

Dans la plupart des marchés, l'éloignement physique et/ou psychologique entre producteurs et clients est tel que le recours à des intermédiaires est nécessaire pour permettre une rencontre efficace entre l'offre et la demande. La nécessité d'un circuit de distribution pour commercialiser un produit procède de l'impossibilité pour un fabricant d'assumer lui-même entièrement les tâches et fonctions que supposent des relations d'échange conformes aux attentes des clients potentiels. Le recours à des intermédiaires implique donc pour l'entreprise une perte de contrôle sur certains éléments du processus de commercialisation, puisque cela revient à sous-traiter une partie des fonctions que, théoriquement, l'entreprise pourrait exercer elle-même. Du point de vue du fabricant, le choix d'un circuit de distribution est donc une décision d'importance stratégique qui doit être compatible, non seulement avec les attentes du segment-cible visé, mais également avec les objectifs de l'entreprise. En outre, le choix d'un réseau de distribution est une décision difficile à modifier. Dans ce chapitre, on analysera d'abord la problématique du fabricant qui doit choisir un réseau de distribution. On examinera ensuite les stratégies de positionnement des distributeurs dans les marchés de biens de consommation.

Objectifs

Dans ce chapitre, nous discuterons les questions suivantes :

- Quelles sont les fonctions exercées par les intermédiaires dans une économie de marché ?
- Pour quelles raisons les entreprises font-elles appel à des distributeurs ?
- Quelles sont les configurations possibles d'un circuit de distribution ?
- Quelles sont les stratégies de couverture du marché et de communication avec le réseau ?
- Quel est le potentiel offert par le marketing direct et par Internet ?

1

LE RÔLE ÉCONOMIQUE DE LA DISTRIBUTION

Un circuit de distribution peut se définir comme étant *une structure formée par les partenaires intervenant dans le processus de l'échange* concurrentiel en vue de mettre les biens et services à la disposition des consommateurs ou utilisateurs industriels. Ces partenaires sont les producteurs, les intermédiaires et les consommateurs-acheteurs. Tout circuit de distribution remplit un certain nombre de tâches ou de fonctions nécessaires à l'exercice de l'échange. D'une manière générale, le rôle de la distribution est de réduire les disparités qui existent entre les endroits, les moments et les modes de fabrication d'une part et de consommation d'autre part, et cela, par la création d'utilités de lieu, de temps et d'état qui constituent ce que l'on appelle la *valeur ajoutée de la distribution*. La séquence des décisions auxquelles est confronté le fabricant est décrite à la figure 13.1.

1.1 Les fonctions de la distribution

Les fonctions exercées par un réseau de distribution sont nombreuses. Ces fonctions sont soit au bénéfice du producteur ou du client, soit au bénéfice des deux. Pour les fabricants, les fonctions de la distribution impliquent l'exercice de huit types d'activités différentes.

1. *Transporter* : transporter des produits du lieu de fabrication au lieu de consommation.
2. *Fractionner* : mettre les produits fabriqués en portions et en conditionnements correspondant aux besoins des clients et des utilisateurs.
3. *Stocker* : assurer la liaison entre le moment de la fabrication et le moment de l'achat ou de l'utilisation, et libérer ainsi le fabricant de la charge du stock dans ses propres entrepôts.
4. *Assortir* : constituer des ensembles de produits spécialisés et/ou complémentaires, adaptés à des situations de consommation ou d'utilisation.
5. *Contacter* : faciliter l'accès à des groupes de clients à la fois nombreux et dispersés.
6. *Informier* : améliorer la connaissance des besoins du marché et des termes de l'échange concurrentiel.
7. *Promouvoir* : pousser la vente des produits par des actions publicitaires et promotionnelles organisées sur le lieu même de vente.
8. *Administrer* : gérer les commandes et les livraisons, émettre les documents de ventes (factures, titres de propriété) et suivre les paiements.

En plus de ces fonctions de base, les intermédiaires ajoutent aux produits qu'ils vendent des services par leur proximité, leur horaire d'ouverture, la rapidité de la livraison, l'entretien, les garanties accordées, etc.

1.2 Les flux de distribution

L'exercice de ces tâches donne naissance à des flux commerciaux entre partenaires dans le processus d'échange. Certains flux sont orientés vers l'aval du réseau (distribution physique, titre de

propriété), d'autres vers l'amont (commandes, paiements), d'autres encore vont dans les deux sens (information). On peut identifier cinq types de flux dans un circuit de distribution.

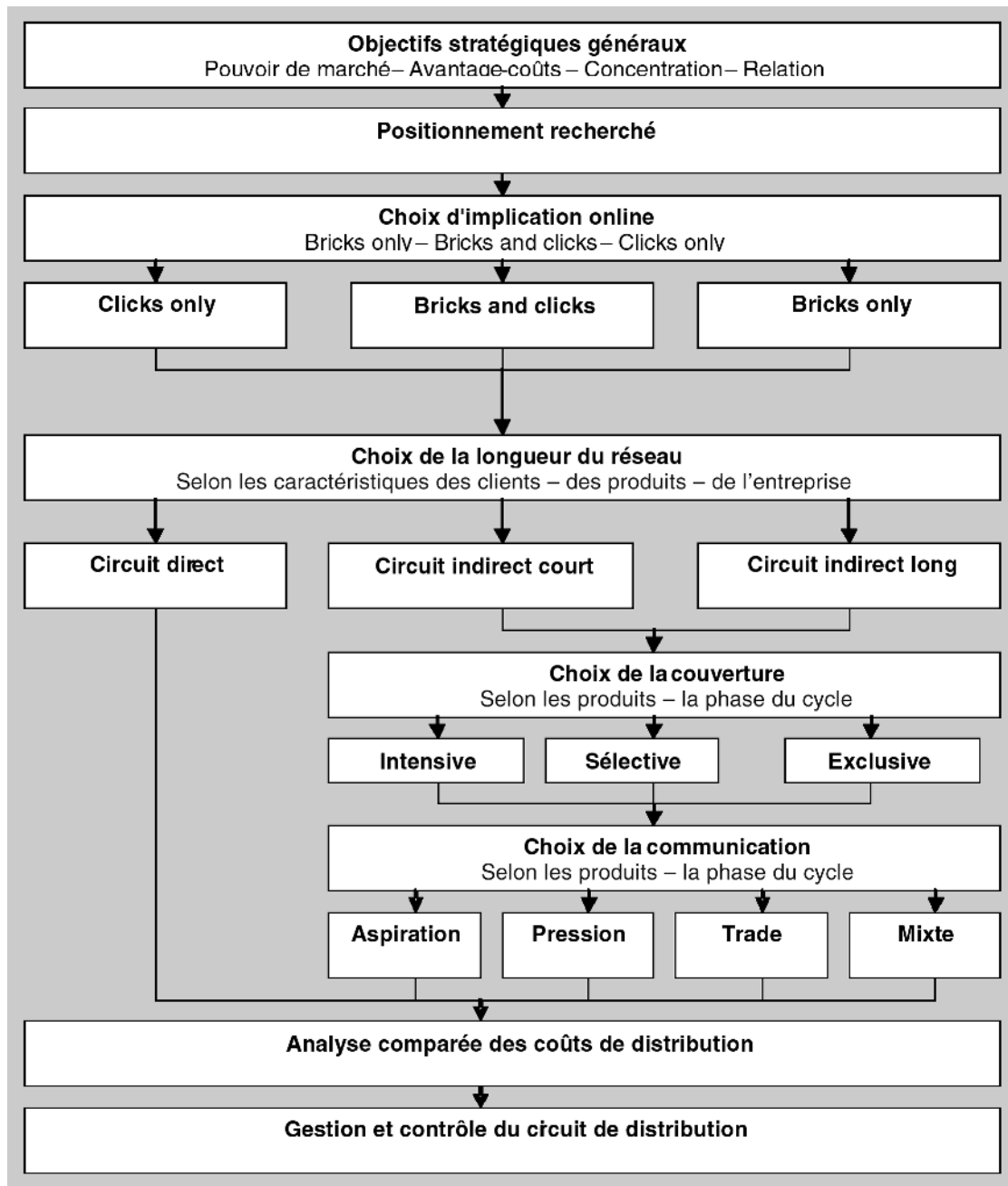


Figure 13.1 – Vue d'ensemble des décisions de distribution

1. Le *flux du titre de propriété* : il s'agit du passage du titre de propriété du produit d'un niveau à l'autre du circuit de distribution.
2. Le *flux physique* : il décrit les déplacements réels du produit du producteur au consommateur final en passant par les dépôts intermédiaires successifs.
3. Le *flux des commandes* par les clients et par les intermédiaires, qui remontent vers les fabricants.
4. Le *flux financier* : il s'agit du flux d'argent, c'est-à-dire de l'acheminement des règlements financiers, factures, commissions, qui remontent du client final vers le producteur et les intermédiaires.
5. Le *flux d'informations* : ce flux circule dans deux directions : les informations provenant du marché et remontant vers le producteur ; les informations orientées vers le marché sur l'initiative des producteurs et intermédiaires, afin de mieux faire connaître les produits offerts.

Un circuit de distribution implique donc *la répartition de la gestion des tâches et des flux entre partenaires dans l'échange*. Dans l'organisation d'un réseau, la question clé n'est pas de savoir si ces fonctions et ces flux doivent exister, mais plutôt de savoir qui, dans le réseau, pourra exercer ces tâches et gérer ces flux de la manière la plus efficace : le fabricant, l'intermédiaire ou le client ? On peut observer une grande variété de répartitions possibles, non seulement selon les secteurs, mais également au sein d'un même secteur.

1.3 Les raisons d'être des intermédiaires

Du point de vue de l'entreprise, sous-traiter la gestion de ces tâches et de ces flux commerciaux se justifie dans la mesure où les intermédiaires, en raison de leur spécialisation, peuvent les exercer plus efficacement et à un coût moindre que ne le pourrait le producteur lui-même. L'importance des coûts de distribution incite les entreprises à rationaliser les modes de gestion et à rechercher continuellement de meilleures procédures de distribution. Cependant, il est clair que si l'on élimine un niveau dans un circuit, les tâches exercées à ce niveau devront nécessairement être assumées par d'autres. Des fonctions peuvent passer d'un niveau à l'autre, mais ne peuvent être éliminées. La position privilégiée des distributeurs par rapport aux producteurs tient aux cinq facteurs décrits ci-après.

1. *La démultiplication des contacts*. La complexité du processus d'échange s'accroît considérablement avec l'augmentation du nombre de partenaires. Comme le montre la figure 13.2, le nombre de contacts nécessaires pour organiser une interaction entre tous les partenaires du processus d'échange est beaucoup plus élevé dans un système décentralisé qu'il ne l'est dans un système centralisé.
2. *Les économies d'échelle*. En groupant l'offre de plusieurs producteurs, l'intermédiaire est capable d'exercer les fonctions qui lui sont attribuées pour un volume plus grand que si le producteur s'en chargeait lui-même. Par exemple, le coût d'un vendeur au service d'un distributeur peut être réparti sur plusieurs fabricants. La fonction vente sera donc exercée à un coût moindre que si chaque fabricant devait avoir sa propre force de vente pour visiter les clients.
3. *La réduction des disparités de fonctionnement*. En achetant de grandes quantités aux fabricants, en assurant le stockage et le fractionnement du volume acheté en plus petites quantités, les distributeurs permettent aux fabricants, ainsi qu'aux clients, d'opérer à un niveau optimal pour eux. Sans intermédiaire assurant les fonctions de stockage et de fractionnement, le fabricant devrait produire par petites séries pour s'adapter aux commandes passées par les clients. De même, les clients devraient conserver des stocks importants.

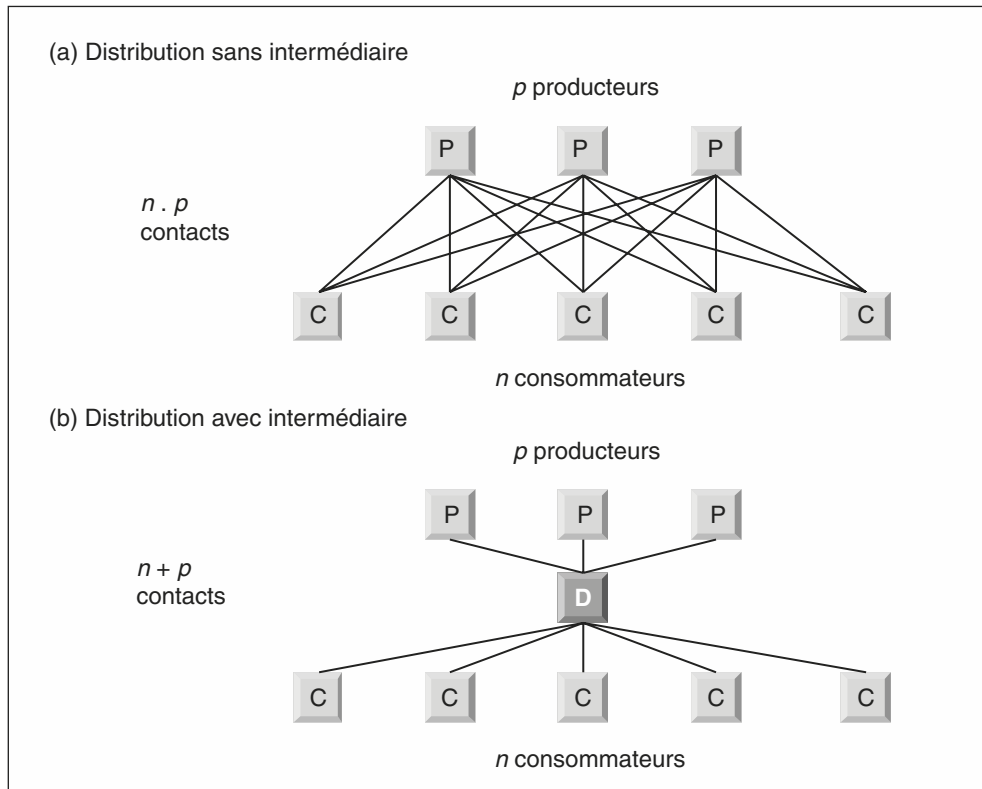


Figure 13.2 – Le principe de la démultiplication des contacts

4. *Le meilleur assortiment offert.* Les clients, et en particuliers les consommateurs, recherchent en général une petite quantité d'une très grande variété de produits, alors que les producteurs fabriquent en grande quantité une variété limitée de produits. Le rôle des intermédiaires (distributeurs) est de constituer des assortiments variés, permettant ainsi aux clients d'acheter une grande variété de produits au cours d'une seule et même démarche, ce qui contribuera à réduire le temps et les efforts requis pour trouver les produits dont ils ont besoin.
5. *Le meilleur service.* L'intermédiaire se trouve généralement plus près du client ou de l'utilisateur final. De ce fait, il connaît mieux ses besoins, peut accorder des délais de livraison plus courts, un meilleur service après-vente, etc.

Cette supériorité des intermédiaires n'est cependant pas inéluctable. Un distributeur ne subsistera dans un circuit de distribution qu'aussi longtemps que les autres partenaires dans le processus d'échange jugent que cet intermédiaire exerce ses fonctions mieux qu'ils ne pourraient le faire eux-mêmes ou que d'autres institutions extérieures au circuit existant ne pourraient le faire.

1.4 Le coût de la distribution

La distribution et les intermédiaires sont rémunérés par les marges de distribution qui s'expriment classiquement sous forme de marge en dehors, probablement parce qu'elles paraissent moins élevées, quoique ceci soit un pur artifice (voir encadré 13.1).

ENCADRÉ 13.1 : Comment exprimer une marge de distribution ?

La marge d'un distributeur s'exprime habituellement en pourcentage, soit par rapport au prix de vente au client (le prix public), soit par rapport au prix d'achat. On parlera respectivement de *marge en dehors* (ou *discount margin*) ou de *marge en dedans* (ou *mark-up*). Les différentes notions et formules de calcul sont présentées à l'annexe Web 13.1.

Si un détaillant achète un produit à 200 € et le vend à 250 €, sa marge s'élève à 50 €. Quel est le pourcentage de marge du détaillant ?

Par rapport au prix de vente : $50/250 = 0,20$ ou 20 % de marge en dehors.

Par rapport au prix d'achat : $50/200 = 0,25$ ou 25 % de marge en dedans.

En général, les marges de distribution sont exprimées par rapport au prix de vente (en dehors), mais les pratiques varient selon les secteurs, voire selon les entreprises.

Toutefois, les marges de distributions ne sont généralement qu'une part de la rémunération des intermédiaires. La différence entre le « prix en poche » de l'entreprise, le prix facturé et le prix du tarif officiel peut être importante comme le montre la figure 13. 3

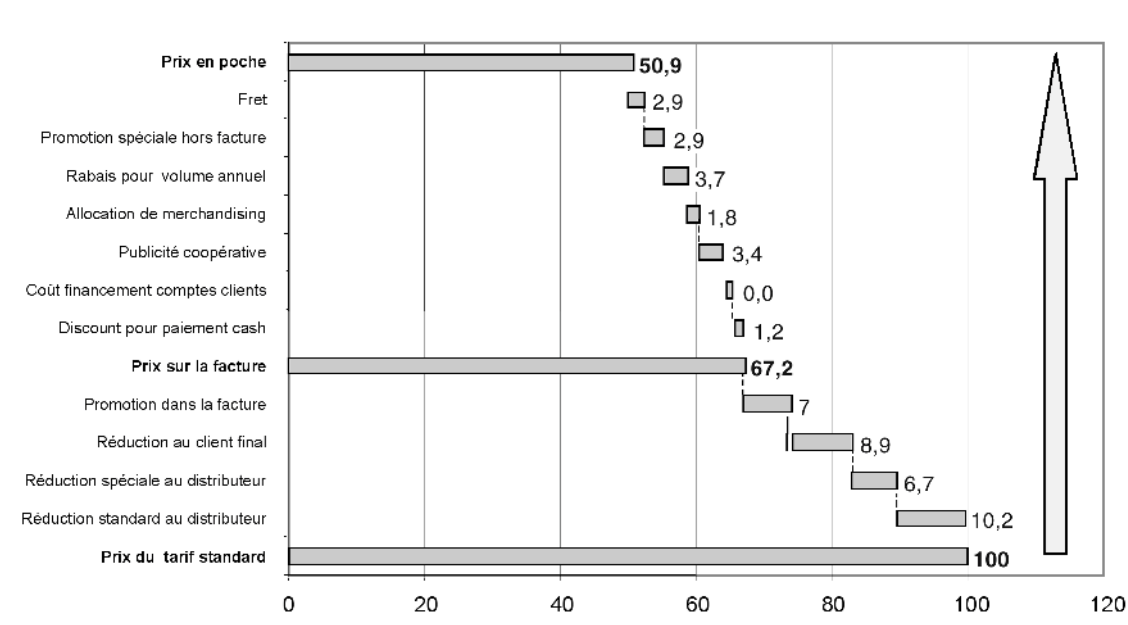


Figure 13.3 – Du prix du tarif à celui en poche

2

LE CHOIX D'UN RÉSEAU DE DISTRIBUTION

Choisir un réseau de distribution revient à décider qui va faire quoi pour mener à bien le processus de l'échange concurrentiel. La structure verticale d'un réseau de distribution se caractérise par le nombre de niveaux séparant le producteur de l'utilisateur final.

2.1 Les configurations d'un circuit de distribution

Les différents circuits de distribution qui se présentent à un producteur, qu'il s'agisse d'une entreprise de biens industriels ou de biens de consommation, sont décrits à la figure 13.4. On peut ainsi distinguer le circuit direct du circuit indirect.

1. Dans un *circuit direct*, il n'y a pas d'intermédiaire qui prend le titre de propriété ; le producteur vend directement au consommateur ou à l'utilisateur final. Il s'agit alors d'un système de marketing direct.
2. Dans un *circuit indirect*, un ou plusieurs intermédiaires prennent le titre de propriété. Un canal indirect est dit « long » ou « court », selon le nombre de niveaux intermédiaires entre producteur et utilisateur final.

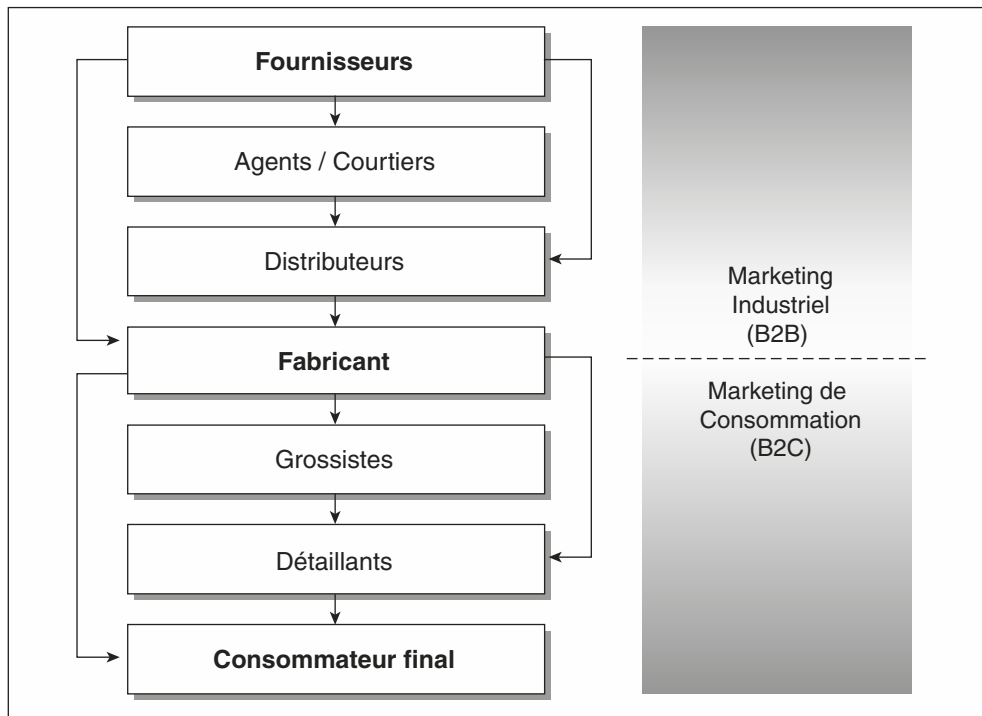


Figure 13.4 – Structures des circuits de distribution

Dans le secteur des biens de consommation, les circuits de distribution sont généralement longs et impliquent la participation de plusieurs intermédiaires, notamment les grossistes et les détaillants. Dans les marchés industriels, par contre, les circuits sont plus courts, particulièrement lorsque les

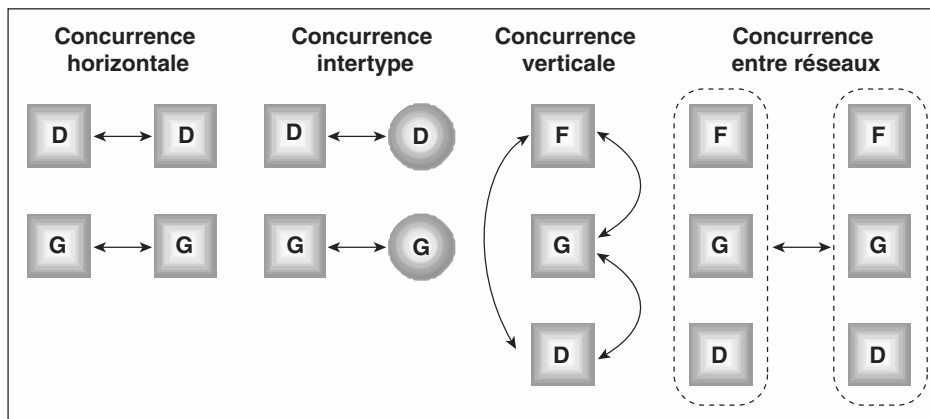
clients potentiels sont peu nombreux et bien identifiés. Du point de vue du fabricant, plus le circuit est long, plus il lui est difficile de le contrôler.

Dans la plupart des situations de marché, une entreprise aura recours simultanément à *plusieurs circuits de distribution*, soit en vue de créer un climat de concurrence et d'émulation entre distributeurs, soit par souci de complémentarité en vue d'atteindre des groupes de clients ayant des habitudes d'achat différentes. Par exemple, beaucoup d'entreprises industrielles gèrent en direct, avec leur propre force de vente, les comptes des clients les plus importants, et sous-traient à des distributeurs la gestion des comptes des petits clients.

► Les types de concurrence entre distributeurs

Dans un réseau de distribution, on peut observer différents types de concurrence entre distributeurs comme illustré à la figure 13.5.

1. *Concurrence horizontale*. C'est la concurrence qui oppose des intermédiaires du même type intervenant au même niveau dans un réseau de distribution.
2. *Concurrence horizontale inter-type*. Cette forme de concurrence oppose des intermédiaires situés au même niveau dans un réseau mais qui se différencient par la formule de vente adoptée (libre-service ou service complet), ce qui se traduit souvent par des assortiments et des prix très différents.
3. *Concurrence verticale*. Des intermédiaires situés à des niveaux différents dans un réseau exercent les fonctions de l'intermédiaire situé en aval ou en amont dans le circuit. C'est le cas, par exemple, des détaillants qui incorporent la fonction grossiste ou inversement des grossistes qui font de la vente au détail.
4. *Concurrence entre réseaux de distribution*. Ce sont des réseaux entiers qui s'opposent et qui correspondent généralement à des circuits très différents. C'est la concurrence qui opposerait, par exemple, un réseau traditionnel à la vente par correspondance, à la vente par réunion ou à un réseau de vente sur Internet, comme c'est le cas pour les libraires et les disquaires.



Source : Palamountain, 1955.

Figure 13.5 – Types de concurrence entre distributeurs

La distribution a connu des évolutions importantes au cours des trente dernières années, qui ont contribué à renforcer très sensiblement la concurrence entre intermédiaires sous toutes ses formes. Le développement des systèmes marketing verticaux, comme on le verra plus loin, en est l'illustration la plus notable.

2.2 Les critères de choix d'un réseau de distribution

Le choix d'un réseau de distribution spécifique est largement déterminé par un ensemble de contraintes propres au marché visé et à ses habitudes d'achat, aux caractéristiques du produit lui-même et aux caractéristiques de l'entreprise, notamment l'importance des moyens dont elle dispose. Les critères habituellement retenus et leurs implications sur le type de circuit de distribution à adopter sont décrits au tableau 13.1.

Tableau 13.1 – *Critères de choix d'un réseau de distribution*

Caractéristiques à considérer	Circuit direct	Circuit indirect		Commentaires
		court	long	
Clients				
Nombre élevé		**	***	Le principe de la démultiplication des contacts joue à plein
Forte concentration	**	***		Coût du contact plus faible
Achats importants	***			Coût du contact facilement amorti
Achats irréguliers		**	***	Coût élevé de l'exécution de commandes fréquentes et faibles
Délai de livraison court		**	***	Disponibilité du stock à proximité du lieu d'achat
Produits				
Produits périssables	***			Nécessité d'un acheminement rapide
Volume élevé	***	**		Minimiser le nombre de manutentions
Faible technicité		**	***	Compétences requises faibles
Peu standardisés	***			Le produit doit être adapté aux besoins spécifiques
En phase de lancement	***	**		Le produit nouveau doit être très « suivi »
Valeur unitaire élevée	***			Le coût du contact peut être facilement amorti
Entreprise				
Faibles ressources financières		**	***	Les coûts de distribution sont proportionnels au chiffre d'affaires
Assortiment complet	***	**		L'entreprise peut offrir un service complet
Contrôle élevé recherché	***			Minimiser le nombre d'écrans entre l'entreprise et son marché
Grande notoriété		**	***	Bon accueil de la part de la distribution
Couverture élevée		**	***	La distribution doit être intensive

** = important ; *** = très important.

2.2.1 Les caractéristiques du marché

Le nombre de clients potentiels détermine la taille du marché. Une règle communément observée est que, si le marché est grand, le recours à des intermédiaires sera généralement nécessaire. Inversement, si le marché est étroit, l'entreprise pourra plus facilement assurer elle-même la distribution de ses produits. De même, plus un marché est géographiquement dispersé, plus l'organisation de la distribution sera difficile et coûteuse et plus il est vraisemblable que l'on devra recourir à des intermédiaires pour réduire le coût des services apportés aux clients.

La structure des comportements d'achat va également influencer la structure du réseau. Par exemple, si les clients achètent en petites quantités et si la demande est très saisonnière, un circuit long faisant intervenir plusieurs intermédiaires sera recommandé.

2.2.2 Les caractéristiques des produits distribués

Les caractéristiques physiques et techniques des produits ont également une influence sur la structure d'un réseau de distribution. Les produits hautement périssables, par exemple, doivent avoir un réseau aussi court que possible. De même, les produits pondéreux et volumineux ont des coûts de manipulation et de transport très élevés, que l'entreprise essaiera de minimiser en livrant les produits par camion ou conteneur entier vers un nombre réduit de destinations. Le réseau doit également être court.

Des réseaux courts sont aussi souhaitables pour des produits de grande complexité technique, qui demandent un service après-vente important ainsi qu'une assistance à l'utilisation. De même, un circuit court permettra à l'entreprise d'exercer un meilleur contrôle sur des innovations situées en phase d'introduction du cycle de vie et pour lesquelles des efforts importants de promotion doivent être faits afin que les produits soient acceptés par le marché. En revanche, un circuit long sera approprié pour la distribution de produits très standardisés et de faible valeur unitaire. Dans ce dernier cas, les coûts de distribution seront partagés avec d'autres produits également référencés par les intermédiaires.

Il est, par exemple, difficile d'imaginer que la distribution de la gamme de chips produite par Lays soit assurée par cette seule société. Les coûts de distribution seraient prohibitifs. Ce n'est qu'en partageant les coûts avec une grande variété d'autres produits référencés par les grossistes et les détaillants qu'il est possible de vendre un paquet de chips à 1 euro.

Le choix d'un réseau de distribution dépend également de l'étendue de la gamme de produits du fabricant. Le fabricant spécialisé dans un produit (les raquettes de tennis) devra recourir à des grossistes pour être présent dans les points de vente appropriés (les magasins d'articles de sport). Si, par contre, il fabrique une grande variété de produits vendus dans le même type de points de vente, il pourra s'adresser directement aux détaillants sans passer par les grossistes. Un détaillant peut difficilement acheter en une fois un conteneur entier de lave-vaisselle, mais il peut parfaitement acheter un conteneur comprenant divers produits électroménagers.

2.2.3 Les caractéristiques de l'entreprise

Les variables clés sont ici la taille et les ressources financières du fabricant. Les grandes entreprises ont en général des ressources financières importantes, et elles ont dès lors la capacité d'assumer elles-mêmes plusieurs fonctions de distribution, réduisant de ce fait leur degré de dépendance vis-à-vis des intermédiaires. Plusieurs fonctions de distribution, telles que le transport et le stockage, impliquent des coûts fixes qui peuvent être plus facilement supportés par elles. Par contre, le recours aux intermédiaires engendre un coût qui est proportionnel au volume d'activité, puisque leur rémunération se fait sous la forme de commissions payées sur le chiffre d'affaires réalisé. C'est la raison pour laquelle les

petites entreprises recourent plus volontiers aux intermédiaires. Dans certains cas, la production totale est vendue sous l'enseigne d'un grand distributeur. L'inconvénient majeur de cette situation est de rendre le fabricant totalement dépendant de son client unique.

D'autres considérations entrent également en ligne de compte. Par exemple, le manque de savoir-faire marketing pour assurer les tâches de distribution peut être une raison suffisante pour faire appel aux services d'un intermédiaire. Cette situation s'observe souvent lorsque l'entreprise pénètre un marché nouveau pour elle ou un marché étranger. De même, des entreprises très spécialisées dans des produits de haute technologie ont souvent tendance à s'appuyer sur des distributeurs pour tout ce qui concerne la distribution et la gestion commerciale. Une entreprise peut également décider d'adopter un circuit direct simplement pour exercer un meilleur contrôle sur la distribution, même si le coût est plus élevé que celui d'un circuit indirect.

3

LES STRATÉGIES DE COUVERTURE DU MARCHÉ

Dès lors que le circuit de distribution choisi est un circuit indirect, se pose le problème du nombre d'intermédiaires à recruter pour obtenir le taux de couverture du marché nécessaire à la réalisation des objectifs de pénétration. Plusieurs stratégies de couverture du marché peuvent être envisagées.

Hollywood offre des chewing-gums partout où il le peut ; dans tous les magasins d'alimentation, chez les marchands de tabac, dans les papeteries, les distributeurs automatiques, le commerce ambulant, etc.

La firme Pierre Cardin distribue ses produits de confection dans des magasins spécialisés, soigneusement sélectionnés, et essaie d'être représentée par les meilleurs.

VAG distribue ses voitures par l'intermédiaire de concessionnaires ; chaque concessionnaire se voyant attribuer une région où aucun autre garagiste ne sera autorisé à représenter la marque.

Hollywood pratique une distribution *intensive*, Cardin une distribution *sélective* et VAG une distribution *exclusive*. Le choix de la stratégie à adopter pour un produit donné dépend des caractéristiques du produit lui-même et de l'objectif poursuivi par l'entreprise dans l'environnement concurrentiel dans lequel elle opère.

D'autres considérations interviennent également. D'une manière générale, les systèmes de distribution sélective ou exclusive impliquent une plus grande coopération de la part des distributeurs, une réduction des coûts de distribution pour le fabricant et un meilleur contrôle des opérations de vente. Par contre, dans les deux cas, on limite volontairement la disponibilité du produit, ce qui oblige les clients potentiels à le rechercher activement. L'entreprise doit donc garder un équilibre entre les avantages et les inconvénients de chaque système de distribution, que l'on analysera ci-après.

3.1 La distribution intensive

Dans une distribution intensive, l'entreprise cherche à toucher le plus grand nombre possible de points de vente et à multiplier les centres de stockage afin que soient assurés un chiffre d'affaires élevé ainsi qu'une couverture maximale du territoire de vente. Cette stratégie de couverture est appropriée pour des produits d'achat courant, des matières premières de base et des services à faible implication.

L'avantage d'une distribution intensive est de *maximiser la disponibilité du produit* et de donner une part de marché importante grâce à l'exposition élevée de la marque. Cette augmentation du chiffre d'affaires, du fait de la couverture élevée du marché, peut toutefois présenter des inconvénients non négligeables.

- Le chiffre d'affaires réalisé diffère largement entre les différents distributeurs, alors que le coût du contact est identique par intermédiaire. Si l'entreprise reçoit un grand nombre de petites commandes d'un réseau très étendu de petits détaillants, l'*augmentation du coût de la distribution* (gestion des commandes et livraison) risque de compromettre la rentabilité d'ensemble.
- Lorsque le produit est très largement distribué dans des points de vente multiples et différenciés, l'entreprise *risque de perdre le contrôle* de sa politique de commercialisation et de se voir dès lors exposée aux pratiques suivantes : bradage des prix, réduction de la qualité du service, manque de coopération des détaillants...
- Une distribution intensive est souvent incompatible avec le maintien d'une *image de marque cohérente* et d'un positionnement précis dans le marché, en raison du manque de contrôle sur le réseau de distribution.

De telles difficultés incitent les entreprises à évoluer progressivement, une fois les objectifs de notoriété atteints, vers un système de distribution plus sélectif.

3.2 La distribution sélective

On parle de distribution sélective lorsque le producteur recourt à un nombre d'intermédiaires inférieur au nombre d'intermédiaires disponibles. Cette stratégie de couverture est indiquée pour des produits d'achat réfléchi, là où le client compare les prix et les caractéristiques des produits.

Il est à noter qu'une distribution sélective peut également provenir du refus d'un nombre significatif de détaillants d'accepter le produit dans leur assortiment. Pour qu'il y ait distribution sélective voulue par le fabricant, celui-ci doit donc sélectionner ses intermédiaires. Plusieurs critères de choix peuvent être utilisés.

1. La *taille du distributeur*, mesurée par son chiffre d'affaires, est le critère le plus utilisé. Dans la plupart des marchés, un petit nombre de distributeurs réalisent une part très importante du chiffre d'affaires total (loi de concentration). Dans le domaine de l'alimentation, par exemple, le taux de concentration est très élevé en Suède, en Norvège et en Finlande, où les 3 premiers distributeurs dans le secteur alimentaire réalisent respectivement 95, 86 et 80 % du chiffre d'affaires total en alimentation générale (Ernst&Young et Nielsen, 1999). Dans ces conditions, toucher l'ensemble des distributeurs est très coûteux et peu efficace.
2. La *qualité du service* offert est également un critère important. Le distributeur est payé pour exercer un certain nombre de fonctions, et certains distributeurs peuvent exercer ces tâches plus efficacement que d'autres.
3. La *compétence technique* et l'équipement du distributeur sont des critères importants, surtout en ce qui concerne les produits non standardisés pour lesquels la qualité du service après-vente est essentielle.

En optant pour une distribution sélective, le producteur accepte donc de limiter volontairement la disponibilité du produit, dans le but de réduire ses coûts de distribution et d'obtenir une meilleure coopération de la part de ses distributeurs. Cette coopération peut se manifester de diverses manières :

- participer aux dépenses de publicité et de promotion ;

- accepter le référencement de produits nouveaux ou de produits qui se vendent moins facilement ;
- accepter de tenir des stocks plus importants ;
- transférer de l'information vers le fabricant ;
- accorder davantage de services.

Le risque principal d'un système de distribution sélectif est de ne pas assurer une couverture suffisante du marché. Le fabricant doit donc s'assurer que l'acheteur final est capable d'identifier facilement les distributeurs, sinon la faible disponibilité conduira à des pertes trop importantes d'occasions de vente. Il arrive que l'entreprise n'ait pas le choix et soit forcée de pratiquer une certaine sélectivité dans sa distribution. Par exemple :

- un produit nouveau qui n'a pas fait ses preuves ne sera accepté par un détaillant que si on lui donne des garanties de sélectivité, voire d'exclusivité ;
- si l'assortiment que le distributeur doit prendre est étendu pour satisfaire les goûts variés du consommateur, la sélectivité sera une condition d'acceptation, sans quoi le chiffre d'affaires risque d'être trop faible pour intéresser le distributeur ;
- le service après-vente demande une formation longue et coûteuse ; la sélectivité devient dès lors nécessaire pour en limiter le coût.

En adoptant un système de distribution sélectif, il faut bien réaliser que l'entreprise est pratiquement obligée d'adopter un circuit indirect court, et d'exercer elle-même la fonction du grossiste. Il est peu probable en effet que les grossistes acceptent de voir leur champ d'action limité par le producteur.

3.3 La distribution exclusive et le franchisage

Un système de distribution exclusive est la forme extrême de la distribution sélective. Dans une région prédéfinie, un seul distributeur reçoit le droit exclusif de vendre la marque. En retour, le distributeur accepte de ne pas référencer les marques concurrentes dans la même catégorie de produits.

Une stratégie de couverture exclusive est utile lorsque le fabricant veut différencier son produit par une politique de haute qualité, de prestige ou de qualité du service. La coopération étroite entre fabricant et distributeur facilite la mise en œuvre de ce programme de qualité. Les avantages et inconvénients de ce système sont ceux de la distribution sélective, mais amplifiés. Une forme particulière de distribution exclusive est le *franchisage*.

La franchise est un système marketing vertical contractuel qui organise la distribution de biens ou de services. Il y a accord de franchise lorsque, par contrat, une entreprise, appelée *franchiseur*, concède à une autre le droit d'exploiter un commerce dans un territoire délimité, selon des normes définies et sous une enseigne ou une marque donnée. L'entreprise qui concède offre généralement à ses *franchisés* une aide continue leur permettant de commercer dans les meilleures conditions possibles dans leurs territoires respectifs. C'est donc à la fois pour rémunérer le droit à l'utilisation d'une marque de commerce et pour bénéficier d'un apport continu de savoir-faire que le franchisé s'engage contractuellement à verser au franchiseur des droits initiaux — une redevance forfaitaire — et des redevances sur ses ventes. Le franchisé achète en fait une *formule à succès* dont le franchiseur et peut-être d'autres franchisés ont fait la preuve dans d'autres territoires.

3.3.1 Les types de franchises

Le franchiseur peut indifféremment être l'un des partenaires du réseau de distribution. On peut distinguer quatre types de franchises.

1. La franchise qui unit *un fabricant et un détaillant*. Ce sont, par exemple, les concessionnaires automobiles ainsi que les stations services. Singer aux USA, Pingouin et Yves Rocher en France sont d'autres exemples de ce type de franchise.
2. La franchise entre *un fabricant et un grossiste*. Il s'agira, par exemple, de sociétés comme Coca-Cola ou Seven-Up qui vendent le concentré de sirop à des grossistes franchisés, qui eux-mêmes effectuent le mélange, mettent en bouteilles et vendent aux détaillants et au secteur Horeca.
3. La franchise entre *un grossiste et un détaillant* : par exemple les drugstores Rexall, Christianssens pour les jouets, Unic et Disco dans le secteur alimentaire.
4. La franchise entre *une société de service et un distributeur*. C'est le cas de Avis et de Hertz pour la location de voitures, de McDonald, de Midas, de Holiday Inn.

Les franchises qui connaissent le développement le plus rapide opèrent dans le secteur des services professionnels, de la restauration rapide, de la location de voitures et de camions et dans les services d'entretien de bureaux (Shanghavi, 1991).

3.3.2 Les caractéristiques d'une bonne franchise

Une bonne franchise doit être avant tout *un succès prouvé et transmissible* pouvant être reproduit par le franchisé dans son territoire. Selon Sallenave (1979, p. 11), une *bonne formule* a les caractéristiques suivantes.

1. Elle a trait à la commercialisation d'un produit ou service de *bonne qualité*.
2. La demande pour le produit ou service est *universelle*, ou, du moins, ne se limite pas à la seule région d'origine du franchiseur.
3. Elle a fait ses preuves avec une *entreprise pilote*.
4. Elle prévoit un *transfert immédiat et complet* du savoir-faire ainsi qu'une formation effective du franchisé aux techniques de commercialisation et aux méthodes propres à la franchise en question.
5. Elle établit les modalités d'une *relation continue* entre le franchiseur et le franchisé, visant à améliorer les conditions d'exploitation de la franchise et à échanger des innovations, des idées de nouveaux produits et services, etc.
6. Elle décrit explicitement les *apports initiaux* (enseigne, formation, savoir-faire) et les *apports permanents* (supports de marketing, publicité, actions promotionnelles, recherche et développement, services divers) du franchiseur.
7. Elle propose un *système d'information et de contrôle* permettant le suivi permanent des activités du franchisé et prévoit l'apport d'informations sur le marché.
8. Elle énonce les *paiements immédiats* (droits initiaux) et *continus* (redevances) que le franchisé doit réaliser.
9. Elle implique le franchisé dans le processus de définition des *orientations futures* de la franchise, et le fait participer à la vie de la franchise.

10. Elle prévoit une *procédure* de renouvellement, de renégociation et d'annulation du contrat de franchise, ainsi qu'une possibilité de rachat par le franchiseur.

Le franchisage représente une solution intéressante face aux structures verticales conventionnelles ou contrôlées. En effet, dans un réseau franchisé, l'investissement pour chaque magasin est consenti par le franchisé, propriétaire du magasin. Du point de vue du franchiseur, la création d'un réseau de franchisés lui permet de se procurer rapidement et à peu de frais un réseau commercial international, et ce, sans investir directement dans la propriété du réseau mais en le contrôlant par contrat.

J.Y. Brown, le président de Kentucky Fried Chicken Corporation, avait l'habitude de dire qu'il aurait fallu un capital de 450 millions de dollars à son entreprise pour établir son réseau de 2 700 magasins, si ceux-ci devaient être des magasins propres. La société ne disposait guère d'un tel capital durant les premières phases de son expansion. C'est le capital apporté par les franchisés qui a permis la réalisation du programme d'expansion prévu (McGuire, 1971, p. 7).

Le franchisage est donc *un système de distribution intégré contrôlé par le franchiseur mais financé par les franchisés*. Une franchise réussie est un partenariat dans lequel la réussite du franchiseur et celle du franchisé sont indissolublement liées. À cet égard, la connaissance et la compréhension des motivations de chacun des partenaires sont décisives.

3.3.3 Les avantages pour le franchiseur

Les motivations du franchiseur pour créer une franchise sont essentiellement les suivantes.

1. Avoir accès à une *source de capitaux*, sans perdre ou diluer le contrôle du système de marketing.
2. Éviter les *frais fixes* élevés qu'implique généralement un système de distribution par magasins propres.
3. Coopérer avec des *distributeurs indépendants* mais très motivés puisqu'ils sont propriétaires de leurs affaires.
4. Coopérer avec des *hommes d'affaires locaux* bien intégrés dans la ville, la région ou le pays.
5. Créer une *nouvelle source de revenus* basée sur un savoir-faire technique commercial détenu.
6. Réaliser une *augmentation rapide* des ventes, le succès ayant un effet de « boule de neige ».
7. Bénéficier d'*économies d'échelle* grâce au développement du système de franchise.

Les franchiseurs apportent à leurs franchisés une aide initiale et continue. Les *services initiaux* comprennent notamment : une étude de marché, une étude de localisation du point de vente franchisé, une assistance dans la négociation du loyer, une conception de la décoration intérieure, la formation de la main-d'œuvre, des modèles de gestion comptable et financière. Les *services continus* comprennent : un suivi opérationnel, du matériel de promotion, la formation des cadres et des employés, le contrôle de la qualité, la publicité au niveau national, une centralisation des achats, des informations sur l'évolution du marché, des audits comptables et financiers, des assurances groupes, etc. (McGuire, 1971).

Les systèmes de franchise se retrouvent dans presque tous les secteurs d'activités et le chiffre d'affaires réalisé a considérablement augmenté au cours des dix dernières années. Le tableau 13.2 a présenté quelques chiffres sur le nombre de franchises dans les principaux pays européens.

Tableau 13.2 – Nombre de franchises par pays en Europe

Pays	Nombre de franchiseurs	Nombre de franchisés	Chiffre d'affaires en milliard d'euros	Nombre d'employés
Allemagne	530	22 000	14,6	230 000
Autriche	210	3 000	1,6	40 000
Belgique	170	3 500	2,4	28 500
Danemark	98	2 000	1,0	40 000
Espagne	288	13 161	6,8	69 000
Finlande	76	1 464	1,2	14 000
France	470	23 750	9,2	355 000
Royaume-Uni	474	25 700	8,9	222 700
Pays-Bas	345	11 910	9,2	100 000
Portugal	220	2 000	1,0	35 000
Suède	230	9 150	5,7	71 000

Source : Fédération européenne de la franchise, 1997.

3.3.4 Les avantages pour le franchisé

La motivation du franchisé est principalement de bénéficier de l'expérience, de la notoriété et de la garantie liées à l'image de marque du franchiseur. À cette motivation de base s'ajoutent les considérations suivantes.

1. Avoir la possibilité de démarrer une entreprise avec un *capital réduit*.

Réduire le risque et l'incertitude puisque le projet s'est avéré être un succès prouvé.

2. Recevoir une *formation et une assistance* continues fournies par le franchiseur.

3. Bénéficier d'un *meilleur pouvoir d'achat* auprès des fournisseurs de la chaîne franchisée.

4. Avoir accès à de *meilleurs sites*, grâce à la renommée et à la puissance financière du franchiseur.

5. Bénéficier de la *recherche* et du *développement* constant de nouveaux produits ou services.

6. Recevoir une *aide à la gestion* marketing ainsi qu'à la gestion financière et comptable de la franchise.

7. Créer sa propre affaire en tant qu'indépendant, tout en appartenant à une *grande organisation*.

L'accord de franchise est une forme relativement souple de collaboration entre le franchiseur et les franchisés. Toutefois, il existe trois fondements indispensables à la solidité d'un accord de franchise quel qu'il soit :

- la volonté de travailler solidairement ;
- l'acceptation d'un droit de regard réciproque ;
- le bien-fondé de la formule.

Cette dernière condition est essentielle : la franchise est une méthode originale de distribution d'un bon produit ou d'un bon service (une formule à succès). Elle n'est pas une solution de repêchage ou de sauvegarde d'une entreprise en difficulté qui se déclarerait « franchiseur » sans avoir fait elle-même la preuve de sa formule.

Les stratégies de distribution sur les marchés étrangers sont présentées en annexe Web 13.3.

4

LES STRATÉGIES VIS-À-VIS DES DISTRIBUTEURS

La coopération des distributeurs à la réalisation des objectifs de l'entreprise est une condition essentielle de succès. Pour obtenir cette coopération de la part des intermédiaires, deux stratégies s'offrent à l'entreprise : une stratégie d'aspiration ou une stratégie de pression. Une troisième possibilité est celle d'une stratégie mixte qui combine les deux premières.

4.1 Les stratégies d'aspiration

Une stratégie d'aspiration (*pull*) concentre les efforts de communication et de promotion sur la demande finale, c'est-à-dire sur le consommateur ou l'utilisateur final, en court-circuitant les intermédiaires. L'objectif est de créer, au niveau de la demande finale, des attitudes positives vis-à-vis du produit ou de la marque, et de faire en sorte que le client demande, voire idéalement exige, telle marque chez le distributeur qui, de cette manière, sera contraint de la référencer pour rencontrer la demande de ses clients. Au contraire de la stratégie de pression, on tente ici de créer une *coopération forcée* de la part des intermédiaires, les clients jouant en quelque sorte le rôle d'une pompe : la marque est aspirée dans le circuit de distribution par la demande finale.

La mise en œuvre d'une stratégie d'aspiration requiert d'importants moyens publicitaires répartis sur de longues périodes pour réussir à créer la demande et la pression sur la distribution. C'est proprement le rôle exercé par les grands médias publicitaires et par les politiques de marque. D'autres moyens couramment utilisés sont les distributions gratuites de produits, les coupons-réduction, les expositions et les foires commerciales, la publicité directe. Généralement, une stratégie d'aspiration demande des moyens financiers plus importants que ceux exigés par une stratégie de pression. En outre, les dépenses sont des frais fixes indépendants du volume d'activité, alors que, dans une stratégie de pression, les dépenses sont, en général, proportionnelles au volume de vente et donc plus facilement supportables par une entreprise de petite taille. L'intérêt que présente pour l'entreprise une stratégie d'aspiration réussie est de neutraliser le pouvoir de négociation des distributeurs, et d'obtenir de leur part une coopération importante.

La société Procter & Gamble lance ses nouveaux produits en utilisant en grande partie une stratégie d'aspiration. Cependant, la campagne de publicité auprès des clients ne débute généralement que lorsque le produit est distribué à 100 % auprès des détaillants. Il va sans dire qu'un tel résultat n'est atteint que parce que les représentants de Procter & Gamble peuvent montrer aux détaillants les plans des campagnes publicitaires qui vont être réalisées. La renommée de la société aidant, les détaillants veulent bien coopérer avec elle.

En outre, dans une stratégie d'aspiration, l'entreprise investit à long terme : au lieu d'orienter ses efforts de promotion vers la distribution — avec le risque de surenchère que cela suppose — l'entreprise s'efforce de se créer une image de marque et un *capital de marque*, qui constituent à terme la meilleure garantie de coopération de la part des intermédiaires.

4.2 Les stratégies de pression

Une stratégie de pression (*push*) consiste à orienter par priorité les efforts de communication et de promotion vers les intermédiaires, de manière à les inciter à référencer la marque, à stocker le produit en quantités importantes, à lui accorder l'espace de vente adéquat et à inciter les clients à acheter le produit. L'objectif est de *susciter une coopération volontaire du distributeur* qui, en raison des incitants et des conditions de vente qui lui sont proposées (marges élevées, remises sur quantités, publicité sur le lieu de vente, budget promotionnel, distributions gratuites, etc.), va naturellement privilégier le produit chaque fois qu'il le peut.

C'est la force de vente, ou la communication personnelle, qui sera ici le moyen marketing le plus important. Une stratégie de pression implique l'existence de relations harmonieuses avec les distributeurs, et il est évident que ce sont surtout les représentants et les vendeurs qui ont un rôle important à jouer à cet égard. On a repris au tableau 13.3 les principaux incitants que l'entreprise peut utiliser pour favoriser une telle coopération volontaire des intermédiaires.

Tableau 13.3 – Principaux incitants utilisés pour motiver un distributeur

Objectifs recherchés	Exemple d'incitants utilisés
Augmentation des achats et maintien de stocks importants	Marges élevées, exclusivité territoriale, promotions, réductions pour quantités, engagements de rachat, produits gratuits, programmes de remplissage des rayons.
Augmentation des efforts de l'équipe de vente	Formation à la vente, matériel promotionnel ; programmes d'incitants commerciaux, concours de vente.
Augmentation locale des efforts de promotion	Publicité coopérative, budget de publicité, matériel publicitaire (films, imprimés, affiches) pour utilisation locale.
– Publicité locale	Budget promotionnel lié à l'espace accordé aux produits
– Augmentation de l'espace en magasins	Présentoirs et comptoirs de vente, ventes démonstration, distributions gratuites.
– Promotion en magasins	
Amélioration du service à la clientèle	Programme de formation au service, matériel pédagogique, marges élevées sur les pièces remplacées, couverture des coûts engendrés par le service de garantie.

Source : Boyd et Walker, 1990.

Une stratégie de pression est indispensable pour obtenir la coopération des distributeurs sans laquelle l'entreprise n'a pas accès au marché. Plus le pouvoir de négociation des distributeurs est important, moins l'entreprise aura le choix. Dans les marchés où la distribution est très concentrée, ce sont généralement les distributeurs eux-mêmes qui imposent ces incitants aux fabricants. Le risque d'une stratégie de communication exclusivement orientée vers les distributeurs est donc de rendre l'entreprise entièrement dépendante de leur bon vouloir et sans contrôle réel sur son système de distribution.

4.3 Le trade marketing

Le *trade marketing* consiste à appliquer la démarche marketing aux distributeurs vus, non pas comme des intermédiaires, mais comme des clients à part entière, avec leurs besoins propres qu'il faut

également satisfaire. Le fabricant doit donc également songer à la position de son client-distributeur et s'interroger sur les points suivants : comment puis-je réduire ses frais ? Est-il possible de diminuer les coûts de stocks, d'améliorer son cash-flow, soutenir sa stratégie d'enseigne... ?

« À ce niveau, Nabisco réagit aux États-Unis de manière très explicite et passe le message suivant aux chaînes de distribution : Nabisco n'utilise pas votre argent pour les frais de stockage ; nous maintenons votre stock, nous vous fournissons en fonction des ventes et, en règle générale, nos produits sont déjà vendus avant que vous ne deviez nous payer. La rotation de nos biscuits est deux fois plus élevée que celle des autres fabricants et la rentabilité des investissements est très bonne. » (Belgian Business & Industrie, septembre 1996, p. 55).

Le *trade marketing* implique donc l'application du concept d'orientation-marché aux distributeurs. Dans cette optique, le développement d'une stratégie orientée vers les distributeurs est primordial. L'encadré 13.1 donne quelques clés sur la manière de le faire.

ENCADRÉ 13.1 : Les besoins génériques des distributeurs

La stratégie devra répondre aux besoins génériques des distributeurs suivants :

- Liberté de fixer les prix selon leurs propres buts et intérêts
- Liberté d'implémenter ou non les promotions conçues par le fournisseur
- Fixation de prix recommandé par le producteur tel qu'il laisse une marge de distribution suffisante pour couvrir les coûts opérationnels et à générer du profit
- Protection contre la concurrence indue, comme vendre à trop d'autres distributeurs, vendre à des revendeurs à prix cassés ou pratiquer soi-même de la vente directe
- Support du fabricant en formation, publicité, promotion, merchandising et information sur les nouveaux développements du marché
- Soutien à la stratégie de positionnement du magasin en fournissant l'assortiment de produits appropriés
- Gestion efficiente des commandes de façon à réduire les coûts de gestion des stocks et d'éviter les ruptures de stocks, par une gestion logistique conjointe

Source : Sheth *et al.*, 1999, pp. 663-668.

Les domaines d'intervention et d'application du *trade marketing* sont notamment ceux qui relèvent de l'objectif d'optimisation des flux d'informations et de marchandises entre distributeurs et fabricants. Compte tenu des rapports de force, il devient presque obligatoire pour le fabricant de mettre à la disposition de son client-distributeur tous les moyens possibles pour que ce dernier puisse optimiser son « offre-produits » (voir l'encadré 13.2). Parmi ces moyens citons :

- l'échange de données informatisées (EDI) ;
- l'utilisation des données scannérisées ;
- la mesure du profit réel par produit (PDP),
- l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement (EWR) ;

Il s'agit là d'une relation du type *business-to-business* qui implique un autre langage que celui de la confrontation et qui conduit le fabricant à se demander en quoi ses produits entrent dans la stratégie de ses clients-distributeurs et en quoi ils sont indispensables. Pour aller plus loin sur le thème du *trade marketing*, voir Vandaele (1998), Corstjens (1996). Sur le thème de la logistique, voir Samii (1997).

ENCADRÉ 13.2 : EDI et EWR : les outils du *trade marketing*

EDI : Electronic Data Interchange ou l'échange de données informatisées

Ce système de transmission de l'information entre industriels et distributeurs est de plus en plus connu et utilisé aux États-Unis et en Europe. Son principe est simple puisque l'EDI établit un lien direct entre les systèmes informatiques des partenaires commerciaux au moyen de réseaux de télécommunication (Gencod en France). Une fois mise en place, cette nouvelle technique doit permettre aux industriels et distributeurs de communiquer mieux et plus rapidement, afin de mieux vendre. L'un des avantages de l'EDI est la réduction du temps de saisie des commandes ; si la saisie des commandes pour 500 magasins nécessite habituellement 12 heures, 10 minutes suffisent avec le système EDI. Cette manipulation est suivie d'un contrôle de deux heures destiné à la validation des commandes. Le système EDI contribue également à la diminution des coûts de traitement d'une commande depuis sa production jusqu'à son envoi ; il est de 3 francs avec l'EDI contre 17 francs pour un support magnétique et 54 francs pour un support papier. L'EDI apporte un nouveau mode de gestion : celui de l'ère du commerce en temps réel.

EWR : Efficient Warehouse Response ou l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement

L'EWR peut être défini comme un partenariat logistique proposant un échange d'informations au moyen de l'EDI. Cette communication entre distributeurs et producteur s'intéresse en priorité aux stocks et sorties de marchandises de l'entrepôt. Elle permet de générer des gains de productivité tout le long de la chaîne logistique. Ces gains sont naturellement partagés entre les différents partenaires. Les principaux bénéfices que les deux partenaires peuvent attendre sont les suivants :

- produire et vendre au plus près du temps réel ;
- obtenir une diminution sensible des ruptures en linéaires ;
- gagner une meilleure connaissance des stocks et de la demande de manière à réduire le stock réel ;
- rationaliser le flux de marchandises afin de réaliser des économies d'échelle.

Le domaine d'application le plus important de l'EWR est celui de l'optimisation des flux de marchandises ; les autres domaines sont ceux de l'organisation des promotions et du lancement de nouveaux produits.

En pratique, ces stratégies sont étroitement complémentaires, et la plupart des entreprises pratiquent des *stratégies mixtes* en répartissant leurs efforts de communication et de promotion entre la demande finale, d'une part, et la distribution, d'autre part. Toutefois, l'augmentation du coût de la force de vente par rapport à celui de la communication médiatique tend à encourager le recours aux stratégies d'aspiration. En effet, le coût moyen d'une visite ou d'un contact réalisé par un vendeur est de plus en plus élevé, alors que l'amélioration de la sélectivité des médias permet au contraire d'abaisser constamment le coût unitaire d'un contact par un message publicitaire.

5

LE MARKETING STRATÉGIQUE DU DISTRIBUTEUR

Faisant suite à la montée en puissance de la grande distribution dans les années 80, un changement important s'est produit au cours des années 90 : la découverte du marketing stratégique par l'entreprise de distribution, et plus particulièrement par la grande entreprise de distribution (voir l'annexe Web 13.2). Très longtemps, en effet, l'entreprise de distribution a limité son rôle économique à celui d'un intermédiaire entre producteurs et clients. Sa contribution essentielle était de donner une valeur

ajoutée aux produits et services offerts en les mettant à la disposition des clients en état distributif de consommation ou d'utilisation. D'un rôle relativement passif de simple prolongement de l'industrie, la distribution est passée à un stade actif, innovateur et parfois dominateur, ce qui a sensiblement modifié les rapports de force entre fabricants et distributeurs.

Cette évolution a coïncidé avec des changements importants de l'environnement socio-économique. Elle a aussi amené la grande distribution à accorder une plus grande place au marketing stratégique et à redéfinir son rôle économique dans une perspective davantage orientée vers un souci d'adaptation aux attentes des clients. Encore récemment, l'orientation « production » était dominante dans de nombreuses entreprises de distribution, la fonction marketing étant réduite à la distribution physique et à la politique d'achats.

5.1 La montée en puissance de la grande distribution

Dans les marchés de grande consommation, un fait nouveau est apparu dans les années 80, dû notamment à la mondialisation de l'économie, tant en Europe qu'aux États-Unis : la montée en puissance des enseignes de distributeurs. D'intermédiaires passifs, ceux-ci sont devenus des entrepreneurs au même titre que les fabricants, notamment en développant des stratégies d'enseigne basées sur un assortiment de marques propres à côté des marques de fabricants. Plusieurs facteurs expliquent le succès de ces stratégies d'enseigne.

1. La concentration de la grande distribution qui contrôle une large part du pouvoir d'achat des ménages. Dans le secteur des biens de consommation à rotation rapide, sur 12 pays européens, les trois premiers distributeurs détiennent plus de 50 % du marché.
2. L'adoption par la grande distribution de stratégies de segmentation fine, notamment vers les segments bas de gamme souvent négligés par les fabricants, qui se traduisent par le lancement de marques propres aux distributeurs, dont les parts de marché atteignent 42 % en Suisse, 30 % en Grande Bretagne et sont supérieures à 15 % dans 6 autres pays européens.
3. L'internationalisation rapide de la grande distribution comme l'illustrent les faits suivants : l'arrivée de l'américain Wal-Mart en Allemagne et en Grande Bretagne ; l'expansion de Carrefour et de Ikea dans le monde ; le développement du groupe Delhaize aux États-Unis et en Asie ; l'intensification des investissements en Asie du groupe Pinault-Printemps-Redoute (PPR) ; les projets de fusion de Kingfisher (Royaume-Uni) et de Metro (Allemagne) qui déboucheraient sur le premier géant paneuropéen de la distribution, etc.

6

LA DISTRIBUTION PAR INTERNET

Selon le bureau d'étude Forrester Research, le chiffre d'affaires du commerce de détail en ligne aux États-Unis a dépassé pour la première fois les 100 milliards de dollars en 2003. Les ventes de détail en ligne avaient atteint 76 milliards de dollars en 2002, soit une hausse de 48 pour cent par rapport à 2001. Toujours selon Forrester Research, les ventes réalisées en ligne compteront en 2008 pour plus

de 10 pour cent des ventes au détail aux États-Unis contre 3,6 % en 2002 et 4,5 % en 2003. Vu la pénétration d'Internet, le potentiel de croissance est important (voir tableau 13.4).

Tableau 13.4 – *Évolution de la population internaute mondiale*
(Nombre de personnes qui utilisent Internet au moins une fois par mois)

Pays	Nombre d'internautes (en millions) (2006)	Pénétration (2006)	Croissance (2005-2006)
États-Unis	181,3	63,6 %	+ 2,6 %
Chine	133,5	10,2 %	+ 14,3 %
Japon	87,2	68,4 %	+ 5,6 %
Allemagne	39,4	47,8 %	+ 5,3 %
Royaume-Uni	35,1	57,9 %	+ 4,4 %
Corée du Sud	34,4	70,5 %	+ 4,2 %
France	28,7	47,1 %	n.d.
Italie	28,6	49,2 %	n.d.
Inde	25,5	2,3 %	+ 23,8 %
Brésil	21,2	11,3 %	+ 9,8 %
Canada	21,0	63,4 %	+ 2,8 %
Mexique	20,0	18,6 %	n.d.
Espagne	16,5	40,8 %	n.d.
Australie	13,1	64,5 %	+ 3,4 %
Argentine	7,9	19,8 %	n.d.
Reste du monde	354,0	12,1 %	n.d.
Total	1 180	16,9 %	n.d.

Source : eMarketer, janvier 2007 cité dans
http://www.journaldunet.com/cc/01_internautes/inter_penetration_mde.shtml

Quelle est la situation en Europe ? L'Europe est incontestablement en retard sur les États-Unis. Selon une étude réalisée en 2005 par Jupiter Research, 238 millions d'Européens seront usagers de l'Internet en 2010 et près de 60 % d'entre eux y seront des acheteurs. Comme montré au tableau 13.5c, ils estiment qu'Internet représentera 7 % des achats au détail.

Tableau 13.5a – Estimation de l'évolution du nombre d'Internautes (en millions) et pénétration (%) (Europe)

	2007		2008		2009		2010	
Norvège	3,7	(80,4%)	3,8	(82,6%)	3,9	(82,3%)	3,9	(83,0%)
Pays-Bas	13,3	(80,1%)	13,6	(81,9%)	13,9	(83,2%)	14,1	(83,9%)
Suède	7,0	(77,8%)	7,1	(79,3%)	7,3	(79,9%)	7,4	(81,0%)
Danemark	4,1	(74,9%)	4,3	(77,8%)	4,4	(80,4%)	4,5	(82,0%)
Finlande	3,8	(73,1%)	4,0	(76,5%)	4,2	(78,3%)	4,3	(80,9%)
Royaume-Uni	36,8	(60,5%)	38,1	(62,6%)	39,4	(64,5%)	40,6	(66,2%)
Allemagne	48,1	(58,4%)	50,4	(61,2%)	52,5	(63,8%)	54,5	(66,2%)
France	33,3	(52,3%)	36,1	(56,6%)	38,8	(60,2%)	41,2	(63,6%)
Espagne	19,4	(47,9%)	21,0	(51,9%)	22,4	(55,3%)	23,5	(58,0%)
Italie	24,2	(41,7%)	25,3	(43,5%)	26,4	(45,4%)	27,5	(47,3%)
Pologne	15,0	(39,0%)	16,7	(43,2%)	18,0	(46,8%)	19,0	(49,4%)
Russie	35,0	(24,8%)	40,3	(28,6%)	45,4	(32,4%)	50,4	(36,2%)

Source : eMarketer, February 13, 2008, p. 2.

Tableau 13.5b – Estimation de l'évolution des utilisateurs et des acheteurs sur Internet (en millions) (Europe)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Croissance
Utilisateurs	173	189	201	212	222	230	238	4,8 %
Acheteur	80	94	107	118	128	137	145	9,0 %
Part des acheteurs	46 %	50 %	53 %	56 %	58 %	59 %	61 %	

Source : Jupiter Research, 2005.

Tableau 13.5c – Estimation de l'évolution des ventes en ligne (en milliards €) (Europe)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Croissance
Achats en ligne (détail)	€32,3	€44,7	€57,9	€72,1	€86,9	€101,6	€117,1	21,3 %
Part des achats (détail)	2,3 %	3,1 %	3,9 %	4,7 %	5,5 %	6,2 %	7,0 %	

Source : Jupiter Research, 2005.

6.1 Les nouveaux intermédiaires sur Internet

Comme on l'a vu au chapitre 2 de cet ouvrage, le développement du commerce électronique bouleverse la configuration des marchés en favorisant notamment l'apparition de nouveaux types d'intermédiaires. On peut regrouper ces nouveaux intermédiaires dans trois grandes catégories : la désintermédiation, l'infomédiation et la ré-intermédiation, cette dernière se subdivisant en trois catégories, comme le montre le tableau 13.6 (Strauss et Frost, 2001).

Tableau 13.6 – *Quelques exemples de sites de e-distribution*

La vente directe (la désintermédiation)	(1)	www.sncf.com (achat de ticket en ligne) www.mymms.be (personnalisation de M & M's)
L'infomédiaire (l'infomédiation)	(2)	www.justforyou.be (e-mails en opt-in) www.epinions.com (opinions de consommateurs)
L'intermédiaire indépendant		
L'e-taillant (avec transfert de propriété)	(3)	www.caddy-home.be (Delhaize online, assortiment partiel) www.fnac.com, www.amazon.com
Le courtier d'échange en ligne	(4)	www.paperspace.com (place de marché du papier B2B) www.echangedemaison.com (échange de logements) www.surfcouching.com (prêt et emprunt d'un canapé)
Le courtier d'enchère en ligne	(5)	www.ebay.be (enchères tout produits) www.liquidation.com (des stocks aux enchères, B2B)
L'intermédiaire représentant le vendeur		
L'agent de vente	(6)	www.immoweb.be (annonces immobilières)
L'agrégateur (= shopping sans service)	(7)	www.webforjetset.com (le shopping de la haute société) ebuy.com (mall raté)
Le shopping virtuel (= agrégateur avec service)	(8)	www.flashshoppingmall.com (une rue commerciale) www.lecentredumonde.com (à ne pas manquer !)
Le métamédiaire	(9)	www.ceremonie.be (tout pour votre mariage) www.tabou.be (tout pour les scouts)
L'intermédiaire défendant l'acheteur		
L'agent de shopping	(10)	www.assurland.com, www.kelkoo.com, www.monsieurprix.com (comparateur de prix)
L'enchère inversée	(11)	fr.oltibuy.eu, www.betterdeal.com.au

Source : adapté de Strauss *et al.*, 2001.

6.1.1 La désintermédiation et la vente directe

Une des révolutions la plus importante d'Internet est de permettre la vente directe entre un producteur et un acheteur, malgré la distance, la petite taille de la transaction. Les intermédiaires n'étant plus indispensables, la désintermédiation apparaît (1 dans le tableau 13.6). La vente directe a surtout réussi dans les marchés B2B, générant d'importantes économies sur les coûts de transaction. Elle a également bien réussi en B2C, pour des produits « digitalisables » qui peuvent être livrés par le réseau directement, comme un logiciel ou un article, et les biens « descriptifs » dont la valeur pouvait être évaluée à la seule description du produit, sans contrôle physique, comme un disque, un livre, un ticket d'avion,

un ordinateur (exemples : Dell, SNCF). Lorsque la vente n'est pas exclusivement en ligne, le problème du cannibalisme entre réseaux se soulève.

6.1.2 L'infomédiation

La perte du contact physique qu'implique la désintermédiation participe à l'émergence d'un nouveau besoin, celui de l'information. En effet, la suppression des filtres qui séparent le client et le fabricant transfère la responsabilité et les coûts de recherche et d'information sur les clients directement sur les vendeurs. D'où l'apparition d'une nouvelle race d'intermédiaires autour de la gestion de l'information : *les infomédiaires* (2). Il s'agit d'entreprises on-line qui analysent et vendent des informations sur les consommateurs et leurs comportements à d'autres entreprises qui souhaitent atteindre ces consommateurs (collectes d'opinion des consommateurs, listes d'adresses, enquêtes...).

6.1.3 Le ré-intermédiation indépendante

Les trois catégories classiques de distributeurs se retrouvent en ligne : les courtiers, les agents et les (d)étaillants. Tous trois sont des intermédiaires qui mettent en contact des acheteurs et des vendeurs. Ils sont généralement payés à la commission. Les courtiers (*brokers*) ne représentent aucune des deux parties. Ils ne prennent pas le titre de propriété des biens échangés. Les (d)é-taillants prennent à leur compte le titre de propriété des biens qui sont échangés, avant la vente. Les agents sont similaires aux courtiers à la différence près qu'ils prennent explicitement le parti des producteurs ou des acheteurs.

- *Le (d)é-taillant (e-tailer)* (3) est un intermédiaire qui achète des produits et les revend en ligne, exactement comme le ferait un détaillant hors ligne (exemple : www.caddy-home.be). Les biens digitaux sont livrés directement sur Internet. Les biens physiques livrent sont livrés via un service logistique comme UPS, FedEx ou une logistique propre. Certains sont des distributeurs mixtes (*multichannels* ou clics et mortier) d'autres sont des joueurs purs (*pure players* ou *click* seulement).
- *Le courtier d'échange en ligne* (4). Vu sa neutralité, son rôle est proche de celui d'une bourse. Grâce à E*Trade, les investisseurs peuvent faire leurs transactions mobilières très rapidement et à faible coût. Le domaine B2B est particulièrement favorable au développement des courtiers pour autant que ceux-ci apportent des services ajoutés à la transaction comme de la logistique ou un crédit. Ces développements vont jusqu'à la création de places de marché virtuelles, lieu de rencontre de tous les acteurs d'un secteur particulier. Le secteur non marchand est également une application favorite pour le courtage d'échange en ligne.
- *Le courtier d'enchères en ligne* (5). Ils opèrent une vraie révolution sur la tradition des prix fixes. Alors que certains producteurs choisissent d'organiser eux-mêmes leurs propres enchères, beaucoup préfèrent offrir leur surplus à des courtiers d'enchère. Le producteur y gagne l'élimination de ses surplus, l'acheteur y trouve le plaisir du marchandage et tous deux obtiennent un juste prix de transaction. L'inconvénient est que l'acheteur peut y passer beaucoup de temps à surveiller l'enchère. Certains de ces sites importants sont également devenus de véritables places de marché virtuelles (eBay).

6.1.4 La ré-intermédiation représentant le vendeur

Il existe quatre types d'agents prenant le parti du vendeur : l'agent de vente, l'agrégateur de catalogue, le shopping virtuel et le métamédiaire. Comme ils ne sont pas neutres dans la transaction, il est probable que l'information qu'ils livrent aux acheteurs soit biaisée ou incomplète. Leur succès dépendra alors de la perception des internautes de leur relative neutralité face au vendeur.

- *L'agent de vente* (6) ou simple vendeur (*selling agent*), lié par des programmes d'affiliation. Il est rémunéré à la commission sur les ventes et parfois à la valeur sur la longueur de vie du client. La

différence entre un agent de vente et un vendeur direct est uniquement la différence de personnalité juridique. Un vendeur direct vend ses propres produits, un agent de vente vend les produits d'une entreprise tierce, souvent en exclusivité. Cette nuance est difficile à détecter à la seule vision de la page Web.

- *L'agrégateur* (7) (un agent sectoriel). Il représente plusieurs producteurs de produits de secteurs complémentaires pour éviter les conflits d'intérêts. Le Net incite cependant de plus en plus les agrégateurs à proposer les offres de toute une industrie, y compris celles des concurrents. En B2B ces agrégateurs sont souvent appelés des agrégateurs de catalogues. Ils créent de réelles bases de données dont la taille, voire l'exhaustivité, fera le succès. De plus, l'homogénéité des logiciels de chaque producteur est critique pour uniformiser les données. Les avantages pour l'acheteur sont substantiels : rapidité, réduction des stocks, contrôle accru, transaction facilitée.
- *Le shopping virtuel* (*virtual mall*) (8) héberge plusieurs vendeurs en ligne, tout comme un *shopping center* réunit divers magasins hors ligne. Il offre plus qu'une simple agrégation de catalogue : assurance sur la qualité des fournisseurs qu'il référence, facilitation de la commande, sécurisation du paiement, regroupement d'actions de promotions entre plusieurs vendeurs, plaisir de l'internaute à la navigation, aide à la recherche pour le chaland perdu ou sans inspiration. À y regarder de plus près, seule cette dernière fonctionnalité est réellement créatrice de valeur par rapport à un shopping en briques et mortier. Par contre, le plaisir à la navigation est encore souvent absent des sites actuels. Ce plaisir est souvent généré par une réalité virtuelle, proche de ce qu'offre « Second Life », mais requière des sites interactifs et en trois dimensions, lourds à créer pour le vendeur et lourds à télécharger par l'acheteur. De plus, l'acheteur qui aime faire du shopping « en magasin » pour avoir des contacts humains et toucher la marchandise sera déçu. L'avantage net de ce système n'est donc pas clair et son développement est plus lent qu'attendu, quoique très prometteur.
- *Le métamédiaire* (*metamediary*) (9) regroupe des producteurs, des é-taillants et des fournisseurs de contenu autour d'un événement (mariage, déménagement) ou d'un achat majeur (voiture) en un seul méta-marché. La clé de son succès est la facilité offerte au consommateur. Il résout pour lui quatre problèmes majeurs : réduire le temps de recherche d'information, donner une assurance de qualité sur les producteurs, faciliter la transaction pour un groupe d'achat et fournir de l'information relevante sur l'achat.

6.1.5 La ré-intermédiation défendant l'acheteur

Il existe trois types d'agents défendant les acheteurs : l'agent de shopping, l'enchère inversée et la coopérative d'acheteurs. Comme ils travaillent à l'avantage des acheteurs, leur succès dépendra de la perception par les vendeurs de leur caractère incontournable.

- *L'agent de shopping* (10) mène les recherches pour les consommateurs et affiche une liste de vendeurs et de prix. Au départ, on pouvait craindre qu'il ne crée une plus forte pression à la baisse sur les prix. Ce ne fut pas le cas, dans la mesure où d'autres attributs sont également pris en compte par les acheteurs. Les agents qui comparent non seulement les prix, mais également d'autres attributs lancent une seconde génération d'agents de shopping. Ils peuvent, par exemple, récolter les opinions de leurs acheteurs précédents et les diffuser auprès des nouveaux acheteurs, pour les éclairer dans leur choix.
- *L'enchère inversée* (11). L'acheteur spécifie le prix qu'il accepte et les vendeurs font une offre. Le vendeur peut ainsi écouler ses stocks excédentaires à travers un réseau simple. Cette formule est particulièrement avantageuse pour les produits périssables, comme les chambres d'hôtel ou les places d'avion. L'acheteur y gagne un bon prix et la satisfaction de fixer son prix. Son désavantage est la réduction du choix en termes de marques, fournisseurs ou attributs particuliers du produit. Ces limitations sont suffisantes pour que ce marché ne cannibalise pas les autres réseaux de vente.

ENCADRÉ 13.9 : Un exemple de commerce électronique B2C

Procter & Gamble a adopté une stratégie de marketing direct B2C avec le site Reflect.com, où l'entreprise vend aux clients, et exclusivement sur Internet, des cosmétiques personnalisés. Le laboratoire de P&G adapte les produits sur la base d'un échange interactif prenant la forme de questions et réponses. Les produits et leurs conditionnements sont également personnalisés selon les souhaits exprimés dans chaque commande. L'objectif de Reflect.com est d'offrir plus de 50 000 combinaisons différentes de produits d'entretien du visage, de la peau et des cheveux. Cette start-up est une entreprise indépendante financée conjointement par P&G et par le groupe Institutional Venture Partners pour un montant total de 50 millions de dollars US.

6.2 Les conflits potentiels entre réseaux « on line » et « off line »

L'adoption simultanée de deux circuits de distribution par la même entreprise vendant les mêmes produits aux mêmes clients potentiels peut évidemment susciter des conflits dont il importe d'évaluer la portée et les moyens de les réduire. Comme suggéré par Van Camp (2001), ces conflits peuvent être de deux types : des *conflits internes* qui opposent deux systèmes de distribution directe adoptés par la même entreprise ; des *conflits externes* mettant en cause les différents partenaires qui participent au fonctionnement d'un circuit indirect de distribution.

6.2.1 Les conflits potentiels internes

Lorsque l'entreprise veut ajouter à son réseau de distribution directe existant un circuit en ligne, quatre types de conflits internes peuvent se présenter.

1. *Le risque de cannibalisme.* Il s'agit probablement là du conflit le plus fréquent et aussi le plus évident. La création du nouveau canal de distribution entraîne automatiquement une redistribution des ventes entre les deux circuits, ce qui provoque des rivalités et des tensions internes entre responsables, chacun essayant de maximiser son propre chiffre d'affaires. Si la demande primaire est non expansible, le gain de l'un sera la perte de l'autre. Par contre, si la demande est expansible, la création du circuit en ligne permettant d'atteindre des non-utilisateurs, l'opération sera gagnante. La question est donc de savoir si le réseau en ligne a un effet de remplacement ou un effet de complément comme illustré à la figure 13.6.
2. *La sous-utilisation du réseau immobilier.* Dans un circuit de distribution directe, l'entreprise possède un réseau de magasins ou d'agences (comme celui des banques par exemple), qui représente une part élevée du coût total de fonctionnement de l'entreprise et qui doit être utilisé aussi efficacement que possible. Si une part importante du chiffre d'affaires se réalise désormais en ligne, cette infrastructure immobilière risque d'être sous-exploitée, victime du succès du nouveau circuit. C'est le problème que rencontre la Barclays Bank en Grande-Bretagne. En raison du succès de son service bancaire en ligne, Barclays a dû fermer 700 agences de son réseau.
3. *Les disparités de prix entre réseaux.* Les prix pratiqués dans les réseaux en ligne sont en général plus bas que ceux pratiqués dans les réseaux traditionnels, les concurrents ayant des coûts plus faibles et se contentant de marges réduites. Pour rester compétitive, l'entreprise qui adopte un réseau en ligne se doit d'aligner ses prix sur ceux des concurrents. La question est de savoir si, de ce fait, elle doit également réduire ses prix en conséquence sur son réseau traditionnel avec la perte de chiffre d'affaires que cela implique. Le problème est d'autant plus délicat que l'existence de

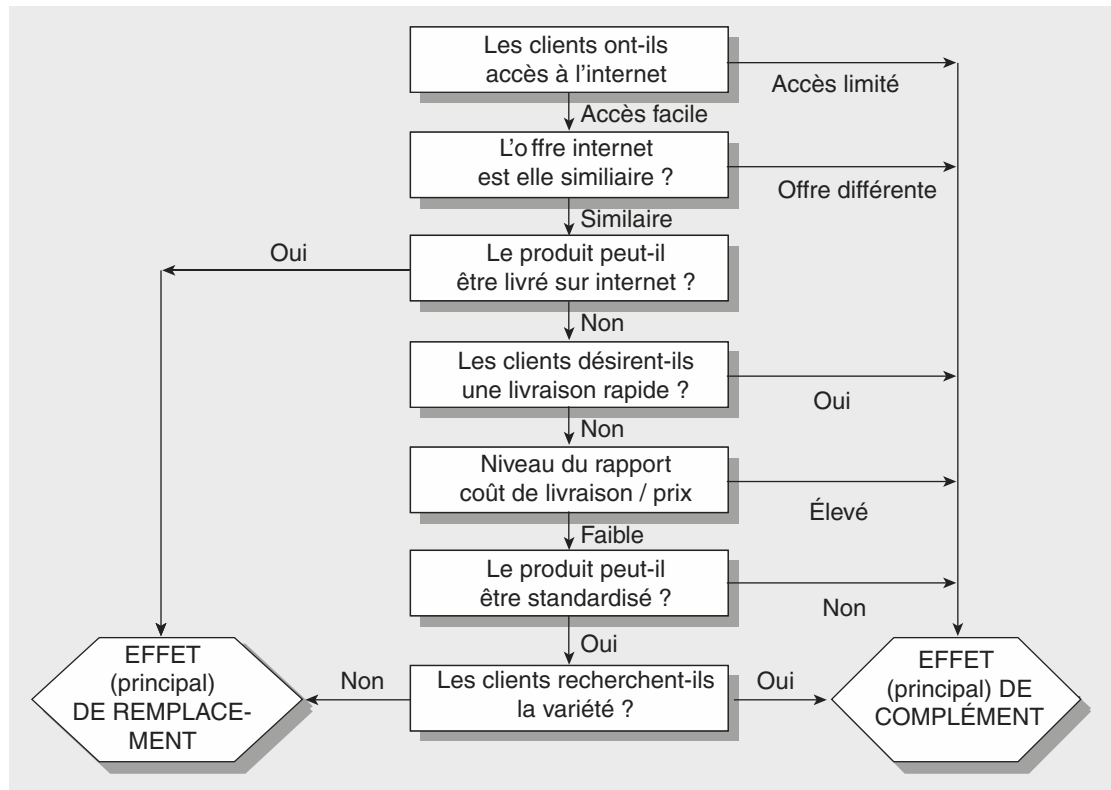
grandes différences de prix pour le même produit entre réseaux peut créer des frustrations parmi les clients du réseau traditionnel qui pourraient s'estimer lésés et victimes de discrimination.

4. *La désynchronisation des réseaux.* Les modalités de fonctionnement des deux types de réseaux sont très différentes à de nombreux égards, et la tendance est donc de les séparer et de les gérer de manière indépendante. Le problème est que les clients ne sont pas nécessairement conscients de ces différences, se contentant de choisir le réseau qui leur convient le mieux, s'attendant d'ailleurs à une complémentarité entre les services rendus en ligne et ceux donnés dans les magasins. C'est un problème que Barnes & Noble a rencontré. Les clients ayant acheté en ligne s'adressaient aux magasins de Barnes & Noble pour des retours, des échanges ou pour bénéficier de promotions reçues en ligne.

6.2.2 Les conflits potentiels externes

Lorsque l'entreprise a comme réseau traditionnel un circuit de distribution indirecte où interviennent des partenaires indépendants, trois autres conflits potentiels apparaissent pour l'entreprise qui ajoute à son réseau existant un circuit en ligne.

1. *L'aliénation des distributeurs traditionnels.* Les distributeurs des réseaux traditionnels voient évidemment d'un mauvais œil le recours à la vente en ligne qui permet aux fabricants de rétablir un contact direct avec l'utilisateur final de leurs produits. Dans la mesure où les ventes en ligne se développent, cela ne peut se faire qu'au détriment du chiffre d'affaires des distributeurs traditionnels qui pourraient décider de boycotter l'entreprise ou du moins de lui retirer leur appui au profit d'un concurrent. Étant donné que, dans la majorité des secteurs, la plus grande partie des ventes se fait, et continuera à se faire, dans les réseaux traditionnels, l'entreprise doit décider si elle peut prendre le risque de compromettre le chiffre d'affaires actuel pour établir une relation directe avec un segment du marché qui restera très probablement minoritaire. C'est le dilemme auquel a été confrontée la marque Compaq, qui ayant dû concéder à Dell le leadership sur le marché des portables, a envisagé de vendre également en ligne se mettant ainsi en concurrence directe avec son propre réseau de grossistes et de détaillants.
2. *La perte de contrôle du réseau de distribution.* Les entreprises ayant recours à des distributeurs indépendants, qu'il s'agisse d'un circuit indirect court ou long, s'efforcent de le contrôler en recourant à une distribution sélective, à une couverture géographique équilibrée et également au travers de leur politique de communication de pression (*push*). Comme on l'a vu plus haut, la raison d'être de cette politique de contrôle est d'assurer une cohérence de la politique de marque, de prix et de service. Cette stratégie de contrôle devient plus difficile à mettre en œuvre lorsque les distributeurs ont eux-mêmes des réseaux de vente en ligne qui peuvent déborder leur zone commerciale habituelle.
3. *Déplacement de la valeur ajoutée vers l'amont.* Même si le fabricant ne vend pas directement en ligne, mais dispose simplement d'un site qui peut être consulté par les clients potentiels, cette activité d'information peut modifier sensiblement le rôle et l'importance des distributeurs. Les informations portant sur les modèles, les prix, les performances, etc. autrefois communiquées par les distributeurs, sont de plus en plus communiquées directement par le fabricant qui s'approprie ainsi les tâches les plus nobles du processus de négociation, laissant aux intermédiaires les seules fonctions physiques (les plus coûteuses) de la distribution.



Source : Kumar, 2000, p. 207.

Figure 13.6 – La distribution en ligne : effet de complément ou de remplacement

6.3 Le problème de la protection de la vie privée

La simplicité pour l'acheteur est le principal avantage apporté par le marketing direct, mais beaucoup de clients peuvent être plus sensibles à la qualité ou au contact physique avec le produit. En outre, au fur et à mesure du développement du marketing direct, on constate qu'un nombre croissant de consommateurs perçoit les techniques du marketing direct (appels téléphoniques intempestifs, boîte aux lettres poubelle, personnalisation du publipostage) comme autant d'atteintes à la vie privée (voir l'encadré 13.10).

Déjà en 1981, Quelch et Takeuchi (1981, p. 84) s'interrogeaient sur l'avenir de la vente sans magasin et soulevaient notamment les questions suivantes :

- que se passe-t-il si les tarifs postaux doublent ?
- et si les lois de protection de la vie privée interdisaient la vente et l'achat de listes d'adresses ?
- et si on interdisait l'utilisation des cartes de crédit ?

Ces questions sont aujourd'hui plus pertinentes que jamais et une directive européenne concernant les données confidentielles, entrée en vigueur en octobre 1998, interdit aux entreprises présentes dans l'UE de transmettre des informations d'ordre privé aux pays ne respectant pas une liste précise de conditions. Le texte vise les données médicales, les relevés de compte de cartes de crédit, les informations réunies par les employeurs, les réservations aériennes et même les commandes à des sociétés de vente par correspondance. Cespedes et Smith (1993, p. 16) ont énoncé un certain nombre de règles à respecter par les sociétés qui construisent et utilisent des banques de données. Ces règles sont résumées dans l'encadré 13.11.

ENCADRÉ 13.10 : Règles éthiques d'utilisation d'une banque de données personnelles

Règle 1

Les utilisateurs de banques de données personnelles doivent avoir l'accord des prospects pour utiliser les informations les concernant.

Les sociétés doivent éviter le secret et le recours à des méthodes trompeuses dans la procédure de recueil des informations.

Les clients ciblés doivent avoir la possibilité de connaître la source de l'information les concernant.

Les individus doivent pouvoir refuser l'utilisation ultérieure des données.

L'accord d'utilisation donné par un individu à une société n'implique pas automatiquement le droit de l'utilisation par d'autres sociétés détentrices des mêmes informations.

Règle 2

Les sociétés utilisatrices sont responsables de l'exactitude des données qu'elles utilisent et les prospects ont le droit d'y avoir accès, de les vérifier et de modifier les informations les concernant.

Règle 3

Les classifications effectuées doivent s'appuyer sur les comportements réels, ainsi que sur les critères plus traditionnels d'attitude, de style de vie et de profil démographique.

Source : Cespedes et Smith, 1993, p. 16.

Le recours au marketing direct par Internet est probablement moins controversé dans le domaine du marketing des affaires (*business-to-business*) que dans le secteur des biens de consommation.

L'essentiel

Les circuits de distribution sont des structures verticales permettant l'exercice des tâches nécessaires à l'organisation de l'échange dans une économie de marché. La *fonction de la distribution* est de créer des utilités d'état, de temps et de lieu qui constituent la valeur ajoutée de la distribution. Les interventions des intermédiaires (grossistes, détaillants, agents, courtiers, etc.) sont indispensables parce que les fabricants ne peuvent exercer, à eux seuls et à un coût raisonnable, l'ensemble des fonctions et tâches nécessaires à l'organisation de la rencontre efficace entre l'offre et la demande. Les circuits de distribution se caractérisent par le nombre d'échelons intermédiaires qui séparent le producteur du client final. Le choix d'un circuit de distribution particulier est déterminé par des facteurs propres au marché, au comportement du client et par le profil de l'entreprise. En ce qui concerne le choix du type d'intermédiaire trois stratégies de couverture du marché sont possibles : une *distribution intensive, sélective ou exclusive*. Les systèmes exclusifs de distribution par franchise sont très populaires et se retrouvent dans presque tous les secteurs. Des changements importants sont survenus depuis quelques dizaines d'années dans le rôle exercé par les intermédiaires dans le secteur alimentaire de la grande distribution. Le *développement du commerce électronique* modifie sensiblement les rapports de force entre fabricants et distributeurs. Sur le Web une nouvelle génération d'intermédiaires apparaît.

Questions et problèmes

1. Vous êtes chargé d'organiser la distribution d'un produit chimique destiné à purifier les eaux de piscine. Décrivez les différents réseaux de distribution qui pourraient être envisagés pour ce produit en précisant les fonctions exercées, ainsi que les avantages et les inconvénients de chaque réseau.
2. « Les intermédiaires sont des parasites ». Cette accusation a souvent été portée, notamment par les économistes d'inspiration marxiste. En vous référant au fonctionnement d'une économie de marché, comment réagiriez-vous à une telle accusation ?
3. Les pralines Godiva sont distribuées dans des magasins propres ou franchisés qui vendent exclusivement cette marque. Compte tenu des caractéristiques de ce produit et de la volonté de l'entreprise de maintenir un positionnement haut de gamme, quels changements peut-on envisager dans la stratégie de distribution pour accroître la part de marché de la marque Godiva ?
4. Une entreprise accorde une remise promotionnelle de 5 % à un distributeur qui bénéficie déjà, grâce à l'importance de ses commandes, d'une remise quantitative de 7 %. Le prix de vente final est de 4 euros. Calculez le prix d'achat pour la remise de 7 %, puis de 5 %.
5. Un produit a un prix de revient hors taxes de 120 € pour le distributeur. La TVA de ce produit est de 21 %, et la marge de distribution par rapport au prix de vente hors taxe est de 30 %. Quel sera le prix de vente de ce produit ?

Références bibliographiques

- BOYD Harper W., WALKER O.C. Jr. (1990), *Marketing Management: A Strategic Approach*, R.D. Irwin, Homewood, III.
- CESPEDES Frank V., SMITH H. Jeff (1993), « Database Marketing : New Rules for Policy and Practice », *Sloan Management Review*, Vol. 34, Iss. 4, pp. 7-22.
- CORSTJENS Judith, CORSTJENS Marcel (1996), *La guerre des linéaires*, Paris, Éd.s d'Organisation.
- KUMAR N. (2000), « Internet Distribution Strategies : Dilemmas for the Incumbent », in MARCHAND Donald A. *et al.* (2000), *Mastering Information Management*, London, Financial Times & Prentice Hall.
- MCGUIRE E. Patrick (1971), *Franchised Distribution*, New York, The Conference Board, Report n° 523.
- MONROE Kent B. (1990), *Pricing : Making Profitable Decisions*, 2nd Ed., New York, McGraw-Hill Book Company.
- PALAMOUNTAIN Joseph C. (1955), *The Politics of Distribution*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- QUELCH John A., TAKEUCHI Hirotaka (1981), « Non-store Marketing : Fast Track or Slow », *Harvard Business Review*, Vol. 59, July-August, pp. 75-84.
- SALLENAVE J.P. (1979), *Expansion de votre commerce par le franchisage*, Gouvernement du Québec, ministère du Commerce et du Tourisme.
- SAMII Alexandre K. (1997), *Mutations des stratégies logistiques en Europe*, Paris, Nathan.
- SHANGHAVI N. (1991), « Retail Franchising as a Growth Strategy for the 1990s », *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 19, Iss. 2, pp. 4-9.
- SHETH Jagdish N., MITTAL Banwari I., NEWMAN Bruce I. (1999), *Customer Behavior : Consumer Behavior and Beyond*, Fortworth, The Dryden Press.
- STRAUSS Judy, FROST Raymond (2001), *E-marketing*, 2nd Ed., Upper Saddle River, Prentice Hall.
- VAN CAMP F. (2001), *Online and Onland ? Channel Conflicts and How to Avoid Them*, A.D. Little, Business Center, based in Rotterdam.
- VANDAELE Michel (1998), *Commerce et industrie : le nouveau partenariat*, Paris, Vuibert.
- WORTZEL L.H. (1987), « Retailing Strategies for Today's Mature Market-place », *Journal of Business Strategy*, Vol. 7, Iss. 4.