

Introduction générale

La prise en compte de l'importance stratégique de la fonction « distribution » dans la gestion des entreprises industrielles et de services est incontestablement l'une des tendances majeures de la pratique managériale depuis une cinquantaine d'années. Les médias grand public n'ont d'ailleurs cessé de relater un certain nombre d'évolutions en œuvre dont les impacts économiques et sociaux sont largement soulignés. Trois raisons au moins justifient cette orientation :

- Le développement en Europe depuis la fin des années 1950 de la vente en libre-service a bouleversé la **relation du consommateur final avec le produit** sur les marchés de grande consommation. Cette forme de vente impose que le produit se vende lui-même, à travers la publicité dont il bénéficie, mais aussi grâce à son conditionnement et à sa valorisation par la place qu'il occupe dans le rayon du magasin. Le détaillant prend ainsi une place primordiale dans la relation avec l'acheteur final, mais il peut aussi devenir un écran entre le consommateur et le producteur, brouillant la perception que ce dernier peut avoir du marché et de sa dynamique.
- Le succès des formes modernes de vente au détail (hypermarché, *hard-discount*, grandes surfaces spécialisées, etc.) a permis aux entreprises commerciales qui les mettaient en œuvre de connaître une **croissance continue de leur volume d'activité**. Cette dynamique du secteur commercial se traduit aujourd'hui par un renversement du rapport de taille entre producteurs et distributeurs : dans bon nombre de pays industriels, dont la France, des entreprises de commerce de détail ont un chiffre d'affaires bien supérieur à celui des

plus grandes entreprises industrielles. Traduire ce rapport de taille en rapport de pouvoir entre les acteurs est facile. Les choix stratégiques des détaillants s'imposent donc comme autant de contraintes pour leurs fournisseurs, et font constamment osciller les relations de ces agents entre la coopération et le conflit. Cette évolution remet aussi en cause une conception ancestrale de la distribution traitée comme la dernière variable du *marketing mix*, et qui parlait encore de choix de canaux de distribution par le producteur.

Enfin, la fonction de distribution est aussi une **source importante de coûts**. Alors que les entreprises de tous secteurs ont fait de la réduction des coûts une condition absolue du maintien de leur compétitivité, les gains de productivité potentiels dans les canaux de distribution restent l'une des dernières sources de création de valeur supplémentaire. Cette pression constante en faveur de la réduction des coûts explique la prise en compte massive des flux logistiques, mais aussi des coûts de transaction, dans la gestion des canaux, tant sur les marchés industriels que sur ceux des produits de grande consommation.

L'importance stratégique de la distribution justifie par conséquent l'intérêt que lui portent les Sciences de Gestion, et qui ne se dément pas d'ailleurs depuis une vingtaine d'années, si l'on en croit le nombre croissant de recherches doctorales lui étant consacré. Elle occupe aussi dans ce champ disciplinaire une place particulière, tant elle exige la mobilisation simultanée de plusieurs des disciplines fonctionnelles de la gestion :

- Le **marketing** bien sûr, tant la relation avec le consommateur final est tributaire de cette activité, mais aussi parce que la concurrence entre détaillants contraint ces derniers aux mêmes efforts de positionnement que les producteurs.
- La **logistique**, car la taille et la complexité des organisations commerciales rendent indispensables la coordination et l'optimisation des échanges de biens et services, mais aussi de flux d'information.
- Le **management stratégique**, car la distribution suppose de plus en plus souvent la gestion d'un portefeuille d'activités, à commencer par des formats de magasins diversifiés, et désormais la prise en compte du e-commerce, mais aussi une perspective mondiale des approvisionnements et de la vente.
- La **finance** et le **contrôle de gestion**, car si l'activité commerciale est associée à des volumes d'activité massifs, elle ne procure que des marges réduites exigeant un effort particulier de suivi des coûts.
- La **gestion des ressources humaines**, parce que le commerce reste une activité qui utilise une main-d'œuvre importante, même s'il ne bénéficie pas toujours du même prestige que les industries *high tech* pour attirer les compétences dont il a besoin.

- La **gestion des systèmes d'information**, car il est nécessaire à la fois d'optimiser les relations à l'intérieur d'entreprises intégrées ou de réseaux contractuels fédérant des centaines (ou même des milliers) de magasins, et de faciliter les relations avec tous les partenaires de l'entreprise.
- Les **disciplines juridiques**, enfin, car l'environnement de la distribution a été constamment réglementé, autant afin de réguler le développement des points de vente que pour maîtriser les relations entre producteurs et détaillants.

La place de la distribution dans la gestion d'entreprise est donc primordiale. Elle exige une approche transversale de l'organisation commerciale, mais aussi une prise en compte des spécificités de cette organisation verticale qu'est le canal de distribution, entendu comme « réseau d'affaires » associant un certain nombre de parties prenantes.

Positionnement de l'ouvrage

Si le secteur de la distribution suscite en France une importante littérature descriptive (ouvrages, presse spécialisée), il fait l'objet de relativement peu de travaux d'analyse, notamment si l'on compare ces derniers à l'importance économique du secteur. Le parti pris est ici d'associer étroitement les analyses théoriques explicatives de la distribution à la description des évolutions du secteur. Une recherche dynamique en distribution s'est développée, largement reconnue par les entreprises *leaders* de la fonction commerciale¹. Le présent ouvrage, totalement actualisé par rapport à sa deuxième édition (2012), s'efforce de montrer que ces travaux apportent un éclairage indispensable à la prise de décision commerciale.

Par ailleurs, il souhaite prendre en considération simultanément deux dimensions complémentaires de la fonction de distribution : une **fonction verticale**, la gestion du canal de distribution, qui établit une chaîne de relations entre le producteur et l'acheteur final ; et une **fonction horizontale**, la gestion du commerce de détail, par laquelle le détaillant s'efforce de construire une offre répondant aux attentes des acheteurs. La littérature nord-américaine distingue traditionnellement ces deux perspectives, en proposant à la fois des travaux sur le canal (*marketing channel*) et sur la gestion du commerce de détail (*retailing*). Il nous semble pourtant que les relations d'interdépendance entre ces deux fonctions justifient pleinement leur analyse simultanée, à la fois d'un point de vue théorique et d'un point de vue managérial. C'est ici l'ambition affichée.

1. Comme en témoigne le succès du colloque Etienne Thil organisé chaque année successivement à La Rochelle, Roubaix et Paris, pour rassembler chercheurs et praticiens du secteur de la distribution.

Plan de l'ouvrage

L'ouvrage est organisé en trois parties. Il part du phénomène commercial dans sa forme historique, celle du point de vente (première partie), pour envisager ensuite la gestion des approvisionnements de ces points de vente, au double niveau des achats et de la logistique (deuxième partie), et enfin la place de la distribution dans la stratégie du producteur, en relation avec celle des détaillants (troisième partie).

La **première partie** comporte quatre chapitres. Le chapitre 1 décrit les formes de vente au détail et développe l'analyse de l'une des principales interrogations stratégiques liées à la fonction commerciale : comment anticiper l'évolution des formats de vente, et y adapter la stratégie des firmes ? Le développement du e-commerce fournit une excellente illustration de ces interrogations stratégiques. Le chapitre 2 analyse la relation du client avec le point de vente, et expose les modèles et méthodes d'implantation des magasins. Le chapitre 3 présente les méthodes que les détaillants peuvent mettre en œuvre pour développer leur relation avec le consommateur en combinant points de vente physiques et vente en ligne. Enfin, le chapitre 4 développe les principales décisions opérationnelles qui incombent au distributeur dans la gestion du point de vente physique ou virtuel : politiques de prix, d'assortiment, de communication, mais aussi gestion du linéaire et valorisation expérientielle de l'espace de vente.

La **deuxième partie** présente les approvisionnements au sein des canaux de distribution en deux chapitres. Le chapitre 5 précise à la fois les structures, les processus de décision, mais aussi les logiques de pouvoir, mis en œuvre par le détaillant pour sélectionner les fournisseurs, notamment au plan international (*global sourcing*, développement des places de marché électroniques), puis pour piloter les relations verticales en tenant compte d'un arsenal réglementaire prégnant... et mouvant. Le chapitre 6 présente ensuite les contraintes logistiques de l'approvisionnement des points de vente, et plus largement, des lieux de mise à disposition des produits au consommateur dans le cas d'achats en ligne, en exposant les principales méthodes retenues pour optimiser les fonctions de distribution physique et en soulignant les enjeux majeurs des évolutions les plus récentes en la matière (plateformisation, mutualisation des ressources, optimisation des livraisons urbaines, etc.).

La **troisième partie** aborde la gestion de la distribution du point de vue du producteur, et la situe dans le contexte de sa stratégie marketing, également en deux chapitres. Le chapitre 7 expose les processus de conception et de mise en place du canal de distribution. Enfin, le chapitre 8 aborde les relations entre acteurs dans le cadre du canal de distribution, tout particulièrement les thèmes de la coopération et du conflit qui structurent à la fois les recherches académiques et les préoccupations managériales des acteurs. Plus que jamais, une coopération orientée client s'avère

indispensable pour co-créeer de la valeur, et les évolutions technologiques et managériales que la décennie 2010 a connues participent incontestablement à ce mouvement de fond.