de « faire subir aux produits finis une transformation spatiale et temporelle au cours de laquelle ils sont rendus disponibles au moment et à l'endroit où la demande finale se manifeste dans des quantités et qualités requises ».

Cette activité d'intermédiaire, « sans processus de production[27] ou de transformation au sens technique » (VAN WEELE A.-J., 2014, p. 397), a pour objectifs de favoriser une forte rotation des stocks et de limiter les ruptures en rayon afin d'assurer la profitabilité et de ne pas décevoir le client (au risque de le perdre[28]). Notons effectivement la relation directe de l'organisation avec le client final (B to C).

La professionnalisation de la fonction Achats a été initiée, entres autres, dans le secteur de la grande distribution (BROUCKE B., AUDINO O., BROCHOT M., DEBATTE B., 2014, p. 20).

L'importance donnée à cette fonction peut, en effet, être démontrée par :

- la part achats dans le produit final (76 % en 2017 pour Casino[29]) ; le pourcentage très élevé est caractéristique de l'activité de revendeur. Un ratio de 80 % est très courant dans le secteur.
- le niveau de marge opérationnelle particulièrement faible (3,3 % en 2017 pour Casino),
- le bon taux de couverture achats avec une forte centralisation (nous y reviendrons). Ceci est particulièrement vrai pour les enseignes d'intégrés.

> Les fonctions achats, supply chain et vente (ou *« exploitation »*) sont donc centrales en distribution (MOATI P., VOLLE P., 2011). Ce sont des activités *« cœur de métier »* (VAN WEELE A.-J., 2014, p. 397).

[26] Nous avons vu précédemment que la quote-part valeur de la grande distribution sur les produits alimentaires était de 65 %.
[27] Notons l'image parfois négative du commerce auprès de certains courants de pensée pour qui la dynamique économique provient des seules activités industrielles (GALLOUJ C., VIGLIANO M.-H., 2012).
[28] PACHE (2015) reprenant les travaux de HIRCHMAN (1978) indique que des transferts vers des concurrents sont possibles. Il parle ainsi de concurrence intra- type (pour des enseignes de même type ou de même format) ou inter-type (concurrence vers de nouveaux formats).
[29] Rapport financier annuel au 31/12/2017 du Groupe Casino.

Les achats et la supply chain assurent la négociation et l'approvisionnement. *« L'exploitation »* dans les magasins permet la réalisation du chiffre d'affaires et la constitution de la marge avant.

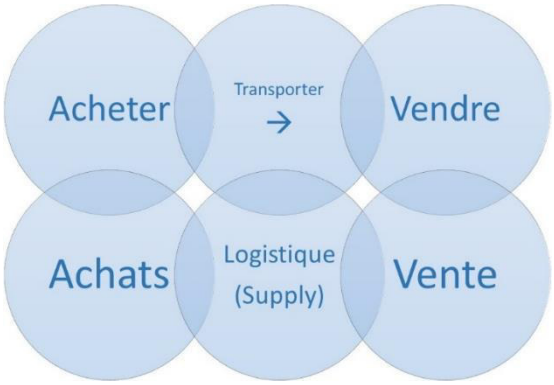


Figure 5 : Les 2 activités principales d'un détaillant et les 3 fonctions « cœur de métier » - Elaboration personnelle.

Il est intéressant ici de faire un focus sur l'évaluation de la maturité de la fonction Achats en Retail (c.-à-d. son degré d'évolution et sa capacité à contribuer aux performances de l'entreprise).

En 2000 dans son ouvrage, VAN WEELE place le Retail comme le secteur où la fonction Achats serait la plus mature. Il croise en abscisse l'intégration de la fonction Achats au modèle économique de l'entreprise et en ordonnée la performance apportée à l'entreprise (l'impact sur la valeur ajoutée).

Plus qu'un outil de mesure réelle de maturité, il nous semble que l'auteur veuille davantage évoquer l'importance des achats dans le modèle économique de l'entreprise et sa propension à devenir une fonction mature[30].

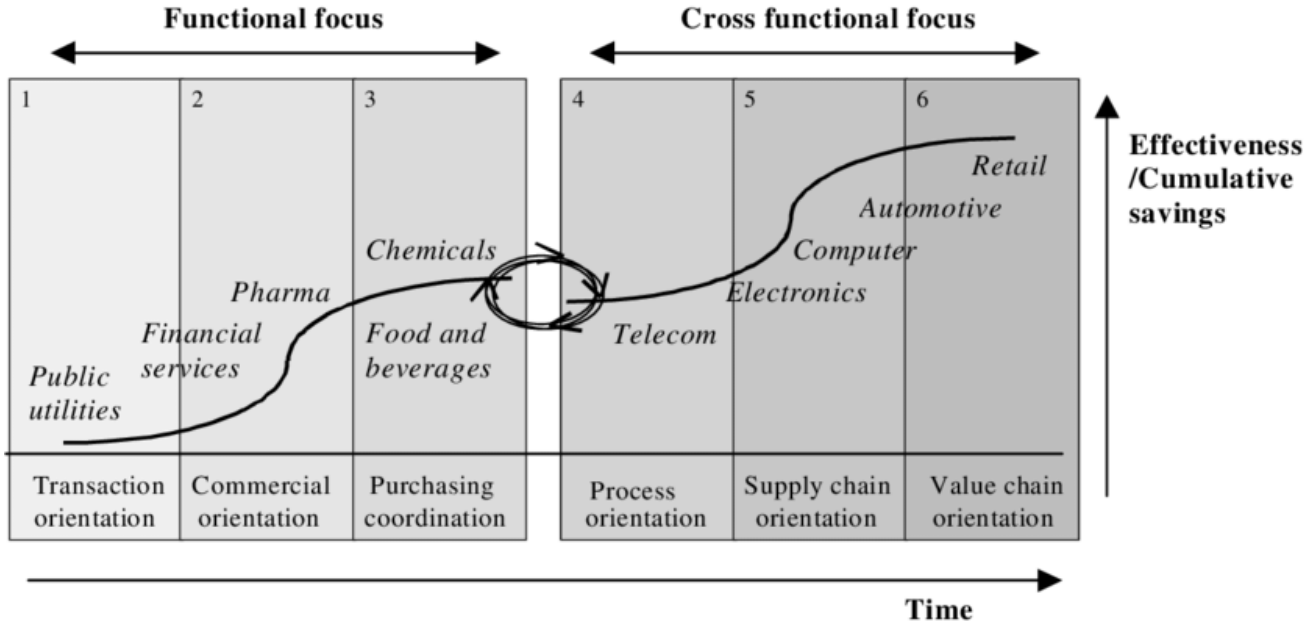


Figure 6 : Niveaux de maturité achats - (VAN WEELE A., 2000).

Notons, d'ailleurs, qu'en 2014, VAN WEELE a fait évoluer la même matrice (cf. page suivante). Le Retail se retrouve alors au centre. Les processus et pratiques internes et les leviers externes mobilisés par la fonction Achats sont davantage pris en compte. Le secteur automobile ressort alors comme l'un des secteurs les plus matures (co-innovation, co-développement avec les fournisseurs etc.).

[30] Merci à Mr Richard Calvi pour nos échanges sur cette matrice de maturité.

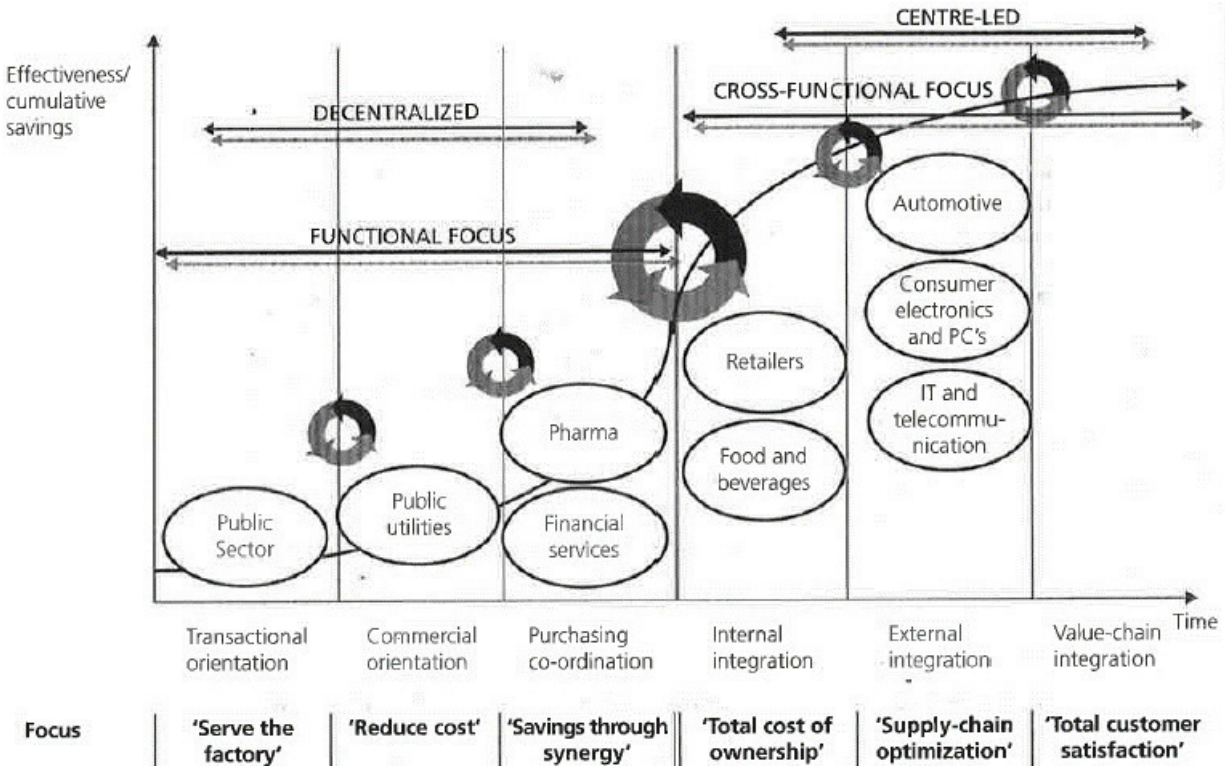


Figure 7 : Purchasing and supply development model - (VAN WEELE A.-J., 2014).

2-1-2 - Les achats au sein d'un secteur très concurrentiel, avec pour modèle économique historique le *« discount »* : une fonction de rationalisation axée sur le prix.

> L'importance accordée aux achats en grande distribution, la fonction première qui leur est donnée et les raisons de leur mutation dans le temps se justifient par la situation de marché du secteur et les orientations historiques prises par les modèles économiques.

a) Une fonction Achats évoluant dans un environnement ultra-concurrentiel[31] dominé par une véritable « guerre des prix ».

Comme indiqué précédemment, le succès du modèle économique historique de la grande distribution française s'est construit sur le *« discount »* et les prix bas[32] comme dans d'autres pays d'ailleurs, marquant ainsi le règne mondial du *« low cost »* (MEVEL O., 2010).

L'orientation vers le *« mass market »* (ou « distribution intensive » pour BADOT O., LEMOINE J.-F., OCHS A. (2018, p.7)) et la *« stratégie volume »* ont été les facteurs explicatifs de l'expansion rapide de ce modèle. Elles ont permis d'importantes économies d'échelle (PRAS B., 1991).

[31] Concurrence en amont au niveau approvisionnement (pour obtenir les meilleurs tarifs auprès des fournisseurs) et concurrence en aval auprès des consommateurs (pour conserver ou faire progresser ses parts de marché) (ALLAIN M.-L., CHAMBOLLE C., 2003).
[32] Notons que l'offre *« prix »*, remise au centre de la stratégie de croissance de Carrefour dès 2012 a eu des effets profitables sur les résultats du Groupe qui s'étaient fortement dégradés. Ce *« back to basics »* montre bien les difficultés des enseignes à s'éloigner de ce modèle historique de *« prix »* (DUCROCQ C., 2014, p. 5), (BENQUET M., DURAND C., 2016).

Mais lorsque l'extension du réseau de magasins est devenue difficile[33] les distributeurs, focalisés sur le *« Big Middle[34] »*, n'ont eu d'autres choix que de se concurrencer sur l'assortiment et surtout sur les prix afin de continuer à gagner des parts de marché (FILSER M., PACHE G., 2008).

Notons par ailleurs la difficulté de conserver durablement une innovation et donc un avantage concurrentiel, le distributeur *« innovant »* se voyant très vite copié (FILSER M., 1998).

> On a alors assisté à une confrontation directe entre acteurs avec le même modèle économique de l'attractivité tarifaire.

L'économie néoclassique promeut la concurrence comme bénéfique sur un marché qui nait d'une confrontation entre une (des) offre(s) et une (des) demande(s). Pour la demande, on suppose que les clients privilégient le prix. Pour l'offre et pour faire face à la concurrence, les acteurs sont dans l'obligation de réduire leurs marges (GUERRIEN B., 2002).

Dans le secteur de la grande distribution, notons que d'une enseigne à l'autre les produits sont très majoritairement identiques (surtout ceux de marque nationale). Cela donne assurément aux clients des moyens de comparaison (MOATI P., 2010) et ils savent en profiter.

Le mécanisme concurrentiel est alors considéré comme négatif par les offreurs puisqu'il entraîne une véritable *« guerre des prix ».* En grande distribution, celle-ci a atteint son paroxysme en 2013 (seule solution envisagée à l'époque par certains acteurs alors que leurs parts de marché et leurs résultats stagnaient). Elle semble même être la nouvelle « règle du jeu » du secteur[35].

Qualifiée de *« jeu à somme négative »* pour MOATI (2016), cette *« guerre des prix »* voit les acteurs évoluer dans un *« océan rouge »* pour CHAN KIM et MAUBORGNE (2004).
L'impact de cette concurrence virulente sur des produits similaires est alors évident sur les marges des enseignes (STEINER R.-L., 2004) et donc sur leur rentabilité.

ELOIRE (2010) définit le phénomène de *« guerre des prix »* comme « une spirale dans laquelle les agents économiques ne sont plus à même de fixer leurs prix mais contraints de s'adapter à une situation de marché elle-même largement dépendante de l'état de concurrence. Dans cette conception, un pouvoir contraignant s'exerce de la part de la demande sur l'offre […] ».

> La confrontation est donc économique et révèle une stratégie *« coût - volume ».* Le coût total est seul discriminant pour le marché (BRUEL O., 2014, p. 26).

On constate un affrontement concurrentiel au sens défini par LE ROY (2004) c'est-à-dire une relation d'opposition indirecte, en l'occurrence par l'intermédiaire du consommateur. Celui-ci a une influence évidente sur les attitudes des acteurs. Chaque action d'une entreprise va agir directement sur le client et indirectement sur ses concurrents.

Plus que de « concurrence », THOMSON (1995) va davantage parler de « rivalité » suggérant ainsi la très bonne connaissance par chaque acteur de tous ses rivaux sur le marché (ils sont, en effet, très peu nombreux).

---

[33] Les ouvertures de magasins engendraient, en effet, une hausse mécanique des volumes et des parts de marché. Les contraintes réglementaires et la *« saturation géographique »* ont contraint l'extension du parc. Nous voyons depuis quelques années une ré augmentation des surfaces commerciales (drive, magasins frais ou bio).
[34] Le *« Big Middle »* développé par LEVY, GREWALD, PETERSON et CONNOLLY (2005) fait référence à une concentration de l'offre sur le milieu de gamme.
[35] « Les marques face à la guerre des prix » - www.nielsen.com – 11/07/2017.

ALLAIN et CHAMBOLLE (2003, p.60) confirment que chaque firme est en mesure d'identifier ses concurrents et de tenir compte de leurs comportements pour prendre ses décisions. On parlera d'ailleurs de concurrence imparfaite en aval selon la théorie économique ; les décisions d'un acteur déterminant bien souvent celles des autres.

Sur ce marché, tous les acteurs s'épient et s'étudient. Le faible niveau de marge[36] pratiqué par certains distributeurs permet une *« lecture »* de leurs conditions d'achat et participe à une mise sous pression des fournisseurs.

Figure 8 : Communication institutionnelle des acteurs de la distribution alimentaire en France. Une stratégie de "prix bas" pour le moins claire avec 4 enseignes sur 6 qui en font un argument apparaissant dans leur slogan.

L'agressivité concurrentielle se perçoit aux politiques tarifaires mais également à l'abondance et à la surenchère de promotions[37] destinées à attirer le consommateur (début 2018, une promotion sur le Nutella® à -70 % a provoqué des émeutes dans de nombreux magasins ; ceci montre bien *« l'escalade »* des distributeurs concernant les promotions).

> Un prix de vente compétitif est une nécessité absolue afin de soutenir le trafic et donc le chiffre d'affaires et la marge des magasins.

> Notons que ces deux dernières variables sont des indicateurs particulièrement *« regardés »* par les acheteurs de la distribution à la différence de ceux évoluant en industrie.
> Ils en sont, en effet, avec les ventes, conjointement responsables.

[36] On note que la loi EGALIM avec la majoration du seuil de revente à perte de 10 % le limite désormais.

[37] Les promotions restent un moyen important de gagner des parts de marché en dopant les volumes et en favorisant le trafic en magasin – www.highco-data.fr/bilan-kantar-promotion.
En 2017, près de 27 % des unités de ventes de marque nationale étaient vendues sous promotion en grande distribution - www.lsa-conso.fr - 22/01/2018.

b) *Dans un contexte de rivalité concurrentielle destructrice de rentabilité la rationalisation est nécessaire. Dès lors, les fonctions « amont » ont joué un rôle encore plus fondamental.*

Quand un acteur souhaite vendre moins cher que les autres, rester compétitif et rationaliser, il n'a alors que deux possibilités[38] (SANS P., COQUART D., 1998), (ELOIRE F., 2010), (PACHE G., 2015) :

- la réduction des coûts d'exploitation (de stocks et des services associés),
- ou l'obtention de conditions d'achat particulièrement avantageuses auprès des industriels et producteurs qui pourront, en totalité ou en partie, être répercutées au client afin de l'attirer.

> « Les politiques de prix bas [ou compétitifs] sont nécessairement accompagnées de modifications stratégiques substantielles pour permettre une baisse parallèle des coûts » (VOLLE P., 2000), (DUCROCQ C., 2014, pp. 9, reprenant les propos de V. MULLIEZ).

> Ainsi, pour les distributeurs, cela passe nécessairement par le contrôle de la logistique et des achats (PACHE G., 2015).

> « En économie de marché, le prix de vente d'un produit […] est dicté par le marché. Conséquence immédiate : la seule variable réelle sur laquelle peut jouer l'entreprise pour faire du profit est le coût de revient qui est constitué pour plus de 50 % par les achats » (PERROTIN, 1999).

Les évolutions qui vont découler des deux solutions listées ci-dessus et menées de front, ont eu un impact important sur la nature même du métier du distributeur (d'un point de vue technologique et organisationnel) mais aussi sur les relations entretenues avec les fournisseurs (PRAS B., 1991).

c) *Le premier levier de rationalisation : la réduction et la maîtrise des coûts d'exploitation et logistiques.*

L'utilisation du premier levier a surtout été activée, en amont, grâce à une optimisation importante des flux d'approvisionnement de produits et d'informations permettant d'améliorer les performances.

La création de centres de distribution (plateformes ou entrepôts[39]) dans les années 80 puis la mise en place, auprès des fournisseurs, de consignes précises en termes de fractionnement ou de préparation de commandes (allotissement) et de respect des horaires de livraison dans les années 90 ont contribué à optimiser les processus. Cette mise en place d'une politique d'approvisionnement en *« juste-à-temps »* a ainsi permis de diminuer les coûts logistiques (CHANUT O., PACHE G., 2012), (PACHE G., 2015).

Les nouvelles technologies de l'information ont permis la maîtrise des coûts de distribution (GALLOUJ C., 2007, p. 49), (BOULAY J., VLAD M., DE FAULTRIER B., 2010). Ainsi, les échanges d'informations se sont considérablement développées entre les magasins, les entrepôts et les sièges sociaux afin d'assurer un suivi précis, en temps réel, des ventes[40] et des stocks. L'échange de données informatisées (EDI) avec les industriels fournisseurs a été mis en place depuis les années 90 (passage de commandes, envoi des avis d'expédition, facturation etc.) (CLIQUET G., FADY A., BASSET G., 2003).

[38] Nous n'aborderons pas ici la prise de contrôle de filiales ou l'ouverture de magasins à l'international qui furent entamées par la majorité des distributeurs dans leur stratégie d'expansion. Ce développement expliqua pendant plusieurs années la croissance de chiffre d'affaires de certains distributeurs (CAMMAN C., LIVOLSI L., 2009).

[39] La plateforme ou l'entrepôt permet une massification des flux amonts en un seul lieu et une relivraison des magasins optimisée puisque regroupant les marchandises de plusieurs fournisseurs (flux aval). C'est également à ce stade que peuvent s'effectuer des contrôles de conformité des marchandises réceptionnées avec les cahiers des charges établis (agréage).

[40] Les caisses à scanner et les codes-barres sur chaque produit ont permis ces remontées d'informations.

La bascule du système de production de *« flux poussé »* à *« flux tiré »*[41] (MEVEL O., 2010), (VAN WEELE A.-J., 2014, p. 406), (BADOT O., LEMOINE J.-F., OCHS A., 2018, p. 101) a permis aux distributeurs de limiter (et donc *« d'éviter de subir »*) les écarts éventuels entre l'offre et la demande (entre les marchandises que les industriels décident de produire et les besoins réels des consommateurs).

Reconnue comme levier concurrentiel, la logistique, initialement très opérationnelle, a ensuite étendu son champ d'application dans les entreprises.

Elle s'est, ainsi, orientée vers une « vision intégrative » au travers du *supply chain management (SCM)*, outil managérial de coordination des différentes parties prenantes tout au long de la chaîne d'approvisionnement[42] permettant de faire travailler ensemble plusieurs entreprises afin de créer de la valeur pour le client (GOZE-BARDIN I., 2009), (CHANUT O., PACHE G., 2012) et de limiter les gaspillages et les *« bullwhip effects »*[43].

Les travaux de recherche démontrent, en effet, une évolution des interactions entre acteurs conscients des effets dévastateurs du manque de coordination (impact sur le taux de service, les niveaux de stocks, les pertes de chiffre d'affaires etc.), et ce, dans un contexte marqué par des contraintes temporelles de plus en plus fortes.

Opposant initialement les entreprises, la compétition s'est déplacée pour confronter les chaînes logistiques toutes entières (CHRISTOPHER M., 2010).

On note ainsi une collaboration dans les pratiques logistiques de pilotage des flux de marchandises et d'informations associés entre distributeurs et industriels (ECR pour *Efficient Consumer Response*, GPA pour *Gestion partagée des approvisionnements*, CPFR pour *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*).

Certains auteurs ne parlent plus de compétition mais de mutualisation des moyens logistiques et énoncent le terme de relations *« coopétitives »* conciliant coopération et compétition (CHANUT O., PACHE G., 2012). Les auteurs citent en particulier l'exemple d'un entrepôt géré pour le compte de Carrefour et de Danone Eaux France, servant également de plateforme locale pour d'autres enseignes.

Ces approches de collaboration seraient, selon nous, à préciser selon les enseignes, les univers produits et les fournisseurs. Il nous semble que le degré d'avancement dans ces démarches n'est pas identique partout (les éléments à partager étant souvent des données stratégiques et donc sensibles).

d) Le deuxième levier de rationalisation : l'obtention de conditions d'achat avantageuses, le renforcement du rôle de l'acheteur, la mise en place d'organisations et d'outils spécifiques.

✓ Une forte centralisation de la fonction achat.

L'utilisation du second levier a été mobilisée par la création de structures spécialisées, groupements[44] ou centrales d'achat, chargées de sourcer, sélectionner, référencer les fournisseurs les plus performants et négocier les tarifs d'achat.

> La centralisation de la fonction Achats s'est faite conjointement à l'essor de la supply chain.
> Toutes deux répondent aux enjeux de rationalisation des processus de l'organisation et restent donc étroitement liées.

[41] Les flux tirés sont alors pilotés en fonction de la demande des consommateurs contrairement aux flux poussés pilotés par un système de prévisions et de stocks associés.
[42] Cours de F. Tonneville : *« Introduction au Supply Chain Management »* – DESMA FC 2018-2019.
[43] Ce terme correspond à une amplification de la variabilité de la demande et une incertitude causée par un manque de communication dans la chaîne d'approvisionnement. Des hausses de stocks de sécurité sont alors constatées ce qui s'avère coûteux pour tous les acteurs.
[44] Les groupements correspondent à des coopératives dans lesquels plusieurs détaillants se regroupent (ex : Leclerc).

Cette fonction achat, historiquement dévolue aux magasins (chef de rayon de chaque entité) a fait l'objet d'une forte centralisation dans un objectif évident de « consolidation du volume [global] des achats » (FILSER M., PACHE G., 2008). Ce changement profond fut caractéristique des décisions de rationalisation et d'efficacité dans « le management de la chaîne d'offre » (DELORD N., 2007, p. 14).

Il s'agissait alors de confier à des structures spécialisées l'optimisation des processus et des conditions d'achat et l'homogénéisation des politiques d'assortiment produits.

En faisant de l'acheteur *« professionnel »* en centrale, l'interlocuteur unique du fournisseur, on évite des renégociations lors de chaque transaction ou le passage par des intermédiaires et grossistes[45] et on contrôle également la composition de l'offre (SANS P., COQUART D., 1998) (FILSER M., DES GARETS V., PACHE G., 2012, p. 169).

> La fonction Achats, en grande distribution, est au service du modèle économique historiquement orienté vers les *« prix bas »*.

✓ *Les différentes structures du commerce et les organisations achats associées.*

Les organisations achats dépendent des structures du commerce. Ces dernières peuvent être segmentées en plusieurs catégories (cf. figure suivante). On différencie ainsi classiquement le commerce indépendant de celui dit intégré.

Parmi les indépendants, on identifie les détaillants qui se regroupent sous la forme de coopératives (Leclerc, Système U) ; ces dernières appartiennent aux directeurs et propriétaires des magasins.

Les groupes de commerce dit intégré assument la fonction de gros et la fonction de détail et sont propriétés d'un actionnariat boursier ou familial (DELORD N., 2007, p. 20).

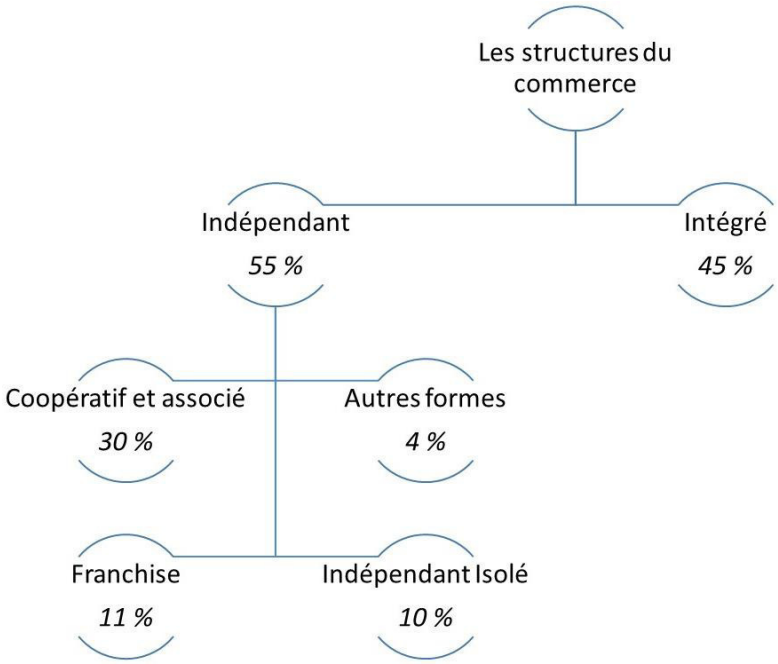


Figure 9 : Les différentes structures du commerce et leurs parts respectives du chiffre d'affaires du commerce de détail en 2016 - D'après BADOT et al (2018)

[45] L'objectif est bien de capter un maximum de valeur tout au long de la chaîne d'approvisionnement et de garantir le prix le plus bas. Le recours à un grossiste, certes apporteur de service mais également générateur de coûts supplémentaires, n'est donc pas *(plus)* probant. L'appropriation de la fonction de gros par les distributeurs a contribué à limiter le recours à ces intermédiaires.

En parallèle de cette segmentation des structures existantes du commerce, on trouve classiquement deux types d'organisations achats dans les différentes enseignes :

- Pour certains distributeurs dits intégrés (exemple du Groupe Casino), la centralisation est importante et les marges de manœuvre laissées au magasin très réduites. PACHE (2015) parle d'ailleurs de centrale « autoritaire ». Celle-ci a alors un rôle de référencement ET d'achat.

- Pour d'autres en revanche (comme Leclerc), on observe des organisations *« à étages »* avec une centrale nationale (dite de référencement) et des centrales régionales[46]. Celles-ci peuvent formuler des demandes particulières et assurer des achats en propre. Enfin, une liberté est laissée aux magasins concernant leur choix d'approvisionnement parmi l'ensemble des produits et les fournisseurs (BADOT O., LEMOINE J.-F., OCHS A., 2018, p. 13).
  « L'indépendance dans la solidarité » en est leur slogan.

Les centrales d'achat sont principalement nationales mais elles sont parfois également internationales. Elles peuvent ainsi associer différents distributeurs afin de mutualiser les achats face à des industriels mondiaux. On parle alors de coopétition (néologisme combinant compétition et coopération) (LE ROY F., YAMI S., 2007).

La joint-venture *« Horizon »* associant Casino-Auchan-Métro-Schiever a, par exemple, comme objectifs[47] :

- la négociation des marques nationales avec les industriels mondiaux,

- la réalisation d'appels d'offres pour les produits des marques de distributeurs non différenciantes,

- la mise en place de filières agricoles (par exemple sur les œufs).

✓ *Les éléments négociés pour l'achat de produits de marque nationale[48].*

La décomposition de coût ou la mise en concurrence entre fournisseurs s'avère parfois complexe à mettre en œuvre (produits non substituables, difficultés de travailler à *« livre ouvert »*). Il est ainsi difficile pour l'acheteur de vérifier la légitimité de hausses demandées par l'industriel[49] (il ne peut, bien souvent, que comparer les demandes des industriels du même secteur d'activité) (BROUCKE B., AUDINO O., BROCHOT M., DEBATTE B., 2014, p. 21).

Les négociations annuelles et formalisées par contrat, portent principalement sur un assortiment précis, le prix des références articles ou des produits et donc leur rentabilité potentielle.

> L'enjeu final reste le partage des profits et la répartition de la valeur ajoutée créée entre acteurs de la filière.

Le *« point de départ »* de la négociation est, sur l'assortiment ciblé, le tarif général et les conditions générales de vente (CGV)[50] fournis par les industriels. Il s'agit, dans un premier temps, d'apprécier la hausse véritablement applicable à l'organisation en calculant une hausse moyenne pondérée (HMP) sur l'assortiment référencé (hausse tarifaire pondérée des volumes annuels).

[46] Chez Leclerc on observe ainsi le GALEC correspondant à une centrale nationale de référencement et 16 SCA (centrales d'achat régionales).
[47] « Qui pour diriger la centrale d'achats Horizon (Auchan, Casino...) ? » - www.lsa-conso.fr – 03/09/2018.
[48] Produits dont les marques sont propriétés des industriels.
[49] Les données de décomposition des coûts sont perçues par exemple pour les industriels comme un moyen pour les distributeurs de disposer d'éléments sensibles leur permettant de faire fabriquer par d'autres fournisseurs des produits à marques propres. Nous verrons plus loin dans l'exposé que les distributeurs sont, avec leurs marques, concurrents des marques nationales.
[50] Les CGV stipulent les prix de chaque référence produit et les remises sur factures conditionnelles ou non accordées à l'ensemble des clients distributeurs ; elles se doivent ainsi d'être non discriminatoires.

Il convient, ici, d'aborder une particularité française et levier supplémentaire important de négociation sur les marques nationales : les marges arrière. Elles se sont largement développées depuis la Loi GALLAND de 1996 qui interdisait la revente à perte et la répercussion de certaines remises[51] aux clients (REY P., TIROLE J., 2000), (DELORD N., 2007, p. 39), (MOATI P., 2010).

Les marges arrière regroupent les remises rémunérant une prestation/un service apporté par le détaillant à l'industriel et « engendrant une différence entre le prix unitaire facturé par le fournisseur et le prix réellement payé par le distributeur » (le 3 net[52]) (ALLAIN M.-L., CHAMBOLLE C., 2003, p. 87).

Avec ces services, le distributeur propose au fournisseur la mise en avant de ses produits (têtes de gondoles, prospectus etc.) et établit une facture directement à l'industriel pour cette prestation.

Les principaux griefs qui leur sont faits sont leur opacité[53] (REY P., TIROLE J., 2000) et les conditions de discrimination qu'elles peuvent entrainer (ALLAIN M.-L., CHAMBOLLE C., 2003, p. 89). COLLA (2004) a montré qu'un taux élevé de marge arrière signifiait que le secteur était soumis à un pouvoir supérieur du distributeur.

Nous verrons plus loin que le législateur, avec plusieurs lois, a essayé d'encadrer ces marges arrière. Mais, comme le précise BILLOWS (2017), elles présentent l'intérêt pour les industriels d'être une sorte de « caution » juridique obligeant le distributeur à accompagner les ventes de leurs produits tout au long de l'année.

Notons que l'acheteur de marque nationale n'a bien souvent pas de notion du tarif précis d'une référence de son portefeuille. Négociant des marges arrière et travaillant sur un assortiment global, il est davantage un acheteur de *« conditions »*, de *« coopérations commerciales »* que véritablement de produits (la négociation portant sur la HMP abordée ci-dessus). Il pourrait même être considéré comme un *« vendeur »* de *« prestations »* ou de *« services »* aux industriels.

Un changement d'attribution de *« portefeuille achats »* régulier est également à noter (passage de l'acheteur du *« textile »* à *« l'épicerie »*, ou du *« jouet »* au *« liquide »* par exemple). Faisant abstraction du droit légitime de mobilité de chaque salarié, on peut néanmoins soupçonner le souhait d'un maintien sous pression des fournisseurs.

✓ *Les éléments négociés pour l'achat de produits de marque distributeurs (MDD)[54].*

Ces achats sont le plus souvent gérés au cours de l'année par appel d'offres.
Nous reviendrons en page 35 sur cette notion de marques propres.

✓ *Les modalités logistiques ou supply chain.*

Concernant les flux de marchandises et d'informations, notons que c'est bien souvent un prérequis[55] à la négociation avec le fournisseur. Même si on a noté précédemment une tendance à la collaboration, un système de pénalités (élevées ou modérées selon les enseignes) sanctionnant les non conformités contractuelles concernant la livraison ou les flux d'informations peut être mis en place à posteriori (refus de marchandises, pénalités financières etc.) (PACHE G., 2015).

[51] Il s'agit en particulier des remises ou ristournes anticipées mais non acquises à la date de la vente.
[52] L'articulation tarifaire négociée et associée aux contrats de marques nationales (2net, 3net, 4net …) est souvent complexe.
[53] La valeur des services de coopération fournis et leur adéquation avec la rémunération sont jugés difficilement contrôlables.
[54] On parlera aussi de marques propres. « Produit dont les caractéristiques ont été définies par l'entreprise ou le groupe d'entreprises qui en assure la vente au détail et qui est propriétaire de la marque sous laquelle il est vendu » (Loi du 15 Mai 2001).
Deux types existent : des marques qui reprennent le nom de l'enseigne ou celles qui ne font pas référence à l'enseigne (ex : Terre et Saveurs chez Casino). La marque est donc de la responsabilité du distributeur qui conserve évidemment le monopole de sa commercialisation.
[55] Les flux logistiques sont souvent limités pour une famille de produits. Le fournisseur n'a alors d'autres choix que de s'y conformer pour espérer être référencé (nombre de livraisons/semaine ; jours et heures de passage des commandes ; mise en place EDI etc.).

✓ ***Le digital au service du process achats : l'exemple controversé des enchères inversées.***

L'efficience du process achats est une priorité des acteurs. Le développement du digital a permis celui d'outils spécifiques à la négociation comme les enchères inversées.

Grâce à ce support de négociation électronique, les fournisseurs sont invités à une enchère, initiée par les achats, pendant laquelle le tarif va décroitre au fur et à mesure (c'est une sorte d'auto-sélection entre fournisseurs pour KAUFMANN et CARTER (2004)).

Si ces enchères standardisent le process achats et favorisent la transparence (tous les participants ayant le même niveau d'informations y compris sur les données concurrentes), elles introduisent une contrainte de temps, favorisent les concessions et créent un climat de méfiance par l'établissement de relations purement transactionnelles (BOULAY J., VLAD M., DE FAULTRIER B., 2010).

Ce procédé est particulièrement décrié puisque il est un moyen de pression de la part du distributeur. La loi interdit son application à certains produits (agricoles) et, selon nos informations, cet outil n'est plus utilisé actuellement (il l'a été, particulièrement, il y a une dizaine d'années).

2-1-3 - Les achats au sein d'acteurs ayant accru leur pouvoir dans le canal de distribution : une fonction clé de validation ou non d'accès au linéaire et donc au marché.

a) Des approches économiques (et stratégiques) du pouvoir, de la puissance d'achat et du pouvoir de négociation grâce à l'analyse du fonctionnement du marché.

✓ ***Les distributeurs en situation d'oligopole.***

Depuis les années 1975, l'équilibre des relations commerciales entre distributeurs (donc acheteurs) et industriels s'est inversé au profit des premiers et ce, principalement pour trois raisons :

- la forte concentration[56] des grands groupes de distribution[57] surtout sur la période 1995-2010 (réduction des intervenants, fusions, prises de contrôle, augmentation de leur taille) (REY P., TIROLE J., 2000), (ALLAIN M.-L., CHAMBOLLE C., 2002), (GALLOUJ C., VIGLIANO M.-H., 2012), (LAPOULE P., 2018),

- l'internationalisation des flux commerciaux (et de la mise en concurrence des industriels qui en découle),

- et l'existence de barrières à l'entrée[58] importantes sur ce marché.
  Celles-ci peuvent être de nature structurelle et inhérentes à ce secteur d'activité (saturation du marché au-delà d'une certaine densité de commerces, importance des coûts fixes et des structures nécessaires : entrepôts, centrales d'achat) mais aussi de nature réglementaire (contraintes concernant l'implantation de nouveaux magasins) (ALLAIN M.-L., CHAMBOLLE C., 2003, p. 67). Notons, enfin, la *« main mise »* des groupes de distribution sur l'ensemble des formats physiques (hypermarchés, supermarchés, proximité, hard discount, drive etc.) laissant ainsi peu de place à d'éventuels entrants potentiels pour exploiter un concept non couvert.

[56] Le phénomène de concentration a été très rapide et d'une grande ampleur (BONET D., PACHE G, 2004). Cette concentration n'est pas une spécificité française mais est observée dans tous les pays européens selon un rapport d'étude de la commission européenne de 1999.
[57] En 2000, le 2e groupe mondial de distribution est né de la fusion de Carrefour et Promodès.
[58] Ces barrières à l'entrée ont été récemment *« contournées »* par de nouvelles formes de commerce novatrices.

Les chercheurs observent alors un renforcement du pouvoir économique, ou pouvoir de marché, des distributeurs et une augmentation peu contestable de leur puissance d'achat (PRAS B., 1991), (ALLAIN M.-L., CHAMBOLLE C., 2003, p. 78), (BERGES -SENNOU F., CAPRICE S., 2003), (GALLOUJ C., VIGLIANO M.-H., 2012), (PACHE G., 2015), (BILLOWS S., 2017), (LAPOULE P., 2018).

> 6 acteurs réalisent 95 % du chiffre d'affaires de la grande distribution
> (HOCQUELET M., BENQUET M., DURAND C., LAGUERODIE S., 2016)

450 000 exploitants agricoles[59] et 17 000 TPE/PME[60] font face à 6 centrales d'achat traduisant :

- un oligopole ou oligopsone[61] pour des auteurs (KRUGMAN P., 1980), (CARLTON W., PERLOFF J.-M., 1999), (DELORD N., 2007), (MEVEL O., 2010), (FILSER M., DES GARETS V., PACHE G., 2012, p. 166), (HOCQUELET M., BENQUET M., DURAND C., LAGUERODIE S., 2016), (BILLOWS S., 2017)
- ou même un monopsone[62] pour d'autres (REY P., TIROLE J., 2000), (BERGES -SENNOU F., CAPRICE S., 2003), (BENQUET M., DURAND C., 2016).

✓ ***La notion de puissance d'achat.***

La puissance d'achat d'un distributeur peut se définir comme :

- « une situation qui se produit lorsqu'une firme ou un groupe de firmes a la possibilité d'obtenir d'un fournisseur des conditions plus favorables que les autres acheteurs, soit parce qu'elle jouit d'une position dominante en tant qu'acheteur d'un produit, soit parce qu'elle dispose d'avantages stratégiques résultant de sa taille[63] ou d'autres caractéristiques » OCDE[64] (1981) ; (ALLAIN M.-L., CHAMBOLLE C., 2003, p. 94),
- une situation dans laquelle « un distributeur peut menacer de façon crédible d'imposer à un ou plusieurs fournisseurs un coût d'opportunité[65] à long terme, tel que si la menace est mise à exécution, le coût résultant pour le ou les fournisseurs est disproportionné par rapport au coût que le distributeur subit lui-même […] » - OCDE (1998) - (ALLAIN M.-L., CHAMBOLLE C., 2003, p. 95),
- une situation dans laquelle un distributeur choisit de soutenir une entreprise en lui permettant l'accès au marché ou au contraire de « la mettre en difficulté » en lui interdisant (FILSER M., DES GARETS V., PACHE G., 2012, p. 168).

✓ ***La notion de pouvoir de négociation.***

Selon PRAS (1991) qui reprend les travaux de PORTER (1986a), le pouvoir de négociation d'un acteur dépend de sa capacité à accéder (ou à laisser accéder) au marché, de son importance en taille, de la présence de fournisseurs alternatifs pour le client ou de clients alternatifs pour le fournisseur.

[59] Données AGRESTE 2017.
[60] TPE : - de 10 salariés / TPE : 10 à 250 salariés – sur 17 647 entreprises du secteur agro-alimentaire - Données ANIA 2017.
[61] Selon les auteurs on parlera d'oligopole ou d'oligopsone (= nombreux vendeurs pour quelques acheteurs).
[62] Monopsone traduisant l'idée de plusieurs vendeurs pour un seul acheteur.
[63] BERGES-SENNOU et CAPRICE (2003) indiquent que « la puissance d'achat se définit comme l'obtention par les grands distributeurs de conditions plus favorables que les autres canaux de distribution en raison des volumes traités ».
[64] Organisation de coopération et de développement économiques.
[65] Fait référence à un manque à gagner.

b) Une approche comportementale des notions de pouvoir et de dépendance.

Après ces considérations économiques, il convient de définir sous un *« angle comportemental »* les notions de pouvoir, de puissance d'achat et de dépendance.

L'approche par le pouvoir et la dépendance est fondamentale puisqu'elle est une des approches des relations client-fournisseur (et donc entre acheteurs de la grande distribution et industriels).

✓ *La notion de pouvoir en sciences politiques.*

La notion de pouvoir est polysémique et peut faire référence à l'autorité, la domination, l'influence ou le leadership pour NOIREAUX et POIREL (2009).

Les travaux fondateurs de la notion sont de DAHL (1957). Il indique que le pouvoir est « la capacité d'un acteur A à obtenir d'un acteur B qu'il fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait autrement ».

Ainsi, les sources de pouvoir influencent et contrôlent.

MINTZBERG (1986) définit le pouvoir comme la capacité à produire ou à modifier les résultats organisationnels. Notons ici l'absence de référence à une quelconque composante relationnelle.

NOGATCHEWSKY (2004, p. 54) le définit, elle, comme « une relation d'échange » et l'inscrit donc dans la « réciprocité » en indiquant que même la partie apparemment soumise a du pouvoir.

BAECHLER (1978) confirme que le pouvoir ne peut s'exercer qu'en face d'une résistance.

« La quantité de résistance de B surmontée par A » est également la définition du pouvoir de A pour EMERSON (1962).

> En bref, il semble que pour qu'il y ait pouvoir,
> il faut qu'il y ait contrepouvoir.

Les cinq sources de pouvoir permettant de le mesurer ont été identifiées par FRENCH et RAVEN (1959). Il s'agit de la sanction (la seule de nature coercitive), de la récompense, de l'expertise, de la légitimité et du charisme (COLLERETTE P., 2002, p. 97).

A cette liste, CROZIER et FRIEDBERG (1977) (repris par BOULAY *et al* (2010)) ajoutent le « pouvoir d'information » lié à la nature des données (en qualité et en quantité) détenues par certains acteurs.

Les sources de pouvoir ne sont pas toutes matérielles et mises en place par les acteurs concernés mais elles peuvent être aussi immatérielles ou liées à l'environnement (nous y reviendrons plus loin en étudiant rapidement les aspects législatifs qui encadrent les relations – p. 39).

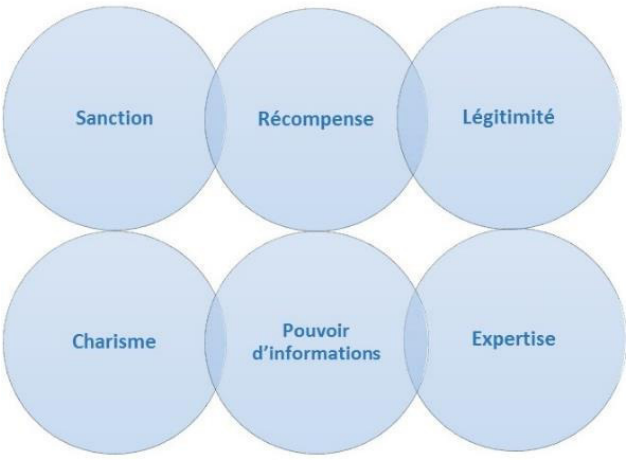


Figure 10 : Les (5 +1) sources de pouvoir – d'après FRENCH et RAVEN (1959) et CROZIER et FRIEDBERG (1977)

✓ *La notion de dépendance.*

La notion de dépendance est liée à celle de pouvoir.

Selon PFEFFER et SALANCIK (1978), la dépendance d'un acteur face à un autre se détermine par l'exclusivité d'une ressource de l'acteur détenteur, le pouvoir qu'il a sur elle et l'importance accordée à cette ressource par l'acteur acquéreur.

Pour EMERSON (1962), cette dépendance est directement proportionnelle à l'investissement (ou la motivation) consenti par un acteur pour atteindre ses objectifs ; objectifs qu'il poursuit en entamant une relation avec un autre acteur sur le marché.

La dépendance est également inversement corrélée à celle de pouvoir (l'acteur A a du pouvoir sur B donc l'acteur B est dépendant de A) (EMERSON R., 1962). Ce pouvoir peut donc servir à contraindre l'acteur en situation de dépendance (LEPERS X., 2003).

Enfin, la dépendance résulte, pour certains auteurs, des actifs spécifiques difficilement utilisables en dehors de la relation commerciale (théorie des coûts de transaction) (WILLIAMSON O., 1975), (WILLIAMSON O., 1985). Plus un actif est spécifique plus la dépendance entre deux acteurs est forte.

Cette notion peut être appliquée, dans le secteur de la distribution, à la fabrication de produits spécifiques à marques propres (ou marques de distributeurs).

c) Les marques de distributeurs : un renforcement du pouvoir des distributeurs.

Selon certains auteurs, l'essor des marques de distributeurs (MDD) sur le marché alimentaire ne serait, ni plus ni moins, qu'une contestation de la mainmise historique des industriels sur la fabrication des produits et la gestion des marques ; en clair une augmentation du domaine de compétences des enseignes en particulier sur le marketing (COLLA E., 2004), (LAPOULE P., 2018).

> Le développement des MDD est le reflet d'une réorganisation des acteurs sur la chaîne de valeur et l'appropriation de certaines activités particulièrement valorisées par les distributeurs.

> Imiter ou se différencier ? Tel est alors le dilemme du jeu concurrentiel (GRANDCLEMENT C., 2006).

Les distributeurs ont d'abord limité leurs marques propres à des *« me too products* [66]*»*. Il s'agit dans ce cas de gagner les préférences de la clientèle qui peut aisément comparer, sur le plan organoleptique et tarifaire, la MDD et son équivalent de marque nationale (MN).

Avec le produit imitatif et commercialisé *« en frontal »* de sa cible, c'est une opération de captation de marché sans grande subtilité selon GRANDCLEMENT (2006).

Puis les grands distributeurs ont proposé dans les années 2000 des produits *« premiers prix »* à leurs marques afin de répondre à la concurrence du hard discount en fort développement dans un contexte économique propice (plus grande sensibilité des clients au prix, arbitrages défavorables à l'alimentaire dans le budget des ménages face au développement des nouvelles technologies).

Enfin et plus récemment, conscients des valeurs symboliques et immatérielles des marques et afin de capter davantage de valeur sur la chaîne d'approvisionnement, les distributeurs ont développé et diversifié leurs marques à thèmes (positionnements *« premium »*, *« ethnique »*, *« terroir »* etc.).

> Les distributeurs se retrouvent donc à gérer de véritables portefeuilles de marques propres (MOATI P., 2010).

[66] Produit *« cœur de marché »* aux spécifications similaires aux produits de grandes marques nationales.

Figure 11 : Les différents types de marques propres - D'après BADOT et al (2018).

La littérature mentionne que les distributeurs ont ainsi amplifié leur pouvoir de négociation en arguant la substituabilité des produits aux fournisseurs de marques nationales (LAPOULE P., 2018).

En favorisant ses marques et en réduisant d'autant le linéaire disponible et accessible pour celles des industriels, la grande distribution exerce une pression supplémentaire en négociation et amplifie le rapport de forces (ALLAIN M.-L., CHAMBOLLE C., 2002), (REIS P., 2003), (MOATI P., 2010). Pour COLLA (2004), les effets du pouvoir ont été démontrés sur les fournisseurs de marques nationales par une diminution de leurs tarifs pour que leurs produits restent compétitifs vis-à-vis des MDD.

Pour REIS (2003) les relations entre distributeurs et fournisseurs jusqu'à alors verticales s'avèrent être également horizontales, les acteurs devenant des concurrents directs pour l'accès au linéaire. L'auteur se questionne même sur ce « cumul des fonctions d'acheteur et de concurrent de ses propres fournisseurs qui pourrait être [selon lui] contraire à la liberté d'accès au marché ».

d) Synthèse pour les distributeurs et leurs fournisseurs.

✓ *Selon l'approche économique.*

Le pouvoir et la puissance d'achat des distributeurs (et par voie de conséquence de leurs acheteurs) sont donc liés au fait :

- qu'ils sont davantage concentrés que leurs fournisseurs (créant ainsi un déséquilibre de taille),
- qu'ils représentent pour la grande majorité des industriels et producteurs un débouché incontournable et une voie nécessaire pour l'accès au marché en contrôlant la redistribution, la mise en avant des produits sur l'espace de vente et en linéaire et la communication auprès du client (LAPOULE P., 2018).
  HIRSCHMAN et STAMPFL (1980) parlent même de « gatekeeper »,
- qu'ils peuvent fortement influencer la différenciation du produit du fournisseur (ceci est lié à l'image de l'enseigne, à sa capacité de persuasion et de fidélisation du consommateur grâce aux services apportés, aux rotations du produit en rayon qui dépendent de l'implantation etc.).
- qu'ils disposent de marques propres susceptibles de se substituer aux marques nationales propriétés des industriels.

> Les fournisseurs seraient donc en position de dépendance ;
> la ressource étant le linéaire (contrôlé et détenu par le distributeur).

On note ainsi un déséquilibre des relations industriels - distributeurs et un positionnement du pouvoir dans la partie haute et gauche de la matrice de COX (2001) (cf. figure suivante) « Buyer dominance ». Ceci est clairement la traduction d'un marché concurrentiel où peu d'acheteurs et de nombreux fournisseurs interviennent.

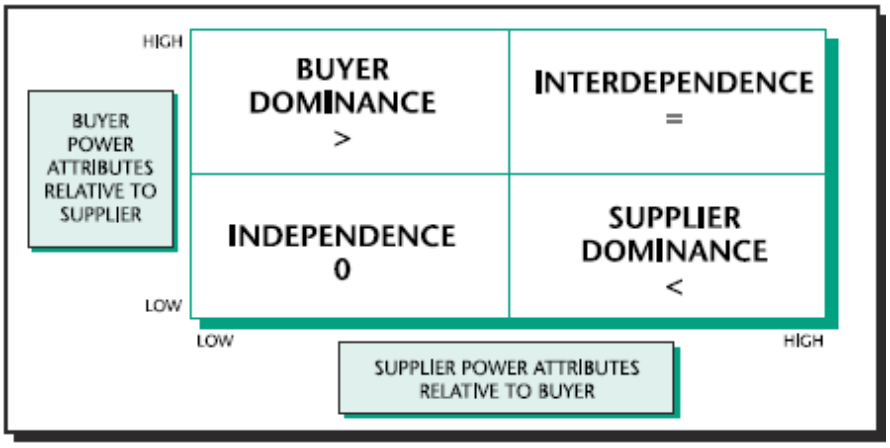


Figure 12 : La matrice de pouvoir – COX (2001).

> Les acheteurs ont un rôle de référencement des produits et de leurs innovations. Ceux-ci restent ainsi soumis à une approbation du distributeur pour parvenir au client (notion de récompense).

✓ ***Selon l'approche comportementale.***

Nous avons tenté de donner des exemples s'appliquant aux 6 sources de pouvoir pour les distributeurs.

Source de pouvoir	Sanction	Récompense	Expertise	Légitimité	Valeur de référence Charisme	Détention d'informations
Distributeurs	Non référencement de nouveaux produits. Déréférencement de certains produits aux performances insuffisantes.	Accès au linéaire. Accès de la référence à davantage de magasins (diffusion).	Expertise logistique. Diffusion de l'innovation toute France rapidement.	Loi Galland (modifiant les règles du jeu concurrentiel)	Enseigne avec positionnement spécifique (Ex. : Monoprix pour le référencement de nouveautés ou la cible clientèle urbaine CSP+).	Détention d'informations précises des ventes et des tendances de marché.

Figure 13 : Exemples de sources de pouvoir pour les distributeurs – élaboration personnelle.

DELORD (2007, p. 13) indique que « les choix de référencement des distributeurs ont des conséquences sur l'organisation des marchés de production en amont et l'emploi des PME qui produisent pour les distributeurs ». Ainsi, il pourrait en découler une dépendance économique de certaines entreprises vis-à-vis des enseignes de la grande distribution.

Il semble également clair qu'un refus de référencement d'un produit induira pour l'industriel un *« gâchis »* des ressources financières, marketing, R&D allouées au projet de création de l'innovation.

2-1-4 - Les achats dans un cadre potentiellement conflictuel et de de court terme : une fonction soumise à des exigences *« d'immédiateté*[67] *»* de son organisation.

Lors des phases de négociation (particulièrement sur les produits de marque nationale), chaque partie va chercher à obtenir des engagements de l'autre (s'apparentant à du marchandage[68]) et s'inscrit ainsi dans un cadre potentiellement conflictuel (LEPERS X., 2003), (DEBABI M., 2009).

A titre d'exemple, chaque début d'année[69], les médias relaient le fait que des enseignes aient décidé de retirer de la vente des références de grandes marques[70] au motif que les hausses tarifaires demandées par les industriels sont jugées déraisonnables ou que les fournisseurs refusent de satisfaire les exigences des distributeurs. Ceci inscrit les relations dans une approche court-termiste et reste un moyen pour le distributeur de prouver de son pouvoir de négociation.

Les intérêts des acteurs sont bien souvent contradictoires et incompatibles. Si l'industriel a tout intérêt à maximiser l'espace (en mètres linéaires) alloué à ses produits, le distributeur exige un chiffre d'affaires et une rentabilité minimums dégagés et reste contraint par la surface (VOLLE P., 2000).

Les négociations voient ainsi se succéder des phases de tension afin de garantir des « intérêts unilatéraux » (DEBABI M., 2009) et d'autres de coopération afin d'essayer d'établir une relation pérenne (BILLOWS S., 2017).

La particularité de la distribution est d'être heure par heure sous tension des résultats des ventes magasins. Le cycle de vie des produits se raccourcit également obligeant à des ajustements continuels de l'offre. L'acheteur est ainsi soumis à des exigences importantes *« d'immédiateté »* (plans d'action, offres commerciales etc.) et il doit mobiliser une « résistance à la pression du temps » (DE FAULTRIER B., BUI J.-E.). Exigeant la même réactivité des fournisseurs, cela participe, à l'évidence, à la création de tensions et de conflits.

Les relations particulièrement *« tendues »* entre distributeurs, industriels ou producteurs, en particulier au sujet des tarifs, se sont vues être médiatisées, par exemple, lors de crises agricoles graves (crise du lait en 2009) (MEVEL O., 2010), (BERGES -SENNOU F., CAPRICE S., 2003).

Redoutant l'abus de position dominante de certains distributeurs et face à l'émoi de la population quant au sort réservé aux producteurs ou industriels, les Pouvoirs publics ont cru bon d'intervenir à plusieurs reprises dans les relations fournisseurs-distributeurs.

Encore récemment, un article des Echos[71] mentionnait que l'Etat français avait assigné l'enseigne Leclerc et quatre de ses entités pour des pratiques commerciales jugées abusives invoquant un « déséquilibre significatif » et des « mesures de rétorsion fortes » pour imposer leurs conditions d'achat. Ceci montre le caractère sensible du sujet dans l'opinion.

[67] Reprise d'un terme émanant d'une discussion avec un directeur Achats en grande distribution alimentaire.
[68] RONDEAU D. (2015) – « La négociation co-créative, une nouvelle voie pour renouer avec la performance » - Décision achats N° 188.
[69] Les négociations annuelles de marques nationales sont soumises à une loi obligeant à une contractualisation le 28 février au plus tard.
[70] « Bientôt plus de Ricard dans les rayons des Leclerc ? » - www.lesechos.fr – 06/02/2019
[71] « Concurrence : Bercy réclame une amende de 117 millions d'euros contre Leclerc » - www.lesechos.fr – 21/07/2019

2-1-5 - Les achats au sein d'un secteur *« surveillé »* et soumis à un interventionnisme législatif important : une fonction également *« gestionnaire de risques ».*

a) Un cadre législatif strict.

Historiquement, de nombreux textes ont été élaborés par le législateur afin d'encadrer les relations entre acteurs dans le canal de distribution. Si avant les années 80, les Pouvoirs publics ont constaté (avec une certaine indulgence[72]) le développement de la grande distribution, ils se sont ensuite inquiétés des conséquences potentielles sur le petit commerce et sur l'équilibre des relations commerciales entre les différents intervenants : industriels, PME et producteurs agricoles (VENAYRE F., MONTET C., 2004).

Ce sujet des relations dans la chaîne de distribution étant éminemment politique, de nombreux textes législatifs ont été publiés (cf. figure ci-dessous pour ceux concernant les achats) mais, selon REY et TIROLE (2000), davantage sous la pression de différents lobbies[73] qu'après des analyses économiques pertinentes.

> En grande distribution, le droit est un élément capital des relations entre fournisseurs et distributeurs (BILLOWS S., 2017).
> La fonction Achats évolue donc dans un cadre législatif strict.

Loi GALLAND (1996)	- Interdiction des pratiques de revente à perte - Sanction des pratiques discriminatoires
LOI NRE (2001)	- Moralisation des pratiques commerciales ; définition des comportements abusifs avec engagement de la responsabilité civile de l'auteur
Circulaire DUTREIL(2003)	- Limitation des marges arrière - Définition de la notion de coopération commerciale
LOI JACOB/DUTREIL (2005) + CIRCULAIRE DUTREIL (2005)	- Plafonnement des marges arrière - Renforcement du formalisme des conditions de coopération commerciale - Création de la notion de « services distincts »
LOI LME (2008)	- Négociabilité des Conditions générales de vente - Création d'une autorité de la concurrence
LOI DE MODERNISATION DE L'AGRICULTURE (LMAP) (2010)	- Contractualisation des relations entre acheteur et producteur (modalités de fixation des prix, volumes). - Renforcement du rôle de l'Observatoire des Prix et des Marges
LOI HAMON (2014)	- Renforcement des sanctions concernant le non-respect des délais de paiement - Renforcement de la convention unique annuelle avec limitation des demandes supplémentaires en cours de contrat - Renforcement des pouvoirs des autorités de contrôle et des sanctions.
LOI EGALIM (2018)	- Elaboration et diffusion d'indicateurs de référence pour les coûts de production par les organisations interprofessionnelles - Hausse du seuil de revente à perte - Encadrement des promotions en valeur et en volume

Figure 14 : Les principaux textes et lois encadrant les relations verticales entre producteurs, industriels et distributeurs - élaboration personnelle d'après (FILSER M., DES GARETS V., PACHE G., 2012), https://agriculture.gouv.fr/ et https://www.village-justice.com.

[72] L'objectif était de lutter contre l'inflation et le développement de la grande distribution alimentaire y contribuait en *« contrant »* le pouvoir (de l'époque) des industriels (LUBECK J., SCHNEIDER J.-L., 2000), (BULTEZ A., 2005b).
[73] REY et TIROLE (2000) font ainsi référence aux grandes surfaces, aux petits commerces, aux industriels, aux PME etc.

Ainsi, face aux industriels ou aux commerçants argumentant sur leurs difficultés, le législateur a mis en place des textes avec pour principaux objectifs de limiter la prolifération des surfaces de vente et d'encadrer les pratiques commerciales (en évitant les comportements anti-concurrentiels ou ceux abusifs lors des négociations).

Face aux risques d'inflation et de baisse du pouvoir d'achat, d'autres textes ont été votés afin de permettre la sauvegarde des intérêts des consommateurs. La concurrence était alors perçue comme un potentiel levier de croissance par les Pouvoirs publics (ATTUEL-MENDES L., NOTEBAERT J.-F., 2011).

Cet *« arsenal »* législatif et cette succession de lois, parfois contradictoires mais en phase avec la conjoncture économique de chaque époque, font de la France le pays le plus interventionniste dans les relations verticales entre producteurs et distributeurs (FILSER M., DES GARETS V., PACHE G., 2012, p. 180), (ATTUEL-MENDES L., FILSER M., NOTEBAERT J.-F., 2015). Ils débouchent sur une augmentation du formalisme au niveau des achats. Les objectifs alors affichés sont :

- la transparence : on pense en particulier aux factures de coopération commerciale (marges arrière) établies par le distributeur et précisant bien la contrepartie accordée aux industriels,

- la limitation des comportements abusifs : il s'agit ici des pratiques éventuelles de déréférencement (y compris partiel) et aux avantages concédés sans réelle contrepartie (sous peine de représenter un avantage discriminatoire).

b) Des textes réglementaires contre-productifs ?

L'objet de ce travail de recherche n'est pas l'étude exhaustive des textes réglementaires et leurs effets. Néanmoins, à la lecture de la littérature, notons un consensus des chercheurs sur les effets collatéraux de l'interventionnisme des Pouvoirs publics. Celui-ci s'est avéré parfois contreproductif et peu favorable aux consommateurs finaux en renforçant le pouvoir des distributeurs.

- Les lois ROYER (1973) et RAFFARIN (1996), en restreignant l'implantation des surfaces de vente, ont entraîné « une rareté des linéaires », renforcé le « pouvoir de négociation des distributeurs devenus détenteurs d'une ressource rare » et rendu très difficile l'entrée de concurrents (figeant davantage la situation) (REY P., TIROLE J., 2000), (REIS P., 2003), (VENAYRE F., MONTET C., 2004).

- La loi GALLAND (1996) a fait l'objet de critiques concernant les augmentations des prix de vente[74] et des marges arrière qu'elle a engendrées. Une inflation des marques nationales et des marques de distributeurs a été constatée à l'époque et il a été confirmé qu'elle favorisait les pratiques anti-concurrentielles (VENAYRE F., MONTET C., 2004), (DELORD N., 2007).
  En interdisant aux distributeurs de vendre à un prix inférieur à celui facturé par les fournisseurs, le législateur a entraîné un alignement à la hausse des prix (augmentation automatiquement répercutée aux clients). Dans ce contexte *« haussier »,* les distributeurs ont cherché à capter de la valeur par l'intermédiaire des marges arrière précédemment décrites (marges arrière qu'ils ne pouvaient pas, à l'époque, répercuter au client).

Enfin, il nous semble que la date limite de fin de négociation (avant le 1er mars de chaque année) s'avère particulièrement contraignante pour les fournisseurs de marques nationales et les distributeurs et exacerbe les tensions (ils restent tenus de trouver un accord dans les délais impartis).

Ainsi, nous ne pouvons que nous questionner sur le rôle de la réglementation dans le renforcement des tensions entre acteurs.

[74] VENAYRE et MONTET (2004) citent en particulier plusieurs marques : Thé Twinnings Earl Grey +44,82 % entre 1996 et 2004, Rasoirs Gillette +96,02 % sur la même période.

AVANT-PROPOS

Au travers de la littérature, nous venons de décrire précédemment une grande distribution toute puissante pouvant même apparaître comme *« prédatrice*[75] *»* vis-à-vis des fournisseurs.
L'objectif de cette partie est de nuancer cette argumentation et d'y lister les éléments de réfutation.

2-2 – Les achats en grande distribution : une fonction de *« prédateur »* à relativiser ?

2-2-1 – Préambule : l'existence d'une idéologie de dévalorisation voire de mépris du secteur.

En premier lieu, de manière contextuelle, il nous semblait important de relever l'existence d'une idéologie et de courants de pensées néo- industrialistes historiques[76] et profondément enracinés, véhiculant des images méprisantes voire délétères de la grande distribution.

> Les commerçants : « vendeurs de tout et faiseurs de rien »
> GALLOUJ C. et VIGLIANO M.-H. (2012) reprenant les propos de MELON J.-F. (économiste français ; 1675-1738).

La distribution est ainsi décrite comme *« parasitaire », « inutile », « peu contributrice à l'innovation »*, *« simple utilisatrice de technologies », « moins noble que l'industrie » …*

Plusieurs auteurs (BULTEZ A., 2005a), (GALLOUJ C., 2007), (GALLOUJ C., GALLOUJ S., 2009), (GALLOUJ C., VIGLIANO M.-H., 2012), (VAN WEELE A.-J., 2014, p. 398), ont tenté dans leurs travaux et ouvrages de déconstruire ces affirmations en prouvant entre autres :

- l'utilité économique du distributeur (rôle d'interface, facilitateur et *« ajusteur sur mesure »* d'une offre avec une demande[77], fournisseur de débouchés vitaux aux industriels et source de valeur ajoutée pour le client final en rendant le bien plus attractif ou en assurant un service),
- l'expertise du commerçant dans les tendances de marché permettant d'orienter les productions des industriels mais également dans la maîtrise des flux amonts (producteur-entrepôts), avals (entrepôts-magasins) et dans la gestion des stocks de produits,
- les compétences nécessaires à une enseigne pour gérer un assortiment de dizaines de milliers de références[78] (un industriel agro-alimentaire n'en produit, lui, que quelques centaines),
- les difficultés à vendre dans un contexte de débouchés de plus en plus limités,
- la grande complexité à optimiser la rentabilité d'exploitation d'un commerce de détail, à gérer la prise de risques associés et à être confronté à un client (consommateur lambda) beaucoup moins rationnel et beaucoup plus volatil qu'un client professionnel (en B to B),
- les formes d'innovations[79] multiples et variées qu'on peut rencontrer dans le secteur (et qui ne se limitent pas aux technologies de l'information et de la communication ou aux produits).

[75] La notion de « prédateur » est empruntée au titre de l'ouvrage « La Grande Distribution Française : Bouc Emissaire ou Prédateur » (TINARD C., TINARD Y., SERNA J.-C., 2003) mais également à l'article de GALLOUJ et VIGLIANO (2012).
[76] Se référer aux articles de BULTEZ (2005) pour un historique des courants idéologiques.
[77] Le rôle est essentiel de manières temporelle et matérielle (gestion de stocks) mais aussi financière. Le distributeur réduit les risques et incertitudes inhérents à une transaction (BULTEZ A., 2005a).
[78] 20 000 à 80 000 références selon les magasins. Source : http://www.carrefour.com/fr/content/les-hypermarches
BULTEZ (2005) note que le nombre de références a été multiplié par 2,2 entre 1980 et 2000 alors que le linéaire disponible n'a augmenté que de 10 % sur cette même période.
[79] GALLOUJ (2007) avançait même l'idée que les innovations radicales des prochaines années s'observeraient dans le commerce. L'apparition de modèles économiques particulièrement novateurs (*marketplace*) semble lui donner raison.

2-2-2 – La fonction achats et ses relations avec les fournisseurs.

Si nous revenons aux achats, il n'est pas question, ici, d'entretenir le débat sur leur culpabilité dans les relations parfois tendues avec leurs fournisseurs et encore moins d'établir leur innocence.

Il nous semble néanmoins que la description faite dans les pages précédentes ne serait révéler l'existence de situations diverses et contrastées dans les relations entre industriels ou producteurs et distributeurs (selon les produits, les enseignes etc.).

Si les considérations précédentes sont exposées de manière objective puisque appuyées par de nombreux travaux de littérature, nous pouvons les nuancer grâce à d'autres sources académiques et des exemples empiriques.

- ✓ ***La spécificité de la grande distribution n'est souvent considérée qu'au travers de cette position d'oligopole ou de monopsone sur le marché.***

Or une concentration aussi importante est loin d'être spécifique à ce secteur. Elle existe également dans l'automobile ou l'aérospatial (REY P., TIROLE J., 2000).

S'appuyant sur ces exemples, peut-on, dès lors, affirmer que cette situation de marché suffirait à provoquer et expliquer les relations conflictuelles entre acteurs dans le canal de distribution ?

- ✓ ***Les industriels mettent en place des stratégies de réponse à cette situation de marché oligopolistique en aval dans l'objectif de conserver leur indépendance.***

Partant du postulat qu'il ne peut y avoir *« pouvoir »* que s'il y a *« contrepouvoir »*, nous pouvons en conclure que les industriels mettent en place diverses stratégies de réponse à cet oligopole aval. Celles-ci sont effectivement parfaitement décrites dans la littérature (PRAS B., 1991) :

- <u>des stratégies d'évitement</u> qui se traduisent par une différenciation (soutien et investissements forts sur les marques afin qu'elles deviennent incontournables en rayon puisque *« chéries »* par les clients[80]), un positionnement sur des micromarchés afin d'en faire le terrain de l'éventuel *« affrontement »* ou encore un renforcement des moyens promotionnels et publicitaires[81] destinés à capter et à fidéliser les consommateurs.
  Sur la base des travaux de FOMBRUN et SHANLEY (1990) et d'un point de vue économique, ces moyens promotionnels ou publicitaires participent à la réputation du fournisseur permettant de « maximiser sa valeur économique et sociale » (PHILIPPE D., DURAND R., 2009) ou « d'apporter une rente future » (COLLA E., 2004).

- <u>des stratégies de coopération</u>, nous y reviendrons plus loin dans ce sous chapitre p. 45.

- <u>des stratégies de résistance</u> qui se manifestent par le *« court-circuitage »* du canal habituel de distribution (les exemples ne manquent pas et de plus en plus de marques tentent de gérer eux-mêmes leur distribution propre ; certaines de manière remarquable - cf. figure ci-après).

Figure 15 : Deux marques qui maîtrisent leur propre distribution. Nespresso® vend en ligne et a ses propres boutiques. Evian® déploie un service de livraison direct au client.
Sources : www.evianchezvous.com ; www.nespresso.com.

[80] On parle de stratégie de la demande.
[81] Spots publicitaires à la télé ou partenariat événement sportif (comme le Tour de France par exemple).

Nous pouvons, également, nous questionner sur les hausses tarifaires annoncées en début de négociation par les industriels de marques nationales. Difficiles à vérifier précisément, elles anticipent parfois à l'évidence les demandes ultérieures de la distribution. Avec la complexité de l'articulation tarifaire négociée ensuite (2net, 3net, 4net…) ces hausses fictives (qui s'apparentent, selon nous, à des stratégies de résistance) contribuent à l'évidence à une perversion et à une déviance du processus de négociation.

Les stratégies de résistance peuvent se manifester par des stratégies coopétitives entre fournisseurs (LE ROY F., YAMI S., 2007) ou par une augmentation de la taille des industriels. Il semble clair que l'oligopole en aval a parfois engendré une concentration des fournisseurs en amont modifiant ainsi de manière évidente le rapport de forces et entrainant un oligopole bilatéral (constaté, par exemple, dans la filière Volaille en France).

- ✓ ***La puissance d'achat et le pouvoir de négociation restent à apprécier au regard de l'importance des fournisseurs et de la notoriété de leurs marques.***

En considérant les éléments précédents, nous pouvons en conclure que le pouvoir de négociation de groupes internationaux[82] (on pense à Procter & Gamble[83], à Nestlé ou à Unilever), dont les gammes de produits et les marques incontournables se retrouvent dans plusieurs rayons du magasin, ne peut pas être comparé à celui de PME (REY P., TIROLE J., 2000), (COLLA E., 2004).

Citant FILSER M., DES GARETS V., PACHE G. (2001), LEPERS (2003) précise qu'au début des années 2000, « le Groupe Auchan réalisait 50 % de son chiffre d'affaires avec seulement 42 fournisseurs ».

Pourrait-on appliquer au distributeur la théorie de la dépendance décrite précédemment vis-à-vis de certaines marques nationales et de certains fournisseurs ?

BONET et PACHE (2004), ABBAD, PACHE et BONET FERNANDEZ (2012) l'affirment. Si un client a un besoin impératif d'une ressource détenue par un fournisseur, il en est, tout simplement, dépendant.

Alors pourrait-on ainsi parler d'interdépendance[84] ?

- ✓ ***Les considérations évoquées dans la négociation du tarif (CGV, marges arrière) sont le plus souvent constatées sur des produits industriels de marque nationale – PGC/PFI[85].***

Dans le cas de produits dits traditionnels, agricoles, MDD ou PP[86] les achats sont, très majoritairement, négociés en net net ou *« au cours »*[87]. Ces produits n'ayant, le plus souvent, pas de marque (propriété du fournisseur), les coopérations commerciales destinées à leur mise en avant n'ont pas lieu d'être. Les processus achats vont ainsi être radicalement différents.

- ✓ ***Certains marchés pénuriques dictent, logiquement, leur loi de « l'offre et de la demande ».***

Les distributeurs, même tout puissants, ne peuvent se focaliser que sur l'élément tarifaire au risque de ne pas disposer de produits, de décevoir le client et de mettre en péril le chiffre d'affaires des magasins (ceux-ci restant les priorités).

De manière basique, le distributeur doit avoir de la marchandise à vendre et l'acheteur se doit de le prendre en compte et de répondre à cet impératif.

---

[82] Exemple de Procter & Gamble : Rapport annuel 2017 : L'Europe représente 23 % du chiffre d'affaires.
ALLAIN et CHAMBOLLE (2003) ont estimé que sur 1999, la France ne représentait que 5 % des débouchés pour P&G.

[83] Gillette détient, par exemple, 70 % des parts de marché au niveau mondial https://www.lsa-conso.fr - 21/07/2014.

[84] « L'interdépendance caractérise les relations où chacun peut influencer les résultats de l'autre ce qui apporte une limite à l'impunité éventuelle relative à l'exercice unilatéral du pouvoir » (MACHAT K., 2011) reprenant les travaux de (THIBAULT J., KELLEY H., 1959).

[85] PGC pour produits de grande consommation / PFI pour produits frais industriels.

[86] MDD pour Marque de distributeur, PP pour premier prix.

[87] Certains producteurs ou coopératives n'ont ainsi pas de tarif général de vente, les prix se négociant quotidiennement ou de manière hebdomadaire. On pense aux fruits et légumes, à la marée, à la boucherie traditionnelle.

Ainsi, par exemple, lors de la grippe aviaire qui a touché la filière *« canard gras »* en 2017, la production a baissé, en un an, de près de 40 % entrainant une pénurie de foie gras cru pour la période festive et une hausse importante des prix d'achat. Compte tenu de la quote-part du produit dans le chiffre d'affaires de décembre, il s'agissait bien de disposer de marchandise quel que soit son prix.

- ✓ ***En grande distribution, les orientations stratégiques d'achat restent fortement influencées par les attentes des consommateurs finaux ou d'autres parties prenantes.***

De manière assez basique, il nous semble que le commerçant a un intérêt indéniable à mettre en vente ce que les clients attendent.

La spécificité de l'acheteur de grande distribution est d'être proche (au sens temporel) de la consommation des produits mis sur le marché et il essaie d'adapter l'offre en conséquence.

Dans certaines enseignes, par exemple, les achats et approvisionnements de volaille crue (poulets, dindes) sont totalement d'origine française. Ne prendre en compte que l'aspect du prix pourrait inciter la fonction achats à vraisemblablement envisager l'import de produits de pays européens limitrophes voire d'autres plus lointains comme le fait très majoritairement la RHF/RHD française[88] (CHATELLIER V., MAGDELAINE P., TREGARO Y., 2015), (MALHER X., MAGDELAINE P., DUCLOS M., 2018).

Ces auteurs affirment, en effet, que 60 % des viandes consommées en RHD sont issues d'importation (et même 80 % pour le poulet dit *« standard »*)[89]. Le consommateur y est visiblement moins sensible ou ne dispose tout simplement pas de l'information…

Compte tenu de la sensibilité accrue du client vis-à-vis de son alimentation (antécédents de scandales alimentaires, préoccupations environnementales/sociétales) et des risques éventuels de réputation pour l'organisation, l'acheteur est également gestionnaire de risques.

Notons que d'autres parties prenantes, sous couvert du *« Name and Shame »*, peuvent faire pression sur les distributeurs pour enlever de leurs rayons certains produits et appeler les clients au boycott[90] (ONG etc.) (ATTUEL-MENDES L., NOTEBAERT J.-F., 2011).

- ✓ ***Il serait réducteur de ne voir dans le développement des marques propres qu'un objectif poursuivi par les distributeurs pour asseoir davantage leur dominance sur les industriels. Celui-ci répond, en premier lieu, à une demande du marché.***

En premier lieu, pour certains experts de la distribution[91], les MDD ont été développées en réponse à une demande marché et donc clients.

En clair, en raison d'une *« trop grande survaleur »* des marques nationales, *un « espace »* s'est libéré permettant le lancement des produits similaires moins chers. Rappelons-nous des *« produits libres Carrefour »*, l'une des premières MDD pour *« produits libérés des coûts marketing et commerciaux »*. La lessive s'appelait alors *« lessive »*, le café *« café en grains »* etc.

La substituabilité possible marque-nationale / MDD invoquée par les acheteurs ne fut donc qu'une conséquence de ces lancements.

Figure 16 : Les produits libres Carrefour - Affiche de 1976
www.carrefouruncombatpourlaliberte.fr.

[88] RHF pour Restauration Hors Foyer / RHD pour Restauration Hors Domicile.

[89] Notons ici que la RHD et la RHF ont sans doute davantage de possibilités à se fournir à l'étranger sur des produits surgelés aux durées de vie plus longues qu'en frais. Les contraintes logistiques ne sont, à priori, pas les mêmes qu'en grande distribution alimentaire ; celles-ci contraignent de toute façon les possibilités d'import.

[90] On citera l'exemple de WWF appelant au boycott du Papetier APP soupçonné de déforestation - www.sciencesetavenir.fr – 05/02/2013.

[91] Nous faisons référence à un expert contacté dans le cadre de l'enquête terrain qui suivra dans cet exposé.

✓ *La MDD : un objectif de diversification, une approche interactionniste et relationnelle.*

La diversification des gammes de MDD semble également suivre d'autres objectifs comme la différenciation, l'innovation, la réponse aux attentes des consommateurs (qualité, sécurité, *« locavorisme »*) ou le gain de légitimité[92] à leurs yeux (BEYLIER R.-P., MESSEGHEM K., FORT F., 2011), (BEYLIER R.-P., 2016).

Il semble clair que la valeur symbolique, immatérielle des marques intéresse fortement les distributeurs conscients de l'importance de nouer des relations de proximité avec les consommateurs et de gagner leur fidélité. Ces MDD symbolisent l'image et l'identité de l'enseigne, véhiculent ses engagements (entre autres RSE[93]) et ce, sans pour autant porter le nom du distributeur.

MDD de terroir	Enseignes	Date lancement	Nb de références (2011)
« Reflets de France »	Promodès/Carrefour	1996	>300
« Escapades Gourmandes »	Carrefour	1996	75 mais n'existe plus
« Nos régions ont du talent »	Leclerc	1999[a]	220
« Terre et saveurs »	Casino	2000	230
« Savoir des saveurs »	Système U (Alsace)	1999	250
« Patrimoine gourmand »	Cora	2005	220
« Produits de nos régions »	Auchan	2003	76
« Itinéraire des saveurs »	Intermarché	2011	180
« Monoprix Gourmet »	Casino/Monoprix	1986	222 (haut de gamme)
« Sélection de nos régions »	Leader Price (Casino)	2011	70

[a] *Leclerc, le premier à lancer la campagne de promotion en 1987 – Source LSA et sites internet sept. 2013*

Figure 17 : Les MDD de terroir selon les enseignes (BEYLIER R.-P., 2016).

Les marques propres sont souvent décrites comme « une prise de contrôle des producteurs » en leur imposant des « méthodes de fabrication » (ALLAIN M.-L., CHAMBOLLE C., 2002).

Cela ne nous semble pas représentatif de la situation.

D'abord car le *« temps long »* nécessaire à certaines professions agricoles (par exemple en arboriculture fruitière) reste antinomique avec le *« temps court »* de la distribution et *« l'immédiateté du lancement de produit ».* Si le cahier des charges est discuté entre acteurs, c'est celui du fournisseur qui sert de base de travail et de contractualisation[94].

Pour les produits agricoles bruts, les relations s'avèrent stables et collaboratives. Le cas des *« filières qualité »* en est représentatif (BARITAUX V., HOUDART M., 2015).

Sous l'impulsion de crises sanitaires graves (ESB etc.) et des demandes consommateurs qui en ont découlées, les distributeurs ont déployé des démarches filières reposant le plus souvent sur des conventions tripartites associant distributeur, industriel (ex : abatteur, laiterie) et groupement de producteurs ou d'éleveurs.

Plusieurs auteurs ont ainsi montré la mise en place de relations de plus long terme et relationnelles (ANTEBLIAN-LAMBREY B., 1998), (BARITAUX V., HOUDART M., 2015).

Ceci se confirme, par exemple pour le Groupe Casino avec sa filière de Poulets du Gers Label Rouge à marque Terre et Saveurs. Une relation de plus de 20 ans lie l'enseigne et le groupement d'éleveurs.

Si le savoir-faire indéniable des producteurs ou industriels est mis à profit c'est en contrepartie de l'apport de compétences marketing et de mise en marché de la part du distributeur.

Notons, par exemple, l'enracinement territorial de la marque *« Reflets de France »* du Groupe Carrefour qui est reconnu des consommateurs et qui contribue à faire de l'enseigne un acteur majeur du développement local (BEYLIER R.-P., MESSEGHEM K., FORT F., 2011).

[92] Il est prouvé que la légitimité d'une marque apporte légitimité à l'enseigne détentrice (PETTITJOHN L.-S., MELLOT D.-W., PETTITJOHN C.-E., 1992), (BINNINGER A.-S. , 2008).

[93] Responsabilité sociale et environnementale.

[94] Il semble évident que l'expert du process de production reste le producteur ou l'industriel.

Plus de 400 références sont ainsi fabriquées par plus de 200 PME dont le savoir-faire est particulièrement mis en avant sur les produits. L'accès au marché extérieur est également garanti pour les producteurs. 5% du chiffre d'affaires en 2016 faisaient l'objet d'export dans plus de 40 pays[95].

Il convient alors d'aborder une autre approche des relations acheteur-fournisseur (autre que celle du pouvoir et de la dépendance vue précédemment), dite approche relationnelle, basée sur l'antériorité des échanges et reposant sur la coopération.

Les interactions du présent sont replacées dans un contexte historique et social et sont donc liées aux interactions passées mais également futures (FORD D., HAKANSSON H., 2006).

La confiance y est incontournable (LEPERS X., 2003).

- ✓ ***Le référencement doit être vu comme un « accélérateur » de mise sur le marché d'un produit ; mise en marché qui exige une véritable expertise et des moyens importants.***

Les moyens proposés par le distributeur (nombre de magasins, localisation toute France, mises en avant potentielles via l'achat de gros volumes, flux logistiques) restent des atouts non négligeables pour « accélérer le processus temporel et spatial de diffusion de nouveaux produits » (CLIQUET G., 1997), (BONET D., PACHE G, 2004). Pour un groupe d'intégrés comme l'est le Groupe Casino, la détention de la référence en magasin est obligatoire ce qui accentue *« l'effet de levier »* de sa diffusion.

Le rôle d'expertise du distributeur dans le lancement de ces produits n'est donc pas à négliger.

- ✓ ***La satisfaction du distributeur et sa dépendance vis-à-vis d'un fournisseur sont des variables explicatives de son engagement dans une relation de long terme.***

Comme indiqué précédemment, certains travaux de recherche mentionnent qu'un distributeur peut être dépendant d'un industriel fournisseur et ce, sur la base des résultats obtenus qui émanent de cette relation (résultats jugés comme importants, difficiles à reproduire avec un fournisseur alternatif … quand il y a des fournisseurs alternatifs …).

ABBAD *et al* (2012) démontrent ainsi que l'ensemble des variables financières[96], logistiques[97], de qualité ou marketing[98] qui satisfont[99] le distributeur l'inciteront à maintenir et même renforcer une relation. En clair, les performances économiques des résultats antérieurs (ou la rentabilité des produits) déterminent bien souvent l'engagement du futur et peuvent amener à la mise en place de relations de long terme non remises en cause régulièrement.

Le trade marketing qui fut initié par les industriels (SIANI G.), (COLLA E., 2004) pour répondre aux demandes des distributeurs en terme d'offre commerciale et de segmentation en est un exemple. Certains auteurs parlent « d'orientation distributeurs »[100] (GOTTELAND D., HAON C., GAUTHIER C., 2007) reprenant la définition de (NARVER J.-C., SLATER S.-F., 1990).

- ✓ ***Les conditions d'achat sont totalement ou partiellement répercutées au client sous l'effet de la rivalité concurrentielle.***

Les conditions d'achat garantissent un positionnement vis-à-vis de la concurrence horizontale sans assurer pour autant un niveau de profits supérieur pour les distributeurs (COLLA, 2004).

---

[95] « Avec reflets de France, les terroirs voient du pays » - http://www.lefigaro.fr - 05/11/2016

[96] Reprenant les travaux de GEYSKENS *et al* (1999), ABBAD *et al* (2012) parlent même de « récompenses économiques » (ex : rentabilité).

[97] Par exemple : respect des horaires de livraison, conformité des livraisons et des taux de service.

[98] Par exemple : moyens promotionnels alloués, innovations proposées.

[99] Notons, ici, une définition de la satisfaction comme « un état affectif positif résultant de l'évaluation par une organisation de tous les aspects de sa relation avec une autre organisation » (ABBAD H., PACHE G., BONET-FERNANDEZ D., 2012).

[100] « Capacité ou volonté d'une organisation de comprendre les besoins et les comportements des distributeurs afin d'être capable d'établir avec eux une relation de confiance à long terme ».

« […] buying for retail is much more than just buying products » (VAN WEELE A.-J., 2014, p. 395)

L'absence de fabrication (au sens strict du terme) dans ce secteur, les faibles marges unitaires pour chaque produit, les impératifs court-termistes de résultats, de profitabilité et l'internationalisation croissante obligent la fonction Achats à se rapprocher d'autres fonctions et à parfois même prendre en charge certaines tâches. Nous allons expliquer dans cette partie la polyvalence que l'acheteur doit tenter de mettre en place et qui en fait sans doute sa réelle spécificité dans le *« monde des Achats ».*

2-3 – Une fonction Achats proche des ventes et en lien direct avec le marketing et la supply chain.

> "[…] price is only one of the elements of the decision-making process." (VAN WEELE A.-J., 2014, p. 395)

Responsable des négociations tarifaires (nous venons de l'aborder longuement), l'acheteur est également très proche des fonctions supply chain, marketing, ventes et même contrôle de gestion.

Il participe à certaines tâches ou en endosse[101] parfois même la responsabilité (analyse du marché, construction des assortiments, développement de produits spécifiques, mise en place des promotions ou de collections saisonnières) et ce, en étroite collaboration avec les services cités ci-dessus.

2-3-1 - Les composantes logistiques et supply chain

Comme abordé précédemment, les ruptures en magasin peuvent entrainer une perte incontestable de clientèle[102] (EMMELHAINZ L.-W., EMMELHAINZ M.-A., STOCK J.-R, 1991).

CAMPO, GIJSBRECHTS et NISOL (2000) indiquent qu'un consommateur sur 2 est prêt à substituer l'article en rupture par un autre disponible en rayon. Mais les 50 % autres ?

Cette exigence de service, se confronte à celle de limiter les stocks en favorisant leur rotation (le *« leitmotiv »* du distributeur) afin de réduire les immobilisations et les risques de non qualité ou d'obsolescence des articles.

L'acheteur peut conseiller des mises en stock stratégiques pour des produits à durée de vie longues et ce, dans un cadre inflationniste ou pénurique.

Pour les produits frais, la nature sensible (durées de vie courtes) et les caractéristiques des flux associés (ils sont dits *« tendus »*) obligent à une surveillance et à un contrôle accrus des approvisionnements de la part du service supply chain afin de déclencher *« juste à temps »* la commande et l'approvisionnement en minimisant le risque de ruptures et en évitant les engorgements et les stocks. Ceci se fait en relation étroite avec la fonction Achats.

Pour certains produits bruts et agricoles c'est même cette dernière qui en prend, quasi entièrement, la responsabilité : passage éventuel des commandes avec répartition aux fournisseurs, suivi des taux de service, mise en place de dépannages ou de sources alternatives d'approvisionnement, informations des magasins en cas de ruptures prolongées.

[101] Ceci dépend des catégories de produits. Les acheteurs PGC/PFI, surtout sur les marques nationales, ont une mission quasi exclusive d'achat. On parle d'ailleurs davantage de *« négociateurs »*. Des chefs produits ou managers de l'offre viennent en effet prendre en charge sur une famille achat spécifique la responsabilité marketing. Ces acheteurs délèguent également la compétence supply chain au service concerné.

[102] Ceci serait, sans doute, à relativiser selon les produits.

> La séparation achats-approvisionnements n'est donc pas systématique en grande distribution.

Ceci s'explique par la connaissance du contexte marché au sein des achats et par les relations quotidiennes entretenues avec les fournisseurs. Cela permet d'anticiper les éventuels problèmes risquant de pénaliser les livraisons et de trouver les solutions alternatives adéquates.

Il s'agit, en effet, de produits où les risques de pénurie sont élevés, où les volumes disponibles chez chaque fournisseur sont parfois limités (l'objectif est alors de faire correspondre les quantités disponibles à celles commandées comme par exemple pour les Fruits et Légumes) et où les stocks sont quasi impossibles (durées de vie très courtes - 5/6 j en Volailles - avec absence de stock pour garantir la DLC[103] la plus longue aux magasins et aux clients).

2-3-2 – La composante marketing de l'offre : l'assortiment, le cas des marques propres, la promotion.

a) L'assortiment.

> En participant à la construction de son identité, l'offre produits reste la première raison de préférer une enseigne » (DUCROCQ C., 2014), (PACHE G., 2015).

Constituer un assortiment est une activité essentielle de la distribution (FILSER M., DES GARETS V., PACHE G., 2012, p. 117). Sa cohérence et sa pertinence contribuent à l'essor d'une enseigne, à ses performances économiques et à en faire un véritable avantage concurrentiel.

> « Assortment : […] collections of goods and services that allow consumers to fulfill a wide variety of needs at one point in time through one-stop shopping » (KOELEMEIJER K., OPPEWAL H., 1999)

La largeur (nombre de catégories différentes de produits) et la profondeur (nombre de références différentes par catégorie) de l'assortiment sont donc fondamentales (FILSER M., DES GARETS V., PACHE G., 2012, p. 118), (VAN WEELE A.-J., 2014). Elles doivent répondre à la contrainte du linéaire disponible dans chaque format de magasin mais aussi à deux exigences contradictoires : clarté pour le consommateur et choix suffisant pour répondre à ses attentes multiples et diverses (CONAN GHESQUIERE C., 2011).

Véritable reflet de la stratégie commerciale de l'enseigne et de sa politique marketing (choix des produits, des marques, politique tarifaire appliquée), l'assortiment reste complexe à établir et est donc en perpétuel mouvement et renouvellement.

Il est composé de produits MN (marques nationales), MDD (Marques de distributeurs ou marques propres), PP (Premiers prix). Chacun de ces segments a un objectif précis dans l'assortiment (en clair ils ne répondent pas aux mêmes besoins consommateurs et aux mêmes attentes des enseignes) et, comme nous l'avons vu, ne vont pas induire les mêmes processus achats en amont.

Les indicateurs mesurés pour la performance des articles se résument bien souvent à trois indicateurs : chiffre d'affaires, marge nette et rotation[104].

Le processus de sélection des produits chez les distributeurs n'est pas non plus très élaboré en s'appuyant en particulier sur des procédures formalisées.

[103] DLC pour date limite de consommation.

[104] Rotation mesurée en QMM (quantité moyenne mensuelle) ou VMH (Vente moyenne hebdomadaire) : cela correspond aux ventes.

Ceci est surprenant vu l'importance de la pertinence de l'assortiment et la complexité des méthodes ou outils mis en place dans d'autres domaines (systèmes d'information ou supply chain). AMINE, FADY et PONTIER (1997) le confirment.

La décision, prise conjointement par les acteurs du *« buying center »* (acheteur, chef de produit ou manager de l'offre et représentant des ventes), essaie de tenir compte du linéaire disponible, de la réponse du produit à une unité de besoin identifiée, de sa cohérence dans l'assortiment (risques éventuels de cannibalisation) et de ses résultats économiques prévisionnels (chiffre d'affaires, marge).

Ne négligeons pas l'historique de la relation distributeur-industriel et l'orientation souhaitant être donnée à celle-ci par l'acheteur (renforcement ou limitation d'une dépendance éventuelle).

Dans le cadre d'un produit sous marque nationale, le nombre d'acteurs impliqués est assez limité et c'est le triptyque *« Manager des ventes – Manager de l'offre – Acheteur »* qui décide ou non du référencement.

Le plus souvent, la *« proposition produit »* provient du fournisseur qui présente ses innovations lors de revues de marché semestrielles.

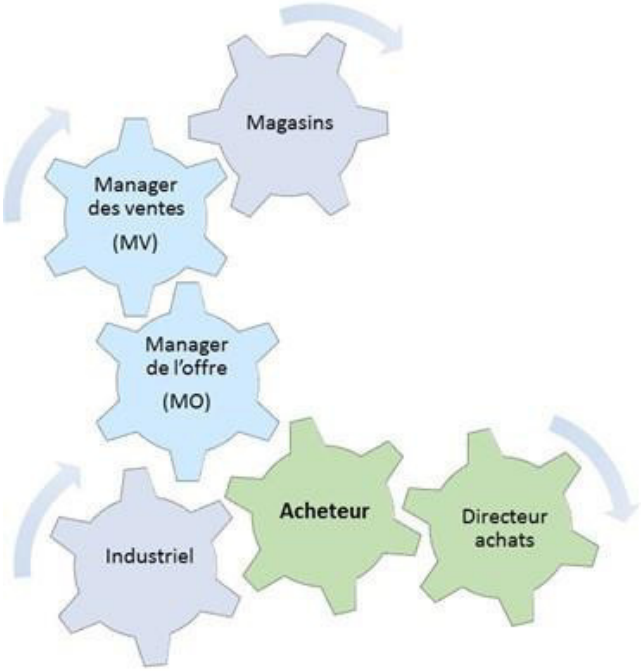


Figure 18 : Les acteurs participant à la construction des assortiments – Marques nationales – élaboration personnelle – Exemple d'un distributeur français.

L'acheteur de distribution a clairement un rôle pour convaincre *« l'exploitation »* de proposer le produit à la vente et de le dynamiser commercialement.

b) *Le cas particulier des marques propres.*

Dans le cas des marques de distributeurs, l'acheteur peut prendre également des responsabilités de chef de produit ou de chef de projet pour le développement et le lancement de ces articles : brief marketing, comparaison des différents échantillons, suivi du développement packaging, prévisions de ventes, soutien à la rédaction du cahier des charges avec l'ingénieur qualité etc.

Ces tâches s'apparentent à celles gérées par les industriels pour leurs propres marques.

Le process de lancement est beaucoup plus long que pour un simple référencement de marque national.

Le nombre d'acteurs intervenant dans le développement et le lancement d'un produit en marque propre est alors plus important. En plus du « triptyque » décrit ci-dessus pour la marque nationale, la chef de marque valide ou non l'adéquation des « aspérités » du produit aux valeurs et engagements de la marque choisie.

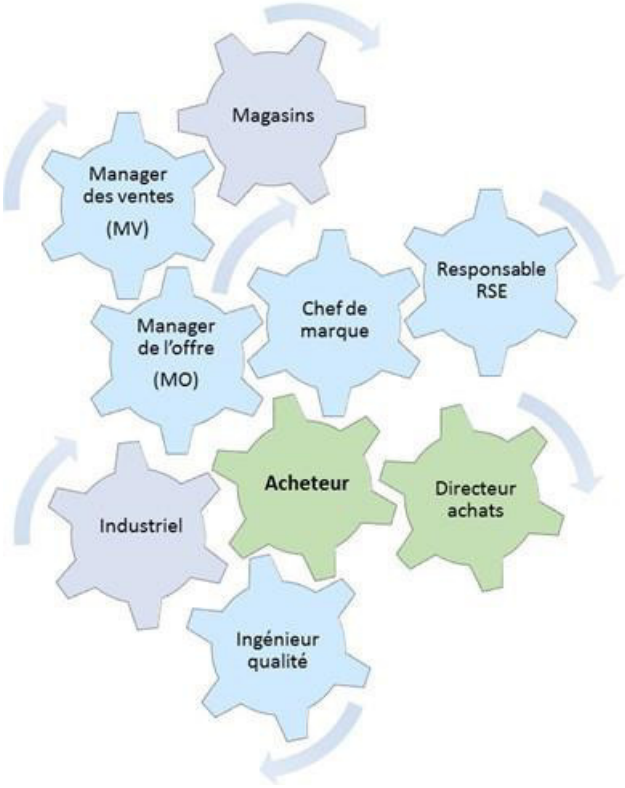


Figure 19 : Les acteurs participant au lancement des marques propres – élaboration personnelle – Exemple d'un distributeur français.

c) La promotion

Il s'agit d'une composante également essentielle puisque celle-ci contribue à la création de trafic en magasin, au positionnement tarifaire de l'enseigne et donc à sa réputation et à son image vis-à-vis du client.

Elle est destinée à fidéliser, recruter, satisfaire les exigences du consommateur mais est aussi une réponse à « l'encombrement des marchés et à la pression concurrentielle » (DAMAK TURKI M., KAMMOUN M., 2010). Les enseignes sont ainsi devenues « promo-dépendantes » (LABBE-PINLON B., LOMBART C., LOUIS D., 2010).

La promotion reste, ces dernières années, la raison principale de la croissance volume des marques nationales et fait donc l'objet de toute l'attention des industriels pour maintenir leurs parts de marché.

En grande distribution, la planification et la négociation des promotions (opérations communiquées ou non en prospectus) fait partie intégrante du rôle de l'acheteur et ce, en réponse aux besoins des clients internes que sont les ventes.

La complexification des leviers promotionnels est un fait avéré ces dernières années (baisses de prix ou prix chocs, gratuité, lots, cagnottage carte de fidélité, lots virtuels etc.)

> L'acheteur va donc avoir un rôle de proposition d'investissements promotionnels aux industriels de marques nationales.
> L'enjeu est clair : soutenir les ventes de leurs produits et *« booster »* le chiffre d'affaires des enseignes.

La négociation peut alors porter sur :

- des taux promotionnels négociés à l'article permettant des baisses de prix de vente,
- des NIP pour Nouveaux Instruments Promotionnels correspondant à des bons d'achat, des cagnottages sur des cartes de fidélité ou des lots virtuels[105] (DEBOS F., 2006).

Le fournisseur peut également proposer des formats promotionnels de produits (*« + gratuit »,* lots, format spécifique promo etc.)

Ces investissements font partie intégrante de la négociation. Selon les leviers actionnés ils peuvent, en effet, être pris en charge financièrement par les fournisseurs.

[105] Les lots virtuels correspondent à une réduction réalisée en caisse sur une combinaison de produits : -50 % sur le 2e, 3 produits pour 2 achetés etc.

2-4 – Synthèse et apports pour notre recherche.

L'objectif de cette partie était de définir les particularités de la fonction Achats en grande distribution dans sa forme et son organisation actuelles (cf. tableau récapitulatif en page 53).

> Elle a indéniablement des spécificités. Elle est intimement liée à son entreprise et est alignée stratégiquement avec les objectifs formulés. Elle y est une activité *« cœur de métier »* et participe directement à la réalisation du chiffre d'affaires (la part achats représentant jusqu'à 80 % du CA). Elle en est conjointement responsable ce qui en fait un élément différenciant des fonctions Achats d'autres secteurs

La nature même du métier des détaillants (avec l'objectif premier d'une mise en contact d'une offre pertinente avec une demande) fait des achats d'être très proche d'autres fonctions (supply chain, ventes, marketing).

L'acheteur peut ainsi mener des actions extrêmement opérationnelles dans certains de ces domaines. L'exemple de l'univers des produits frais traditionnels et agricoles en est représentatif pour la composante supply chain.

Il peut également participer au développement et au lancement de produits MDD et à l'élaboration des assortiments qui restent des leviers indéniables de compétitivité.

> De manière plus globale, la gestion de l'offre commerciale est fondamentale en Retail et l'acheteur y est impliqué.

Mais selon les tailles de structures, les organisations et les portefeuilles produits, ces composantes *« marketing »* ou *« supply chain »* s'avèrent être plus ou moins développées chez l'acheteur.

La gestion de la promotion (élément du *« marketing mix »*) en est un bon exemple en restant clairement un levier de négociation.

> La fonction achats a, avant tout, un rôle premier de rationalisation des prix *(« cost killer »)* pour son organisation au modèle économique historiquement et résolument orienté vers la distribution de masse et le *« discount ».*
> Plus que *« d'acheteur »* on parle, parfois, de *« négociateur »*.

Sous la surveillance attentive du législateur, l'enjeu reste le positionnement concurrentiel *« horizontal »* et face à l'érosion des marges, la répartition de valeur entre les acteurs du canal (FILSER M., PACHE G., 2008).

> L'organisation de la fonction Achats avec sa forte centralisation contribue à mutualiser les volumes et à renforcer sa puissance.

Les rapports de force largement commentés expliquent les critiques dont elle peut faire l'objet. La perversion du système des marges arrière utilisé pour la négociation des marques nationales et les *« postures théâtrales »* médiatisées des acteurs lors des fins de négociations entretiennent une mauvaise image.

L'acheteur est également soumis à des impératifs *« d'immédiateté »* et exige la même réactivité de la part des fournisseurs entrainant de fait des tensions dans les relations.

Plutôt que de nous attarder sur ces tensions, nous avons tenté de nous intéresser objectivement à la notion de pouvoir du distributeur (de l'acheteur) et aux relations inter-organisationnelles.

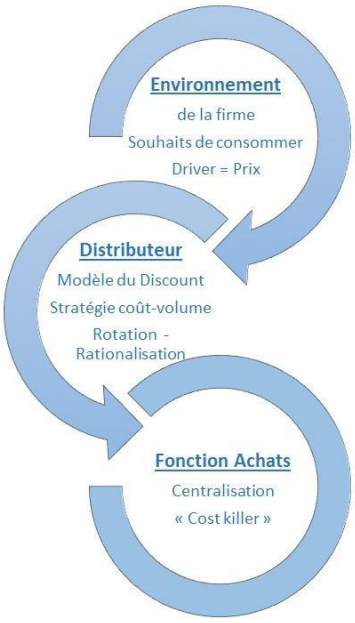


Figure 20 : L'organisation et la stratégie achats au service du modèle économique – élaboration personnelle.

> Le pouvoir des distributeurs (et acheteurs) s'est objectivement consolidé depuis de nombreuses années.

Ce pouvoir est lié :

- au renforcement de la situation d'oligopole en aval et la centralisation simultanée de la fonction Achats (mise en place dans un souci de rationalisation des processus et de consolidation du volume achats global) qui entrainent des asymétries de tailles de structures avec les fournisseurs et leur restreignent l'accès au linéaire et donc au marché,
- au développement de marques propres ou MDD faisant des distributeurs des concurrents directs de leurs fournisseurs (on parle de concurrences verticale et horizontale),
- à la différenciation du *« front office »* par l'intermédiaire de multiples concepts impliquant le référencement ou non de certaines marques,
- à la position privilégiée du distributeur, celle d'être au contact direct du consommateur, impliquant une collecte importante de data (particulièrement précieuse et monnayable),
- enfin, à l'expertise du distributeur et sa capacité à gérer des assortiments, piloter des flux complexes, assurer un lancement de produits à grande échelle ou même intégrer une activité de production (exemple d'Intermarché).

Comme l'indiquent FILSER et PACHE (2008), les distributeurs souhaitent conserver ce positionnement clé dans le canal qui reste une composante fondamentale de leur stratégie actuelle.

Mais le pouvoir n'existe que s'il y a contrepouvoir.

> Les fournisseurs et industriels mettent également en place des stratégies de résistance, d'évitement ou de collaboration permettant de relativiser quelque peu la *« toute puissance »* de l'acheteur.
> En se rendant indispensables, ils favorisent l'interdépendance.

Les quatre éléments, nous semblant révélateurs du pouvoir des industriels fournisseurs, sont :

- les investissements réalisés sur les marques fortes pour en faire des produits incontournables aux yeux des consommateurs (et, de plus en plus, les relations privilégiées qu'ils nouent avec eux directement par l'intermédiaire des réseaux sociaux ou de la publicité),
- leur taille ou leur concentration en amont entrainant une rareté d'alternatives possibles pour les distributeurs (on parlera dans certains cas d'oligopole bilatéral),
- leur capacité croissante à diffuser leurs produits par une diversité de canaux, à gérer eux-mêmes leur distribution et ainsi à court-circuiter le canal vertical habituel,
- leur capacité à innover, à revendiquer une réelle expertise et surtout à satisfaire le distributeur sur la base de variables financières, logistiques, qualitatives ou de marketing.

Ceci devrait logiquement davantage conduire à des relations de long terme, relationnelles et collaboratives. C'est ce que l'on observe sur des sujets comme la logistique, certains domaines du marketing (merchandising par exemple) et surtout en Achats pour le développement de certains produits à marque propre ou de filières qualité sur les produits agricoles.

Enfin, intégrée à une organisation au contact du client final, la fonction Achats reste soumise à des risques importants de réputation (pression des ONG, des consommateurs etc.) et se voit donc également gestionnaire de risques.

Caractéristiques	Eléments explicatifs	Eléments modérateurs
Une fonction		
… cœur de métier	- Lié à la nature de l'activité "achat-revente" de son organisation. - **Enjeu = contribution au chiffre d'affaires, au résultat et à la marge (impact direct).**	
… "cost killer"	*- Donnée sectorielle et économique = Rivalité concurrentielle forte des acteurs dans l'environnement ; Standardisation des produits.* - Au service du modèle économique dominant et historique du *"discount"*. - Alignée avec la stratégie mise en place par son organisation : rationalisation, "coût/volume". **- Enjeu = partage de la valeur dans le canal de distribution / contribution au résultat et au positionnement concurrentiel.**	- Situations de marché de produits pénuriques. - Loi de l'offre et de la demande. - Conditions d'achat partiellement ou totalement reversées au client. - Développement de produits différenciants en MDD.
… centralisée	Centralisation : - importante de la fonction chez les enseignes d'intégrés (centrale autoritaire de référencement). - à étages chez les indépendants (centrales nationales de référencement et régionales d'achat). - pouvant associer différents distributeurs concurrents (super-centrales). **- Enjeu = consolidation des volumes achetés ; Maîtrise de l'assortiment produits. Renforcement du pouvoir et de l'aspect "Cost killer".**	
… entretenant des relations inter-organisationnelles liées au pouvoir et à la dépendance avec ses fournisseurs	*- Donnée sectorielle et économique = Situation oligopolistique des distributeurs en aval. Asymétries de tailles entre distributeurs et fournisseurs.* *Position privilégiée dans le canal (contact direct du consommateur).* - Rôle de validation ou non d'accès au marché et de positionnement dans le linéaire (pouvoir de sanction ou de récompense). - Dispose d'informations clés (data - pouvoir d'informations). - Expertise logistique ou de diffusion spatiale et temporelle des produits (pouvoir d'expertise). - Pouvoir d'influencer la différenciation du produit (pouvoir de valeur de référence). - Développement de marques propres = renforcement du pouvoir. **- Enjeu = maintien du positionnement clé dans le canal.**	- Contrepouvoir des fournisseurs. Stratégies de résistance, d'évitement, de coopération mises en place par les fournisseurs. - Relations collaboratives dans certains domaines (marketing, logistique, démarches filières en marques propres).
… soumise à des impératifs "d"immédiateté"	**- Enjeu : obtention du même niveau de réactivité de la part des fournisseurs.**	
… évoluant dans un cadre réglementaire strict et sous pression éventuelle d'autres parties prenantes	**- Enjeu = prise en compte et respect des régles de droit encadrant les relations et les pratiques commerciales.** **- Enjeu = gestion des risques liés à la réputation ("Name and shame")** (en particulier sur MDD). **- Enjeu = prise en compte des attentes sociétales et environnementales de la part des clients / de la coalition au pouvoir.**	
… impliquée dans la gestion de l'offre (composante marketing)	- Participation à la construction des assortiments. - Négociation et mise en place des promotions. - Responsabilité s'apparentant parfois à celle de "chef de produit". **- Enjeu = pertinence de l'offre proposée au client.**	
… impliquée dans la gestion de la supply chain	- Surveillance et contrôle des approvisionnements. **- Enjeu = assurance du meilleur service apporté aux magasins.**	
Les différentes catégories d'achat		
Produits de marque nationale	- Rôle de négocation et de contractualisation. - Variables négociées : assortiment, prix des références, promotions. - Négociation de marges arrières (prestations, de services). - Dégradation tarifaire parfois complexe (2net, 3net, 4net etc.) = "technicisation" de l'achat. **L'acheteur est surtout "négociateur".**	
Produits de marques propres	- Rôle de sourcing, de négocation et de contractualisation. - Gestion le plus souvent par appel d'offres. - Rôle quasi de "chef de produit": pilotage du développement et du lancement des références. **L'acheteur a une composante marketing plus développée.**	
Produits frais agricoles bruts	- Rôle de négocation et de contractualisation. - Variables négociées : assortiment, prix des références, promotions. - Négociation en net ou "au cours". **L'acheteur a une composante supply plus développée.**	

Figure 21 : Acheteur alimentaire en grande distribution – principales caractéristiques – Elaboration personnelle.

DEUXIEME CHAPITRE

- Les évolutions des modèles économiques dans le secteur de la distribution.
- L'orientation clients : approche du concept.

Liens avec la fonction Achats.

PREMIERE PARTIE
Les évolutions des modèles économiques dans le secteur de la distribution.

AVANT-PROPOS

Comme indiqué dans le premier chapitre, « l'épuisement du potentiel de croissance » de la grande distribution, première raison à son entrée en crise, a renforcé, en premier lieu, la *« guerre des prix »* et les stratégies de rationalisation associées.

Les fonctions Achats ont donc été « *en première ligne »* pour assurer la compétitivité de leurs organisations, l'enjeu étant, pour les distributeurs, de conserver, coûte que coûte, leurs parts de marché. La stratégie *« prix-volume-puissance »* a donc été largement mise en place.

Mais MOATI (2011, p. 24) précise que la crise est également due à un déficit d'adaptation des firmes aux attentes nouvelles des clients ou de la société en général.

De la même façon que, durant les Trente Glorieuses, pour l'expansion du modèle économique du *« discount »,* les mutations profondes de la société et des comportements de consommation expliquent désormais son essoufflement et semblent participer à sa remise en cause.

1-1 – Une nécessaire prise en compte des évolutions de la société et des clients.

1-1-1 – Des changements importants des attentes et des comportements des clients.

La société est, à l'évidence, en pleine mutation entrainant de fait des changements importants de la consommation et des attentes clients. Ces derniers sont plus complexes, plus volatils, plus difficiles à décrypter et davantage préoccupés et dirigés par des enjeux sociétaux.

▸ Premièrement, leurs motivations à se procurer un bien évoluent et passent d'un « registre fonctionnel » à un « registre immatériel » basé sur l'affect et l'émotionnel (MOATI P., 2011, pp. 54, 55). La valeur matérielle et fonctionnelle des objets baisse au profit de celle symbolique[106].

En clair, une fois le *« fonctionnel »* acquis (une fois qu'il est entré dans la norme et qu'il est banalisé), la consommation se déplace vers une valeur *« immatérielle »* et symbolique faisant référence à la construction identitaire de l'individu et à la satisfaction de ses valeurs propres.

> L'acheteur recrée « un environnement identitaire, une position sociale par sa consommation et projette son *« soi »* dans ce qu'il achète » (BADOT O., LEMOINE JF., OCHS A., 2019).

L'hyperconsommation (ou surconsommation) (DEKHILI S., 2016) et les excès de l'économie de la matérialité (le fait d'accumuler inutilement des biens) sont de plus en plus critiquées[106].

Le client « ne consomme pas les produits mais au contraire consomme le sens de ces produits » et ses « effets utiles »[107]. « C'est par la consommation [qu'il] conforte son identité » (CARU A., COVA B., 2006) et « qu'il résout ses problèmes ».

La notion *« d'identité »* est maîtrisée par les industriels au travers de leurs marques (c'est le principal actif immatériel d'une entreprise valorisé financièrement[108] ; la valeur de la marque Coca cola® était, par exemple, de 58 milliards de $ en 2016[109]). Jusque-là, ces marques étaient simplement diffusées par les distributeurs mais ces derniers s'approprient, de plus en plus, cette valeur immatérielle (en faisant évoluer leurs offres par l'intermédiaire des marques propres).

▸ Deuxièmement, les attentes des consommateurs en termes d'expériences et de plaisir sont prégnantes. On parle d'attentes expérientielles (expériences positives).

[106] HABIB L. (2012). *La force de l'immatériel*. Paris, PUF.
[107] Intervention de P. MOATI – Economiste – Etats généraux du Commerce 2018 – www.youtube.com – 12/03/2018.
[108] *« Comment évaluer la valeur d'une marque ? »* - www.huffingtonpost.fr - 10/12/2014.
[109] « *Apple reste la marque la plus valorisée au monde »* - bfmbusiness.bfmtv.com - 12/05/2016.

La distribution *« de masse »* (de quantité, d'abondance) et son modèle historique consumériste est, pour beaucoup, synonyme de corvée et conserve une image mercantile[110].

L'abondance qui a fait le succès du modèle d'après-guerre est désormais synonyme de « gaspillage » (CARTERON V., 2013).

Le consommateur déplore également le manque de cohérence observé dans l'offre (juxtaposition, de produits écologiques et d'autres peu respectueux de l'environnement) (DEKHILI S., 2016).

Notons également une contestation croissante du rôle des intermédiaires (surcoût, risques etc.).

▸ Troisièmement, on assiste à une individualisation croissante des comportements d'achat.

> « L'acte d'achat pour toute la famille est de moins en moins du ressort d'un seul de ses membres et relève de chaque individu » (LABRECQUE J., LESCEUX D., 2001).

Cette individualisation limite la notion de *« cœur de marché »* rassemblant une majorité de consommateurs et cible prioritaire du modèle du *« discount »* qui rationalise ainsi ses assortiments pour satisfaire le plus grand nombre.

Des micromarchés ou marchés de niche apparaissent et incitent à davantage de personnalisation dans l'offre proposée et dans la nature des relations entretenues entre distributeurs et clients. « La demande devient hyper segmentée » (BADOT O., LEMOINE JF., OCHS A., 2019).

▸ Quatrièmement, le client sait tirer parti des multiples offres et de l'hyper choix qui lui sont proposés et passer ainsi d'un canal de distribution à un autre (CARTERON V., 2013).

Il devient négociateur et même « analyste de la valeur » (BADOT O., MORENO D., 2016, p. 35). La gratuité ou les prix bas semblent être une évidence pour lui (à l'image des logiciels ou de la musique libres d'accès ou de Wikipédia[111]).

> Véritable *« client roi »* ou *« client moi »* il arbitre et zappe entre les différents canaux : physique, 100 % digital ou *« phygital »*.

▸ Cinquièmement, le client, en continuel mouvement et de plus en plus connecté, souhaite acheter n'importe où et n'importe quand (notion d'instantanéité).

1-1-2 – Des modifications des modèles économiques.

. Au travers de la littérature existante, il apparaît que le schéma historique descendant de l'amont (= production et industriels) vers l'aval (= clients) ne fait plus recette[112].

C'est bien une logique inverse qu'il semble falloir développer en partant des attentes consommateurs ou de la société en général pour élaborer des offres en conséquence.

Cette prise de conscience ne date pas d'hier mais elle est un recentrage de plus en plus nécessaire afin de faire apparaître des concepts de distribution correspondant davantage aux aspirations de l'ensemble des parties prenantes (clients, fournisseurs, société en général etc.).

> Des modifications des modèles économiques existants et l'apparition de nouveaux semblent être les traductions les plus significatives de cette crise et de la prise en compte par les distributeurs des évolutions sociétales.

[110] La définition du Larousse précise d'ailleurs : *« Se disait de tout ce qui est relatif au commerce »* - www.larousse.fr.
[111] « Et si tout devenait gratuit… » - www.lemonde.fr – 17/07/2015.
[112] Intervention de P. MOATI – Economiste – Etats généraux du Commerce 2018 – www.youtube.com – 12/03/2018.

AVANT-PROPOS

Si la crise de la grande distribution se manifeste par des modifications de son (ses) modèle(s) économique(s) et l'apparition de nouveaux, il convient de s'y intéresser.

Cela nous permettra de mieux cerner les enjeux auxquels peut être confronté la fonction Achats.

Dans un premier temps, nous allons définir la notion de modèle économique avec l'appui de la littérature existante.

1-2 – Introduction à la notion de business model.

1-2-1 – Définition.

La notion de business model (BM[113]) (traduit en français sous les termes de modèle économique ou modèle d'affaire) était réservée au domaine de l'informatique dans les années 70. Elle accompagne l'apparition et la croissance de l'e-business à la fin des années 90 (en effet, des BM novateurs avec de nouvelles activités ou de nouvelles sources de revenus sont, à l'époque, créés).

MAGRETTA (2012), entre autres, a contribué à la clarification du concept et l'a étendu à d'autres secteurs. La notion s'est depuis fortement généralisée et son utilisation est devenue très courante.

OSTERWALDER (2004, p. 14) synthétise la notion de BM comme une représentation de la manière dont une entreprise achète, vend des produits ou des services et rentabilise son activité. Cette représentation permet de comprendre la façon dont une entreprise gagne de l'argent et donc, ce qu'elle offre, à qui et la manière dont elle l'accomplit.

> Le terme de business model se définit comme la description des choix réalisés permettant à une entreprise de générer des profits et des revenus (LECOCQ X., DEMIL B., WARNIER V., 2006).

Selon TEECE (2010), un BM détaille comment une activité génère et délivre une proposition de valeur aux clients et l'architecture *« coûts, profits »* qui y est associée.

Cet auteur place ainsi le client au cœur du concept et insiste sur les réflexions que doivent se poser les entreprises sur le *« besoin consommateur »,* les manières de lui proposer le produit ou le service attendu et de convertir cette transaction en profit. Les entreprises doivent, selon lui, être *« orientées client »* (« *customer centric* »).

Avec leurs travaux appliqués au secteur du Retail, SORESCU, FRAMBACH, SINGH, RANGASWAMY et BRIDGES (2011) confirment en effet les deux notions dans leur définition : un BM doit délivrer une proposition de valeur aux clients et générer des profits pour les différentes parties prenantes.

> « […] The purpose of RBM[113] is to create and deliver value to customers, and at the same time, appropriate value form the markets for the retailer and its partners. » (SORESCU A., FRAMBACH R. T., SINGH J., RANGASWAMY A., BRIDGES C., 2011)

Cette notion de parties prenantes est importante.

[113] L'acronyme BM sera utilisé dans la suite du texte / RBM pour Retail Business Model.

Si le canevas d'OSTERWALDER et PIGNEUR (2011) fait référence à la valeur créée pour les clients en collaboration avec les partenariats clés, il est néanmoins discuté par d'autres chercheurs qui considèrent que le rôle des parties prenantes[114] y est insuffisamment abordé (COISSARD S., KACHOUR M., BERTHELOT E., 2016). Ils jugent, en effet, que « l'organisation construit des propositions de valeur positives, négatives ou nulles pour chacun de ses *« stakeholders »* ; ces derniers ayant une influence sur la performance ou la satisfaction des objectifs de l'entreprise ».

En clair, un BM serait une somme de propositions de valeurs adressées à chaque partie prenante.

1-2-2 - Composantes et représentations.

Dans la littérature plusieurs représentations du BM sont décrites.

Six éléments le composent pour CHESBROUGH et ROSENBLOOM (2002) : une proposition de valeur, le segment de marché ciblé, la structure de la chaîne de valeur, la structure de coûts et la marge potentielle, la position de la société dans la chaîne de valeur et la stratégie concurrentielle. Avec ces éléments, les enjeux de création et de captation de la valeur sont ainsi démontrés.

D'autres auteurs décrivent le BM comme s'articulant autour de 3 piliers : proposition de valeur, architecture de valeur et équation de profit (LEHMANN-ORTEGA L., LEROY F., GARRETTE B., DUSSAUGE P., DURAND R., 2016, p. 136), (LEHMANN-ORTEGA L., MUSIKAS H., SCHOETTL J-M., 2017, p. 16).

- La proposition de valeur décrit le *« quoi »* et le *« à qui »* c'est-à-dire les produits ou services avec leurs prix que l'entreprise va offrir et les clients ciblés.
- L'architecture de valeur fait référence aux ressources et compétences que l'entreprise va mobiliser et l'ensemble des tâches mises en œuvre pour délivrer la proposition de valeur au client (*le « comment »*) et la position[115] qu'elle va occuper dans le secteur (VOLLE P., DION D., HELLIES-HASSID M-L., 2008).
- L'équation de profit (le *« combien »*) est la traduction financière des deux composantes précédentes et se focalise donc sur la rentabilité économique.

La figure en page suivante illustre les interactions entre les trois éléments d'un BM : ressources et compétences, offre, organisation. Le terme organisation fait référence ici à l'architecture de valeur et donc à la mise en place de la structure adéquate pour générer les revenus attendus (organisation interne de l'entreprise et relations avec toutes les parties prenantes externes).

L'interdépendance et l'articulation de ces derniers sont essentielles (MAGRETTA J., 2002).
C'est bien cette *« dynamique »* qui est gage d'avantage concurrentiel et créatrice de valeur (PORTER M.E., 1996) (SORESCU A., FRAMBACH R. T., SINGH J., RANGASWAMY A., BRIDGES C., 2011).

> Un BM se caractérise avant tout par les interconnexions (complémentarités, synergies) existantes entre ses composants.

[114] Ou Stakeholders. Selon FREEMAN (2010) il s'agit de tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise. Il peut s'agir, par exemple, de fournisseurs de ressources dites stratégiques.
[115] Intermédiaire, distributeur, producteur …

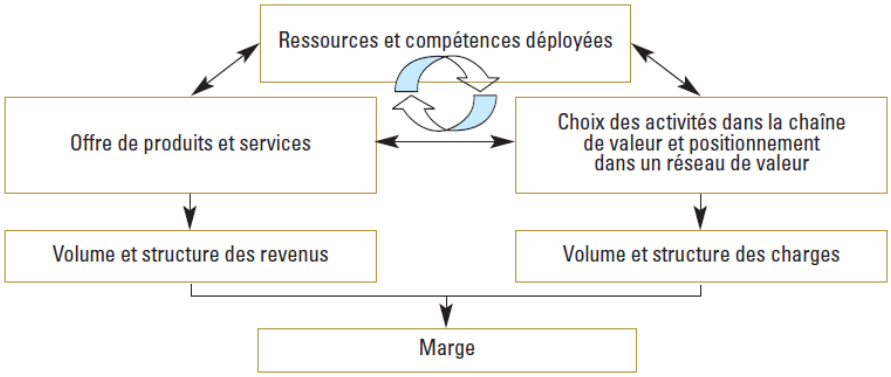


Figure 22 : Les éléments constitutifs du business model - LECOCQ et al (2006)

1-2-3 - Approche business model et approche stratégique.

Comme la stratégie, le BM permet d'appréhender l'entreprise de manière globale et transversale.

La notion de stratégie se concentre sur le choix des activités et pose les questions du *« comment mieux faire que les autres ou comment faire différemment ? »* (et donc *« quel est mon avantage concurrentiel ?*[116] *»*) (MAGRETTA J., 2002). Mais elle n'aborde pas les sources de profits (LECOCQ X., DEMIL B., WARNIER V., 2006). La prise en compte de cette dimension *« revenus »* est une différence essentielle entre les deux notions.

Dans l'approche stratégique on se focalise sur un diagnostic de la situation actuelle, un choix des missions et des activités pour l'entreprise permettant de disposer d'un réel avantage concurrentiel.

Le modèle économique est, lui, « une recherche continue de création de nouvelles sources de revenus, de nouveaux types d'organisation dans une activité ou de nouvelles ressources à valoriser ou à développer ». Il oblige à la créativité des dirigeants et n'est donc jamais figé et peut évoluer régulièrement (DEMIL B., LECOCQ X., 2008).

> MAGRETTA (2002) assimile l'élaboration d'un BM à l'approche scientifique pour laquelle on avance une hypothèse, on la teste et on la corrige ou on l'adapte ensuite si cela s'avère nécessaire.

La notion de *« position occupée »* dans la chaîne de valeur est primordiale. L'entreprise définit ainsi les activités qu'elle va assurer et celles qu'elle va confier à ses partenaires (externalisation) et donc en conséquence la valeur qu'elle va ou non capter.

Une évolution dans la stratégie entraine des modifications du BM. En revanche des évolutions majeures de BM peuvent apparaître sans changement dans l'approche stratégique.

La stratégie d'Amazon, par exemple, a toujours été de construire *« le plus grand magasin du monde »* (vision d'entreprise, formulée dès 1997, et illustrée dans son logo par la flèche reliant le A au Z, symbolisant l'étendue de l'offre proposée au client)[117]. Avec le lancement de *« Prime »*, permettant une livraison accélérée pour ses membres (et qui représente un chiffre d'affaires de 14 Mds de $ en 2018[118]) le géant du commerce en ligne fait évoluer son BM sans modifier pour autant son approche stratégique. (SORESCU A., FRAMBACH R. T., SINGH J., RANGASWAMY A., BRIDGES C., 2011).

Notons enfin que les deux approches (BM et stratégique) sont extrêmement complémentaires et doivent être menées de front pour assurer un avantage concurrentiel permanent (TEECE D.J., 2010).

[116] SLATER et NARVER (1998) définissent l'avantage concurrentiel comme étant « la possession de compétences ou de ressources qui assurent une proposition de valeur supérieure aux clients et difficilement imitable ».
[117] « *Amazon, sa stratégie pour contrôler l'économie mondiale* » - Harvard Business Review France - https://www.hbrfrance.fr - 23/07/2018.
[118] *« Dans les entrailles de la pieuvre Amazon »* - www.lesechos.fr - 05/03/2019.

1-2-4 - Le client comme ressource. Business models et innovation.

a) Le client comme ressource.

Comme l'expliquent LECOCQ *et al* (2006), dans une logique BM, une entreprise peut tirer des revenus de ressources non directement liées à son *« core business »* et même de plusieurs sources simultanées.

Le terme *« client »* peut avoir une large signification. En clair, il s'agit de toutes les entités susceptibles de fournir des revenus à l'entreprise.

> Le rapprochement nécessaire avec leurs clients incite les entreprises à les intégrer, de plus en plus, à leurs processus et à en faire de véritables « *stakeholders ».*

ANGOT, LECOCQ et PLE (2010) caractérisent le client comme une ressource potentiellement mobilisable de différentes manières par l'entreprise « dès lors qu'il participe activement à l'élaboration, la fabrication ou la distribution » d'un produit (ou d'un service).

De nombreux exemples de BM intègrent le client aux dispositifs de l'entreprise[119].

Les mêmes auteurs décrivent ainsi six types de contribution possibles : physique, mentale, émotionnelle, financière, temporelle ou comportementale[120]. Ces contributions modifient fortement les BM et peuvent générer pour l'entreprise un avantage concurrentiel persistant.

La digitalisation a clairement bousculé les rapports entre clients et commerçants en réutilisant très efficacement le marketing direct mais aussi en impliquant fortement le client lui-même (VOLLE P., 2018). Nous aborderons cette notion plus loin dans l'exposé avec un BM de distribution particulièrement novateur qui connaît une expansion fulgurante (la *marketplace*).

b) Business models et innovation.

TEECE (2010) précise que le BM et les moyens mis en place pour délivrer la proposition de valeur d'un produit innovant au client sont tout aussi importants que l'innovation elle-même.

> Plus l'innovation produit va être *« de rupture »,* plus le BM accompagnant sa mise sur le marché devra l'être également (dans son architecture de valeur par exemple).

MARKIDES et SOSA (2013) indiquent que le BM a une importance capitale pour « lancer un nouveau marché », pour y « rentrer » (quand nous ne sommes pas les premiers) mais également pour se démarquer à posteriori de nouveaux entrants potentiels.

---

[119] La société Build-A-Bear propose par exemple une véritable expérience client en offrant la possibilité de concevoir un ours en peluche entièrement personnalisé - www.buildabear.com. Le terme *« workshop »* utilisé sur son site internet fait référence à la notion *« d'atelier »* où le client participe activement à la conception du bien qu'il va ensuite acheter.
Dans le commerce alimentaire, le client participe à la distribution du produit en scannant lui-même ses produits en caisse automatique ; il est donc une ressource mobilisée en complément du personnel d'encaissement du magasin.

[120] Le client d'Ikéa doit, par exemple, assurer une contribution physique pour monter ses meubles par lui-même.

Après cette introduction succincte à la notion de BM, focalisons-nous sur celui de la distribution (principalement celui de la distribution physique).

1-3 – Les composantes et caractéristiques génériques du modèle économique de la distribution physique.

Comme l'indiquent VOLLE *et al* (2008) et SORESCU *et al* (2011), l'activité de distribution ne se limite pas au fait de revendre des marchandises après les avoir *« bien achetées »*. Distribuer serait davantage proposer une combinaison de produits et de services aux clients consommateurs.

> « Le commerce est une activité de service qui 'rend des services' » (GALLOUJ C., GALLOUJ S., 2009).

> « Retailers today can no longer be accurately characterized as 'merchant intermediaries' that buy from suppliers and sell to customers » (SORESCU A., FRAMBACH R. T., SINGH J., RANGASWAMY A., BRIDGES C., 2011) .

Ces derniers auteurs font même l'analogie avec « un chef d'orchestre » « *manageant* » un écosystème de clients et de parties prenantes, délivrant aux premiers une proposition de valeur satisfaisant leurs attentes et assurant aux seconds (et pour eux-mêmes) revenus et profits.

La démarche d'analyse décrite ci-après reprend celle proposée par LECOCQ *et al* (2006) et appelée RCOA (ressources, compétences, offres, activités). Elle décrit comment les ressources et compétences *(« le Comment »)* se traduisent en proposition de valeur *(« le Quoi »)* pour les clients *(« le A qui »).*

1-3-1 - L'architecture de valeur : le *« Comment ? »* (= Ressources et compétences).

Les distributeurs ont d'abord des ressources tangibles[121] (physiques) très importantes : structures logistiques, surfaces de vente, galeries commerciales etc.

Certains intègrent également des capacités de production en amont.

Intermarché, par exemple, fait de ses 10 filières de production et de ses 62 usines des éléments majeurs de sa stratégie de « producteur-commerçant »[122]. L'enseigne est ainsi le 1er armateur de pêche fraîche en France avec 23 navires et un volume annuel de 17 000 tonnes (Sté Scapêche). Elle intervient également dans les filières bœuf (Sté SVA Jean Rozé), porc, lait, fleurs et plantes, traiteur et surgelés.

Le Groupe Casino a, lui, racheté en 2015 une usine de conditionnement de volailles basée à Luché Pringé[123] et une laiterie dans la Loire produisant des fourmes d'Ambert et de Montbrison.

Les marques propres précédemment décrites participent à l'image de l'enseigne et favorisent le trafic en magasin. Elles constituent avec les systèmes d'informations particulièrement puissants (récolte des données clients, flux d'informations magasins-siège, distributeurs-fournisseurs) des ressources intangibles majeures (VOLLE P., DION D., HELLIES-HASSID M-L., 2008).

[121] C'est d'ailleurs, comme vu précédemment, ce qui provoque une certaine inertie des modèles et vraisemblablement un manque d'agilité.
[122] www.mousquetaires.com - consulté en Février 2019.
[123] « Casino rachète une usine de Gastronome » - www.usinenouvelle.com - 04/05/2015.

Essentielles à l'architecture de valeur, de nombreuses compétences ont été développées par les distributeurs.

En plus de celles détenues par les achats (nous les avons déjà amplement abordées), on trouve ainsi des compétences en gestion de la qualité (liées à l'augmentation des exigences réglementaires dont celles concernant, par exemple, la traçabilité), en *« supply chain management »* (afin de trouver le juste équilibre entre limitation des stocks et limitation des ruptures en magasins), en marketing (connaissance des clients, définition des assortiments et opérations promotionnelles) et enfin relationnelles (avec fournisseurs, clients, employés) (VOLLE P., DION D., HELLIES-HASSID M-L., 2008).

1-3-2 - La proposition de valeur : le *« Quoi »* et *« A qui ? »* (= Offres et activités).

La proposition de valeur est axée principalement sur l'achat-revente (*« core business »*) et la mise en vente d'un assortiment spécifique de produits (FILSER M., DES GARETS V., PACHE G., 2012, p. 117).

Notons, ici, l'historique du terme *« détaillant »* qui a remplacé, au XIIIe siècle, celui de *« retailleur »*[124]. Ce dernier terme permettait de davantage comprendre ses rôles : « sélectionner, contrôler la fabrication, fractionner, reconditionner, réassembler » (BULTEZ A., 2005b).

Contrairement aux industriels fournisseurs, les distributeurs sont au contact des clients finaux. C'est un avantage indéniable dans la chaîne de valeur (GOZE-BARDIN I., 2009).

> Justement, l'enjeu semble bien être de renforcer, de plus en plus, les interactions avec les clients finaux.

L'offre de services s'est ainsi fortement développée afin de proposer aux consommateurs plus qu'un simple produit mais une véritable expérience d'achat. Comme indiqué précédemment, le client peut être mobilisé dans certains BM (co-création, co-production etc.).

1-3-3 - L'équation de profit : le *« Combien ? »*.

La revente des marchandises reste la source de profits principale par l'intermédiaire de la marge commerciale ou avant (différence entre le prix de vente réalisé et le coût d'achat des marchandises). Ce revenu est complété par les marges arrière, la vente de services et d'autres sources (par exemple commercialisation d'espaces de vente).

Le taux de marge nette des enseignes, ayant comme modèle économique le *« discount »,* est très bas (inférieur à 3%) contrairement aux standards de l'industrie et à la croyance populaire.

> Le modèle de rentabilité (aptitude à générer des profits par rapport aux capitaux investis) est basé sur une forte rotation des stocks et l'encaissement immédiat des ventes des marchandises, elles-mêmes payées aux fournisseurs avec un délai *« relativement »* long.

Ceci assure aux distributeurs une réserve de trésorerie « pour financer leur développement ou réaliser des placements financiers à court terme » (ALLAIN M.-L., CHAMBOLLE C., 2003, pp. 86, 87) et explique une spécificité remarquable de ce secteur d'activité : l'absence de besoin en fonds de roulement (MOATI P., 2011, p. 34).

[124] D'où le terme « Retail » employé par les Nord-Américains.

Cette description précédente du BM de l'activité distribution physique reste générique et potentiellement applicable à l'ensemble des *« bricks and mortar »* (enseignes avec magasins).

Mais il existe de nombreuses enseignes et de multiples concepts *« physiques ».* Par exemple, le Groupe Casino fait de la complémentarité de ses formats un axe majeur de sa *« corporate strategy ».*

Alors, existe-t-il plusieurs BM en distribution ? Et qu'est-ce que cela traduirait ?

1-4 – Pas un … mais plusieurs business models dans le secteur de la distribution.

Au sein d'un même secteur, LECOCQ *et al* (2006) affirment que des entreprises peuvent élaborer des offres diverses de produits et/ou services et avoir des propositions de valeur très variées.

DEMIL et LECOCQ (2008) confirment qu'on peut identifier, à un premier niveau, des « modèles économiques génériques » aux caractéristiques identiques à plusieurs acteurs d'un même secteur d'activité ou à plusieurs secteurs.

Ils indiquent qu'à un second niveau, la notion de BM peut s'utiliser pour décrire « les choix effectués par une entreprise singulière dans son secteur ».

Dans la littérature, plusieurs travaux se sont donnés pour objectifs d'identifier les différents BM dans le secteur du Retail et d'en dresser une typologie.

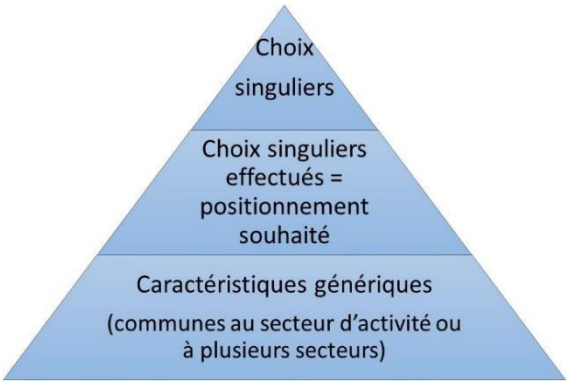


Figure 23 : Les différents niveaux d'analyse des BM – élaboration personnelle d'après (DEMIL B., LECOCQ X., 2008)

1-4-1 - Une typologie basée sur une simplification ou un enrichissement de la valeur.

Après étude des stratégies des distributeurs, VOLLE *et al* (2008) ont identifié 2 BM dans ce secteur.

- Le premier (BM-X) simplifie la proposition de valeur en optimisant les ressources et en diminuant les coûts.
- Le second (BM-Y) enrichit la proposition de valeur à partir de la connaissance client et de la satisfaction de ses multiples besoins.

	BM–X	BM–Y
Ressources	Essentiellement physiques et logistiques	Plus de ressources symboliques (marques…) et relationnelles
Compétences	Optimisation des processus et capacité à simplifier la proposition de façon pertinente	Innovations destinées à enrichir la proposition de valeur
Offre	Limitée (en largeur et surtout, en profondeur), peu de services	Assortiment large et profond, services complémentaires
Activités	Tendance à l'intégration, peu d'enseignes / canaux, voire un seul	Tendance à l'externalisation, nombreuses enseignes et multi-canal
Revenus	Essentiellement la marge commerciale	Marge brute (incluant les marges arrière) et divers autres revenus
Marge	Marge commerciale plus faible, mais forte rotation des stocks (→ marge totale élevée), politique de prix bas permanents (EDLP)	Egale, voire plus faible, politique promotionnelle active (HI-LO)

Figure 24 : Analyse comparative des business models - VOLLE et al (2008)

Pour le type BM-X, l'objectif est d'améliorer la performance et l'efficience des processus et d'utiliser le minimum de ressources. Nous l'avons longuement abordé dans le premier chapitre. Il est typique du Hard Discount et se traduit par une diminution des coûts (externalisation, économies d'échelle pour l'achat des produits, rationalisation des assortiments) mais également par une amélioration des flux d'informations entre les différents acteurs tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Les innovations technologiques, marketing ou de processus peuvent d'ailleurs répondre à ces enjeux tout en permettant de continuer d'assurer un service optimal au client.

Pour le type BM-Y, à l'inverse, l'objectif est d'enrichir la proposition de valeur pour la rendre attractive aux yeux du client. C'est bien la richesse de l'offre qui est la base de la réalisation de la marge et non sa rationalisation. La connaissance précise du client et de la diversité de ses besoins et de ses envies est au cœur du modèle.

Si les deux types assurent profitabilité, c'est bien la manière dont la marge est élaborée (simplification ou enrichissement) qui les différencie (VOLLE P., DION D., HELLIES-HASSID M-L., 2008).

> Selon ces mêmes auteurs, les entreprises empruntent, de plus en plus, simultanément ces deux orientations qui seraient à considérer comme les « axes d'un espace stratégique à deux dimensions ».

Nous faisons le lien entre ces travaux et l'approche de PORTER (1986b) qui liste trois options stratégiques différentes pour les distributeurs (BADOT O., LEMOINE J.-F., OCHS A., 2018, p. 87).

		Avantage concurrentiel	
		Lié au coût	**Lié à la différenciation**
Cibles	**Large**	Domination par les coûts	Différenciation
	Etroite	Concentration	

Figure 25 : Les stratégies génériques sur un marché – BADOT et al (2018) reprenant PORTER (1986b)

La cible étroite ne nous semble pas concerner la grande distribution (historiquement et résolument orientée vers le *« mass market »*).

Pour une cible large et le coût comme avantage concurrentiel, la stratégie employée sera celle de *« domination par les coûts »* et donc d'optimisation maximale. Nous pouvons la rapprocher du BM-X.

Pour une cible large de clientèle et la différenciation comme avantage concurrentiel, la stratégie *« de différenciation »* sera utilisée en créant de la valeur pour le client expliquant ainsi un prix de vente plus élevé. Cette *« différenciation »* peut concerner le produit et sa qualité mais aussi l'environnement (plus de services ou d'expériences positives). Nous pouvons faire l'analogie avec BM-Y.

1-4-2 - Une typologie basée sur 3 composantes : proposition de valeur, organisation, ressources.

Pour DEWITTE (2015), chaque format de magasin est considéré comme un modèle économique singulier et il conclue donc à l'existence de 6 BM dans la grande distribution alimentaire française : Hypermarchés, Supermarchés, Hard Discount, Commerces de proximité, Drive et E-shop.

Ces différents formats peuvent être décrits selon 3 spécificités : une proposition de valeur faite au client, une organisation (liée à la surface de vente) et des ressources et compétences spécifiques (ressources physiques, logistiques ou symboliques) (cf figure page suivante).

Format	Proposition de valeur	Organisation	Ressources et compétences
SUPERMARCHES	Profondeur assortiment de produits alimentaires	Surface de vente moyenne : 1304 m²	Ressources symboliques (marques) et relationnelles
HYPERMARCHES	Profondeur assortiment de produits alimentaires et non-alimentaires	Surface de vente moyenne : 5416 m²	Ressources symboliques (marques) et relationnelles
HARD-DISCOUNT	Assortiment de produits limité	Surface de vente moyenne : 726 m²	Physiques et logistiques. Optimisation des processus
E-SHOP	Praticité de la consommation moins chronophage et énergivore	Associé à entrepôt ou point de vente. Absence de surface de vente physique	Réseau électronique. Logistique et préparation de commande. Pas de personnel dédié au paiement
DRIVE	Praticité de la consommation moins chronophage et énergivore. Facilité d'accès (« proximité circulatoire »)	Associé à point de vente ou en solo. Absence de surface de vente physique	Réseau électronique. Logistique et préparation de commande. Pas de personnel dédié au paiement
COMMERCE DE PROXIMITE	Offre centrée sur MDD et de services de proximité	Structure de coût élevée. Franchise. Surface de vente : de 120 à 400 m²	Compétences en logistique urbaine. Ressources relationnelles.

Figure 26 : Synthèse des caractéristiques de chaque format en fonction de ses composantes - DEWITTE (2015)

Notons que le concept de drive (appelé également *« click and collect»* ou *« click and mortar* [125]*»)* représente plus de 4 300 sites en 2018 et 5,8 % de parts de marché en valeur[126] (avec les services de livraisons à domicile).

Sur ce format, VYT, JARA, MEVEL, MORVAN T. et MORVAN N. (2017) ont d'ailleurs identifié un troisième niveau de segmentation avec trois modèles (« isolé ou déporté », « accolé » ou « service drive »). Ces derniers ont des propositions de valeur et des architectures de valeur vraisemblablement différentes (assortiment plus large et optimisation des coûts pour un drive accolé à un magasin par exemple en comparaison d'un drive déporté ou isolé).

1-4-3 - D'un BM générique à la notion de commerce de précision : cas des concepts de proximité.

CAPO et CHANUT (2012) avaient elles aussi identifié un BM générique pour le commerce de proximité (regroupant différentes enseignes). Il est basé sur 3 caractéristiques : une structure de coûts élevés, une offre proposant à la fois des services et une quote-part importante de marques de distributeurs (MDD) et enfin le choix de la franchise dans le développement et l'extension du concept.

La structure de coûts élevés est la conséquence de contraintes fortes, liées à la logistique et à la localisation induisant davantage de charges (loyers particulièrement onéreux).

L'offre majoritairement axée sur des MDD permet de se différencier et tente de compenser la structure de coûts élevés par des marges supérieures à celles pratiquées sur des marques nationales. Les nombreux services proposés participent à la création de trafic en magasin et favorisent le lien social (le magasin faisant alors partie intégrante de la vie de/du quartier).

Le choix de la franchise comme modèle de développement permet des ouvertures rapides (et sans investissements importants pour le distributeur).

[125] *« Click and collect »* ou *« Click and mortar »* : le consommateur commande sur internet et vient retirer le produit en magasin.
[126] Distribook 2018 - supplément éditorial au N° 343 de Linéaires - Février 2018.

S'appuyant sur l'analyse de DEMIL et LECOCQ (2008), les auteurs ont, au-delà de ce modèle générique, proposé une grille d'analyse permettant l'étude du positionnement des différents concepts de la branche proximité du Groupe Casino.

Elles ont donc apporté un niveau de segmentation supplémentaire et ont ainsi révélé la mise en œuvre d'un véritable *« commerce de précision »* au travers de la combinaison de sept dimensions.

A chaque concept, on peut en effet attribuer « un positionnement voulu et spécifique » correspondant à un « contexte de consommation » et à « une catégorie de clients cibles » (CAPO C., CHANUT O., 2012).

1-4-4 - Illustration avec l'enseigne Monoprix[127].

Tentons d'illustrer l'ensemble de ces travaux de recherche et focalisons-nous, le temps de ce paragraphe, sur l'enseigne Monoprix.

L'enseigne, urbaine et très rentable du Groupe Casino, assume un positionnement premium et qualitatif.

> Elle est atypique dans l'univers de la grande distribution et cela tient effectivement à son BM différenciant de ceux des distributeurs traditionnels.

Sa localisation de centre-ville (coûts élevés du foncier et des livraisons impactant la structure de coûts, absence de parkings pour les clients) oblige à se distinguer du modèle classique de distribution. Aux stratégies de gros volumes de ventes et de politiques tarifaires offensives engagées par la majorité des enseignes, Monoprix s'inscrit dans une logique de petits achats, répétés, qualitatifs et à forte valeur (*« commerçant de centre-ville »*). Elle se dépositionne ainsi de la *« guerre des prix ».*

Dans sa proposition de valeur, l'enseigne va s'adresser à une cible de clients urbains et leur offrir des produits innovants, qualitatifs et sans cesse renouvelés.

Les accords d'exclusivité négociés avec les fournisseurs (architecture de valeur) permettent de commercialiser en avant-première des nouveautés (par exemple le lancement en avant-première des smoothies Innocent® ou des séries limitées de créateurs de mode), d'entretenir l'intérêt des consommateurs (expérience d'achat) et de favoriser la fréquentation.

La notion de services est également surreprésentée par rapport à d'autres enseignes.

Ainsi, les 6 formats de magasins permettent, avec leurs offres distinctes, un ciblage pointu des attentes clients (*« Monop' »* pour dépannages, *« Daily Monop »* pour sandwicherie, *« Naturalia »* pour bio).

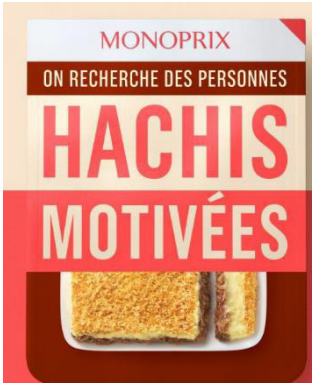


Figure 27 : Une MDD au ton volontairement décalé
www.axellescom.com

C'est une enseigne caractéristique du BM-Y, décrit par VOLLE *et al.* (2008), qui enrichit la proposition de valeur (avec une prise en compte de l'hétérogénéité des demandes consommateurs, une réponse apportée à chacune et un appui fort sur des ressources symboliques comme les marques).

[127] « *Monoprix : métamorphose d'une enseigne atypique, urbaine, qualitative et rentable* » - www.lenouveleconomiste.fr - 03/10/2012.

Nous venons de démontrer la présence de plusieurs BM dans le secteur de la distribution. Leur multiplicité et leur diversité semblent déjà confirmer la prise compte par les acteurs historiques des bouleversements sociétaux de l'environnement. La mise en place d'adaptations de leurs modèles correspond à des positionnements singuliers et spécifiques vis-à-vis des différentes typologies de clientèles.

Mais comment concrètement cela se traduit-il ? Quelles sont les tendances d'évolution des BM ? Pour certaines d'entre elles, nous y rattacherons les hypothèses développées par la communauté académique sur l'avenir probable du commerce traditionnel (*« front office »* et donc magasins).

1-5 – Les évolutions perceptibles des BM dans le secteur de la distribution. Les hypothèses de changements nécessaires du commerce physique.

1-5-1 – Innovation de BM en Retail.

SORESCU *et al* (2011) ont étudié les innovations de BM dans le secteur du Retail et ont identifié deux caractéristiques communes à l'ensemble des acteurs :

- les produits vendus sont, pour la majorité, fabriqués par d'autres acteurs et donc substituables d'une enseigne à l'autre,
- leur relation directe avec le consommateur qui implique un renforcement des interactions avec lui.

Les innovations de BM suggérées dans leurs travaux s'orientent donc sur la *« manière »* de proposer l'assortiment de produits et sur l'amélioration de *« l'expérience client »* lors de l'acte d'achat. On retrouve ainsi la notion d'*«orientation client ».* Les mêmes auteurs décrivent ainsi six leviers d'innovation de BM.

	Levier	Mise en oeuvre	Caractéristiques (exemples)
CREATION DE VALEUR POUR LE CLIENT	① Efficience pour le client	- Accès aux produits aisé	- Multiplication des points de contact
	② Efficacité pour le client	- Satisfaction du besoin client	- Profondeur de l'assortiment - Personnalisation du produit
	③ Engagement client	- Développement de valeurs *« immatérielles »* et *« intangibles »* - Développement d'expériences de consommation	- Valeurs de l'enseigne (ex : Engagement RSE) - Co-création
CAPTATION DE VALEUR PAR LES PARTIES PRENANTES	④ Efficience opérationnelle	- Réduction des coûts - Rationalisation des process	- Réduction assortiment - Augmentation de la rotation des stocks
	⑤ Efficacité opérationnelle	- Adapter l'offre à la demande et aux différents segments de marché	- Utilisation Data et études marketing
	⑥ Fidélisation	- Méthodes de fidélisation non contraignantes	- Assortiment de produits unique et inimitable.

Figure 28 : Les six leviers d'innovation de BM en Retail – élaboration personnelle d'après SORESCU et al (2011)

Afin de décrire les orientations prises par les modèles économiques en France, nous avons choisi comme *« fils conducteurs »* les *« directions »* proposées par LEHMANN-ORTEGA *et al* (2017)

1-5-2 - Des synergies online/offline, ventes physiques/électroniques : vers l'omnicanalité et le commerce de précision.

a) Une tendance actuelle à une multiplication des canaux.

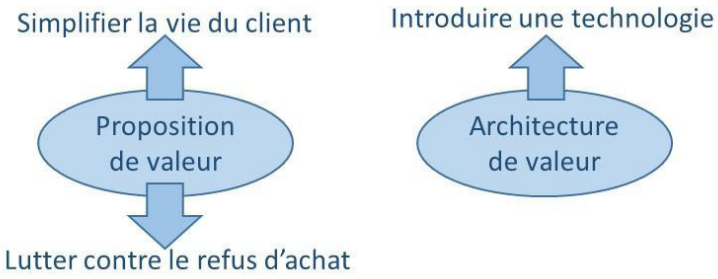


Figure 29 : Directions 2, 3, 8 – d'après LEHMANN-ORTEGA et al (2017)

MULTICANAL ; CROSSCANAL ; OMNICANAL ?
Multicanal : différents canaux de vente sont utilisés mais il n'y a pas de réelle synergie (non reliés entre eux). ***Crosscanal :*** les étapes de commercialisation d'un produit ou d'un service se répartissent sur différents canaux (ex : commande en ligne et récupération en magasin). Les distributeurs combinent ainsi la force de chaque canal. L'acheteur peut ainsi passer d'un canal à un autre dans un but, par exemple informationnel. ***Omnicanal :*** mobilisation et combinaison de l'ensemble des canaux afin d'optimiser la relation avec le client et rendre son parcours fluide. Ceci implique une uniformité de l'expérience client sur les différents canaux utilisés (informations identiques, pricing etc.).

Figure 30 : Définitions de multicanal, crosscanal et omnicanal – d'après BADOT et al (2019), VYT et al (2017) et https://fr.wikipedia.org

Les distributeurs français mettent en place, de plus en plus, des synergies entre magasins physiques et sites internet (stratégies *« phygitales »*) afin de multiplier les *« points de contact »* avec leurs clients (et donc les occasions d'achat), rendre leurs parcours fluides et leur simplifier la vie.

Le drive en est, par exemple, une manifestation à succès relativement récente[128].

Si Internet permet d'optimiser et de rationaliser l'acte d'achat, la visite d'un magasin physique a, lui, une utilité sociale, expérientielle et est donc évidemment complémentaire au *« 100% virtuel »*.

ROSENBLOOM (2007) indique que des canaux supplémentaires n'entrainent pas obligatoirement un recrutement de nouveaux clients. Ils peuvent, au contraire, se cannibaliser. « Plus que le nombre de canaux c'est bien la manière dont ils sont coordonnés qui va s'avérer efficace pour augmenter le nombre de clients ».

WALLACE *et al* (2004) concluent, eux, que la multiplication des canaux améliore le service aux clients, sa satisfaction et sa fidélité.

[128] Voir préface de M.-E. Leclerc dans (BADOT O., LEMOINE JF., OCHS A., 2019).

Cette omnicanalité et cet accompagnement du consommateur se traduit actuellement par :

- des services proposés aux clients : *« click and collect », « e-reservation »,« drive »,« 24h/24h »,*
- des solutions récentes de paiement avec mobile (*« Monop'easy »*, *« Casino Max »* dans le cas du Groupe Casino) ; l'introduction de technologie modifie ainsi l'architecture de valeur,
- un mix digital/physique avec, par exemple, l'installation de Corners C'Discount dans un tiers des hypermarchés Géant permettant une mise en situation des meilleures ventes mais également, via des bornes interactives, d'avoir accès aux 300 000 références vendues par le site. Ces stocks déportés sont un moyen pour le N°2 du e-commerce de toucher ses propres clients[129]. Les *« pure players »*[130] doivent en effet, de plus en plus, disposer dans leur propre BM de relais de vente physiques avec vendeurs et conseils (notion de *« Web to Store »*).
- l'importance de la collecte de données pour connaître précisément le consommateur. L'ensemble des données collectées par C'Discount depuis de nombreuses années en fait, par exemple, un avantage concurrentiel important. RelevanC, la filiale de Casino et 3W, business unit de C'Discount, se sont alliées et ambitionnent de devenir le leader de la collecte, de la mesure, du ciblage et de la monétisation d'audiences et de données transactionnelles.

> Pour CARTERON (2013), l'omnicanalité exige de « placer le client au cœur du système managérial et décisionnel » et d'en faire « le point de convergence de l'organisation ».

b) *Le commerce de demain : « collant » aux flux clients, de « précision » et résolument omnicanal.*

Le client, de plus en plus *« partisan du moindre effort »* attendra du distributeur d'être au plus proche de ses déplacements et ainsi « partout à la fois ». BADOT *et al* (2019) parlent d'ubiquité.

BADOT et MORENO (2016, p. 104) tracent alors une hypothèse pour le commerce de demain qu'ils nomment « stratégie de viscosité commerciale ». Ils prédisent ainsi un commerce physique *« collant »* au plus près les flux de clientèle et limitant les coûts de transaction[131].

La pertinence évidente de la localisation de ces points de vente (qui pourront et devront être même parfois temporaires ou éphémères) sera complétée de celle de l'assortiment adapté à chaque point de vente et donc à la typologie de clientèle ciblée associée.

La même hypothèse est défendue par MOATI (2016) qui parle lui de « commerce de précision ». La mise en place de concepts, d'enseignes, de formats, de discours singuliers répondant aux attentes de catégories de clients spécifiques traduit l'effacement progressif de la notion de « marché de masse » cible prioritaire du modèle historique de la grande distribution.

> Les distributeurs devront explorer exhaustivement l'ensemble des marchés.

Le commerce physique devrait être également, de plus en plus, un lieu de contentement des pulsions des clients. Les distributeurs auront à :

- assurer une veille des tendances sur les sites communautaires, blogs ou réseaux sociaux,

[129] *« Cdiscount déploie ses showrooms dans 7 nouveaux hypers Géant (dont un franchisé) »* - www.lsa-conso.fr - 06/03/2018.
[130] Pure player : opérateur ayant une activité commerciale quasi exclusivement sur internet – par opposition aux « brick and mortar » qui disposent eux de magasins physiques.
[131] Intervention d'Olivier Badot, économiste lors des Etats Généraux du Commerce 2019 pour le Conseil du Commerce de France - www.youtube.com – 11/03/2019.

- mettre en marché très régulièrement des innovations produits,
- faire preuve d'une grande agilité commerciale (*« time to market »* réduit, livraisons *« just in time »*) afin d'approvisionner très rapidement articles *« tendances »* et innovants.

Hyper connecté, le client souhaitera, de plus en plus, pouvoir acheter n'importe où, n'importe quand, être livré rapidement ou pouvoir récupérer son achat au plus vite en magasin.

Ces éléments recoupent les préconisations de DUCROCQ (2014) pour qui l'enseigne se devra d'être une marque et résolument cross canal. Son offre sera son outil premier de différenciation.

1-5-3 – Un distributeur cherchant à capter davantage de valeur en amont.

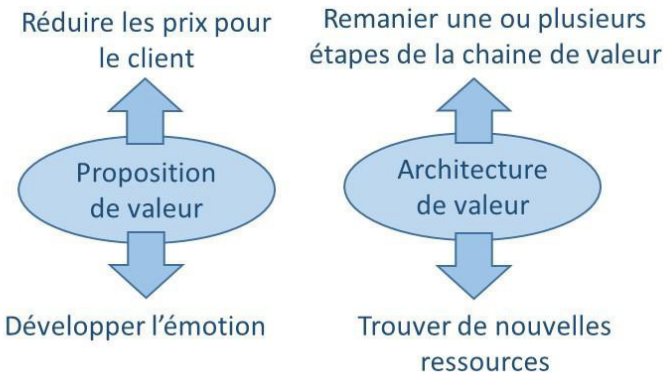


Figure 31 : Directions 1, 4, 9, 14 – d'après LEHMANN-ORTEGA et al (2017)

Comme indiqué précédemment, simples *« metteurs en marché »* au départ, les distributeurs ont, face à la crise, perçu l'intérêt de s'allouer un rôle plus valorisé et ont ainsi bousculé la répartition des responsabilités sur la chaîne de valeur. L'essor des marques de distributeurs (MDD) en est la preuve.

MOATI (2016) prédit la constitution durable « d'offres exclusives » et les marques propres y participent grandement. Le même auteur constate alors l'effacement du « distributeur » (simple intermédiaire) au profit de ce qu'il nomme « l'intégrateur ».

1-5-4 – L'union fait (encore) la force à l'achat pour réduire les coûts.

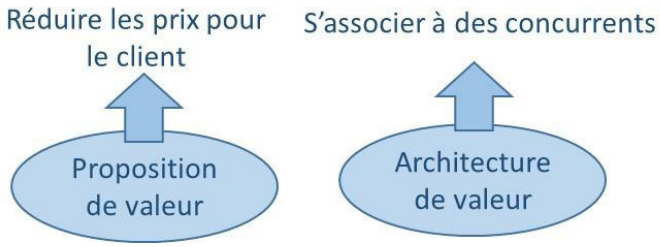


Figure 32 : Directions 1 et 12 - d'après LEHMANN-ORTEGA et al (2017)

Les alliances à l'achat entre concurrents ne sont pas nouvelles en grande distribution et restent prégnantes. Les récentes annoncées (Auchan et Casino ; Carrefour et Tesco) sont à l'évidence encore une réponse à la *« guerre des prix »* que se livrent les enseignes françaises et sans doute aussi à l'offensive d'Amazon sur le commerce physique et celui alimentaire.

Ces alliances (association entre concurrents) doivent amener à négocier encore plus durement les prix d'achat des marques nationales (MN), à en faire bénéficier les clients finaux et à garantir ou à conserver un avantage concurrentiel.

AVANT-PROPOS

Si la période actuelle voit les acteurs historiques tenter de réorienter leurs modèles économiques, elle est *« spectatrice »* également de l'arrivée récente sur le marché de nouveaux intervenants avec des BM novateurs, qualifiés de *« rupturistes »* et disruptifs[132] (principalement en non alimentaire).

Ce terme de disruptif, largement employé dans la littérature, fait écho à la pensée de SCHUMPETER pour qui l'innovation est la « source des bouleversements et des évolutions économiques ». Le terme de « destruction créatrice » est ainsi apparu (destruction de l'existant au profit de nouvelles structures plus performantes) (LAKOMSKI-LAGUERRE O., 2006).

Selon BENAVENT (2016) il se pourrait bien que « [cette] nouvelle vague de destruction créative » impacte fortement des secteurs entiers » et la distribution traditionnelle semble être *« sur la liste »* !

1-6 – Un BM récent et disruptif : les places de marché numérique ou *marketplaces*[133].

1-6-1 – Un BM de rupture récent mais faisant déjà parti du quotidien de millions de personnes. Amazon, N°1 des *marketplaces,* en est le digne représentant en France.

Si la *marketplace* reste l'apanage des *« pure players »* (Amazon restant leader suivi de C'Discount selon la dernière étude de la FEVAD[134]), des enseignes avec magasins physiques développent également, de plus en plus, ce modèle économique (ex : La Fnac, Darty, Conforama).

Il semblerait que les *marketplaces* soient les nouveaux formats porteurs du e-commerce. En effet, la FEVAD estime qu'en 2018 elles généraient plus de la moitié de la croissance du secteur.

> Certaines d'entre elles sont d'ailleurs **DEJA** des leaders incontestés et mondiaux de la distribution (ex : Alibaba, Amazon).

Figure 33 : Classement FEVAD 2019 des sites de e-commerce en nombre de clients en France – catégorie « Marketplaces » d'après www.fevad.com - Février 2019

Concernant Amazon, avec plus de 300 millions d'utilisateurs mensuels[135], son activité principale et historique reste le e-commerce (166 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2018). Mais la moitié des produits ne sont pas vendus directement par Amazon. Le géant du e-commerce a effectivement lancé, en 2003 (donc très précocement) sa *marketplace*. Cette innovation serait une raison de sa fulgurante expansion et de son succès (MOATI P., 2019), principalement sur le non alimentaire.

[132] Ce terme anglais se traduirait en français par « perturbateur ». «Une méthodologie dynamique tournée vers la création. C'est l'idée qui permet de remettre en question les 'conventions' généralement pratiquées sur un marché, pour accoucher d'une 'vision', créatrice de produits et de services radicalement innovants » - www.liberation.fr – 13/10/2017.

[133] Ou « Place de marché » en Français.

[134] FEVAD : Fédération e-commerce et vente à distance - www.fevad.com – Classement des sites e-commerce en nombre de clients – Février 2019.

[135] *« Dans les entrailles de la pieuvre Amazon »* - www.lesechos.fr - 05/03/2019.

1-6-2 – La *marketplace*, un BM de plateforme, plaçant le client en son *« centre »* et qui n'est pourtant pas un modèle de commerce.

Empruntons la définition de LARRANAGA et SOULARD (2018, p.15) : « Une *marketplace* électronique est un espace virtuel en ligne sur lequel se rencontrent acheteurs et vendeurs pour effectuer des transactions de biens et/ou de services. [Celles-ci] se déroulent sur la plateforme gérée par l'opérateur de la *marketplace* dont le rôle est de fournir un cadre de confiance transparent et sécurisé pour les différentes parties, en mettant à leur disposition des outils et services qui fluidifient les échanges ».

Il s'agit donc d'un BM de plateforme (comme Uber, Airbnb). Ce nouveau type d'organisation s'est construit évidemment avec l'essor du digital et il recouvre désormais des domaines divers comme les prêts de biens, les locations d'appartements, le covoiturage, ou les services à la personne. Ce n'est pas un modèle de commerce *« classique ».* En voici les caractéristiques communes et essentielles :

- ✓ ***Une capacité à coordonner, à contrôler et à « matcher » une demande avec une offre.***

Leur capacité à coordonner un grand nombre d'activités et de ressources instantanément est sans doute leur principale force (grâce à la technologie et à ses puissants algorithmes : moteurs de recherche etc.).

Amazon est, par exemple, décrit comme un « architecte de marché » (BENAVENT C., 2018), un « infomédiaire » (BENAVENT C., 2016), un mandataire (MOATI P., 2019) ou un *« entremetteur »* entre des millions de vendeurs professionnels ou particuliers et plusieurs centaines de millions d'acheteurs.

Les plateformes filtrent, trient les informations, orientent et favorisent les échanges entre utilisateurs (BEUSCART J.-S., FLICHY P., 2018). Elles permettent de faire correspondre une demande hyper singulière et spécifique avec une offre très précise parmi des millions de références disponibles (et donc le bon produit avec le bon client).

- ✓ ***Un appel à la foule.***

Les plateformes n'achètent et n'approvisionnent rien.

> Elles font appel à la foule pour mettre à disposition des clients, des produits, des services etc. On parle de *crowdsourcing* (production participative ou externalisation ouverte).

A l'inverse de concentrer les sources d'approvisionnement pour rationaliser et donc de réduire le nombre de fournisseurs (c'est une tendance de la fonction achats décrite par NOLLET et TCHOKOGUE (2010) reprenant les travaux de TRENT (2007)), on exploite toutes celles possibles à partir des usagers (y compris amateurs pouvant ainsi *« menacer »* les professionnels).

Notons d'ailleurs des interrogations récentes sur l'impact de ces plateformes sur le travail (CHAVES FERREIRA B., JOURDAIN A., NAULIN S., 2018) (on parle d'ubérisation du travail etc.).

- ✓ ***Une aptitude à créer de la valeur sans détenir d'actifs.***

Ainsi on peut déduire du point précédent et comme l'indiquent BENAVENT (2016) et MOATI (2019), que de la valeur peut être créée sans détenir les actifs productifs.

Le BM des plateformes permet de minimiser les besoins en capitaux en externalisant un maximum les stocks auprès des vendeurs. On facilite donc une adaptation aisée de l'organisation aux variations de l'environnement et une grande agilité.

Dans le cas des plateformes, les utilisateurs et les clients produisent de la valeur !

✓ ***Une obligation de générer plusieurs propositions de valeur.***

L'enjeu pour l'opérateur est de développer plusieurs propositions de valeur. Pour une *marketplace* on peut en citer une pour le client final et l'autre pour le vendeur du produit (LEHMANN-ORTEGA L., MUSIKAS H., SCHOETTL J-M., 2017). Sur certaines plateformes on propose aussi des propositions de valeur à des publicitaires. On retrouve ainsi la notion abordée de *« stakeholders ».*

✓ ***Des options diverses pour générer de la valeur.***

La publicité hyper ciblée est sans doute le mode de rémunération le plus utilisé au global (et ce grâce à la data collectée ; nous l'expliquerons un peu plus loin).

Dans le cas des *marketplaces,* le mode de rémunération n'est pas semblable à celui du commerce classique puisque l'opérateur facture une commission allant de 5 à 20 % des transactions.

Des abonnements ou des services supplémentaires peuvent également être proposés.

✓ ***Une confiance à instaurer.***

La plateforme se sert des commentaires et avis des anciens clients ou utilisateurs pour rassurer ceux potentiels qui, dubitatifs ou hésitants, sont confrontés à l'étendue de l'offre (avis sur les articles mais également sur les vendeurs grâce à un système de *« scoring »)* (BENAVENT C., 2018).

Les recommandations personnalisées grâce à la collecte de data (historique de navigation, précédents articles commandés) permettent également de provoquer l'achat en ligne.

✓ ***Son succès : le cercle vertueux des externalités de réseau.***

> Le succès économique tient à la capacité à attirer de nombreux utilisateurs (vendeurs comme acheteurs appelés également *« faces »* : on parle de plateforme bifaces ou multi-faces).

Dans le cas d'une *marketplace,* plus il y a de vendeurs et de services offerts, plus les chances d'attirer des acheteurs sûrs de trouver ce qu'ils souhaitent sont grandes. Ceci vient renforcer en retour la présence de nouveaux vendeurs (BRAILLY J., COULONDRE A., 2016). On parle ainsi d'externalités de réseau.

L'opérateur ou organisateur a alors un rôle clé. Outre la mise en relation des deux parties, il peut ainsi proposer des services associés au vendeur (prestation de stockage par exemple) ou à l'acheteur (service de livraison express par exemple) ce qui lui assure encore une meilleure rentabilité.

1-6-3 – Caractéristiques du e-commerce et de la *marketplace*.

ALBA, LYNCH, WEITZ, JANISZEWSKI, LUTZ, SAWYER, WOOD (1997) listent les 5 avantages concurrentiels de la vente en ligne : l'efficience dans la livraison (logistique), l'assortiment (en taille), la collecte et l'utilisation des données clients, la présentation facilitée des produits (sans contrainte d'espace…) et l'originalité de l'offre proposée.

Pour les exploitants des *marketplaces*, ces avantages concurrentiels sont plus nombreux et renforcés.

- Ils mettent à disposition du client une offre quasi illimitée de produits (c'est leur principale valeur ajoutée). Il s'agit de la stratégie de *« longue traîne »*[136] ou *« long tail »* théorisée par ANDERSON (2009) et déployée évidemment par Amazon[137].
  Ceci renforce l'attractivité de l'offre en répondant aux demandes spécifiques et individuelles et s'avère d'autant plus aisé que le stock est inexistant voire très limité.
  Notons la grande complémentarité des recommandations (atout indéniable grâce aux puissants algorithmes) pour que le client *« s'y retrouve »* dans cette extrême diversité.

- Ils facilitent les moyens de comparaison du client, entrainent ainsi une forte concurrence entre vendeurs et assurent donc leur compétitivité tarifaire (MOATI P., 2019).

- Ils gagnent en réactivité (facilité d'inscription/référencement des produits pour les vendeurs).

- Ils se déchargent des coûts de stockage (pris en charge par les vendeurs) et massifient ou mutualisent les livraisons pour gagner en efficience sur leurs propres produits.

- Ils peuvent essayer de nouveaux produits sans prise de risques (pour éventuellement ensuite développer les produits à succès et les plus grosses ventes à marque distributeur).

- Ils se déchargent des responsabilités/risques concernant les produits vendus par des tiers.

- Ils récoltent de *la « data »* et l'exploitent pour être plus compétitifs[138] (WASSERMAN S., 2013).

- Ils peuvent dégager d'autres sources de revenus (proposition de services aux vendeurs : stockage, préparation et expédition de commandes, vente d'espaces publicitaires etc.).

Notons l'évolution des termes, mise en évidence par VOLLE (2000), pour qualifier les acteurs des *marketplaces :* on parle de *« marchands »* et non plus de *« distributeurs »*. Ceci montre la spécificité de l'offre faite aux clients. Selon ce même auteur, « l'opposition entre prix bas et niveau de service élevé n'est pas aussi franche que dans le commerce réel ». La concurrence avec la distribution classique et traditionnelle s'en trouve donc être encore plus violente.

1-6-4 – Une réelle innovation de rupture : un *« saut de valeur »*.

	Postulats du secteur	Orientation stratégique	Clients	Ressources et compétences	Offre de produits et de services
Distributeurs physiques traditionnels	Achat-revente Economies d'échelle Rotation des stocks	Prix bas – « Discount » Rationalisation des assortiments	*« Mass market »* « Marchés de masse »	Tangibles physiques Intangibles	Offre traditionnelle et classique
***Marketplace* Innovation de valeur**	Plateforme multi-faces Pas d'achat – pas de vente Rémunération via commission	« Saut de valeur » Apport du digital Stratégie de Longue traîne dans l'offre	« Marchés de niche »	Parti de rien … (pas commerçants à la base)	Solution globale apportée aux clients (influenceurs via réseaux sociaux, commerce en ligne, services proposés)

Figure 34 : La marketplace : une innovation de valeur – élaboration personnelle d'après (CHAN KIM C., MAUBORGNE R., 2004)

[136] Contrairement aux magasins physiques et à la loi '*Pareto Domine*' (20% des produits représentent 80 % du chiffre d'affaires), en vente en ligne les produits des fonds de catalogue se vendent en proportion bien moindre mais collectivement dépassent en valeur les produits les plus demandés.
[137] Selon l'interview de F. Duval - DG Amazon France : « Sur Amazon le client a le choix parmi 250 millions d'articles en permanence sur le site contre 100 000 dans un supermarché classique » - www.lejdd.fr – Mars 2018.
[138] WASSERMAN (2013) dans son livre indique « Bezos a compris deux choses. D'abord, la manière dont Internet permet de s'affranchir de la géographie, en donnant à toute personne munie d'une connexion et d'un ordinateur la possibilité de sillonner un monde de marchandises apparemment infini, avec une précision jusque-là inconnue, puis de les acheter directement depuis le nid douillet de son domicile. Ensuite, il a compris comment la Toile permet aux marchands de rassembler une énorme quantité d'informations personnelles sur chaque client ».

1-6-5 – Face au BM des *marketplaces*, quel avenir pour les distributeurs traditionnels d'alimentaire ? Une réorganisation du marché prévisible ?

L'alimentaire est un marché important, fidélisant, récurrent comme le stipule DECORET (2018). Il laisse imaginer aux cybermarchands la possibilité de collecter une masse énorme (et surtout monnayable) de data (concernant les préférences alimentaires du foyer et de tout ce qui peut en être déduit …). Les géants du e-commerce et des *marketplaces* regardent donc avec avidité son potentiel.

L'essor du BM de *marketplace* en alimentaire pourrait faire sourire tant il peut, pour l'instant, à grande échelle et sur l'ensemble du territoire national, sembler *« fantasque »*.

En effet, contrairement aux biens culturels et au non alimentaire de manière générale, l'alimentaire présente des inconvénients : produits périssables, faible valeur en comparaison du coût logistique associé, prix de vente devant être particulièrement concurrentiel, faible propension du client à accepter un surcoût pour des biens qu'il considère comme de base.
Tous ces éléments rendent la rentabilité du modèle à priori compromise. Et pourtant …

Les travaux prospectifs de chercheurs laissent entrevoir une réorganisation possible dans le canal de distribution. Et cela semble se confirmer avec les alliances stratégiques révélées récemment.

Au printemps 2019, le Groupe Casino a annoncé renforcer le partenariat avec Amazon conclu en 2018[139]. Après les produits alimentaires à marque Monoprix, ce sont 3500 produits des marques propres de Casino qui vont être commandables sur le site. Les produits Casino vont être achetés par Amazon et revendus sur son site de e-commerce. Les produits Monoprix, en revanche, vont être gérés via sa *marketplace* (création d'une *« boutique »* et livraison du client dans certaines agglomérations).

Salué par de nombreux analystes, le partenariat est justifié par le Groupe stéphanois comme un renforcement de sa stratégie omnicanale (en concurrençant pourtant sa propre *marketplace)*.

La littérature récente sur le sujet (MOATI P., 2019) indique que face à la déferlante des plateformes et à la nécessité absolue de multiplier les canaux de vente, les alliances distributeurs-géants du numérique s'avèrent pertinentes. Il est, en effet, entendu qu'aucun distributeur ne peut rattraper le retard cumulé et lancer sa propre *marketplace* généraliste. Aucun ne semble avoir les fonds et les compétences nécessaires (*« codeurs » et « data scientists »*).

> Pourtant avec ces modifications de *« l'ordre des acteurs »* dans la chaîne de valeur, le distributeur traditionnel se voit transformé en fournisseur le reléguant ainsi plus loin du client final et s'appropriant, de fait, moins de valeur.

Demain, la *marketplace* sera-t-elle le passage obligé pour atteindre le consommateur ?

Comment ne pas percevoir les risques que les cybermarchands négocient très durement leur audience et l'accès à leur *« linéaire virtuel »* ? La grande distribution connait très bien cet argument de négociation (nous l'avons largement développé)…

BADOT *et al* (2016, pp. 128-134) défendent l'idée d'une réorganisation de l'architecture historique des marchés de distribution. D'une économie de canal managé principalement par les distributeurs traditionnels on passerait à un écosystème composé de nombreux acteurs (particuliers, producteurs et industriels, distributeurs, gestionnaires de plateformes, prestataires logistiques, réseaux sociaux etc.).

Il est alors entendu que les rapports de forces dans le canal pourraient être totalement remis en cause. Le client serait clairement *« au centre du jeu »,* les distributeurs et industriels relégués au rang de simples fournisseurs.

[139] Le groupe Casino étend largement son partenariat avec Amazon - https://www.lsa-conso.fr – 23/04/2019.

1-7 – Synthèse et apports pour notre recherche.

Comme l'écrit BEDIER (2008), il semble clair que « la fin de la consommation de masse questionne le modèle économique traditionnel de la grande distribution ».

Partant de l'affirmation que la crise du secteur se manifestait par des modifications des modèles économiques et l'apparition de nouveaux, nous avons souhaité comprendre le concept de BM. Cela nous permet de déceler la trajectoire et les grandes orientations que prend le secteur du commerce et ce, en nous appuyant sur des experts reconnus.

Nous avons d'abord démontré la présence de plusieurs BM dans le secteur de la distribution.

Il y a évidemment un modèle de base générique, historique et commun à tous les concepts et à tous les acteurs mais plusieurs typologies et niveaux de segmentation existent ensuite.

La diversité des BM traduit des adaptations évidentes des organisations aux bouleversements de leur environnement *« mouvant »* et ultra concurrentiel. TEECE (2010) indique que le BM s'adapte mais aussi façonne l'environnement.

Ceci traduit des tentatives de différenciation grâce au positionnement voulu de chaque concept pour lui donner une place spécifique auprès du client.

> Il s'agit déjà de réponses personnalisées à des demandes de consommateurs affirmant leurs singularités.

Ensuite, les orientations des BM déjà engagées et qui nous semblent majeures ont été recensées. Commerce de précision, omnicanalité, différenciation de l'offre avec, entre autres, le développement des MDD sont des preuves évidentes d'une *« orientation clients ».*

> « Le commerce va désormais vers le client et non le contraire » (BADOT O., LEMOINE JF., OCHS A., 2019).

A l'ère du digital, les spécialistes de la distribution (DUCROCQ C., 2014), (BADOT O., MORENO D., 2016), (MOATI P., 2016), (DECORET P.-M., 2018), s'accordent à dire que le commerce physique n'est pas condamné à disparaître mais les orientations déjà engagées devront être consolidées.

> Les organisations auront nécessairement à renforcer leur agilité, leur adaptabilité et leur différenciation (dans leurs concepts ou offres …).

On peut percevoir, assez facilement, les modifications de proposition de valeur offertes aux clients (en particulier via l'omnicanalité et le marketing aval) et les impacts importants imaginables sur la supply-chain et la logistique afin de combler les exigences du client qui souhaitera, de plus en plus, être livré où il veut et quand il veut.

Par contre, les conséquences prévisibles de ces nouvelles orientations sur les organisations très en amont de la chaîne de valeur nous interrogent. On ne peut, en effet, que se questionner sur la probabilité d'une évolution nécessaire, en parallèle, de la fonction Achats.

Nous soumettons et imaginons un 1er scénario dans une même logique (historique) de canal *« industriels - distributeurs - consommateurs »* mais au sein de BM de plus en plus *« orientés clients »* (comme nous venons de le voir).

Il conviendra alors de nous intéresser à la notion *« d'orientation clients »* et à ses liens avec la fonction Achats.

Au fil de notre recherche nous avons également pris conscience d'un scénario de rupture plausible et alimenté, entre autres, par l'essor de la *marketplace,* BM particulièrement innovant et résolument *« orienté client »* (puisque il y est, lui-même, créateur de valeur). Ce modèle est certes peu présent en alimentaire et réservé, pour l'instant, à de grands centres urbains.

En faisant apparaître le règne de l'abondance de l'offre et sa disponibilité permanente (ANDERSON C., 2009), il entraine la transformation « de marchés de masse en des marchés de niche » (PISANI F., PIOTET D., 2008).

> La *marketplace* est capable de répondre à un des enjeux les plus importants auxquels sont confrontés les marchés de consommation : satisfaire des demandes individualisées à grande échelle et en rationalisant les coûts. C'est bien là la clé de son succès.

L'architecture en canal historique s'en trouve bouleversée. On pourrait voir apparaître de véritables écosystèmes reléguant le distributeur au rang de fournisseur. Les auteurs parlent ainsi de « plateformization » de l'environnement (PLANTIN J.-C., LAGOZE C., EDWARDS P.-N, SANDVIG C. , 2018), (BEUSCART J.-S., FLICHY P., 2018), (MOATI P., 2019).

La question de l'intégration des distributeurs traditionnels dans ces écosystèmes reste évidemment posée. L'organisation de la distribution traditionnelle pourrait vraisemblablement *« voler en éclat »* et l'avenir de la fonction Achats ne serait alors sans doute pas la question prioritaire.

Néanmoins avant ce possible basculement, des alliances sont déjà en place (Amazon-Monoprix-Casino) et font office de test.

Nous nous proposons donc de soumettre un 2e scénario où nous passerions d'une logique de canal à une logique d'écosystème (comme défendu par BADOT et MORENO (2016, pp. 128-134)).

Au travers des réponses de l'enquête terrain, il sera intéressant de recueillir les avis sur ce scénario et ses possibles implications pour la fonction Achats.

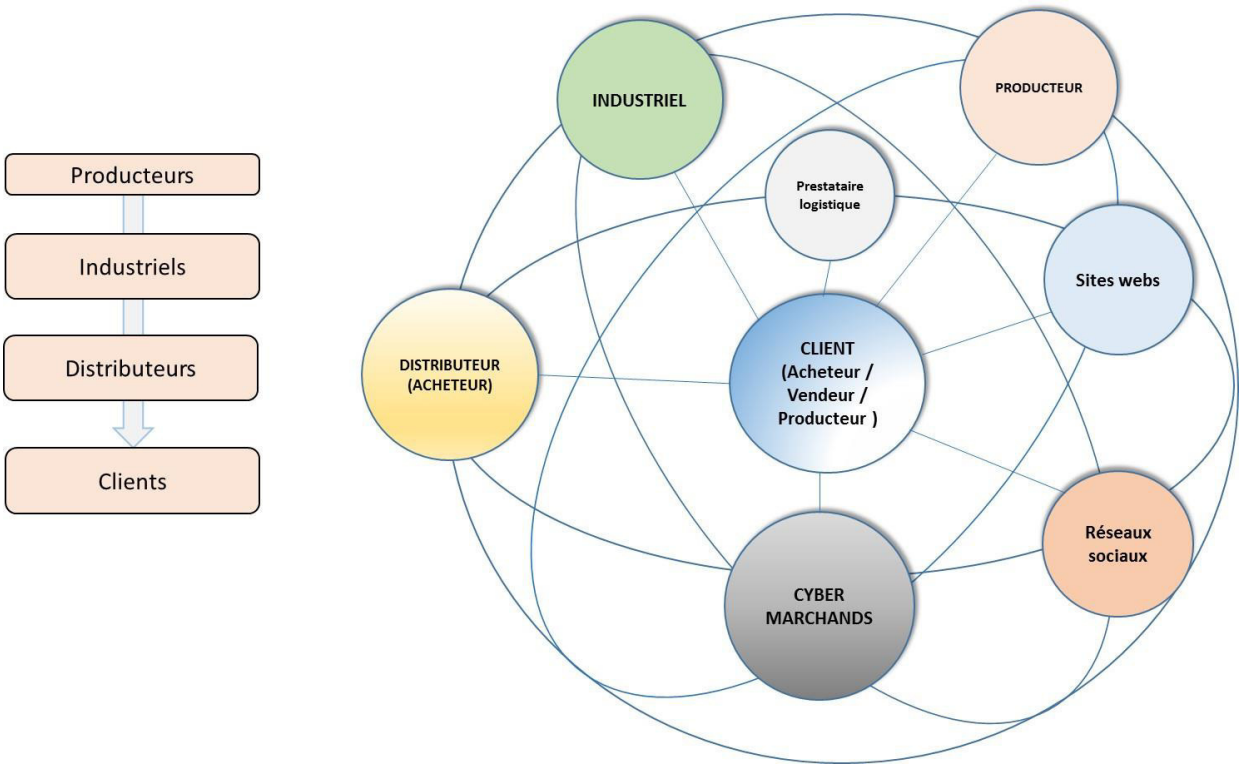


Figure 35 : D'une logique de canal à une logique d'écosystème – élaboration personnelle d'après BADOT et al (2016).

DEUXIEME PARTIE

L'orientation clients : approche du concept. Liens avec la fonction Achats.

Nous venons de voir précédemment que les modèles économiques étaient davantage orientés clients. Il convient désormais de définir et de clarifier cette notion d'orientation clients.

2-1 – Le concept d'orientation clients[140].

2-1-1 – Définition.

> "There is only one valid definition of business purpose : to create a customer … It is the customer who determines what the business is … Because it is its purpose to create a customer any business enterprise has two and only these two - basic functions : marketing and innovation" (DRUKER P.-F., 1954, pp. 39-40).

L'orientation clients est une notion apparue dans les années 1950 sous l'impulsion de Peter DRUKER (1954). Pour l'auteur, **«** le client détermine ce qu'est une entreprise ».

La notion peut être définie comme « l'état d'esprit qui régit les relations d'une entreprise avec ses clients » (LAMBIN J-J., CHUMPITAZ CACERES R., 2006).

Elle se doit d'être transversale à toute l'entreprise et nécessite l'engagement de tous ses employés BAND (1988), (LAMBIN J-J., CHUMPITAZ CACERES R., 2006) reprenant les propos de DRUKER (1954).

BAND (1988) observe le volontarisme des entreprises (particulièrement celles sur des marchés matures et très concurrentiels) de « comprendre les consommateurs » et de mesurer leur « degré de satisfaction par rapport aux concurrents » (cette notion de prise en compte de la concurrence est importante : *« en quoi vais-je satisfaire davantage les clients que les autres entreprises du secteur »* ?).

SLATER et NARVER (1998) ajoutent que l'objectif est de comprendre les demandes exprimées par les clients d'un segment cible et de développer les produits ou services répondant à ces besoins (les outils traditionnels du marketing sont alors utilisés comme les sondages).

L'obtention de données concernant la satisfaction client sur différents aspects et à différentes étapes est alors capitale pour adapter la bonne stratégie.

Pour FORNELL (1992) l'orientation clients est à lier à la nature du marché. Ainsi, il associe orientation clients et « marché mature à croissance plutôt faible » dans lequel l'entreprise doit mobiliser ses ressources à la conservation du *« pool »* de clients existants. Considérant que l'argument du prix s'avère parfois inefficace ou que la baisse des coûts est impossible, c'est bien la satisfaction consommateur qui doit être la priorité. Ceci se confirme dans les propos de SIMOUDIS (1999).

FORNELL (1992) différencie des stratégies d'entreprises dites « offensives » pour recruter des consommateurs (accroissement du marché ou augmentation de leur part de marché) et « défensives » pour les conserver.

[140] « Customer-oriented », « Customer-centric » ou « Customer-led » en anglais

Figure 36 : Stratégies offensives ou défensives - FORNELL (1992)

2-1-2 – Qualité, satisfaction clients et fidélité.

Si l'augmentation de la part de marché se base sur les transferts de clientèle d'une entreprise à une autre, la fidélité est basée à l'opposé sur la satisfaction et reste moins consommatrice de ressources. Elle s'avère être une *« arme anti-concurrentielle »* efficace puisqu'elle implique des autres entreprises en retour des coûts importants pour recruter les clients. (FORNELL C., 1992).

La notion de satisfaction client est associée à celle de qualité pour CORNISH (1988), FORNELL (1992) et ANDERSON et SULLIVAN (1993). Ces mêmes auteurs associent fidélité et satisfaction. La deuxième notion impliquant la première (alors que l'inverse n'est pas obligatoirement vrai : un client peut être fidèle sans pour cela que le produit ou le service le satisfasse).

2-1-3 – Bref focus sur la notion de satisfaction.

L'objectif premier de l'orientation client étant sa satisfaction, il convient de préciser très succinctement le sens de cette notion.

Fondamentale en marketing, « garantie de performance et de pérennité d'une entreprise », la satisfaction fait l'objet de nombreuses définitions (BOURGEON-RENAULT D., COVA B., EVRARD Y., PETR C., 2007).

Elle peut être définie comme un « jugement ou une évaluation à l'égard d'un objet [ou un service] » (LTIFI M., HIKKEROVA L., GHARBI J.-E., 2016).

Dans la littérature, la satisfaction était d'abord théorisée comme un processus cognitif, une attitude. Le niveau de satisfaction était alors « mesuré dans une approche de comparaison avec des standards » (BOURGEON-RENAULT D., COVA B., EVRARD Y., PETR C., 2007).

En clair, le consommateur a des attentes et anticipe les performances attendues d'un produit ou d'un service (CHURCHILL G., SURPRENANT C., 1982). Dès lors, il compare ses attentes avec les performances réelles et s'avère être satisfait ou non (notions de disconfirmations positives ou négatives).

Les auteurs, BOURGEON-RENAULT *et al* (2007), pondèrent ces précédentes définitions, remettent en cause le paradigme dominant et la primauté du courant cognitif et abordent l'importance de l'affectif. Ils montrent, en effet, que les attentes n'affectent pas obligatoirement la satisfaction et que les clients sont parfois capables « d'abandonner leurs attentes antérieures ».

Leurs travaux font de la satisfaction un processus plus complexe car dynamique, à dimension sociale[141] et empreint d'émotions et d'affects. Elle découlerait bien sûr des caractéristiques du produit mais également de « l'expérience de consommation vécue », de la personnalité propre de chaque individu évoluant dans un environnement social spécifique et dans un contexte particulier (BOURGEON-RENAULT D., COVA B., EVRARD Y., PETR C., 2007).

Il nous semble retrouver les notions développées précédemment (dans la première partie du deuxième chapitre) concernant les attentes clients qui s'avèrent davantage *« portées »* par les valeurs immatérielles et symboliques que par des besoins purement fonctionnels.

On peut, du coup, se demander si cette approche de la satisfaction ne fragilise pas le lien entre orientation clients et qualité largement mis en avant dans les travaux académiques ci-dessus. En effet, on ne peut aborder la satisfaction client, notion complexe, qu'au travers de la seule qualité d'un produit ou d'un service. Les enjeux semblent beaucoup plus larges (expérience de consommation, valeur symbolique et immatérielle des produits etc.).

2-1-4 – L'assimilation de l'orientation clients à la seule fonction marketing et les limites de l'orientation clients dans la littérature.

Des auteurs notent les effets réducteurs de ce concept d'orientation client ; tout du moins quand il est envisagé seul.

Si elle nécessite l'engagement de l'ensemble de l'organisation, l'orientation clients est pourtant souvent dévolue de facto au marketing, la réduisant parfois à une mise en place opérationnelle des *« 4Ps »* (*product, price, place, promotion*) (LAMBIN J-J., CHUMPITAZ CACERES R., 2006), (MARION G., 2006).

a) Des liens étroits avec tous les clients difficiles à mettre en place et présentant des risques.

En plus d'une offre abondante et complexe à gérer, la grande distribution doit faire face à une « pléiade de cibles » qui remplace, de plus en plus, la clientèle moyenne (BADOT O., LEMOINE JF., OCHS A., 2019). Pourrait-on alors être proche de tous ses clients aux attentes multiples et parfois contradictoires ?

MARION (2006) précise, en premier lieu, qu'être proche de tous les clients s'avère effectivement difficile et, en deuxième lieu, que des inconvénients existent du fait même de nouer des relations trop étroites avec eux. Dans le B to B, par exemple, le client peut ainsi, grâce à une relation extrêmement proche, exercer un contrôle voire des contraintes sur l'entreprise fournisseur pourtant vouée initialement à le satisfaire. Il s'agirait là d'une sorte *« d'effet pervers »*.

L'orientation client serait donc à *« moduler »* en fonction de la nature même du client concerné. On pourrait penser ici que cela s'applique peu en B to C (comme dans notre cas). Cela resterait néanmoins à démontrer ; le consommateur final, nous l'avons vu, prenant de plus en plus de pouvoirs … (et en particulier en raison du choix important qui s'offre à lui et de son implication grandissante comme ressource dans l'architecture de valeur de certains modèles économiques).

[141] Notre satisfaction personnelle pouvant être induite par celle des autres.

b) Le risque d'un certain « conservatisme », d'absences de prospection, « d'audace » et de « prise d'initiative » …

> "The tyranny of the served market in which managers see the world only through their current customers eyes" (HAMEL G., PRAHALAD C.-K., 1994)

Comme l'indiquent SLATER et NARVER (1998), MARION (2006) et LAMBIN et CHUMPITAZ CACERES (2006), pour répondre à ses clients l'entreprise est le plus souvent tentée de ne mener que des actions de court-terme.

> "Servir le marché certes, mais d'abord le créer" (MARION G., 2006).

Mais le champ de vision sur les *« possibles »,* les actions de long terme, les besoins de clients potentiels, ceux latents[142] des clients actuels ou potentiels, les *« nouveaux entrants »* sur le marché et leurs propositions de valeur serait ainsi occulté et limiterait, en conséquence, le capital d'innovation.

La spécificité de la grande distribution réside dans le fait qu'elle a un contact direct avec les clients finaux*, « individus lambda »,* éminemment moins rationnels que des clients professionnels et aussi beaucoup plus volatils. Se focaliser sur les seuls clients actuels paraitrait risqué mais également une occasion manquée de recruter des consommateurs considérés comme particulièrement *« zappeurs ».*

En revenant à la définition initiale de DRUCKER (1954) apparaissant au début de notre partie, les notions fondamentales de création du client par l'action de l'entreprise et d'innovation auraient été omises.

Comment envisager ainsi la commercialisation du téléphone portable ou de la photo numérique ? Des consommateurs auraient-ils pu imaginer et demander ces produits aussi rupturistes avant leur mise sur le marché ?

Ainsi, sur le modèle de *« l'œuf ou la poule »,* est-ce le client qui crée l'entreprise via la formulation d'un besoin ou l'entreprise qui crée le marché et en conséquence le client associé ? En clair, le produit créerait-il sa propre demande ?

Figure 37 : Entreprise à l'origine du client ou client à l'origine de l'entreprise ? Démarche proactive ou réative ? – Elaboration personnelle d'après MARION (2006).

[142] Nous reprenons ici la définition de GOTTELAND et *al* (2007), « un besoin latent est celui dont les clients n'ont eux-mêmes pas conscience ».

Pour MARION (2006), l'entreprise crée une activité, un produit, un service et un ou des clients associés. Les besoins, désirs apparaitraient alors de manière concomitante à cette mise en marché.

On pourrait lui opposer ici que certains produits ne trouvent jamais leur marché et leurs clients[143]. Le retrait des références lancées par les industriels en grande distribution est, en effet, *« monnaie courante »* et on estime à seulement 50 % les innovations se retrouvant encore dans les rayons deux ans après leur lancement.

c) La négligence d'autres acteurs du marché, la nécessité de prise en compte de l'écosystème.

Concernant notre secteur d'activité, sa position centrale dans la chaîne de valeur et son *« core business »* de détaillant font du distributeur un acteur en lien avec de nombreuses autres parties prenantes comme les multiples fournisseurs qui l'approvisionnent quotidiennement, la société civile (ONG…) ou l'Etat (via les évolutions réglementaires). Ils impactent ou influencent fortement son activité.

Le secteur, nous l'avons vu précédemment, est hyper concurrentiel. On ne pourrait imaginer devoir se focaliser sur les seuls clients sans tenir compte des stratégies concurrentes déployées (connaître si un besoin client est déjà couvert par une offre concurrente nous semble, à l'évidence, capital).

Le rôle de revendeur oblige à tenir compte des autres parties prenantes et en particulier des fournisseurs. Intuitivement, compte tenu du degré d'interdépendance mutuel, pour qu'un distributeur soit orienté client, on suppose que les fournisseurs devront l'être également.

Cette analyse est confirmée par LAMBIN et CHUMPITAZ CACERES (2006) et SERVAJEAN-HILST, POISSONNIER et PIERANGELINI (2018) qui considèrent le marché comme un écosystème et insistent sur l'importance d'une prise en compte de l'ensemble des acteurs interagissant avec l'organisation et pas uniquement le client.

Ainsi les concurrents, les prescripteurs (qui dans certains cas sont différents des clients) et les autres parties prenantes (société civile etc.) ont été identifiés.

Notion d'écosystème Selon LAMBIN et CHUMPITAZ CACERES (2006)	**Notion d'écosystème Selon SERVAJEAN-HILST, POISSONNIER et PIERANGELINI (2018) reprenant les travaux de ADNER (2017)**
« L'entreprise s'intègre à un vaste écosystème socio-économique en lien avec de nombreux autres opérateurs tissant entre eux des réseaux de relations complexes de coopération, de compétition et participant au fonctionnement du marché. Cet écosystème est susceptible d'être modifié pour différentes raisons (changement technologique, entrée de nouveaux acteurs).	Un écosystème se définit à partir : - d'activités qui permettent l'élaboration de la proposition de valeur, - les acteurs qui assurent ces activités, - les positions relatives dans les flux d'activités, - les liens entre les acteurs (flux financiers, d'informations etc.)

> Il nous semble donc préférable de privilégier la notion d'orientation marché à celle d'orientation client.

[143] Il y a beaucoup d'exemples de « flops ». Citons par exemple Essencis de Danone qui en 2009 a subi un échec retentissant. Le yaourt « qui nourrit votre peau de l'intérieur » n'a pas trouvé son public. www.lesechos.fr – 18/02/2019.

L'orientation clients semblant restrictive, il est nécessaire de clarifier la notion d'orientation marché.

2-2 – Le concept d'orientation marché.

Notons que, sur ce thème, la littérature scientifique ne manque pas. Tâchons donc d'en extraire l'essentiel.

2-2-1 – Définition.

a) Une culture organisationnelle

Les travaux fondateurs de ce concept sont ceux de NARVER et SLATER (1990) et KOLHI et JAWORSKI (1990). Ils présentent le concept d'orientation marché comme une culture organisationnelle en se fondant sur le paradigme « information-dissémination-réponse » (LAMBIN J-J., CHUMPITAZ CACERES R., 2006).

Néanmoins d'autres auteurs (GOTTELAND D., HAON C., GAUTHIER C., 2007) perçoivent dans ces travaux de référence deux approches théoriques différentes (comportementale et culturelle).

KOLHI et JAWORSKI (1990), considèrent que l'orientation marché est la mise en œuvre du « concept marketing » et se base sur des comportements organisationnels : élaboration d'informations sur les attentes actuelles et futures des clients ainsi que sur toutes les variables les affectant, transmission dans toute l'organisation et formulation de réponses à ces attentes (GOTTELAND D., HAON C., GAUTHIER C., 2007).

Pour NARVER ET SLATER (1990), l'orientation marché se traduit selon trois comportements, « l'orientation clients », « l'orientation concurrents » et la « coordination des ressources » afin de proposer une valeur supérieure aux clients.

Par orientation clients, ils sous-entendent la compréhension des attentes clients.

Par orientation concurrents, ils sous-entendent l'identification des propositions des concurrents.

Par coordination des ressources, ils sous-entendent une implication totale de l'ensemble de l'organisation et l'utilisation coordonnée des ressources.

L'orientation marché se définit comme l'état d'esprit et les comportements guidant une organisation à répondre aux besoins de son marché mais également à ceux latents de marchés émergents afin de développer une performance supérieure et continue. Comme un business model, celle-ci serait difficile à imiter et gage d'avantage concurrentiel (SLATER S.-F., NARVER J.-C., 1998).

Ces approches ne sont absolument pas contradictoires avec l'orientation clients qui en reste, nous l'avons vu, une composante essentielle.

Mais l'orientation marché ne se limite pas à l'orientation clients.

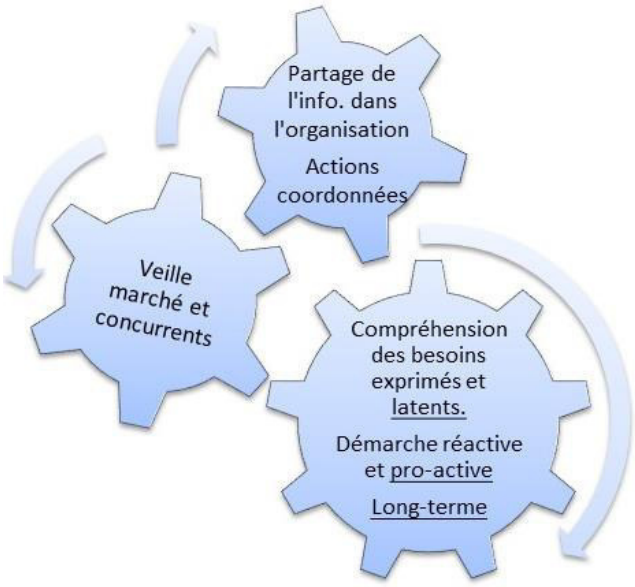


Figure 38 - Les trois principaux « rouages » d'une orientation marché
Élaboration personnelle d'après SLATER et NARVER (1998)

b) Une prise en compte plus complète de l'environnement : l'orientation « parties prenantes »

GOTTELAND et *al* (2007) ont synthétisé dans leurs travaux les nouvelles directions théoriques du concept d'orientation marché qui s'appuient en particulier sur une prise en compte plus exhaustive de l'environnement de l'organisation.

La nécessité d'adapter l'organisation à son environnement a été démontrée à la fin des années 1980 (ANSOFF H.-I., 1987).

Observant que les organisations étaient de plus en plus confrontées à des environnements *« mouvants »* et *« menaçants »*, HENRIQUES et SADORSKY (1999) ont également souligné l'intérêt d'une prise en compte plus précise et complète de leurs différentes composantes.

Ainsi, comme LAMBIN et CHUMPITAZ CACERES (2006) et SERVAJEAN-HILST *et al* (2018) et leurs notions d'écosystème, GOTTELAND et *al* (2007) partent du postulat que l'entreprise est au centre d'un environnement régi par de multiples interactions avec d'autres acteurs qu'ils nomment « parties prenantes ».

« Une partie prenante est un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la performance d'une organisation » (FREEMAN R.E., 1984, p. 46), avoir un intérêt dans ses actions ou ses activités et la capacité à les influencer » (SAVAGE G.-T., NIX T.-W., WHITESEAD C.-J., BLAIR J.-D., 1991, p. 61).

Ces acteurs possèdent parfois des ressources indispensables à l'activité de l'organisation et peuvent donc l'influencer voire la contraindre et ainsi modifier sa performance (GOTTELAND D., HAON C., GAUTHIER C., 2007).

HENRIQUES et SADORSKY (1999) ont ainsi établi une catégorisation des parties prenantes en 4 groupes qu'il convient de surveiller, gérer et manager.

C'est en renforçant son orientation marché (et donc en gérant les parties prenantes) qu'une organisation va pouvoir contrecarrer ou au contraire profiter des impacts positifs ou négatifs de l'environnement.

Figure 39 - Une catégorisation des parties prenantes.
Elaboration personnelle d'après HENRIQUES et SADORSKY (1999)

c) Les approches réactive et proactive

Contrairement à l'orientation clients seule dont on a vu qu'elle était réactive et de court-terme, en tentant de répondre aux besoins exprimés, l'orientation marché va être davantage offensive et proactive.

Dans un environnement particulièrement incertain, l'orientation marché s'avérera plus pertinente car elle donnera la possibilité d'anticiper, d'être proactif vis-à-vis des besoins et attentes clients (SLATER S.-F., NARVER J.-C., 1998) et ainsi de développer de nouveaux produits ou services gages d'avantages concurrentiels.

MARION (2006) insiste lui sur l'importance « d'explorer » plus que « d'exploiter » et ainsi d'aller au-delà d'une vision traditionnaliste du marché entretenue (car confortable) par les services marketing ; en bref prendre des risques et savoir les gérer.

S'il semble difficile pour cet auteur de concilier les deux approches « d'exploration » et « d'exploitation » (l'investissement de l'entreprise dans l'une des deux risquant de se faire au détriment de l'autre), pour d'autres chercheurs, (SLATER S.-F., NARVER J.-C., 1998), (LAMBIN J-J., CHUMPITAZ CACERES R., 2006), elles sont, au contraire, à mener de front et tout à fait complémentaires.

Ainsi, une démarche réactive et une démarche proactive devront être traitées en parallèle et déclinées dans les composantes « orientation clients » et « orientation concurrents ». L'« orientation parties prenantes » paraît être davantage « offensive ».

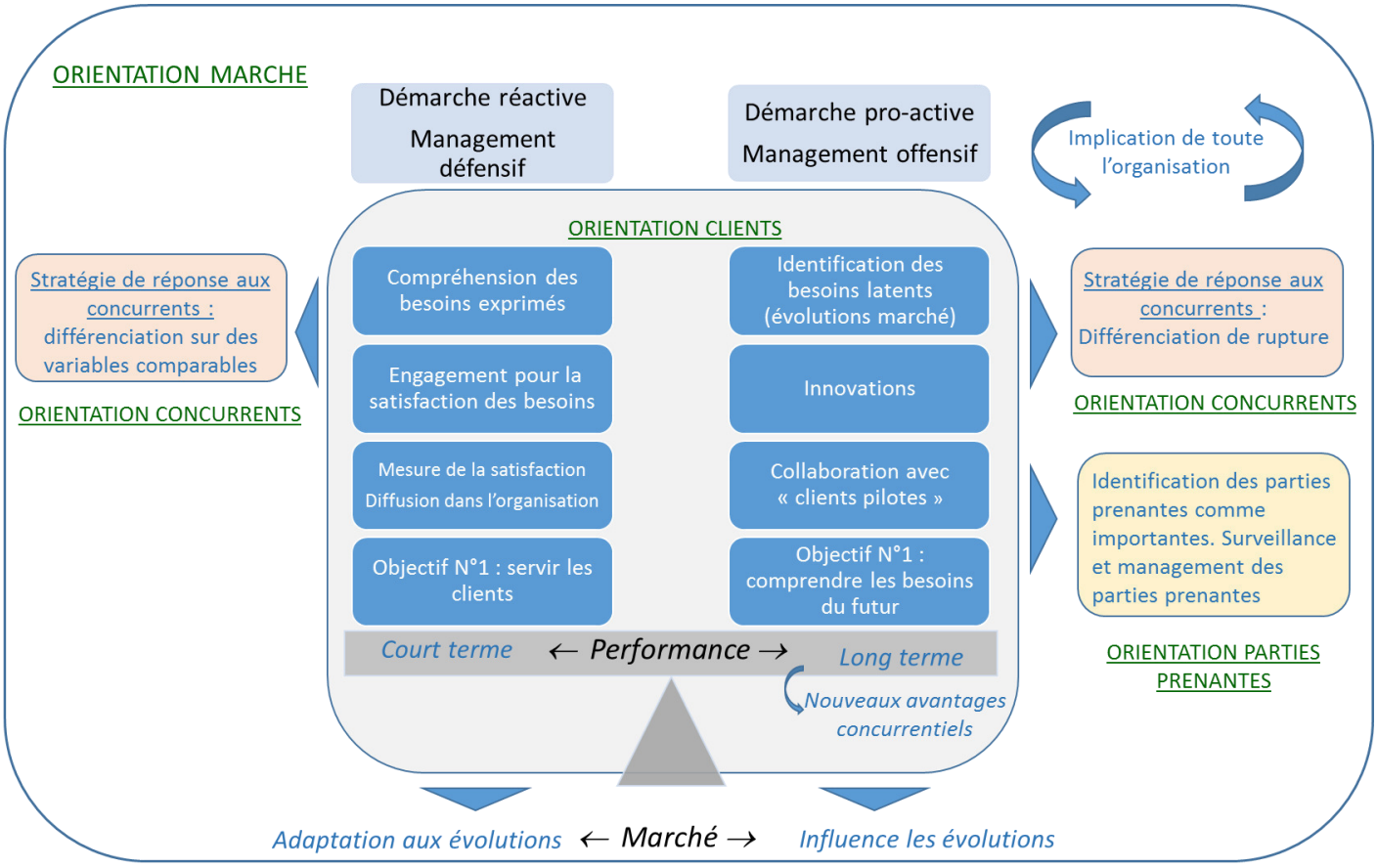


Figure 40 - Les deux composantes de l'orientation marché - Equilibre entre démarche réactive et pro-active
Elaboration personnelle d'après GOTTELAND et al (2007)

2-2-2 Liens entre orientation marché et performance

NARVER et SLATER (1990) ont été les premiers à traiter cette question et ont clairement mis en évidence le lien entre orientation marché et rentabilité économique – comprenons ici l'aptitude à générer des profits par rapport aux actifs matériels, immatériels (investissements)[144].

Avec leurs travaux, SLATER et NARVER (1994) ont démontré que les effets à long terme de l'orientation marché étaient bénéfiques sur la performance économique, et ce, même en cas de conditions concurrentielles et environnementales défavorables. C'est justement le fait d'être orienté marché qui permettra de les surmonter plus aisément.

Des recherches plus récentes dont celle de LAMBIN et CHUMPITAZ CACERES (2006) confirment bien une relation positive entre le niveau d'orientation marché d'une organisation et sa performance commerciale et financière.

[144] Les auteurs parlent d'impact sur le ROA – Return on assets – assets étant considérés comme les actifs d'une entreprise.

Nous allons tenter désormais de faire le lien entre l'orientation marché d'une entreprise et sa fonction Achats.

2-3 – Liens entre orientation marché et fonction Achats.

2-3-1 – La fonction Achats : d'un « mal nécessaire »[145] à une fonction de plus en plus mature et stratégique.

La définition du Larousse[146] précise que « acheter » provient du latin *accaptare*, de *captare*, chercher à prendre. C'est « obtenir un bien, un droit contre paiement ; acquérir ».

« L'achat se réfère donc à l'acquisition de biens ou de services » (BROUCKE B., AUDINO O., BROCHOT M., DEBATTE B., 2014, p. 6).

S'appuyant sur ces définitions du langage courant, l'achat serait donc une activité purement opérationnelle et de nature transactionnelle.

Historiquement, la fonction Achats était effectivement considérée comme *« support »* au service des autres fonctions de l'entreprise (et en particulier de la production) (CALVI R., PACHE G., 2010).

Pour TARONDEAU (1979), elle est « confinée à un rôle passif où elle doit peser sur les coûts sans être invitée à contribuer aux multiples décisions concernant les produits de l'entreprise qu'elle serait susceptible d'éclairer et d'améliorer ».

Envisagée initialement comme simple « centre de coût » (BRUEL O., 2014, p. 9) et purement administrative, la fonction Achats se limitait à des approches réactives, court-termistes et s'apparentait à de l'approvisionnement. Les directions générales ne s'en préoccupaient guère.

BARREYRE (2010), puis TREHAN (2014) indiquent pourtant que la métamorphose de la fonction s'est opérée en une génération. Ceci est confirmé par VAN WEELE (2014) qui introduit son ouvrage avec le titre particulièrement révélateur : « Purchasing and supply management on the move ».

> Quand 40 à 80 % des coûts du compte de résultats sont constitués d'achats de matières premières, de produits finis ou de services, la reconnaissance de la fonction Achats est une évidence (BRUEL O., 2014, p. 10).

> La tendance à la baisse du taux de valeur ajoutée (en particulier en industrie), largement due aux politiques d'externalisation, a renforcé l'importance de la fonction.

En premier lieu, les acheteurs restent souvent perçus comme des *« cost killers ».*

Mais plus que la simple réalisation de *« savings »,* les fonctions Achats sont attendues sur leur contribution à la compétitivité, à la rentabilité et aux performances globales de leurs entreprises.

Les attentes opérationnelles de court terme ont, petit à petit, muté en préoccupations stratégiques avec leurs échéances associées de moyen et long termes.

[145] Expression utilisée par BRUEL (2010) dans l'introduction de son ouvrage « Management des achats ».
[146] www.larousse.fr.

En effet, la diminution des coûts ou leur maîtrise ne semblent plus suffisants pour garantir l'avantage concurrentiel. Face à la saturation de certains marchés, aux enjeux liés à la globalisation, au recentrage sur le *« core business »* et aux défis posés par les questions de développement durable ou de captation d'innovations, l'attention portée à la fonction Achats par les entreprises s'avère croissante (CALVI R., PACHE G., 2010).

La fonction doit s'adapter et évoluer pour TRENT (2007) ou MONCZKA R., HANDFIELD R., GIUNIPERO L., PATTERSON J. (2008) et davantage revendiquer sa participation essentielle à la création de valeur dans l'entreprise.

BARREYRE (1976) avait justement montré, dès les années 80, les caractéristiques stratégiques de la fonction et sa nécessaire mutation.

2-3-2 – Une fonction d'intermédiaire avec les fournisseurs et les clients internes.

Nous pouvons considérer la fonction Achats comme faisant partie intégrante du Supply Chain Management (SCM) (BRUEL O., 2014) (VAN WEELE A.-J., 2014, p. 10).

Dans ce cas, la supply chain (dite « étendue »[147]) englobe toutes les parties prenantes en amont comme en aval, internes comme externes, participant à la mise à disposition d'une proposition de valeur au client final.

Si les ventes ou le marketing ont une responsabilité évidente en aval, la fonction Achats a un rôle d'intermédiaire, en amont, avec les fournisseurs et prestataires. CALVI (2000), indique qu'elle est « responsable des relations nouées entre l'entreprise et ses fournisseurs ».

KRALJIC (1983) repris par VIALE (2018, p.86) met en avant la nécessité de « développer des partenariats stratégiques et tactiques de long terme avec les fournisseurs »

La matrice qu'il a élaborée est d'ailleurs une référence pour gérer les différentes catégories de produits et élaborer des démarches stratégiques adéquates.

Dans sa définition de la fonction Achats, la norme AFNOR NF X-50-128 fait référence à la « détermination de la stratégie de l'entreprise dans le marché fournisseur » ; cette mission incombant totalement à l'acheteur.

BRUEL (2010, p. 15) propose cette définition de la fonction Achats : elle est « une fonction stratégique responsable de sourcer et d'acquérir produits, services et prestations demandés par le client final (parfois en direct) et les parties prenantes internes, dans les meilleures conditions de coûts, de qualité, de service ainsi que de contribuer à la création de valeur par l'innovation, tout en maîtrisant les divers risques encourus à court et moyen termes dans l'exercice de son activité ».

Il fait également référence au client final et aux parties prenantes internes qui sont en position de *« demandeurs ».* Il peut s'agir de la R&D, du marketing, des ventes etc.

2-3-3 – Le rôle de la fonction Achats vis-à-vis des ressources externes : l'approche par les ressources.

L'approche par les ressources, dont PENROSE (1959) est à l'origine et qui fut ensuite popularisée par BARNEY (1991), est ici mobilisée.

[147] (BAGLIN G., BRUEL O., KERBACHE L., NEHME J., VAN DELFT C., 2013).

Cette approche suggère d'identifier les ressources susceptibles d'apporter un avantage concurrentiel durable. Celles-ci seraient donc « VRIN » c.-à-d. « de valeur rare, difficilement imitables, non substituables et non transférables » (WEPPE X., WARNIER V., LECOCQ X., FRERY F., 2012), (VIALE L., 2018, p. 77) reprenant les travaux de (BARNEY J., 1991).

Les ressources peuvent être considérées comme des actifs tangibles, intangibles et même des fournisseurs.

> Le caractère stratégique de la fonction Achats serait ainsi abordé sous l'angle d'une mobilisation ou d'une captation de ressources gages d'avantage concurrentiel et de valeur pour le client final (CALVI R., PACHE G., JARNIAT P., 2010).

Cette approche est pro-active et ne se limite à une simple adaptation à l'environnement (VIALE L., 2018, p. 78) (on retrouve l'une des composantes de l'orientation marché décrite précédemment).

BARNEY (1991) précise qu'un avantage concurrentiel durable ne peut être acquis mais devra bien être également construit grâce aux ressources de l'entreprise.

WEPPE *et al* (2012) remettent en cause ce paradigme bâti sur des « idéologies de la rareté et de la propriété » qui n'expliquent pas les succès de certains modèles économiques. Ils avancent le fait que des ressources ordinaires peuvent, par le biais de combinaisons ou d'autres utilisations, apporter également des performances.

Par exemple, le succès de la *marketplace* d'Amazon ne tient pas à l'acquisition de ressources rares mais à la quantité de ressources ordinaires mises à disposition par la foule et permettant d'exploiter la stratégie de *« longue traine »* de la manière la plus efficiente qui soit.

Il s'agit certes de sélectionner les bonnes ressources mais également de pouvoir les déployer de manière efficace dans l'organisation (et de manière plus pertinente que les concurrents) (WEPPE X., WARNIER V., LECOCQ X., FRERY F., 2012). Ces mêmes auteurs préfèrent la notion de « management des ressources » à celle de « détention des ressources ».

2-3-4 – Le rôle de la fonction Achats dans les relations inter-organisationnelles.

Ces relations inter-organisationnelles font référence à la formation de « liens puissants » entre deux acteurs poursuivant l'objectif commun d'en tirer bénéfice (VIALE L., 2018, p. 98).

Ce type de relation est considéré par certains auteurs comme un formidable moyen de création de valeur (produit, service, mise en marché, savoir et savoir-faire, interactions personnelles) et d'avantage concurrentiel (par exemple le lancement d'innovations) (LEFAIX-DURAND A., POULIN D., BEAUREGARD R., KOZAK R., 2006), (SERVAJEAN-HILST R., POISSONNIER H., PIERANGELINI G., 2018, p. 11).

Il semble clair que l'acheteur a un rôle fondamental dans la gestion et l'animation du panel ou du réseau de fournisseurs considérés comme des ressources externes (AGERON B., SPALANZANI A., 2010), (CALVI R., PACHE G., JARNIAT P., 2010), (JEHAN I., 2012), (TREHAN N., 2014).

2-3-5 – De la gestion du panel et du management des relations inter-organisationnelles à la collaboration et à la motivation pour se différencier.

Les objectifs partagés d'amélioration de qualité, de réduction des coûts, des risques, et des délais de mise en marché sont les principales raisons des collaborations entre clients et fournisseurs et ce dès les phases amont des projets (on parle par exemple d'ESI pour Early Supplier Integration/Involvment).

Les relations inter-organisationnelles précédemment décrites semblent favoriser l'apprentissage mutuel et l'innovation (VIALE L., 2018, p. 105) citant les travaux de (HAUSMAN A., STOCK J.-R., 2003).

Véritables animateurs des ressources externes, les acheteurs sont, de plus en plus, sollicités sur les projets de lancement de nouveaux produits ou services. Il est important qu'ils soient impliqués au plus tôt dans les processus afin de sélectionner les meilleurs fournisseurs (la majorité des économies réalisables se font, en effet, dès les premières phases du projet). Selon la maturité de la fonction, ils auront alors un rôle d'intermédiaire maitrisant les aspects techniques et les compétences des fournisseurs.

La fonction Achats aurait également un rôle de veille sur le marché afin d'identifier les tendances et nouvelles idées (SERVAJEAN HILST R., CALVI R., 2018). Elle a capacité à motiver de nouveaux fournisseurs mais également ceux de son panel.

En plus de cette fonction, les achats vont s'assurer de la pertinence financière du produit ou du service.

Mais face à des sources similaires[148], la fonction Achats doit, de plus en plus, se positionner comme client cible ou privilégié. La notion de client privilégié fait référence à « l'allocation préférentielle de ressources et de temps de la part d'un fournisseur » (STEINLE C., SCHIELE H., 2008).

> « Les concentrations de marché et les raréfactions de ressources pousseront encore plus les acheteurs à développer des stratégies relatives à l'attractivité dans les années à venir » (MERMINOD N., NOLLET J., REBOLLEDO C., 2017).

BARREYRE et LENTREIN (1990) abordaient déjà cette notion au travers de la communication externe, les acheteurs ayant pour rôle de promotionner leurs entreprises auprès des fournisseurs.

TREHAN (2014) indique que, plus que d'animer le panel, la fonction Achats aura, de plus en plus, un rôle pour attirer, motiver et retenir les fournisseurs clés ou *« best in class »*.

Pour cela chacune des deux parties doit être satisfaite des résultats sociaux et/ou économiques selon MERMINOD *et al* (2017). Ces auteurs précisent qu'il faut attirer, satisfaire le fournisseur et développer une approche spécifique aux attentes de chacune des parties. La confiance est alors clé.

L'analyse du niveau de motivation est adaptée pour gérer la relation selon TREHAN (2011)

En effet la motivation, contrairement à la confiance, ne nécessite pas de temps pour se développer.

La matrice élaborée par l'auteur permet de fournir un outil d'aide pour la gestion des relations acheteurs-fournisseurs.

[148] Dans le secteur qui nous intéresse les gros industriels en alimentaire approvisionnent la totalité des enseignes de la grande distribution.

2-4 – Synthèse et apports pour notre recherche.

L'orientation clients est révélatrice d'une contrainte des débouchés et de la nécessité absolue pour les entreprises de se recentrer sur le(s) client(s) afin de le(s) satisfaire. Ce sont bien effectivement les tendances qui commencent à être adoptées par le secteur du Retail.

Néanmoins, dévolue le plus souvent au marketing dans les organisations, l'orientation clients présente des limites relayées par la littérature. En effet, cette approche est considérée comme réactive et en se focalisant uniquement sur le client elle néglige d'autres acteurs du marché.

> La prise de conscience d'être intégrée à un écosystème de plus en plus complexe et comprenant de nombreuses parties prenantes oblige les entreprises à être davantage orienté marché.
> La relation entre l'organisation et son environnement est au cœur du concept d'orientation marché (GOTTELAND D., HAON C., GAUTHIER C., 2007).

> Ces parties prenantes peuvent avoir un impact important sur les performances de l'entreprise et devront, ainsi, être managées et gérées. Elles sont en effet détentrices de ressources stratégiques.

L'orientation clients est alors une des composantes de l'orientation marché.
En plus d'être réactive par la compréhension de besoins exprimés, l'orientation marché est également proactive vis-à-vis de demandes latentes ou émergentes des clients et va ainsi permettre le lancement ou le développement de produits ou de services gages d'avantages concurrentiels.

Le renforcement de l'orientation marché et la gestion des parties prenantes va pouvoir permettre à l'organisation de profiter des impacts positifs de l'environnement ou au contraire limiter ceux négatifs.

> Plusieurs auteurs défendent ainsi l'intérêt d'exploiter et d'explorer.

Les fournisseurs sont considérés comme des parties prenantes très importantes (et particulièrement dans une activité d'achat revente comme l'est la grande distribution).

> La fonction Achats dont le rôle est de plus en plus stratégique au sein des organisations, a justement pour rôle de gérer et manager ce panel fournisseurs. Elle a donc une place centrale dans le concept d'orientation marché de son organisation.

Sollicités pour initier et surtout accompagner les lancements de produits, les acheteurs sont également, de plus en plus, confrontés aux nécessités de promouvoir leurs organisations et de motiver leurs fournisseurs afin d'être le client cible ou privilégié.

L'enjeu est important pour capter l'innovation, se différencier et acquérir ou conserver un avantage concurrentiel sur le marché.

TROISIEME CHAPITRE

- Les experts sollicités et l'organisation de l'enquête terrain.
- Résultats & discussion.

PREMIERE PARTIE
Les experts sollicités et l'organisation de l'enquête terrain.

AVANT-PROPOS

L'objectif est d'expliquer le processus de collecte de données au travers de l'enquête terrain.

1-1 – Typologie des experts

Compte tenu du caractère exploratoire du sujet de recherche, nous avons décidé d'interroger des experts.

Nous en avons donc sollicité quatorze à la fois professionnels (acheteurs ou directeurs achats) et académiques/universitaires (spécialistes reconnus dans leur domaine : distribution, achats, marketing).

L'objectif était bien la confrontation d'idées, de perceptions ou de certitudes. Ces données complémentaires nous semblent importantes pour comprendre les phénomènes observés dans le secteur et affiner les orientations plausibles ou souhaitables de la fonction Achats en grande distribution. Si les professionnels apportent leur expertise *« d'opérationnels terrain »* et leurs convictions concernant les modifications possibles de leur métier, les académiques seront à même de nous communiquer une vision vraisemblablement plus globale et prospective.

Ainsi, neuf professionnels expérimentés ont été questionnés.

Nous postulons, ici, que la fonction Achats est composée de directeurs achats et d'acheteurs.

- trois directeurs achats, un acheteur et une directrice « Innovation, Pôle Industriel, Qualité » évoluant dans la même enseigne de grande distribution alimentaire,
- deux directeurs achats et un acheteur évoluant dans le secteur de la distribution spécialisée (commerce hyper spécialisé dans le secteur des cosmétiques, ameublement/décoration et jardinerie/animalerie) et ce, dans trois enseignes différentes,
- un éditeur, expert *« grande conso »*[149], observateur et *« commentateur »* avisé et reconnu.

Il nous semblait important de questionner des professionnels en non alimentaire ; secteur ayant subi, bien avant l'alimentaire, la transformation de leur modèle, la concurrence du e-commerce et l'essor du digital.

Cinq experts académiques ont été également sollicités. Ils sont auteurs de nombreux travaux de recherche et d'ouvrages sur la distribution pour certains, sur les achats et la logistique pour d'autres.

Dans la partie *« Discussion »* et pour chaque verbatim, nous ne citerons pas les noms des experts pour raison de confidentialité. Néanmoins, la liste complète est présente en annexe.

1-2 – Organisation de l'enquête terrain.

Les entretiens se sont majoritairement déroulés par téléphone (seuls 2 ont été réalisés en face à face). Leur durée moyenne est de 45 minutes.

Un guide d'entretien a été élaboré. Si nous nous en sommes servis pour les premiers entretiens des professionnels, que nous qualifierons de semi directifs, il s'est avéré inapproprié avec les académiques et certains professionnels et nous avons alors réorienté notre entretien en non directif ou libre. Notre rôle était alors de stimuler la conversation.

[149] Mr Dauvers, éditeur et expert *« grande conso »* sera considéré comme un professionnel dans notre étude.

DEUXIEME PARTIE
Résultats et discussion.

AVANT-PROPOS

Dans cette partie, nous avons pour objectif de synthétiser les données recueillies et de les discuter.

Nous avons identifié trois axes principaux pour discuter nos résultats : la négociation des prix et la réduction des coûts, la composante *« supply chain »* et la composante *« marketing ».*

2-1 – La négociation des prix et la réduction des coûts.

2-1-1 – La perception des professionnels et académiques sur le positionnement actuel de la fonction Achats en grande distribution.

Sans grande surprise, les experts académiques interrogés sur la notion de *« cost killer »*, utilisée pour qualifier la fonction, sont unanimes. Ils font évidemment référence à son positionnement historique et confirment ainsi la description réalisée dans le premier chapitre.

Pour eux, ce qualificatif est de la réalité la plus évidente.

Certains professionnels (particulièrement en alimentaire) avouent également le valider.

◂ *« Cela fait 50 ans que c'est du cost killing »* (expert académique).

◂ *« Quand on veut vraiment mener une politique de réduction de coûts [en distribution] c'est par les achats. La politique de prix bas à l'achat : c'est vraiment inscrit dans l'ADN des distributeurs »* (expert académique).

◂ *« La distribution s'est industrialisée, les processus se sont industrialisés. L'industrialisation est la clé des économies d'échelle. Les achats sont là pour réduire les coûts. On reste obsédé par 'je vais l'emporter sur mon concurrent par des prix plus bas' »* (expert académique).

◂ *« Un distributeur ne gagne pas sa vie en vendant mais en achetant »* (expert professionnel + expert académique).

◂ *« On se tourne toujours vers celui qui nous fait vivre et les acheteurs se sont tournés vers les industriels »* (expert professionnel).

◂ *« La fonction de réduction de coût est indéniable actuellement »* (expert professionnel).

◂ *« L'acheteur de produit de grande consommation[150] est clairement un « cost killer ». Sa mission c'est le prix. C'est un acheteur de conditions »* (expert professionnel).

Ces commentaires font référence au modèle économique encore largement diffusé dans le secteur de la grande distribution ; modèle construit sur les effets de dimensions, la taille des structures, l'expression de la puissance et la compression des coûts de distribution et d'achat.

Un expert professionnel parle même de complexification de l'achat par une technicisation prépondérante (et propre au Retail) faisant passer selon lui *« un tarif brut à un 18 x net [151]».*

En interne et vis-à-vis des autres métiers, la fonction Achats est reconnue comme au service de l'exploitation (ventes). Son expertise n'est liée (le plus souvent) qu'aux aspects de négociation tarifaire.

◂ *« Le niveau d'expertise reconnu en interne est lié à la négociation »* (expert professionnel).

[150] Au sens « Produits industrialisés » de marque nationale.

[151] Il est fait référence ici à la dégradation tarifaire négociée en marque nationale avec l'application des marges arrière.

◂ *« Dans l'image des autres services, nous ne sommes là que pour négocier un prix »* (expert professionnel).

◂ *« Nous sommes une fonction support pour l'exploitation »* (expert professionnel).

◂ *« Nous sommes prestataires vis-à-vis des enseignes. Nous avons obligation que le produit arrive au bon prix et au bon moment »* (expert professionnel).

2-1-2 – Un contexte qui restera (du moins à court terme) très marqué par la compétitivité prix.

a) *Des difficultés de s'éloigner des basiques, de l'ancien modèle et du paradigme dominant : un commerçant achète (pas cher) et vend (pas cher) … et la « guerre des prix » ne semble pas terminée.*

> "Comment ne pas voir que les enseignes les plus chères sont celles qui souffrent le plus ? Oui désolé, la politique de prix, plus qu'encore que les formats ou la proximité, reste un critère majeur de la performance commerciale. C'est incroyable qu'il faille le rappeler" – M.-E. LECLERC – LSA – 03-05-2019.

L'arrivée en France de son enseigne espagnole nommée Supeco annoncée par le Groupe Carrefour[152] et les propos récents[153] (ci-dessus) de M.-E. Leclerc ont au moins le mérite de rappeler les basiques et les fondements historiques sur lesquels s'est bâtie la grande distribution alimentaire et les orientations stratégiques encore prégnantes de certains acteurs.

Les répercussions sur la fonction Achats sont alors évidentes pour permettre le positionnement concurrentiel du distributeur. Cela se confirme dans l'enquête terrain pour plusieurs experts.

◂ *« Le premier élément de compétitivité, par principe, étant à l'achat, le cost killing ne perd pas d'intérêt et même se renforce chaque jour. Nous ne sommes pas sortis de la guerre des prix »* (expert professionnel).

Le même professionnel constate la situation conjoncturelle et « l'écart croissant entre l'offre commerciale[154] exprimée en m^2 et la demande exprimée en euros dépensés » qui ne peut que renforcer cette composante du prix auprès du consommateur.

Les experts font également référence à l'essence même de l'activité de détaillant et de commerçant et à sa définition la plus *« basique »* (activité sans processus de production).

◂ *« La distribution, c'est le commerce : bien acheter pour bien vendre »* (expert académique).

Nous sommes donc ici face à un paradigme dominant (une idée de voir le monde) et le modèle de négociation (et plus largement celui de la grande distribution) s'est construit autour de ce paradigme.

◂ *« On a fait acquérir des compétences aux managers, acheteurs. Toute une idéologie s'est créée : la grande distribution s'est fondée sur 'on achète à prix peu élevés pour vendre pas cher' »* (expert académique).

[152] « Carrefour tente une relance dans le discount » - www.lemonde.fr – 21/08/2019.
[153] Pourrait-il d'ailleurs avoir un autre discours face à ses adhérents propriétaires de leurs magasins ? Déclarer que leur modèle est en crise, amené à se transformer profondément voire à disparaître serait sans doute peu mobilisateur …
[154] Liée à l'augmentation de la surface commerciale.

◂ *« Tous nos 'logiciels', tous nos modes de fonctionnement, tous nos critères de validation de la performance achats sont basés sur le prix »* (expert professionnel).

La notion d'inertie abordée en introduction générale est également relayée par certains experts.

◂ *« On est face à une inertie »* (expert académique).

Ceci fait écho aux propos récents de MOATI[155], qui indique que les acteurs du commerce sont confrontés à trois types d'inerties :

- mentale (difficultés à percevoir les « dynamiques de transformation qui sont à l'œuvre »),
- organisationnelle liée en particulier aux routines rigides des organisations,
- et cognitive liée aux compétences nouvelles qui nécessiteraient d'être mobilisées et qui sont le plus souvent absentes.

b) Les difficultés financières actuelles des groupes de distribution.

Concernant la notion précédente d'inertie, C. DUCROCQ[156] a écrit récemment dans un post Linkedin *« La transformation est coûteuse. Pour nombre de retailers, la mener à bien à une vitesse suffisante consommerait l'essentiel de l'Ebitda pendant plusieurs années. Autant dire que les actionnaires refusent de financer ces plans et préfèrent garder la tête dans le sable. Car ce refus de financer la transformation relève évidemment du déni ».*

Outre la confirmation d'un déni des changements en cours du secteur, nous ne pouvons que percevoir également dans ces propos :

- les difficultés financières actuelles de certains groupes de distribution (par ailleurs largement relayées par la presse[157]) et la pression sur l'EBITDA exercée par les coalitions au pouvoir,
- la nécessité pourtant évidente d'investissements pour engager profondément les mutations nécessaires principalement au niveau du *« front office ».*

Il nous semble que pour ces deux raisons, la mission première donnée aux fonctions Achats d'apporter la rentabilité nécessaire ne peut être que renforcée (au moins à court ou moyen termes).

Les dirigeants savent parfaitement qu'une baisse de 5 % sur les achats augmente la marge de 25 %. Pour obtenir l'équivalent en bénéfice, et si on actionnait que le levier du chiffre d'affaires, celui-ci devrait croître de 12,5 %.

Cette démonstration a le mérite d'être *« limpide »* en temps de dé-consommation et de décroissance et ce, dans un secteur ultra concurrentiel où chaque point de part de marché sur le territoire français se gagne très difficilement.

La rationalisation des assortiments soulevée lors de l'enquête terrain (expert professionnel) et qui est enclenchée à court terme pour réduire les stocks, reste également un objectif actuel des équipes dirigeantes.

Cumulée à la standardisation des produits (de marque nationale), elles ne peuvent avoir comme effet que d'accentuer la comparabilité des offres commerciales et le maintien d'une pression sur les prix de vente.

---

[155] Intervention de P. MOATI – Economiste – Etats généraux du Commerce 2018 – www.youtube.com – 12/03/2018.

[156] Président de Diamart Group.

[157] Notons par exemple les résultats décevants de l'enseigne Auchan en 2018 avec un EBITDA en retrait à -18 % à change constant ; voir article : *« Une année 2018 noire pour Auchan, qui déclenche un programme d'austérité »* - www.lsa-conso.fr – 08/03/2019.

c) *Les signaux faibles de l'environnement : un consommateur encore fortement sensible au prix de plus en plus informé et sous l'influence de multiples comparateurs.*

Le prix reste encore un *« driver »* important d'achat pour les français comme le révélait un sondage publié par OpinionWay en Juin 2018[158] (cf. figure page suivante).

Dans la première partie du deuxième chapitre nous parlions d'un consommateur négociateur, *« analyste de la valeur »* et voulant *« tout pour rien »*.

◂ *« D'un point de vue consommateur, le prix ça compte »* (expert académique).

La toute-puissance des données et le développement des comparateurs permettront au consommateur d'être informé en temps réel de meilleurs tarifs ou offres entretenant chez lui un fort niveau d'exigence et vraisemblablement des effets de *« zapping »* d'une enseigne à l'autre.

◂ *« Les systèmes de comparaison vont petit à petit grandir »* (expert académique).

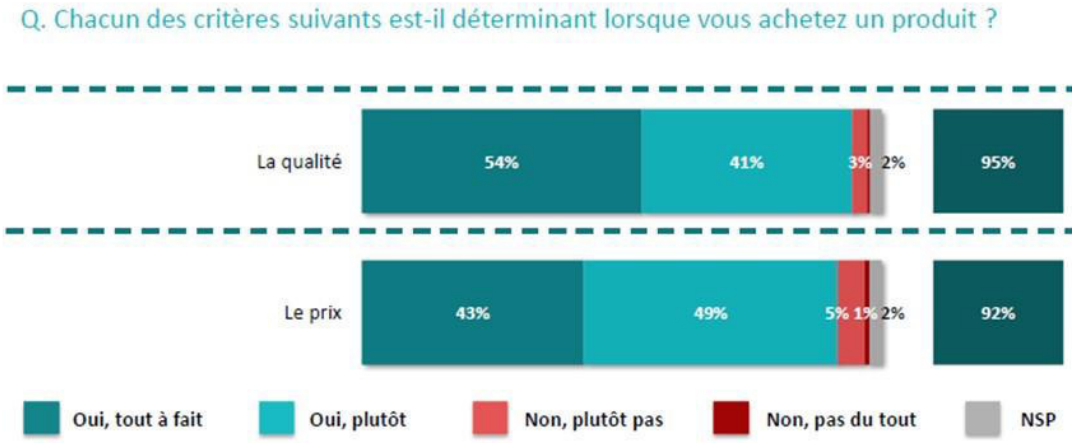


Figure 41 : Critères d'achat de produits alimentaires – Focus prix et qualité – Sondage « opinionway – Juin 2018

d) *Les associations avec les cybermarchands : des risques importants pour les marges des enseignes.*

Outre la baisse des marges liée à la *« guerre des prix »* que nous avons abordée, comment ne pas voir également les risques que représentent les nouveaux intermédiaires comme Amazon qui, en intervenant dans la chaine de valeur, s'approprient une partie de cette valeur ?

Sur la *marketplace*, la fourniture d'audience et l'accès au linéaire *« virtuel »* se payent … cher.

◂ *« Le secteur sera encore plus concurrentiel. Les distributeurs restent contestés sur les marges car de nouveaux acteurs interfèrent. Ce n'est pas un risque de part de marché qui est en jeu c'est le contrôle des marges. Je ne vois pas comment les distributeurs vont améliorer leurs marges »* (expert académique).

◂ *« Automatiquement la valeur ajoutée du distributeur va exploser »* (expert académique).

◂ *« Amazon veut vendre donc, en tant que client, il attendra du distributeur traditionnel des produits qui seront vendables et la pression sur les prix sera toujours là »* (expert académique).

[158] Etude « Les français et la qualité » - « opinionway – Juin 2018 – trouvé sur www.usinenouvelle.com – 14/07/2018.

Récemment Amazon a, par exemple, décidé unilatéralement d'augmenter de 3 % son taux de commission sur sa *marketplace*, répliquant ainsi à l'instauration par les pouvoirs publics français de la nouvelle taxe sur les services numériques[159].

Le géant américain a donc le pouvoir d'imposer ses règles aux autres acteurs interagissant sur sa plateforme. Sur des produits alimentaires fortement concurrencés, quel pourrait-être l'impact pour les fournisseurs et leurs marges ?

2-1-3 – Mais la centralisation et l'argument *« volume »* semblent avoir leurs limites.

a) Les rapprochements entre concurrents en super-centrales d'achat : temporaires et réduits à des gains de court terme.

Comme constaté dans l'évolution des BM, les alliances à l'achat entre concurrents (on peut parler de coopétition) restent d'actualité. L'enjeu est bien de toujours tenter de mutualiser les volumes pour négocier avec les industriels de marques nationales (le plus souvent des multinationales).

Ces rapprochements ne sont pas nouveaux, les premiers datant des années 80. Mais force est de constater que ces alliances ne durent jamais très longtemps (3-4 ans) et semblent plutôt vouées à des gains *« quick win »* comme nous l'a indiqué un expert professionnel.

Les experts ont très souvent abordé ce sujet des alliances à l'achat d'eux-mêmes dans les entretiens. C'est pour eux, une caractéristique évidente de la fonction Achats en grande distribution et une stratégie logique de rapprochement alignée avec les objectifs de rationalisation.

Mais ils notent pourtant le caractère temporaire de ces alliances.

Si en logistique, des mutualisations ont pu être mises en place entre distributeurs, elles sont le fait d'une forte externalisation de certaines opérations ; les prestataires n'hésitant pas à optimiser leurs lieux de stockage et leurs flux et à globaliser ainsi les volumes de différentes enseignes.

Pour la fonction Achats, cette coopétition s'avère plus complexe. Les experts identifient trois raisons principales :

- l'asymétrie de taille des firmes coopétitrices,
- le caractère *« stratégique »* de la fonction Achats (comment être associé au niveau des fonctions centrales et être concurrent au niveau du point de vente parfois dans la même rue ?),
- les difficultés d'engagements sur des éléments précis à la revente.
  La négociation ne porte principalement, en effet, que sur des volumes et l'homogénéisation des plans de revente est impossible pour des enseignes concurrentes (et d'ailleurs interdite avec des risques potentiels d'entente).

◂ *« Il y a un problème d'alliance asymétrique »* (expert académique).

◂ *« Cela ne peut pas tenir très longtemps d'être associé à l'amont et concurrent à l'aval »* (expert professionnel).

◂ *« On a simplement oublié que dans les conditions d'achat bien sûr il y a le volume mais il y a aussi la vente »* (expert professionnel).

[159] *« L'effet pervers de la taxe Gafa : Amazon va faire payer ses vendeurs français »* - www.latribune.fr – 02/08/2019.

b) Le modèle « volume-prix » mis à mal.

Faisant suite à la remarque précédente d'un expert, on peut en effet se questionner sur le modèle *« volume-prix »* comme levier de négociation essentiel et surtout durable.

En effet, face à la multiplicité des canaux, à une démassification de la consommation en aval (avec la mutation annoncée d'un marché de masse en un marché de niches) voire à une déconsommation dans certains secteurs, le modèle de négociation *« volume-prix »,* fondement des super-centrales et de *« la course à la puissance »*, ne serait vraisemblablement plus si évident à l'avenir[160].

Pour certains experts, ce modèle est dépassé et d'autres arguments devront être mobilisés en négociation.

◂ *« On ne peut plus se battre sur la taille et les volumes, c'est fini »* (expert professionnel).

Pour d'autres (experts professionnels 2 et 4), il reste d'actualité pour des produits frais ou agricoles à durée de vie très courtes et pour lesquels les industriels, coopératives ou producteurs ont besoin d'écouler leur production rapidement (on fait référence, ici, à la filière fruits et légumes par exemple).

On notera quand même, dans le cas de ces filières, qu'outre l'engagement volume c'est bien la capacité du distributeur à capter l'offre sur le marché et surtout à organiser de manière efficace la redistribution dans ses points de vente qui s'avère être cruciale pour bénéficier d'un prix attractif (en clair être réactif et agile).

2-1-4 – Synthèse : la négociation des prix et la réduction des coûts.

La mission première de rationalisation des coûts dévolue aux achats en grande distribution nous semble être (comme pour la majorité des experts) une constante de la fonction et du secteur (cette mission faisant partie intégrante du métier même de commerçant).

En plus d'une inertie remarquable des organisations, les signaux faibles de l'environnement listés :

- les difficultés financières actuelles des groupes de distribution et les investissements pourtant nécessaires au niveau des magasins pour entamer la transformation,
- un consommateur encore fortement *« drivé »* par le prix,
- de forts risques de diminution des marges (avec de la valeur captée par d'autres acteurs de l'écosystème),
- une comparabilité extrême des offres standardisées renforçant la concurrence

sont annonciateurs, à court terme, du maintien d'une forte pression sur la fonction Achats pour apporter la rentabilité nécessaire et permettre le positionnement concurrentiel.

Dans un secteur où la part achats dans le produit final représente près de 80 %, les impacts de gains à l'achat sur le résultat d'exploitation et la marge sont évidents pour les membres des directions générales et leurs directeurs financiers.

Néanmoins les outils habituels pour exercer le pouvoir de négociation (centralisation, volume) présentent, de l'avis des experts, des limites évidentes *« cassant »* ainsi les logiques historiques de *« puissance »* et *« d'effets de dimensions ».*

[160] A moins que nous n'assistions encore à des concentrations d'enseignes (fusions). Un rapprochement a été envisagé entre Casino et Carrefour fin 2018 voir article : « La concentration n'empêchera pas la fin des hypermarchés » - www.lesechos.fr – 16/10/2018.

2-2 – La *« composante supply »* de l'acheteur de grande distribution.

2-2-1 – La logistique devrait être encore davantage une fonction clé dans la distribution.

« La logistique participe à l'effort de fidélisation du client en élaborant et en fournissant un service différenciant, qui présente de surcroit, l'avantage d'être plus difficilement imitable qu'un produit ou un prix » (GOZE-BARDIN I., 2009).

Amazon en est la preuve et sa performance logistique reste un avantage concurrentiel indéniable[161].

Cette importance capitale est confirmée par un expert professionnel du non alimentaire interviewé qui parle de « colonne vertébrale » de l'entreprise.

Les objectifs qui sont, en effet, alloués à la logistique ou à la supply vont bien au-delà de l'optimisation des stocks. Elles participent à l'évidence à la création de valeur pour l'entreprise en garantissant les délais et la fiabilité, le service au client et en conséquence le chiffre d'affaires. Elles peuvent être évidemment sources d'économies ou de gains.

La multiplicité des canaux de distribution, leur complexité croissante et les exigences des clients de voir le distributeur *« être partout à la fois »* vont très certainement le contraindre à accélérer et à intensifier les flux de produits et d'informations. Les rythmes des ventes et d'animations commerciales seront également différents d'un canal à l'autre.

Il semble clair que la livraison des produits en extrême proximité sera un enjeu encore plus important à court terme laissant présager une externalisation croissante vis-à-vis de prestataires hyper spécialisés (modèle capillaire) (GOZE-BARDIN I., 2009) ou même une *« ubérisation »* de la logistique (on parle de « crowd logistics » qui fait appel à la foule et aux particuliers) (BADOT O., LEMOINE J.-F., OCHS A., 2018, p. 108).

Et que dire des exigences de respect de l'environnement qui appellent, à l'évidence à une adaptation des schémas logistiques (en particulier pour le dernier kilomètre et les livraisons urbaines) ?

En même temps, cette fonction devrait être également soumise à une compression des coûts. On perçoit aisément cette notion au travers de l'automatisation grandissante des préparations sur les entrepôts (avec un objectif clair d'amélioration de la productivité) et au travers des conditions difficiles dans lesquelles travaillent certains livreurs (la dernière grève des livreurs de l'entreprise Deliveroo en est la preuve)[162].

Les experts sollicités confirment majoritairement le rôle clé de la logistique et le fait que celui-ci devrait se renforcer.

◂ *« Celui qui maitrisera les flux aura un avantage concurrentiel indéniable »* (expert académique).

◂ *« La logistique va prendre de l'importance. La puissance à l'achat pourrait se transformer en puissance logistique »* (expert professionnel).

[161] Confronté à la problématique du *« dernier kilomètre »,* il voit un intérêt à s'associer avec des commerces physiques afin de gagner encore en performance.

[162] Intervention de P. MOATI – Economiste – Etats généraux du Commerce 2018 – www.youtube.com – 12/03/2018. L'économiste prédit une dualisation du marché du travail en distribution avec une montée en compétences des personnels au contact du client qui devraient être davantage *« valorisés »* et les autres personnels qui devraient être considérés comme des coûts à réduire (en particulier ceux en logistique).

◂ *« Plus tu seras fin dans la supply, plus tu seras bon »* (expert professionnel).

◂ *« L'enjeu se joue davantage dans la livraison qu'ailleurs »* (expert académique).

2-2-2 – Le rôle prévisible de l'acheteur.

Compte tenu de cette description, on peut légitimement se questionner sur la place de l'acheteur face à ces enjeux importants.

L'acheteur fait partie intégrante du Supply Chain Management (SCM) œuvrant pour une finalité commune à l'ensemble des acteurs de l'organisation : livrer le bon produit, au bon moment, au bon endroit, au meilleur coût et contribuer à améliorer la performance de l'entreprise.

« Rouages supports de l'inter organisationnel » (MERMINOD N., PACHE G., 2016), les achats via leurs relations fournisseurs et la logistique via ses relations entre membres de la chaine logistique participent à l'évidence à la construction et à la mise à disposition d'une proposition de valeur cohérente pour le client final.

a) La nécessité de synchronisation flux aval - flux amont.

La synchronisation tout au long de la chaîne de valeur est une nécessité absolue du SCM afin de fluidifier les informations et les flux de produits.

Des tensions en aval (liés aux livraisons magasins ou aux clients et à leurs impératifs) devraient à l'évidence se répercuter sur les flux amont (fournisseurs – entrepôts ou lieux de stockage) (ne serait-ce qu'au travers de la notion de flux dit *« tendu »*).

La complexification des flux aval devrait entrainer une complexification des flux amont et une augmentation du niveau d'exigences des compétences logistiques des ressources externes c.-à-d. des fournisseurs.

Les acheteurs seront vraisemblablement plus fortement sollicités pour :

- participer à la coordination et donc au management des fournisseurs sur ces aspects de logistique et d'approvisionnement,
- proposer des schémas d'approvisionnement amont pertinents et générateurs d'économies (et ce, dans un contexte de démassification),
- trouver des sources alternatives d'approvisionnement en cas de non satisfaction des critères minimaux au niveau supply,
- assurer le suivi des indicateurs de service des fournisseurs (taux de conformité et de service ; notion d'OTIF[163]),
- réduire les délais de mise sur le marché de nouveaux produits,
- gérer auprès des fournisseurs les adaptations consécutives à la multiplicité de canaux (physique, web) : modifications des conditionnements, respect des exigences horaires imposées par les différents flux (horaires de passage des commandes/ de livraison entrepôts).

[163] On Time In Full.

◀ *« A l'évidence quand l'acheteur va réfléchir sur les flux amont, il va devoir tenir compte des flux aval à la fois en magasin physique mais également aux flux web pour livraison directe au client à son domicile »* (expert professionnel).

b) Une nécessité de raisonner en coût complet.

◀ *« L'acheteur doit avoir un regard supply. Il a nécessité d'étudier le flux le plus pertinent. On ne peut pas décrocher l'achat matière des coûts supply (stockage, transport). C'est implicitement lié et cela fait partie intégrante de la négociation »* (expert professionnel).

Selon les secteurs et les métiers, il peut être nécessaire d'analyser tout le process logistique pour identifier les coûts et d'éventuels leviers d'économies supplémentaires.

Un seul expert (professionnel) note, également, la nécessité pour l'acheteur de prendre à l'avenir en considération simultanément plusieurs facteurs pour le choix de tel ou tel flux amont (coût mais aussi de plus en plus critère RSE[164] qui est souvent négligé aujourd'hui).

c) Un rôle d'intermédiaire avec les fournisseurs et d'accompagnateur pour une montée en compétence de ces derniers.

Si la grande majorité des experts sollicités reconnaissent un rôle évident de *« relais »* et d'intermédiaire de l'acheteur entre les professionnels du service supply et les fournisseurs, il n'a pas à être un expert de la logistique selon eux.

Les deux fonctions sont bien séparées et s'avèrent complémentaires. La supply reste spécialiste des flux et peut aider à la consolidation de volumes (par exemple en non alimentaire pour le remplissage d'un container lors de transactions internationales en grand import).

◀ *« L'acheteur devra être capable de comprendre les attentes et les besoins supply et les transmettre ainsi aux fournisseurs. Les acheteurs ne sont pas des spécialistes de la supply. Le service supply doit lui apporter ses compétences et son expertise »* (expert professionnel).

◀ *« L'acheteur ne peut pas se substituer à la supply. Leur rôle est d'alimenter l'acheteur pour ses prises de décision et pour qu'il puisse actionner des leviers pour aller chercher la rentabilité »* (expert professionnel).

Dans un objectif de fiabilisation des flux amont et compte tenus des enjeux et des contraintes indiqués précédemment, il semble clair que l'acheteur aura un rôle de plus en plus important pour aider ses fournisseurs à monter en compétence sur le critère logistique.

◀ *« Différentes possibilités de flux seraient présentés à l'acheteur et il devra inciter son fournisseur à appliquer le plus efficient »* (expert professionnel).

◀ *« L'acheteur a clairement un rôle dans la montée en compétence supply de ses fournisseurs »* (expert professionnel).

Nous pouvons faire le lien avec la notion de socialisation organisationnelle développée par MACHAT (2011) et qui la définit comme « le processus d'apprentissage à partir duquel les membres de l'organisation acquièrent les valeurs, les capacités, les comportements attendus et les connaissances sociales et techniques nécessaires pour assumer leur rôle de fournisseur ».

Cette socialisation permet une meilleure intégration du fournisseur et de meilleures performances. L'auteur prouve, en effet, que la valeur ajoutée attendue est supérieure dans cas d'une socialisation organisationnelle forte du fournisseur (sorte de *« retour sur investissement »*).

[164] Responsabilité sociale et environnementale.

d) La nécessité de partage d'informations au sein des organisations.

Des experts ont insisté, également, sur l'importance des relations intra-organisationnelles entre achats et supply chain.

◂ *« Les décisions supply non partagées et unilatérales sont désastreuses pour les plans d'affaires avec les marques »* (expert professionnel).

Il s'agit bien là, le plus souvent, de problèmes et de synchronisations intra-organisationnelles. « L'organisation doit alors trouver un équilibre dynamique entre des 'tensions paradoxales' traversant des fonctions aux objectifs parfois (souvent) divergents » (MERMINOD N., PACHE G., 2016).

Pourtant :

◂ *« Il y a forcément des leviers dans la partie négo qu'on pourrait actionner au bénéfice de la supply mais on ne peut le faire que si nous sommes bien intégrés et informés »* (expert professionnel).

2-2-3 – Synthèse : la *« composante supply »* de l'acheteur de grande distribution.

Il ne fait aucun doute, selon les experts, que la logistique ou plus globalement la supply chain seront de plus en plus centrales et réellement sources d'avantage concurrentiel dans la distribution.

La multiplicité des canaux, les niveaux d'exigences des clients, et la maîtrise des coûts engendrés vont créer de fortes tensions sur les flux aval.

Ceci aura un impact important sur les flux amont et les approvisionnements auprès des fournisseurs entrainant vraisemblablement des difficultés de massification obligeant à davantage de réactivité et d'agilité de l'ensemble des acteurs.

Cela passera selon nous, pour la fonction Achats, :

- par une connaissance et une compréhension plus fines qu'aujourd'hui des flux aval de leurs spécificités et de leurs contraintes (afin d'en retranscrire voire d'anticiper les impacts sur ceux amont) ; en clair avoir une vision décloisonnée,
- par un suivi plus pointu des flux amont afin de les fiabiliser et de les rendre plus efficients (selon les produits, la coordination avec le service supply sera évidemment nécessaire ; la maitrise de la data permettra à l'évidence une analyse et une prise de décision facilitée),
- par la promotion de pratiques collaboratives avec les fournisseurs en particulier sur les partages d'informations susceptibles de les aider à fluidifier et à améliorer leur processus et leur niveau de service,
- par le fait de « *rechallenger* » ces flux (pertinence, coûts) et les choix faits en matière d'approvisionnement et arbitrer si nécessaire,
- par un rôle d'accompagnant auprès des fournisseurs (vraisemblablement davantage les PME ou les producteurs) pour les faire monter en compétence. On parle de socialisation organisationnelle. Selon les secteurs, il peut s'agir d'une simple mise en relation ou d'un vrai pilotage de projet pour créer ou améliorer un flux,
- par l'instauration d'un dialogue continu avec le service supply ; en clair que les fonctions achats et supply soient correctement interfacées au sens de MERMINOD et PACHE (2016). Cela doit permettre d'activer des leviers supplémentaires d'économies en phase de négociation.

2-3 – La *« composante marketing »* de l'acheteur de grande distribution.

2-3-1 – Rappel : un contexte de démassification de la consommation.

La multiplication des canaux de distribution (omnicanalité) et le *« commerce de précision »* associé devraient obliger les distributeurs à une adaptation précise des assortiments à chaque canal, à chaque concept voire à chaque typologie de magasin.

Le commerce physique devra être également un lieu de contentement de pulsions d'achat.

Le commerce de masse, la distribution de masse et la rationalisation associée devraient petit à petit s'effacer et les distributeurs auront, de plus en plus, à *« exploiter et explorer précisément et complètement les marchés ».* Avec les termes d'exploitation et d'exploration, nous faisons référence à la notion d'orientation marché précédemment abordée.

Si l'on reprend l'avantage concurrentiel de la *marketplace*, l'enjeu pour le distributeur traditionnel sera de la même façon de « **faire correspondre le bon produit au bon client, à grande échelle et à coûts maîtrisés »**[165]**.** La maîtrise de la data sera alors un point essentiel pour réussir ce pari.

2-3-2 – Un contexte d'évaluation continuelle de l'offre au travers du digital : une pression supplémentaire de la part des consommateurs.

Rappelons à nouveau en préambule les évolutions importantes des attentes et des comportements des consommateurs (renforcement de la valeur *« immatérielle »* du produit, souhaits d'expériences positives, individualisation de la consommation …).

Il nous semble également important d'aborder le poids croissant de certaines applications vantant ou condamnant certains produits alimentaires, leurs compositions nutritionnelles, les origines de leurs ingrédients auprès des consommateurs.

Lancée en avril 2019, Mylabel[166] ambitionne de donner une information objective aux consommateurs et de les aider à sélectionner les produits répondant à leurs exigences ou préoccupations (absence d'huile de palme, respect du bien-être animal etc.). Pour cela la startup s'appuie sur des ONG, des associations ou des institutionnels experts.

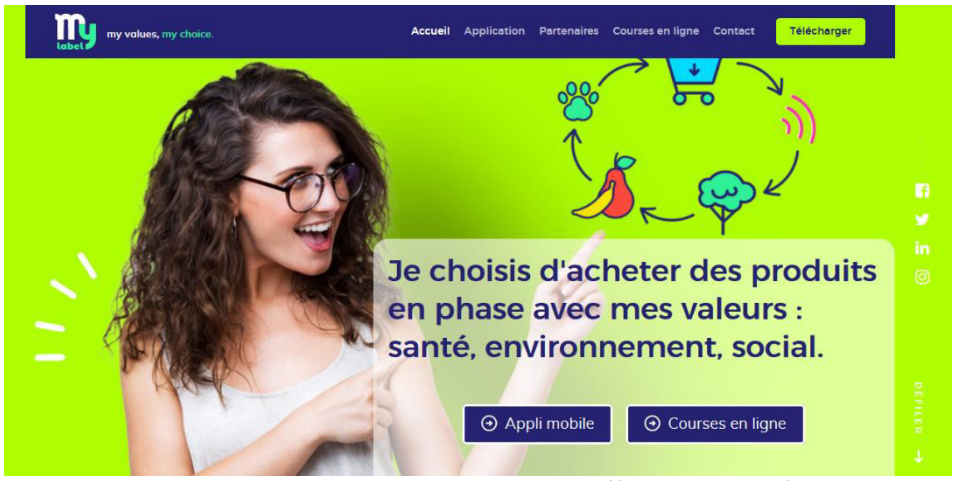


Figure 42 : L'application Mylabel - https://www.mylabel.io/

[165] Intervention de P. MOATI – Economiste – Etats généraux du Commerce 2018 – www.youtube.com – 12/03/2018.

[166] « MyLabel, l'appli qui répond aux envies de chacun » - www.lesechos.fr — 21/05/2019.

Il en est de même pour l'application Yuca davantage orientée sur les compositions nutritionnelles des produits. Cette application regroupe plus de 1,3 millions d'utilisateurs.

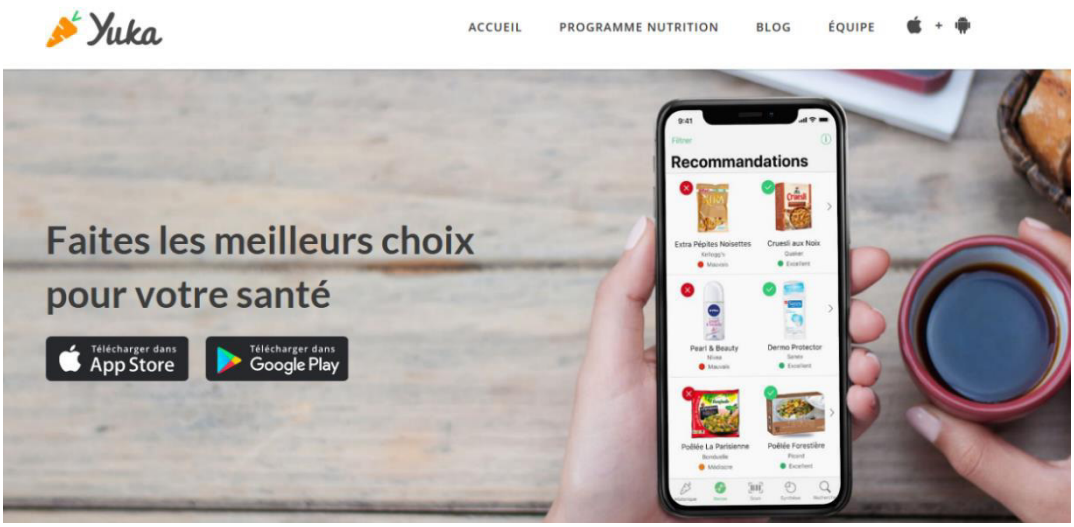


Figure 43 : L'application Yuca - https://yuka.io/

Ces nouveaux outils, sous couvert de transparence accordée aux clients, sont à l'évidence des risques supplémentaires à gérer pour la fonction Achats et les autres métiers dans l'établissement des offres, le référencement de produits ou le lancement de nouveaux à marque propre.

2-3-3 – Une conviction partagée : « le distributeur de demain se différenciera par son offre » (DUCROCQ C., 2014, p. 53).

Selon l'auteur spécialiste de la distribution, les services apportés au client ne sont, à eux seuls, un élément de différenciation. L'offre produits restera le « premier facteur de succès d'une enseigne ».

Preuve en est, la réussite de Décathlon, Picard ou Zara, distributeurs ayant adopté de véritables partis-pris dans leurs offres produits.

Ce point se confirme dans l'enquête empirique auprès des experts.

◂ *« Dans les éléments de préférence d'un magasin, l'offre va plutôt gagner en importance que perdre en importance »* (expert professionnel).

L'arrivée du digital et l'abondance de l'offre disponible qui y est associée va contraindre les distributeurs traditionnels à adopter des offres de plus en plus pertinentes et différenciantes.

◂ *« Ce qui a fondamentalement changé dans le paysage concurrentiel avec le web c'est que sur le web vous n'êtes pas limité par la surface donc du coup vous avez des sites web qui ont une offre archi-large. Le distributeur physique est obligé de travailler différemment puisqu'il est limité par la place »* (expert professionnel).

◂ *« Quand des acteurs du web proposent tout, vous êtes obligé de réagir par des positionnements plus segmentants, plus radicaux et aussi plus différenciants »* (expert professionnel).

« L'essor de 'courtiers universels en produits' comme Amazon, donnant un accès pratique et immédiat à une offre immense, rend d'autant plus vitale l'affirmation d'une offre différenciée, première raison de préférer le magasin » (DUCROCQ C., 2014, p. 76).

Le travail de l'offre est, d'ailleurs, le maître mot dans des secteurs non alimentaires qui ont subi depuis déjà plusieurs années la concurrence du e-commerce. Il semble clair, qu'en la matière, ce secteur du non alimentaire a une certaine avance vis-à-vis de celui de l'alimentaire.

◂ *« Le mot d'ordre chez nous est bien de proposer une offre qualitative et différenciée. Nous avons obligation de nous différencier des concurrents »* (expert professionnel).

2-3-4 – Mais jusque-là : une standardisation des assortiments, la primauté accordée aux *« retours du terrain »*, un marketing de l'offre encore au service de l'ancien modèle économique.

a) L'analyse des performances « passées » comme seules variables de décision.

Les analyses de performances *« passées »* comme seules variables de décision et la « technocratisation » (DUCROCQ C., 2014) du management de l'offre ont conduit à des optimisations de gamme tendant à leur standardisation d'une enseigne à l'autre.

◂ *« Dans les années 1990-2000, l'acheteur s'est mis à acheter sur la base d'une moyennisation de l'offre drivée par les études auxquelles les enseignes avaient accès ; la conséquence est que l'offre se ressemble furieusement d'un magasin à l'autre »* (expert professionnel).

◂ *« On regarde le passé et on a du mal à faire des projections vers le futur. On ne fait que des constats et peu de projections »* (expert professionnel).

b) Une culture d'entreprise encore basée sur la primauté du « terrain » et du « bon sens commerçant ».

Le secteur de la distribution donne encore régulièrement la primauté dans les choix réalisés et dans les décisions prises au *« bon sens commerçant »* (basé sur l'expérience et le contact direct en magasin avec le client).

Le marketing, et par là même le management de l'offre, peut être considéré comme relevant de l'expérience « terrain » (MOATI P., VOLLE P., 2011).

Les deux auteurs ont ainsi montré dans leurs travaux les difficultés à la *« percée »* d'un marketing *« pointu »* et *« scientifique »* dans les enseignes de la grande distribution.

c) Plus largement, le marketing restait jusque-là au service du BM du discount.

La connaissance plus précise des besoins des consommateurs a, pour l'instant, avant tout servi à renforcer les composantes essentielles du modèle économique du *« discount »* ; en clair l'optimisation des linéaires, les rotations des références, l'élaboration de plans d'actions commerciaux et la communication pour diffuser *« l'image prix bas ».*

Comme les achats, le marketing était avant tout là pour servir le BM historique de la grande distribution et pour le « soutenir » (MOATI P., VOLLE P., 2011).

2-3-5 – Et pourtant les distributeurs ont des ressources uniques.

Au contact du client final, ils disposent de données de ventes et sont à même de développer des assortiments et des stratégies de prix de manière très ciblée et localisée (région voire magasin).

2-3-6 – Les rôles prévisibles de l'acheteur : fortement impliqué dans le management de l'offre, *« alimenté »* en data et aidé par la digitalisation pour gérer la diversité.

a) La question essentielle de la séparation de l'achat et du marketing de l'offre dans les organisations.

◂ *« La question qui se pose à intervalles réguliers dans chaque enseigne de distribution ou presque est la séparation ou non des achats et du marketing de l'offre »* (expert professionnel).

Comme le rappelle ce professionnel, cette question est vite résolue quand on est une petite structure incapable de séparer les deux fonctions pour des raisons évidentes de moyens financiers et de budget.

◂ *« L'ensemble des deux fonctions Achats/Marketing de l'offre est malgré tout indissociable, que ce soit une seule et même personne ou un binôme »* (expert professionnel).

Un expert professionnel du secteur non-alimentaire rappelle ainsi l'organisation mise en place au sein de son entreprise :

- un binôme acheteur-chef de produit pour les rayons dits *« stratégiques »,*
- une seule et même personne acheteur-chef de produit pour les autres rayons et univers.

Face aux enjeux largement décrits et à la nécessité absolue de mener un travail approfondi sur les offres proposées aux clients, l'acheteur a une importance capitale et devra de plus en plus s'investir dans le marketing de l'offre.

◂ *« Je ne dissocie pas le marketing de l'offre de l'achat »* (expert professionnel).

◂ *« La fonction Achats doit intégrer de plus en plus des composantes 'marketing' et 'produits' »* (expert professionnel).

◂ *« L'acheteur participera beaucoup plus à l'élaboration des assortiments car il sera intégré dès le départ aux objectifs de segmentation des offres »* (expert professionnel).

b) Un acheteur informé et « alimenté » des données ventes : un acheteur orienté clients.

◂ *« L'acheteur ne peut pas être déconnecté du terrain et du client. Il est important que l'acheteur puisse être alimenté sur les tendances marché, sur les profils des acheteurs, sur le panier moyen, sur les données de ventes »* (expert professionnel).

Comme indiqué précédemment, la data sera un facteur particulièrement critique pour l'élaboration d'offres pertinentes.

Il semble alors clair que l'acheteur devra être épaulé de spécialistes ayant « l'intelligence de la donnée » et donc à même d'analyser finement les données clients (leurs besoins etc.).

MOATI[167] prédit ainsi l'apparition de nouvelles fonctions au sein de la distribution et à même de fournir à l'acheteur et au chef de produit des données précises. Ces nouvelles fonctions réuniront « des compétences informatiques, statistiques et marketing » (est-ce une évolution prévisible du métier de chef produit ?).

[167] Intervention de P. MOATI – Economiste – Etats généraux du Commerce 2018 – www.youtube.com – 12/03/2018.

c) Le passage d'un marché de masse à un marché de niches. La gestion de la diversité.

Si le maître mot actuel est encore la rationalisation des assortiments pour des raisons de compression des coûts, nous pensons qu'à l'avenir l'acheteur aura à gérer des assortiments de plus en plus larges afin de satisfaire les multiples canaux de distribution, les cibles clients associées et « explorer les marchés en profondeur ».

Ceci se confirme dans les commentaires de certains experts.

◂ *« Nous n'avons plus un seul client mais de nombreux types de clients finaux. On va devoir acheter pour plus de dix profils clients : l'éco-friendly, le vegan, celui souhaitant du 'haut de gamme', le 'sensible au prix' etc. A part les achats qui peut faire ça ? »* (expert professionnel).

Plusieurs experts mentionnent alors que l'automatisation ou la digitalisation de certaines tâches devraient permettre à l'acheteur de se libérer du temps pour assurer la gestion de cette multiplicité de références.

Il aura obligatoirement à cumuler des achats en local, en national et à l'international.

Notons les difficultés à re-décentraliser les achats auprès des chefs de rayon en particulier dans les enseignes d'intégrés. Ils pourraient, comme chez les indépendants, prendre en charge certains achats locaux mais le problème semble être désormais lié au manque de compétences.

2-3-7 – Les rôles prévisibles de l'acheteur : une mission fondamentale de différenciation de l'offre.

a) L'acheteur : sélectionneur d'une offre différenciante ou exclusive ?

Pour la majorité des experts, l'acheteur aura, de plus en plus, un rôle de sélectionneur d'une offre différenciante voire exclusive.

◂ *« Les acheteurs seront des sources d'approvisionnements 'exotiques' pour favoriser la différenciation »* (expert académique).

◂ *« La question essentielle est : 'Comment je crée une différenciation par l'offre qui de nature à créer de la préférence pour mon point de vente »* (expert professionnel).

◂ *« La différenciation va obliger l'acheteur à se recentrer sur le client final et c'est ce qui lui manque aujourd'hui »* (expert professionnel).

◂ *« L'acheteur doit savoir parler au « portefeuille », « au cœur » pour séduire le client, « à son esprit » pour le rassurer sur ses attentes »* (expert professionnel).

◂ *« La principale stratégie de résistance des distributeurs traditionnels reste l'approvisionnement[168]. Le distributeur traditionnel aurait ainsi à assurer des flux d'approvisionnement en produits exclusifs »* (expert académique).

◂ *« L'acheteur doit être le meilleur sélectionneur de l'offre et il se différencie alors dans son positionnement par sa sélection »* (expert professionnel).

◂ *« Aujourd'hui la menace n'est pas de 'ne pas avoir le bon prix' mais davantage de 'ne pas avoir le bon produit' »* (expert professionnel).

[168] Par approvisionnement l'expert entend les notions d'achat et d'approvisionnement au sens supply.

◀ *« Bien sûr qu'il faut des marques nationales car la demande consommateurs est là en terme de volume. Mais pour générer de la 'préférence magasin', il faut aller chercher des produits qui en tant que tels deviennent des raisons de fréquentation »* (expert professionnel).

◀ *« La différenciation et la segmentation ne peuvent passer que par les achats »* (expert professionnel).

Cette différenciation ne concerne pas que des produits de marques propres mais également des produits de marques nationales ou des produits sans marque spécifique.

b) La reprise ou le renforcement d'une des missions premières d'un acheteur : le sourcing.

Reprenons la définition de la fonction Achats de BRUEL (2010, p. 15) : elle est « une fonction stratégique responsable de sourcer et d'acquérir, produits, services et prestations demandés par le client final (parfois en direct) et les parties prenantes internes […] ».

La position privilégiée dans le canal et d'être ainsi le *« passage obligé »* pour accéder au linéaire n'ont-ils pas incité les acheteurs à *« attendre patiemment »* que les industriels viennent leur proposer leurs offres ?

La différenciation en alimentaire semble, néanmoins, plus complexe qu'en non alimentaire compte tenu du poids des marques nationales des industriels dans les volumes et chiffres d'affaires sur ces marchés.

Est-ce à dire que les acheteurs ne sourcent plus ? Nous ne pouvons répondre à cette question de manière catégorique ; il semble que cela dépende des secteurs et des filières etc.

Par contre cette mission de sourcing semble plus forte en non alimentaire qu'en alimentaire. Ceci est sans doute dû à la concurrence du e-commerce particulièrement présente en non alimentaire qui a obligé les fonctions Achats à participer activement aux efforts de différenciation de leurs offres. Preuve en est : dans une enseigne spécialisée de non alimentaire, l'acheteur est appelé « acheteur-sourceur ».

◀ *« Pourquoi trouve-t-on davantage d'innovations produits chez Gifi, FoireFouille ou Stockomani que chez des grandes surfaces généralistes. Parce que les acheteurs des enseignes généralistes ne sourcent plus ou moins qu'avant ! »* (expert professionnel).

◀ *« On reste très fermé sur nos fournisseurs »* (expert professionnel).

◀ *« Le sourcing et les visites fournisseurs sont souhaitables »* (expert professionnel).

Certaines entreprises peuvent aider les distributeurs à sourcer des fournisseurs à partir de briefs précis (c'est le cas de la société Wabel qui met en contact acheteurs et industriels).

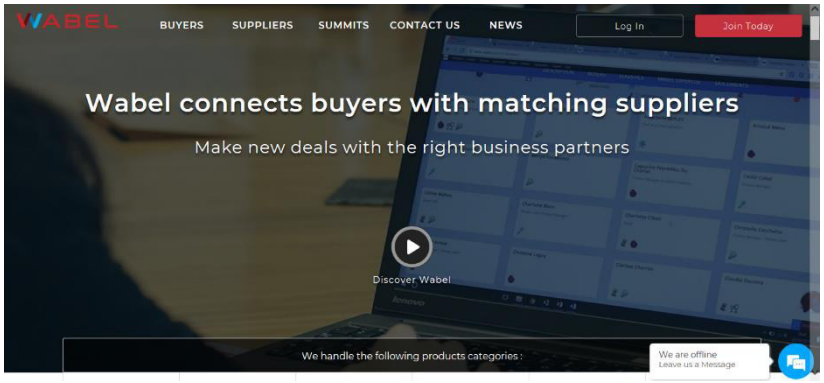


Figure 44 : Page d'accueil du site Wabel - www.wabel.com

L'environnement se complexifie faisant passer, petit à petit, nous l'avons vu, l'organisation des marchés de distribution, d'un canal vertical historique à un écosystème plus large et complexe intégrant de nombreux acteurs et flux.

L'acheteur aura à l'évidence à appréhender cet environnement plus complexe et à le « cartographier pour identifier les acteurs et leurs liens » (SERVAJEAN-HILST R., POISSONNIER H., PIERANGELINI G., 2018).

c) L'acheteur davantage pro-actif vis à vis du marché et expert produit.

◂ *« L'acheteur doit être suffisamment compétent pour répondre voire pour anticiper les besoins et les évolutions de consommation »* (expert professionnel).

◂ *« L'acheteur aura un rôle de plus en plus important pour proposer des lancements à marque propre en particulier sur des segments de niches »* (expert professionnel).

◂ *« Pour être acheteur, il faudra de plus en plus des compétences produits et vraisemblablement une passion produit »* (expert professionnel).

d) L'acheteur : co-concepteur de produits différenciants ou exclusifs ?

Plus que de sélectionneur, certains experts ont abordé également la notion de co-concepteur d'offres différenciantes avec les fournisseurs et industriels.

◂ *« L'acheteur peut avoir à définir de plus en plus un design de produit ; je parle de marché de façonnage avec une connaissance très précise de la formalisation des cahiers des charges au niveau industriel. L'acheteur pourrait davantage intervenir dans la co-création, la co-conception »* (expert académique).

En non alimentaire, l'enseigne Décathlon paraît être un modèle avec ses équipes R&D particulièrement performantes et la commercialisation de produits exclusifs et non comparables sur le marché. Cela participe, à coup sûr, à leur singularité (prenons l'exemple de la tente 2 seconds au montage facilité).

Ces enseignes qui renversent l'organisation traditionnelle des filières sont appelées « enseignes filière. Elles assument la conception des produits, gèrent en amont un écosystème de sous-traitants et de prestataires et internalisent de réelles expertises produits (ingénieurs etc.) » (DUCROCQ C., 2014, p. 79).

Cette orientation paraît peu vraisemblable au regard des nouvelles compétences (ingéniérie, R&D) qui seraient nécessaires chez les distributeurs traditionnels afin de piloter les projets de développement.

Il semble également important ici d'aborder la notion d'intégration en amont d'un pôle industriel comme le revendique l'enseigne Intermarché. Cela permet une maîtrise du process de production et de transformation des produits.

Les experts professionnels interrogés sur ce sujet restent très sceptiques sur les choix stratégiques des distributeurs et leurs capacités à investir dans des pôles industriels en amont.

Ils font évidemment référence aux difficultés financières des groupes de distribution, aux investissements nécessaires pour moderniser les magasins, rattraper le retard sur le digital et donc aux priorités fixées de se concentrer sur leur *« core business »* à savoir la distribution.

L'hypothèse d'intégration amont de sites industriels dans un objectif de maîtrise de la production et de différenciation ne nous semble donc pas plausible.

2-3-8 – L'argument d'une adéquation plus fine entre la typologie des produits et les canaux de distribution (concepts, enseignes) : l'acheteur relais du commerce de précision et des stratégies commerciales des enseignes.

Comme indiqué précédemment le modèle *« volume-prix »* ne semble plus être le seul argument en négociation (du moins pas dans toutes les enseignes et pas sur tous les produits).

L'objectif est également de convaincre les industriels d'une mise à disposition de produits exclusifs ou différenciants représentant vraisemblablement des plus petites séries en fabrication.

Plusieurs experts font donc référence à d'autres éléments d'attractivité du distributeur.

L'adéquation entre les produits du fournisseur, les différentes typologies d'enseignes ou de concepts et leurs stratégies commerciales semble être une voie intéressante.

Ainsi, la mise en avant des typologies de clientèles ciblées sont par exemple des arguments pouvant être avancés. Il s'agit alors pour la fonction Achats de relayer et d'accompagner le commerce de précision et les stratégies commerciales des enseignes auprès des fournisseurs et industriels. Nous retrouvons ici les sources de pouvoir liées à l'expertise et au charisme (FRENCH R.-J.-P., RAVEN B., 1959).

L'objectif suivi est bien l'adéquation entre une gamme de produits et une enseigne ciblée qui aboutira vraisemblablement à de meilleures performances des produits et une satisfaction des différents acteurs (enseigne et fournisseur).

2-3-9 – Le distributeur fournisseur des plateformes : un rôle renforcé pour la fonction Achats ?

Dans le cas des alliances qui ont débuté entre distributeurs traditionnels et cybermarchands, il semble clair que la fonction « Vente » du distributeur se verrait être abandonnée au profit de la plateforme garantissant audience et fournissant linéaire virtuel.

La fonction Achats du distributeur aurait un rôle vraisemblablement renforcé et sa fonction de « sélectionneur de produits différenciants ou exclusifs » abordée précédemment se verrait justifiée comme sa nouvelle appellation.

◂ *« Pour être incontournable aux yeux de la plateforme il faut être incontournable dans l'apport de produits que vous êtes les seuls à pouvoir lui apporter. Donc on revient à la quête de différenciation qui doit et qui va devenir plus important qu'avant dans la fonction Achats »* (expert professionnel).

D'après les experts, les cybermarchands ne se qualifient pas comme des commerçants. Ils n'ont pas obligatoirement les ressources et compétences nécessaires pour assurer des achats alimentaires et tout le suivi que ces produits nécessitent (qualité etc.).

Il se pourrait bien que le distributeur et sa fonction achats soient de véritables externalités pour ces cybermarchands en étant capables de les approvisionner en produits alimentaires différenciants, exclusifs et de gérer tous les aspects de suivi et les risques associés.

2-3-10 – Synthèse : la *« composante marketing »* de l'acheteur de grande distribution.

Dans un contexte d'omnicanalité et de démassification, la pertinence de l'offre sera le moyen pour le distributeur de se différencier et de s'extraire (partiellement ?) de la *« guerre des prix »* destructrice de valeur mais également de gagner la préférence des clients et ainsi de les fidéliser.

L'acheteur aura une importance capitale et renforcée dans le marketing de l'offre.

Face à des marchés de plus en plus de niches il devra être épaulé de fonctions ayant « l'intelligence de la donnée » susceptibles de lui fournir précisément des données ventes.

L'acheteur devra exploiter mais surtout explorer son écosystème et redevenir « expert marché ou produit ».

Nous soumettons une nouvelle appellation pour l'acheteur : « sélectionneur d'une offre différenciante ou exclusive[169] ».

L'acheteur devra redevenir sourceur ; première étape pour capter de nouvelles idées et de nouveaux produits.

L'objectif est bien d'innover en continu et de lancer très régulièrement des produits et innovations (n'est-ce pas ce qui caractérise l'enseigne Monoprix et participe à son succès ?).

L'adéquation d'une offre spécifique à une typologie de magasins particuliers devrait être un argument de négociation pertinent à l'avenir.

[169] Nous privilégions la notion d'offre à celle d'innovation. Il ne s'agit pas obligatoirement d'une innovation mais il peut s'agit d'un nouveau parfum, d'un nouveau grammage, d'une nouvelle recette. La mention de « l'offre » nous semble également importante.

2-4 – Continuation de piste de recherche ; quelle organisation plausible pour la fonction Achats ?

Compte tenu des orientations possibles/souhaitables pour la fonction Achats décrites précédemment et de l'organisation actuelle présentée dans le premier chapitre, nous pourrions soumettre une piste de recherche.

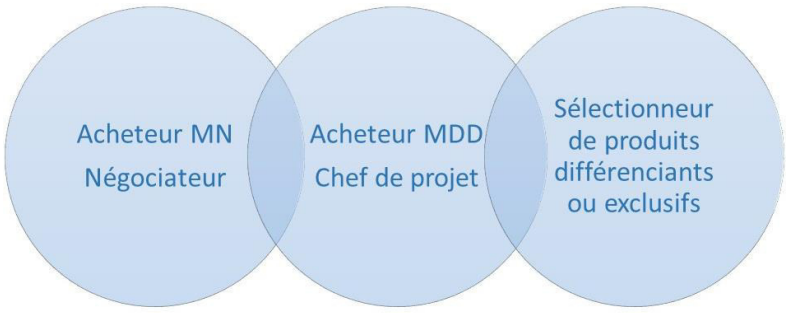
Il conviendrait de s'interroger sur la mise en place opérationnelle d'une organisation achats intégrant un *« sélectionneur de produits différenciants ou exclusifs »* et ses possibles implications managériales en prenant appui sur les recherches novatrices dans le secteur industriel (automobile) (BEN MAHMOUD-JOUIN, SERVAJEAN HILST, DUMAS, GILAIN, 2019).

Ainsi,

- L'acheteur marques nationales se verrait confier le rôle de négociateur vis-à-vis des grandes marques et conserverait un rôle de rationalisation des prix (objectif fondamental dans le secteur du commerce et de la grande distribution afin de conserver un avantage concurrentiel). Intégré en super-centrale ou non, son rôle est avant tout de négocier, de contractualiser, de gérer le panel existant et les budgets (promos etc.)
  Il pourrait être comparé à *« l'acheteur série »* en automobile.

- L'acheteur MDD est davantage perçu comme un chef de projet chargé de co-développer avec un fournisseur une offre à marque propre. Il pourrait être comparé à *« l'acheteur programme »* en automobile.

- Le sélectionneur de produits différenciants ou exclusifs est davantage dédié à l'exploration, à un rôle de veille vis-à-vis de l'écosystème. Il propose régulièrement des lancements de nouveaux produits (sur les familles ou segments identifiés comme prioritaires).
  Ce sélectionneur devrait pouvoir solliciter des fournisseurs du panel ou d'autres hors panel.
  Il pourrait être comparé à *« l'acheteur innovation »* en automobile.



Conclusion générale.

Notre travail de recherche s'est consacré au secteur de la grande distribution qui subit actuellement de profonds bouleversements et à sa fonction Achats.

Face à l'essor du digital et à l'évolution de la société, le commerce traditionnel tente de s'adapter …

Les commerces physiques et surtout les hypermarchés sont impactés par une baisse chronique et prédite comme durable du trafic clients et de la consommation.

L'essor du digital a profondément modifié les comportements des consommateurs (individualisation) et de la société (démassification) entrainant une « Révolution commerciale »[170] et débouchant sur une « Distribution 4.0 »[171].

Une fonction Achats au service du modèle économique historique …

Notre premier objectif a, d'abord, été de caractériser la fonction Achats dans ce secteur d'activité, d'identifier ses spécificités et ce, en faisant référence au modèle économique historique et encore dominant aujourd'hui de la grande distribution.

Aux caractéristiques du modèle économique, *« prix bas, volume, rotation, standardisation, rationalisation, puissance* », la fonction Achats répond *« 'cost killing', centralisation et relations inter organisationnelles basées sur le pouvoir ».*

Fonction *« cœur de métier »,* elle présente néanmoins de fortes spécificités et en particulier d'avoir des composantes *« marketing »* et *« supply chain »*, l'enjeu étant la participation à la construction et à la mise à disposition d'une proposition de valeur pertinente au consommateur final (offre proposée et service apporté)[172].

Des évolutions de modèles économiques, et l'apparition de nouveaux avec un point commun : l'orientation client …

Notre deuxième objectif a consisté à nous intéresser à la notion de modèle économique et à identifier les nouvelles orientations de ceux de la distribution. L'orientation client en est un point commun.

Si l'omnicanalité et le *« commerce de précision »* traduisent le caractère évolutif des anciens modèles, la *marketplace* révèle, quant à elle, un caractère disruptif en satisfaisant des demandes individualisées à grande échelle et en rationalisant les coûts.

Or, ces modèles économiques de plateformes pourraient entrainer la réorganisation complète des marchés de distribution les faisant passer d'une architecture en canal vertical à un écosystème composé de très nombreux acteurs.

Le distributeur, relégué au rang de fournisseur, pourrait bien y laisser sa position privilégiée dans le canal, celle d'être au contact du client final et donc également une partie de sa marge.

[170] (MOATI P., 2011).
[171] (BADOT O., LEMOINE J.-F., OCHS A., 2018).
[172] (MERMINOD N., PACHE G., 2016).

Orientation client, orientation marché et fonction Achats …

Révélatrice d'une contrainte des débouchés, l'orientation clients a pour objectif de replacer le client au centre des préoccupations de l'entreprise et de tenter de le satisfaire.

Mais la prise de conscience d'être intégrée à un écosystème comprenant de nombreuses parties prenantes oblige l'entreprise à être davantage orienté marché sans se limiter à l'orientation client.

La fonction Achats a justement pour rôle de manager et de gérer les parties prenantes principales d'un distributeur que sont ses fournisseurs.

De plus en plus stratégique au sein des entreprises, la fonction Achats a un rôle important pour capter l'innovation auprès de ses fournisseurs et permettre à son organisation de se différencier et d'avoir un avantage concurrentiel sur le marché.

Et demain ? Un acheteur devant gérer la complexité …

Notre troisième objectif a été de tenter d'esquisser les orientations plausibles pour la fonction Achats en tenant compte des évolutions des modèles économiques.

Ses missions premières de rationalisation des coûts et de gestionnaire de risques s'imposent comme des évidences compte tenu du secteur et des signaux faibles de l'environnement.

Mais l'acheteur verra, vraisemblablement, sa composante « *supply* » renforcée afin de participer activement à la synchronisation des flux amont sur ceux aval, ces derniers devenant de plus en plus complexes.

L'acheteur aura, enfin et surtout, un rôle prépondérant dans le marketing de l'offre. La gestion de la diversité, émanant de la démassification de la consommation, la veille active de l'écosystème et surtout la différenciation seront au cœur de ses missions prochaines.

« La compétitivité des entreprises repose sur leur capacité à innover en continu »[173].

Nous soumettons donc l'appellation de ***« sélectionneur d'une offre différenciante ou exclusive »*** pour qualifier, demain, la mission prioritaire de certains acheteurs de grande distribution.

C'est bien le fait d'être le *« meilleur sélectionneur d'une offre différenciante »* qui permettra :

- aux magasins d'être des lieux de contentement des pulsions des clients et ainsi de les fidéliser,
- de garantir une *« non comparabilité »* des produits et ainsi de tenter de protéger les marges,
- au distributeur fournisseur des cybermarchands de se différencier sur leurs *marketplaces* et de surtout leur fournir des produits qu'il sera le seul à pouvoir leur livrer.

De nouvelles compétences ?

Il conviendrait alors de se questionner sur les nouvelles compétences que les acheteurs de la grande distribution auront à acquérir. Plus que de rationalisation de coûts, il s'agit de créer de la valeur.

L'enjeu pour les acheteurs est important : ne plus être que de simples « cost killers » …
L'enjeu pour la fonction Achats est primordial : gagner en maturité …

[173] Intervention de P. MOATI – Economiste – Etats généraux du Commerce 2018 – www.youtube.com – 12/03/2018.

Limites à notre recherche.

Nous identifions comme limites à notre recherche :

- la démarche méthodologique employée ne respectant pas les préconisations de SCOUARNEC (2008) concernant la prospective et l'application des méthodes d'experts,
- le nombre insuffisant d'experts sollicités,
- nos difficultés à respecter le guide d'entretien en particulier avec les experts académiques.
- les difficultés de disposer d'une vision prospective chez certains experts. Ceci est sans doute dû au secteur qui est particulièrement incertain induisant des difficultés à se projeter.

Bibliographie

A-

ABBAD H., PACHE G., BONET-FERNANDEZ D. (2012). Peut-on désormais parler d'engagement du distributeur dans la relation avec l'industriel ? *Management International*, 103-116.

ADNER R. (2017). Ecosystem as structure : An actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, 40.

AGERON B., SPALANZANI A. (2010). Perceptions et réalités du développement durable dans les entreprises françaises. *Revue française de gestion*, 157-171.

ALBA J., JANISZEWSKI C., LUTZ R., SAWYER A., WOOD A. (1997). Interactive Home Shopping : Consumer, Retailer, and Manufacturer Incentives to Participate in Electronic Marketplaces. *Journal of Marketing, 61*(N°3), 38-53.

ALLAIN M.-L., CHAMBOLLE C. (2002). Les relations entre producteurs et distributeurs : bilan et limites de trente ans de régulation. *Ecole polytechnique - Cahier N°002-007*, hal-002430009.

ALLAIN M.-L., CHAMBOLLE C. (2003). *Economie de la distribution.* Paris: La Découverte.

AMINE A., FADY A., PONTIER S. (1997). L'acheteur professionnel de la distribution face aux produits nouveaux : pour une nouvelle approche. *Recherche et applications en Marketing*, 23-38.

ANDERSON C. (2009). *La longue Traîne.* Paris: Pearson.

ANDERSON E.-W., SULLIVAN M.-W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science, 12*, 125-143.

ANGOT J., LECOCQ X., PLE L. (2010). Le client, coconcepteur, coproducteur, codistributeur. *L'Expansion Management Review*, 108-121.

ANSOFF H.-I. (1987). The emerging paradigm of strategic behavior. *Strategic Management Journal*, 501-516.

ANTEBLIAN-LAMBREY B. (1998). 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. *Revue française du marketing*, 27-39.

ATTUEL-MENDES L., FILSER M., NOTEBAERT J.-F. (2015). Les évolutions de l'urbanisme commercial et des rapports de force dans le canal de distribution : impact sur les stratégies des détaillants. *Revue française du Marketing*, 77-90.

ATTUEL-MENDES L., NOTEBAERT J.-F. (2011). Les pratiques de négociation à l'épreuve du droit. *Management & Avenir*, 273-288.

B-

BADOT O., LEMOINE J.-F., OCHS A. (2018). *Distribution 4.0.* Montreuil: Pearson.

BADOT O., LEMOINE JF., OCHS A. (2019). Distribution 4.0 : une nouvelle révolution commerciale ? *L'Economie politique*, 8-22.

BADOT O., MORENO D. (2016). *Commerce et urbanisme commercial. Les grands enjeux de demain.* Editions Management & Société.

BAECHLER J. (1978). *Le pouvoir pur.* Paris: Calmann-Lévy.

BAGLIN G., BRUEL O., KERBACHE L., NEHME J., VAN DELFT C. (2013). *Management Industriel et Logistique - Conception et Pilotage de la Supply Chain - 6e édition.* Economica.

BAIER C., HARTMANN E., MOSER R. (2008). Strategic alignment and purchasing efficacy : an exploratory analysis of their impact on financial performance. *Journal of Supply Chain Management*, 36-52.

BAND W. (1988, Septembre). Customer-satisfaction studies changing marketing strategies. *Marketing News*, 14.

BARITAUX V., HOUDART M. (2015). Relations fournisseurs-grande distribution dans les filières agroalimentaires. Une analyse de la trajectoire d'une démarche "filière qualité". *Economie Rurale*, 15-30.

BARITAUX V., HOUDART M. (2015). Relations fournisseurs-grande distribution dans les filières agroalimentaires. Une analyse de la trajectoire d'une démarche "filière qualité". *Economie Rurale*, 15-30.

BARNEY J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 99-120.

BARREYRE P.-Y. (1976). La fonction approvisionnement dans la stratégie de l'entreprise. *Revue française de gestion*, 61-74.

BARREYRE P.-Y. (2010). Les chemin d'un changement organisationnel. La professionnalisation de la fonction achats. *Revue française de gestion*, 187-190.

BARREYRE P.-Y., LENTREIN D. (1990). *La communication promotionnelle des services achats vers les fournisseurs : une enquête auprès de trente six grandes entreprises industrielles.* CERAG Grenoble: Cahier de recherche N°90.

BEDIER J. (2008). Conclusion. Dans V. C., *Le management des ressources humaines dans la grande distribution.* (p. 234). Paris: Vuibert.

BEN MAHMOUD-JOUIN, SERVAJEAN HILST, DUMAS, GILAIN. (2019). L'Achat-Innovation, un acteur d'unterface d'Open Innovation.

BENAVENT C. (2016). *Plateformes. Sites collaboratifs, marketplaces, réseaux sociaux ... Comment ils influencent nos choix.* Fyp Editions.

BENAVENT C. (2018). Les modèles économiques des plateformes. Dans L. J.-F. BADOT O., *Distribution 4.0* (pp. 51-52). Montreuil: Pearson.

BENOUN M., HELIES-HASSID M.L. (1993). *Distribution - Acteurs et Stratégies.* Economica.

BENQUET M., DURAND C. (2016). La financiarisation de la grande distribution : Restructuration de l'actionnariat et déclin économique du Groupe Carrefour (1999-2013). *Revue Française de Socio-Economie*, 37-59.

BERGES -SENNOU F., CAPRICE S. (2003). Les rapports producteurs-distributeurs : fondements et implications de la puissance d'achat. *Economie Rurale*, 192-205.

BEUSCART J.-S., FLICHY P. (2018). Plateformes numériques. *Réseaux*, 9-22.

BEYLIER R.-P. (2016). Les Marques de Distributeur de terroir comme outil de légitimation de la grande distribution. *Economie et finances - Thèse*. Université Montpellier, Français.

BEYLIER R.-P., MESSEGHEM K., FORT F. (2011). Les distributeurs à la conquête de la légitimité territoriale : le cas Carrefour. *Management & Avenir*, 235-255.

BILLOWS S. (2017). La grande distribution et ses fournisseurs : les usages commerciaux de la loi et du contrat. *Revue Française de Socio-Economie*, 177-195.

BINNINGER A.-S. . (2008). Exploring the relationships between retail brands and consumer loyalty . *International Journal of Retail and Distribution Management*, 94-110.

BONET D., PACHE G. (2004). Les relations logistiques entre industriels et distributeurs : des discours en quête de sens. *Revue Française du Marketing*, 59-72.

BOULAY J., VLAD M., DE FAULTRIER B. (2010). Internet et canal de distribution : de l'évolution des pratiques à de nouveaux équilibres de pouvoir. *La Revue des Sciences de Gestion*, 29-37.

BOURGEON-RENAULT D., COVA B., EVRARD Y., PETR C. (2007). Au-delà du paradigme de "disconfirmation" des attentes : quand le lien remplace le bien. *Actes du XXIIIe Congrès International de l'AFM*.

BRAILLY J., COULONDRE A. (2016). Le travail de construction d'une place de marché : centres commerciaux et salons de professionnels. *Revue Française de Socio-Economie*, 161-181.

BROUCKE B., AUDINO O., BROCHOT M., DEBATTE B. (2014). *Les fiches outils des Achats.* Paris: Eyrolles.

BRUEL O. (2014). *Management des Achats - 2e Edition.* Paris: Economica.

BULTEZ A. (2005a). Distribution des rôles dans le canal commercial : I. Des intermédiaires peuvent-ils y trouver place ? *Décisions Marketing*, 33-43.

BULTEZ A. (2005b). Distribution des rôles dans le canard commercial : II. Des coulisses à l'avant scène. *Décisions Marketing*, 31-46.

C-

CALVI R. (2000). Le rôle des servicesAchats dans le développement des produits nouveaux : une approche organisationnelle. *Finance, Contrôle, Stratégie*, 31-55.

CALVI R., PACHE G. (2010). Management des achats. Renouvellements managériaux et théoriques. *Revue française de gestion*, 91-95.

CALVI R., PACHE G., JARNIAT P. (2010). Lorsque la fonction achats devient stratégique. De l'éclairage théorique à la mise en pratique. *Revue française de gestion*, 119-138.

CAMMAN C., LIVOLSI L. (2009). Le category management, un vecteur de transversalité. Le cas du Groupe Carrefour. *Management & Avenir*, 146-162.

CAMPO K., GIJSBRECHTS E., NISOL P. (2000). Towards understanding consumer response to stock-outs. *Journal of Retailing*, 219-242.

CAPO C., CHANUT O. (2012, Nov). Business models et positionnements voulus des nouveaux concepts de proximité en France : une grille d'analyse appliquée à la branche proximité de Casino. *Etienne Thil*.

CARLTON W., PERLOFF J.-M. (1999). *Modern Industrial Organization - Addison-Wesley Series in Economics, 3rd revised.* Longman.

CARTER P-L., CARTER J.-R., MONCZKA R.-M., SLAIGHT T.-H., SWAN A.-J. (2000). The Future of Purchasing and Supply : A Ten-Year Forecast. *The Journal of Supply Chain Management*, 14-26.

CARTERON V. (2013). Expérience client et distribution "omnicanale". *L'Expansion Management Review*, 25-35.

CARU A., COVA B. (2006). Expériences de consommation et marketing expérientiel. *Revue française de gestion*(N°162), 99-113.
CHAN KIM C., MAUBORGNE R. (2004). Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*, 76-84.
CHANUT O., PACHE G. (2012). Stratégies logistiques émergentes : de la grande distribution alimentaire aux réseaux contractuels. *Marché et organisations*, 91-115.
CHATELLIER V., MAGDELAINE P., TREGARO Y. (2015). La compétitivité de la filière Volaille de chair française : entre doutes et espoirs. *INRA Productions animales*, 411-428.
CHAVES FERREIRA B., JOURDAIN A., NAULIN S. (2018). Les plateformes numériques révolutionnent-elles le travail ? *Réseaux*, 85-119.
CHESBROUGH H., ROSENBLOOM R.S. (2002, June). The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation : Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Firms. *Industrial and Corporate Change, 11*(N°3).
CHRISTOPHER M. (2010). *Logistics and supply chain management - 4e éd.* Harlow: FT Prentice Hall.
CHURCHILL G., SURPRENANT C. (1982, November). An investigation into the determinants of Customer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 491-504.
CLIQUET G. (1997). Le rôle du distributeur dans le processus d'innovation. *Actes du Deuxième Congrès International Franco-Québécois de Génie Industriel*, (pp. 1-16). Albi.
CLIQUET G., FADY A., BASSET G. (2003). *Management de la Distribution.* Paris: Dunod.
CLIQUET G., PERRIGOT R., BASSET G. (2013). 50 ans de grandes surfaces en France : en maintenant ? *Colloque Etienne THIL ; 2-4 Octobre.* Paris.
COISSARD S., KACHOUR M., BERTHELOT E. (2016). (Re)penser le Business Model au prisme de la théorie des parties prenantes. *La Revue des Sciences de Gestion*, 169-176.
COLLA E. (2004). Les bases du pouvoir contractuel de la grande distribution. Une approche intégrative. *Revue française du marketing*, 39,58.
COLLERETTE P. (2002). *Pouvoir, Leadership et Autorité dans les organisations.* Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
CONAN GHESQUIERE C. (2011). Vers une nouvelle conception de l'assortiment dans la grande distribution. *Gestion 2000*, 31-44.
CORNISH F. (1988). Building a Customer-oriented Organization. *Long Range Planning, 21*(N°3), 105-107.
COX A. (2001). Understanding Buyer and Supplier Power : A framework for Procurement and Supply Competence. *The Journal of Supply Chain Management*, 8-15.
CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977). *L'acteur et le système.* Paris: Edition du Seuil.

D-

DAHL R.-A. (1957). The Concept of Power. *Behavioral Science*, 201-215.
DAMAK TURKI M., KAMMOUN M. (2010). Comment optimiser le succès des activités de promotion des ventes ? *Gestion*, 27-30.
DAUMAS J.C. (2006). Consommation de masse et grande distribution. Une révolution permanente (1957-2005). *Presses de Sciences Po. - Vingtième Siècle. Revue d'histoire*(91), 57-76.
DAVIS S. (1988). *Diriger au futur.* Paris: InterEditions.
DE FAULTRIER B., BUI J.-E. (s.d.). Pour une nouvelle grille de lecture du métier d'acheteur de la distribution en Textile-Habillement : une approche par les compétences situées.
DEBABI M. (2009). Dimensions intégratives et distributives de la négociation entre producteurs et distributeurs. *La Revue des Sciences de Gestion*, 105-112.
DEBOS F. (2006). N.I.P et promotions des marques : vers une synergie nécessaire. *Market Management*, 6-16.
DECORET P.-M. (2018). Amazon et Alibaba passent à table ... et bientôt dans les champs ? Commerce en ligne : La naissance d'un circuit de distribution alimentaire. *Pour*, 125-133.
DEKHILI S. (2016). Les enseignes de la grande distribution : quelle légitimité pour commercialiser des produits écologiques du point de vue des consommateurs ? *Management & Avenir*, 55-77.
DELORD N. (2007, Juin 18). Puissance d'achat et concurrence dans la grande distribution. *Thèse pour l'obtention du grade de Docteur ès Sciences Economiques*. Université Nancy II.
DEMIL B., LECOCQ X. (2008). (Re)penser le développement des organisations : les apports du modèle économique. (Lavoisier, Éd.) *Revue française des gestion*, 113-122.
DEWITTE A. (2015, Juin). Contraintes réglementaires et évolution des business models : le cas de la grande distribution alimentaire française. *XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*.
DRUKER P.-F. (1954). *The practice of management.* New York: Harper and Row Publishers.
DUCROCQ C. (2014). *Distribution : Inventer le commerce de demain.* Pearson.

E-

ELOIRE F. (2010). Une approche sociologique de la concurrence sur un marché : le cas des restaurateurs lillois. *Revue française de sociologie*, 481-517.

EMERSON R. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 31-41.

EMMELHAINZ L.-W., EMMELHAINZ M.-A., STOCK J.-R. (1991). Logistics implications of retail stockouts. *Journal of Business Logistics*, 129-142.

F-

FILSER M. (1998). Taille critique et stratégie du distributeur. Analyse théorique et implications managériales. *Décisions marketing*, 7-16.

FILSER M., DES GARETS V., PACHE G. (2001). *La distribution : organisation et stratégie.* Management et société.

FILSER M., DES GARETS V., PACHE G. (2012). *La distribution. Organisation et stratégie. 2e édition.* Cormelles Le Royal: EMS Management & Société.

FILSER M., PACHE G. (2008). La dynamique des canaux de distribution. Approches théoriques et ruptures stratégiques. *Revue française de gestion*, 109-133.

FOMBRUN C.-J., SHANLEY M. (1990). What's in a name ? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 233-258.

FORD D., HAKANSSON H. (2006). The idea of interaction. *The IMP Journal*, 4-20.

FORNELL C. (1992, Janvier). A National Customer Satisfaction Barometer : The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 6-21.

FREEMAN R.E. (1984). *Strategic management : A Stakeholder approach.* Boston: Pitman.

FREEMAN R.-E. (2010). *Strategic Management : A Stakeholder Approach.* Cambrige university Press.

FRENCH R.-J.-P., RAVEN B. (1959). The bases of social power. Dans C. D., *Studies in Social Power* (pp. 150-167). Chicago: University of Michigan Press.

G-

GALLOUJ C. (2007). *Innover dans la grande distribution.* Bruxelles: De Boeck.

GALLOUJ C., GALLOUJ S. (2009). L'innovation dans la grande distribution : essai de construction d'une approche servicielle. *Management & Avenir*, 103-120.

GALLOUJ C., VIGLIANO M.-H. (2012). Images et figures du grand commerce dans les rechercches en SHS. *Marché et organisations*, 11-23.

GEYSKENS I., STEENKAMP J.-B., KUMAR N. (1999). A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 223-238.

GOTTELAND D., HAON C., GAUTHIER C. (2007). L'orientation marché : synthèse et nouvelles directions théoriques. *Recherche et Applications en Marketing*, 45-59.

GOZE-BARDIN I. (2009). Les défis de la logistique de distribution à l'horizon 2035. *Management & Avenir*, 217-236.

GRANDCLEMENT C. (2006). Le marketing des similarités. Les produits à marque de distributeur. *Réseaux*, 221-252.

GUERRIEN B. (2002). *Dictionnaire d'analyse économique, microéconomie, macroéconomie, théorie des jeux etc.* Paris: La Découverte.

H-

HAMEL G., PRAHALAD C.-K. (1994). *Competing for the Future.* Boston: Harvard Business School Press.

HATEM F., PREEL B. (1995). *Pour une prospective participative.* BIPE Conseil.

HAUSMAN A., STOCK J.-R. (2003). Adoption and implementation of technological innovations within long-term relationships. *Journal of Business Research*, 681-686.

HENRIQUES I., SADORSKY P. (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. *Academy of Management Journal*, 87-99.

HIRSCHMAN E. (1978). A descriptive theory of retail market structure. *Journal of Retailing*, 29-48.

HIRSCHMAN E.-C., STAMPFL R.-W. (1980). Roles of Retailing in the diffusion of popular culture : microperspectives. *Journal of Retailing*, 16-30.

HOCQUELET M., BENQUET M., DURAND C., LAGUERODIE S. (2016). Les crises de la grande-distribution. *Revue Française de Socio-Economie*(N°16), 19-35.

HOLM HANSEN T., SKYTTE H. (1998). Retailer buying behaviour : a review. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 277-301.

J-

JEHAN I. (2012). Comment caractériser des compétences du "bon" acheteur et leurs formes d'apprentissage. *Doctoral dissertation*. Pau.

K-

KAUFMANN L., CARTER C.-R. (2004). Deciding on the mode of negociation : to auction or not to auction electronically. *Journal of Supply Chain Management*, 15-26.

KOELEMEIJER K., OPPEWAL H. (1999). Accessing the Effects of Assortment and Ambience : A Choice Experimental Approach. *Journal of Retailing*, 319-345.

KOHLI A.-K., JAWORSKI B.-J. (1990). Market Orientation : The construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 1-18.

KRALJIC P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, 109-117.

KRUGMAN P. (1980). Scale Economies, Product Differentiation and the Pattern of Trade. *American Economic Review, 70*(5), 950-959.

L-

LABBE-PINLON B., LOMBART C., LOUIS D. (2010). Les lots virtuels "empilés" : repères de bonnes affaires pour les consommateurs ! *Management & Avenir*, 13-34.

LABRECQUE J., LESCEUX D. (2001). Le commerce de détail : d'un marketing stratégique de l'offre à celui de la demande. *Gestion, 26*, 75-81.

LAKOMSKI-LAGUERRE O. (2006). Introduction à Schumpeter. *L'Economie politique*, 82-98.

LAMBIN J-J., CHUMPITAZ CACERES R. (2006). L'orientation marché est-elle une stratégie rentable pour l'entreprise ? *Recherche et applications en marketing, 21*(N°2), 1-29.

LAPOULE P. (2018). L'évolution du rôle des distributeurs dans les relations industrie-commerce. Dans L. J.-F. BADOT O., *Distribution 4.0* (pp. 78-83). Montreuil: Pearson.

LARRANAGA E., SOULARD L. (2018). *Le Retail face aux nouveaux modes de consommation. S'adapter ou disparaître.* Malakoff: Dunod.

LE CLANCHE J.-F. (2018). Epistémologie de la rupture. *Pour*, 29-36.

LE ROY F. (2004). L'affrontement dans la relation de concurrence. *Revue française de gestion*, 179-193.

LE ROY F., YAMI S. (2007). Les stratégies de coopétition. *Revue française de gestion*, 83-86.

LECOCQ X., DEMIL B., WARNIER V. (2006, 4). Le Business Model, un outil d'analyse stratégique. *L'expansion Management Review*(123), 96-109.

LEFAIX-DURAND A., POULIN D., BEAUREGARD R., KOZAK R. (2006). Relations interorganisationnelles et création de valeur. *Revue française de gestion*, 205-227.

LEHMANN-ORTEGA L., LEROY F., GARRETTE B., DUSSAUGE P., DURAND R. (2016). *Strategor - 7e édition.* Paris: Dunod.

LEHMANN-ORTEGA L., MUSIKAS H., SCHOETTL J-M. (2017). *(Ré) inventez votre business model avec l'approche Odyssée 314.* Malakoff: Dunod.

LEPERS X. (2003). Vers une nouvelle conceptualisation de la relation d'échange fournisseurs-grands distributeurs. *Revue Française de Gestion*, 81-94.

LEVY M., GREWAL D., PETERSON R., CONNOLLY B. (2005). The concept of the 'Big Middle'. *Journal of Retailing*, 83-88.

LTIFI M., HIKKEROVA L., GHARBI J.-E. (2016). L'effet de la performance logistique en magasin de détail sur la satisfaction et le bonheur des consommateurs. *La Revue des Sciences de Gestion*(278-279), 89-98.

LUBECK J., SCHNEIDER J.-L. (2000). *Le secteur de la distribution en France - complément "Régulation des relations entre fournisseurs et distributeurs".* Paris: La Documentation française.

M-

MACHAT K. (2011). La socialisation organisationnelle du fournisseur en BTB. Une application aux fournisseurs régionaux de la grande distribution alimentaire. *Management & Avenir*, 219-234.

MAGRETTA J. (2002, Mai). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*.

MALHER X., MAGDELAINE P., DUCLOS M. (2018). Diversité et résilience dans les filières avicoles. *Innovations agronomiques, INRA*, 107-127.

MARION G. (2006). Le marketing malade de l'orientation client. *L'Expansion Management Review*, 120-128.

MARKIDES C., SOSA L. (2013). Pioneering and First Mover Advantages : The Importance of Business Models. *Long Range Planning*(46), 325-334.

McNAIR M.-P., MAY E. (1978). The Next Revolution of the Retailing Wheel . *Harvard Business Review*, 81-91.

MERMINOD N., NOLLET J., REBOLLEDO C. (2017). Manager son attractivité pour devenir client privilégié d'un fournisseur. Une étude de cas. *Logistique & Management*, 266-276.

MERMINOD N., PACHE G. (2016). Améliorer les interfaces entre achats, logistique et marketing : l'humain au coeur de l'organisationnel. *La Revue des Sciences de Gestion*, 99-108.
MEVEL O. (2010). Les relations entre la production et la distribution : le cas du partage de la valeur ajoutée dans la filière laitière française. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 38-49.
MINTZBERG H. (1986). *Le pouvoir dans les organisations.* Paris: Ed. d'Organisation.
MOATI P. (2010). La poussée des marques de distributeurs sur le marché alimentaire : interprétations et perspectives. *Revue d'économie industrielle*, 133-154.
MOATI P. (2011). *La nouvelle révolution commerciale.* Paris: Odile Jacob.
MOATI P. (2016). Vers la fin de la grande distribution ? (L. Découverte, Éd.) *Revue Française de Socio-Economie, N°16*(1), 99-118.
MOATI P. (2019). Les distributeurs face aux dangers de la "plateformisation" du commerce. *L'Economie Politique*(N°81), 23-33.
MOATI P., VOLLE P. (2011). La montée en compétence marketing des distributeurs : modalités, défis et enjeux de management. *Management & Avenir*, 189-204.
MONCZKA R., HANDFIELD R., GIUNIPERO L., PATTERSON J. (2008). *Purchasing and supply chain management - 4e éd.* Mason: Thomson Press.
MUNOS A. (2012). La théorie de la SDL (Service-Dominant-Logic) appliquée à la distribution : validations, limites et contributions. *La Revue des Sciences de Gestion*(N°257), 111-119.

N-

NARVER J.-C., SLATER S.-F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 20-35.
NOGATCHEWSKY G. (2003). L'exercice du contrôle dans la relation client-fournisseur. *Revue française de gestion*, 173-183.
NOGATCHEWSKY G. (2004, Octobre 08). Les configurations de contrôle dans les relations client-fournisseur. *Thèse pour l'obtention du titre de Docteur Es Sciences de Gestion*. Paris.
NOIREAUX V., POIREL C. (2009). Pouvoir et leadership dans les canaux de distribution : la logistique face aux jeux des acteurs. *Management & Avenir*, 32-48.
NOLLET J., TCHOKOGUE A. (2010). Gestion des achats. Aller au delà des tendances et paradigmes. *Revue française de gestion*, 173-186.

O-

OSTERWALDER A. (2004). *The Business Model Ontology : a proposition in a design science approach.* Lausanne: Thèse présentée à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Université de Lausanne.
OSTERWALDER A., PIGNEUR Y. (2011). *Business Model nouvelle génération.* Paris: Pearson.

P-

PACHE G. (2015). Le poids du critère logistique dans les procédures de sélection des fournisseurs : Application à la grande distribution alimentaire. *Logistique & Management*, 93-104.
PENROSE E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm - 4e ed.* Wiley.
PERROTIN. (1999). *Acheter avec profit.* Editions d'Organisation.
PETTITJOHN L.-S., MELLOT D.-W., PETTITJOHN C.-E. (1992). The relationship between retailer image and brand image. *Psychology & Marketing*, 311-328.
PFEFFER J., SALANCIK G. (1978). *The External Control of Organizations.* New York: Harper & Row Publishers.
PHILIPPE D., DURAND R. (2009). Communication environnementale et réputation de l'organisation. *Revue française de gestion*, 45-63.
PISANI F., PIOTET D. (2008). *Comment le Web change le monde : l'alchimie des multitudes.* Paris: Pearson.
PLANTIN J.-C., LAGOZE C., EDWARDS P.-N, SANDVIG C. . (2018). Infrastructure studies meet platform studies in the age of Google and Facebook. *New Media and Society*, 293-310.
PORTER M.-E. (1986a). *Choix stratégiques et concurrence.* Paris: Economica.
PORTER M.-E. (1986b). *Competition in Global Industries.* Boston: Harvard Business School Press.
PORTER M.E. (1996). What is Strategy ? *Harvard Business Review*, 61-78.
PRAS B. (1991). Stratégies génériques et de résistance dans les canaux de distribution : commentaire et illusion. *Recherche et Application Marketing*, 111-123.

R-

REIS P. (2003). Marques de distributeurs et accès au marché des fournisseurs de la grande distribution. *hal-00759845*, 2-4.

REY P., TIROLE J. (2000). *Régulation des relations entre fournisseurs et distributeurs.* Paris: La Documentation française.

ROSENBLOOM B. (2007). Multi-channel strategy in business-to-business markets : Prospects and problems. *Industrial Marketing Management*(36), 4-9.

S-

SANS P., COQUART D. (1998). Grande distribution alimentaire et changements organisationnels. Le cas de l'industrie de transformation de viande bovine. *Economie Rurale*, 111-118.

SAVAGE G.-T., NIX T.-W., WHITESEAD C.-J., BLAIR J.-D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 61-75.

SCOUARNEC A. (2008). Plaidoyer pour un "renouveau" de la prospective. *Management & Avenir*, 171-186.

SERVAJEAN HILST R., CALVI R. (2018). Shades of the Innovation-Purchasing function - the missing link of Open innovation. *International Journal of Innovation Management*.

SERVAJEAN-HILST R., POISSONNIER H., PIERANGELINI G. (2018). *Collaborer pour innover.* Louvain-la-Neuve: Deboeck.

SIANI G. (s.d.). *Les enjeux du Trade Marketing dans la relation entre marques et enseignes.* Association Etienne THIL.

SIMOUDIS E. (1999). Creating a Customer-Centric Enterprise. *US Banker*, 87-88.

SLATER S.-F., NARVER J.-C. . (1994). Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship ? *Journal of Marketing*, 46-55.

SLATER S.-F., NARVER J.-C. (1998). Customer-Led and Market-oriented : let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*, 1001-1006.

SORESCU A., FRAMBACH R. T., SINGH J., RANGASWAMY A., BRIDGES C. (2011). Innovations in Retail Business Models. *Journal of Retailing*, 3-16.

STEINER R.-L. (2004). The Nature and Benefits of National Brand/Private Label Competition. *Review of Industrial Organization*, 105-127.

STEINLE C., SCHIELE H. (2008). Limits to Global Sourcing ? Strategic Consequences of Dependency on International Suppliers : Cluster, Theory, Resource-Based View and Case studies. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 3-14.

T-

TARONDEAU J.-C. (1979). *L'acte d'achat et la politique d'approvisionnement.* Les Ed. d'organisation.

TEECE D.J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*(43), 172-194.

THIBAULT J., KELLEY H. (1959). *The Social Psychology of Groups.* London: John Wiley et Sons.

THOMAS J.-F. (1938). Varying Functions in Distribution, their Costs and Influence on Retail Prices. *The Journal of Marketing*, 47-61.

THOMSON W.-R. (1995). Principal rivalries. *Journal of Conflict Resolution, 39*(2), 195-223.

TINARD C., TINARD Y., SERNA J.-C. (2003). *La Grande distribution Française : Bouc Emissaire ou Prédateur ?* Collection Actualités du droit de l'entreprise, LITEC.

TREHAN N. (2011). Enrichir l'analyse des relations client-fournisseur par la motivation : le cas d'un équipementier automobile. *Revue Française de Gestion Industrielle*.

TREHAN N. (2014). La fonction Achats de demain : analyse prospective par la méthode PM. *Management & Avenir*, 153-170.

TRENT R. (2007). *Strategic supply management : creating the next source of competitive advantage.* Fort Lauderdale: Ross Publishing.

V-

VAN WEELE A. (2000). *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice.* Business Press.

VAN WEELE A.-J. (2014). *Purchasing and Supply Chain Management - Sixth Edition.* Cengage Learning.

VENAYRE F., MONTET C. (2004). Grande distribution française : Faire confiance au marché ou céder à la tentation réglementaire ? *Revue Lamy de la Concurrence - Editions Lamy/Wolters Kluwer*, 174-181.

VIALE L. (2018, 06 01). Contribution de la fonction achats dans le processus d'innovation des industries agro-alimentaires. *Thèse pour obtenir le grade de Docteur de la communauté Université Grenoble-Alpes.* .

VIGNON C. (2008). *Le management des ressources humaines dans la grande distribution.* Paris: Vuibert.

VOLLE P. (2000). Du marketing des points de vente à celui des sites marchands : spécificités, opportunités et questions de recherche. *Revue Française du Marketing*, 83-100.

VOLLE P. (2018). *Expérience client et relation : une perspective stratégique. L'état du management* (éd. Repères). (L. Découverte, Éd.) Paris.

VOLLE P., DION D., HELLIES-HASSID M-L. (2008). Les business models dans la distribution : repérer les chemins de la performance. *Revue Française de Gestion, 34*(181), 123-144.

VYT D., JARA M., MEVEL O., MORVAN T., MORVAN N. (2017). Des distributeurs toujours plus proches du consommateur ? Le cas du Drive alimentaire. *Management & Avenir*, 141-160.

W-

WALLACE D.-W., GIESE J.-L., JOHNSON J.-L. (2004). Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies. *Journal of Retailing*(80), 249-263.

WASSERMAN S. (2013). *L'irrésistible ascension d'un prédateur* (Vol. 47 (10)). Books.

WEPPE X., WARNIER V., LECOCQ X., FRERY F. (2012). Quand les postulats d'une théorie induisent de mauvaises pratiques. La théorie des ressources selon J.B. Barney. *Revue française de gestion*, 253-268.

WILLIAMSON O. (1975). *Markets and hierarchies : analysis and antitrust implications.* New-York: The Free Press.

WILLIAMSON O. (1985). *The economic institutions of capitalism : firms, markets, relational contracting.* New-York: The Free Press.

Table des figures et tableaux

Figure 1 : Chiffre d'affaires France en Mds € - Supplément Editorial – Linéaire – Février 2018. 16
Figure 2 : Le premier hypermarché de France ouvre ses portes en 1963 - DR - www.huffingtonpost.fr 18
Figure 3 : La "courbe de vie" du nombre cumulé de grandes surfaces alimentaires depuis 1957 (CLIQUET G., PERRIGOT R., BASSET G., 2013). 19
Figure 4 : Lien direct entre environnement de la firme, exigences sociétales, modèle économique et stratégie déployée – élaboration personnelle. 20
Figure 5 : Les 2 activités principales d'un détaillant et les 3 fonctions « cœur de métier » - Elaboration personnelle. 23
Figure 6 : Niveaux de maturité achats - (VAN WEELE A., 2000). 23
Figure 7 : Purchasing and supply development model - (VAN WEELE A.-J., 2014). 24
Figure 8 : Communication institutionnelle des acteurs de la distribution alimentaire en France. Une stratégie de "prix bas" pour le moins claire avec 4 enseignes sur 6 qui en font un argument apparaissant dans leur slogan. 26
Figure 9 : Les différentes structures du commerce et leurs parts respectives du chiffre d'affaires du commerce de détail en 2016 - D'après BADOT et al (2018) 29
Figure 10 : Les (5 +1) sources de pouvoir – d'après FRENCH et RAVEN (1959) et CROZIER et FRIEDBERG (1977) 34
Figure 11 : Les différents types de marques propres - D'après BADOT et al (2018) 36
Figure 12 : La matrice de pouvoir – COX (2001). 37
Figure 13 : Exemples de sources de pouvoir pour les distributeurs – élaboration personnelle. 37
Figure 14 : Les principaux textes et lois encadrant les relations verticales entre producteurs, industriels et distributeurs - élaboration personnelle d'après (FILSER M., DES GARETS V., PACHE G., 2012), https://agriculture.gouv.fr/ et https://www.village-justice.com. 39
Figure 15 : Deux marques qui maîtrisent leur propre distribution. Nespresso® vend en ligne et a ses propres boutiques. Evian® déploie un service de livraison direct au client. 42
Figure 16 : Les produits libres Carrefour - Affiche de 1976 www.carrefouruncombatpourlaliberte.fr. 44
Figure 17 : Les MDD de terroir selon les enseignes (BEYLIER R.-P., 2016). 45
Figure 18 : Les acteurs participant à la construction des assortiments – Marques nationales – élaboration personnelle – Exemple d'un distributeur français. 49
Figure 19 : Les acteurs participant au lancement des marques propres – élaboration personnelle – Exemple d'un distributeur français. 49
Figure 20 : L'organisation et la stratégie achats au service du modèle économique – élaboration personnelle. 51
Figure 21 : Acheteur alimentaire en grande distribution – principales caractéristiques – Elaboration personnelle. 53
Figure 22 : Les éléments constitutifs du business model - LECOCQ et al (2006) 60
Figure 23 : Les différents niveaux d'analyse des BM – élaboration personnelle d'après (DEMIL B., LECOCQ X., 2008) 64
Figure 24 : Analyse comparative des business models - VOLLE et al (2008) 64
Figure 25 : Les stratégies génériques sur un marché – BADOT et al (2018) reprenant PORTER (1986b) 65
Figure 26 : Synthèse des caractéristiques de chaque format en fonction de ses composantes - DEWITTE (2015). 66
Figure 27 : Une MDD au ton volontairement décalé 67
Figure 28 : Les six leviers d'innovation de BM en Retail – élaboration personnelle d'après SORESCU et al (2011) 68
Figure 29 : Directions 2, 3, 8 – d'après LEHMANN-ORTEGA et al (2017) 69
Figure 30 : Définitions de multicanal, crosscanal et omnicanal – d'après BADOT et al (2019), VYT et al (2017) et https://fr.wikipedia.org 69
Figure 31 : Directions 1, 4, 9, 14 – d'après LEHMANN-ORTEGA et al (2017) 71
Figure 32 : Directions 1 et 12 - d'après LEHMANN-ORTEGA et al (2017) 71
Figure 33 : Classement FEVAD 2019 des sites de e-commerce en nombre de clients en France – catégorie « Marketplaces » d'après www.fevad.com - Février 2019. 72
Figure 34 : La marketplace : une innovation de valeur – élaboration personnelle d'après (CHAN KIM C., MAUBORGNE R., 2004) 75
Figure 35 : D'une logique de canal à une logique d'écosystème – élaboration personnelle d'après BADOT et al (2016). 78
Figure 36 : Stratégies offensives ou défensives - FORNELL (1992) 81
Figure 37 : Entreprise à l'origine du client ou client à l'origine de l'entreprise ? Démarche proactive ou réative ? – Elaboration personnelle d'après MARION (2006). 83
Figure 38 - Les trois principaux « rouages » d'une orientation marché
Élaboration personnelle d'après SLATER et NARVER (1998) 85
Figure 39 - Une catégorisation des parties prenantes. 86
Figure 40 - Les deux composantes de l'orientation marché - Equilibre entre démarche réactive et pro-active 87
Figure 41 : Critères d'achat de produits alimentaires – Focus prix et qualité – Sondage « opinionway – Juin 2018 100
Figure 42 : L'application Mylabel - https://www.mylabel.io/ 107
Figure 43 : L'application Yuca - https://yuka.io/ 108
Figure 44 : Page d'accueil du site Wabel - www.wabel.com 112

ANNEXE

Liste des experts sollicités

GSA = Grande surface alimentaire / Non alim. = non alimentaire

Mr Olivier BADOT	Expert académique		
Mr Gilles PACHE	Expert académique		
Mr Christophe BENAVENT	Expert académique		
Mr Paul LAPOULE	Expert académique		
Mr Richard CALVI	Expert académique		
Mr Olivier DAUVERS	Expert professionnel		
Mme Corinne AUBRY-LECOMTE	Expert professionnel	Directrice Innovation, Pôle Industriel et Qualité	Alim. - GSA
Mr Jeff MAHINTACH	Expert professionnel	Directeur Achats Produits frais traditionnels	Alim. - GSA
Mr Alexandre CALVANO	Expert professionnel	Directeur Achats Produits frais	Alim. - GSA
Mme Samia SABEUR	Expert professionnel	Acheteur	Non alim. – Commerce spécialisé
Mme Christelle ROUX	Expert professionnel	Acheteur	Alim. - GSA
Mr Thierry BROUSSE	Expert professionnel	Directeur Achats produits frais traditionnels	Alim. - GSA
Mr Edouard LENORMAND	Expert professionnel	Directeur Achats	Non alim. – Commerce spécialisé
Mme Karine LAGIER	Expert professionnel	Directeur Achats	Non alim. – Commerce spécialisé