

CAHIER DE RECHERCHE

LES GROSSISTES, ACTEURS MAJEURS DES MUTATIONS DE LA DISTRIBUTION INDUSTRIELLE

ANALYSE DE LA RENTABILITÉ ET DES MODÈLES
ÉCONOMIQUES DU NÉGOCE DE PRODUITS
INDUSTRIELS

Gilles CAPON
Céline FUNEL
Rodolphe SURY



SOMMAIRE

SYNTHESE	III
INTRODUCTION GENERALE	10
1 APPREHENDER LE ROLE DES GROSSISTES DANS LE CANAL DE DISTRIBUTION : ELABORATION D'UNE GRILLE D'ANALYSE THEORIQUE ET CONCEPTUELLE.....	18
1.1 La fonction de gros au sein de la distribution : une analyse en termes de canal de distribution	18
1.1.1 Le concept de canal de distribution : définition et enjeux.....	18
1.1.2 Les principales analyses théoriques du canal de distribution	22
1.1.3 La grille d'analyse retenue pour étudier le rôle des grossistes au sein du canal de distribution des produits industriels	29
1.2 Les activités prises en charge par les grossistes au sein du canal de distribution : une analyse en termes de modèle économique	32
1.2.1 Définition et enjeux d'une analyse en termes de modèle économique	33
1.2.2 Le cadre théorique pour analyser les modèles d'entreprises	35
1.2.3 La grille d'analyse retenue pour étudier les modèles économiques du négoce interindustriel	41
1.3 Deux grilles d'analyse complémentaires pour appréhender la diversité des acteurs et des activités de la fonction de gros.....	45
1.3.1 Les principaux types de grossistes et d'intermédiaires de gros	45
1.3.2 Les services mis en œuvre par les grossistes pour leurs clients et leurs fournisseurs	47
Conclusion du chapitre 1 : Une grille d'analyse pour appréhender le rôle des grossistes au sein du canal de distribution de produits industriels.....	50
2 LA RENTABILITE DES ENTREPRISES DU COMMERCE DE GROS INDUSTRIEL : ANALYSE STATISTIQUE DES DONNEES SECTORIELLES	55
2.1 Présentation de la méthodologie utilisée	55
2.1.1 La méthode retenue pour la typologie	55
2.1.2 Les ratios de rentabilité : définitions et éléments d'analyse.....	56
2.2 Les quatre classes d'entreprises du commerce de gros de produits industriels identifiées dans cette étude	59
2.2.1 Une typologie stable sur la période étudiée	60
2.2.2 Des performances de rentabilité caractéristiques de chaque classe	61
2.3 L'impact des quatre classes identifiées sur la rentabilité sectorielle du commerce de gros interindustriel	70
2.3.1 Un échantillon représentatif des performances du secteur du commerce de gros interindustriel	70
2.3.2 Les effets statistiques recherchés.....	72
Conclusion du chapitre 2 : La rentabilité du négoce industriel est de plus en plus portée par les grandes entreprises et les groupes	80
3 LES MODELES ECONOMIQUES DU COMMERCE DE GROS INDUSTRIEL : L'ETUDE DE DIX CAS D'ENTREPRISES	81
3.1 Les entreprises étudiées : champ, source, méthodologie.....	81
3.1.1 Le champ de l'étude de cas et les sources d'information exploitées.....	81
3.1.2 Les entreprises étudiées.....	82
3.2 L'approche RCOA appliquée aux 10 cas d'entreprises.....	83
3.2.1 Une structure commune à l'ensemble des acteurs	83
3.2.2 Une différenciation fondée sur les prestations de services	84
3.2.3 Analyse détaillée de trois cas d'entreprises.....	89
3.2.4 Les différents modèles économiques observés	96

3.3	La place des grossistes dans le canal de distribution de produits industriels	98
3.3.1	L'approche ARA appliquée aux 10 cas d'entreprises	98
3.3.2	Analyse détaillée de 3 cas d'entreprises.....	104
3.3.3	Le positionnement des entreprises étudiées au sein du canal de distribution.....	107
	Conclusion du chapitre 3 : Une représentation stylisée des modèles économiques des grossistes industriels	109
	CONCLUSION GENERALE	112
	ANNEXES.....	120
	TABLES DES ILLUSTRATIONS.....	135
	BIBLIOGRAPHIE.....	138

SYNTHESE

- **LE COMMERCE DE GROS, UN SECTEUR MAJEUR DE L'ÉCONOMIE**

En 2011, les 155 353 unités légales appartenant au secteur du commerce de gros ont réalisé un chiffre d'affaires de plus de 788 milliards d'euros (dont plus de 124 milliards d'euros à l'exportation) et ont créé plus de 101 milliards d'euros de valeur ajoutée¹. Ainsi, avec moins de 5% de l'ensemble des unités légales, le secteur du commerce de gros a réalisé 21% du chiffre d'affaires et des exportations de l'ensemble des activités marchandes et il a créé près de 10% de l'ensemble de la valeur ajoutée. Les activités de commerce de gros ont occupé plus de 2,2 millions de personnes en 2011, soit près de 14% de l'ensemble des effectifs occupés par le secteur marchand en France ; ce qui représente plus de 916 000 effectifs salariés en équivalent temps plein (7% du total du secteur marchand).

Ces résultats s'expliquent notamment par le rôle essentiel joué par ces entreprises dans le fonctionnement des marchés. Selon J. Nefussi (2008 a), le grossiste constitue, souvent, un intermédiaire incontournable entre, d'une part, les fabricants industriels et agricoles et, d'autre part, les acheteurs professionnels et les distributeurs de détail. Pour Ph. Dugot (2000), le commerce de gros joue un rôle essentiel de régulation des échanges marchands entre des acteurs qui ont des besoins quantitativement opposés : les industriels produisent et vendent en grande quantité tandis que les utilisateurs des produits et les distributeurs de détail achètent en quantités plus réduites. Ainsi, pour l'auteur, « le commerce de gros tire sa justification de la déconnexion économique, spatiale et temporelle entre la production et la consommation, à partir de la révolution industrielle, ce qui implique une multiplication des relais de stockage. »²

- **DES INTERPRÉTATIONS DIVERGENTES DES PERFORMANCES DU COMMERCE DE GROS**

Si le commerce interentreprises fait encore l'objet d'un nombre limité de recherches, comparativement à l'abondance des travaux consacrés à la distribution, les recherches académiques consacrées à l'économie de la distribution annoncent régulièrement, depuis plusieurs années maintenant, le déclin voire la disparition des grossistes indépendants traditionnels au profit des structures intégrées par les producteurs (filiales de gros des industriels) et par les distributeurs de détail (centrale d'achat, centrale de référencement). L'intégration de la fonction de gros par les acteurs en amont et en aval du canal de distribution serait source d'une plus grande efficacité économique ; elle participerait d'un mouvement de désintermédiation des échanges dans lequel les

¹ Source : Insee, Esane 2011 ; le champ des résultats porte sur la France et l'ensemble des unités légales marchandes y compris auto-entrepreneurs, hors agriculture et hors services financiers et d'assurance (mais y compris auxiliaires de services financiers et d'assurance, sociétés holdings). Le secteur du commerce de gros correspond aux entreprises dont l'activité principale relève du code APE 46 de la NAF 2008, rév. 2. L'unité légale est définie par l'Insee comme une entité juridique de droit public ou privé. Cette entité juridique peut être une personne morale ou une personne physique, qui, en tant qu'indépendant, peut exercer une activité économique (<http://www.insee.fr/fr/methodes>).

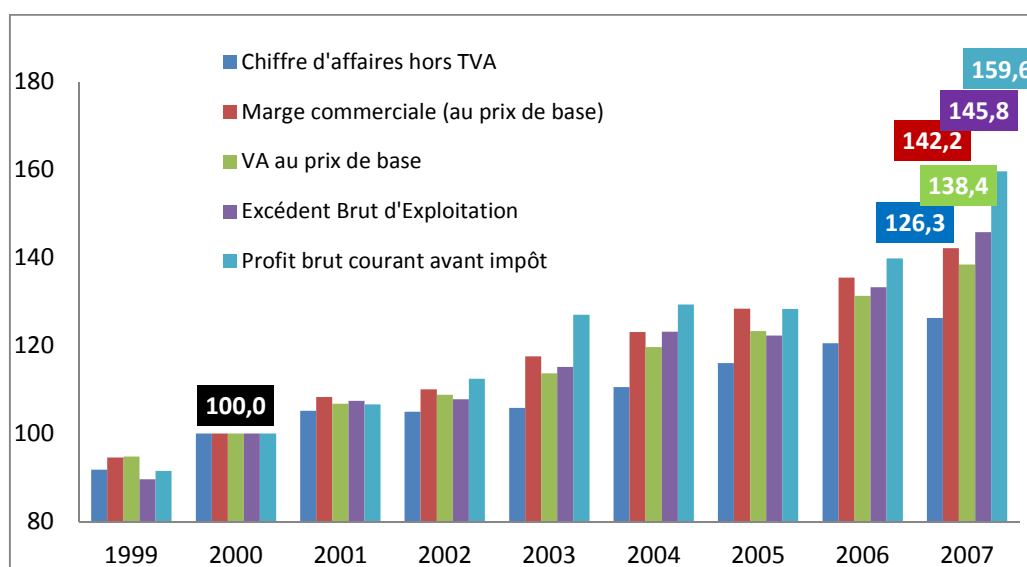
² Dugot Ph. (2000), p. 24-26.

producteurs, les acheteurs professionnels et les distributeurs détaillants se passeraient d'intermédiaires du commerce pour établir, directement entre eux, des relations commerciales.

Pour sa part, le CREDOC (2011) constatait, dans le Contrat d'étude prospective (CEP) qu'il a réalisé pour le secteur du commerce interentreprises, que la désintermédiation annoncée n'a pas encore eu lieu. La part des entreprises de commerce de gros dans le PIB français a augmenté sur la période 1990-2008 ; loin de disparaître, le commerce de gros tendrait plutôt à se renforcer. Le CEP (2011) a révélé également que le renforcement du poids des grossistes dans l'économie s'accompagnait d'une capacité à créer de la richesse plus forte que celle des industriels et des détaillants (cf graphique suivant). Si pour certains observateurs ces résultats sont en grande partie imputables aux filiales commerciales des groupes industriels, pour d'autres la pérennité et les performances économiques des grossistes seraient dues à leur capacité d'adaptation « historique » aux évolutions de leur environnement économique. Celle-ci aurait permis, au cours des deux dernières décennies, de développer de nouvelles prestations de services à destination des clients et des fournisseurs. Les grossistes indépendants traditionnels auraient ainsi renforcé leur légitimité au sein du canal de distribution vis-à-vis de leurs partenaires, fournisseurs et clients.

Ainsi, alors que le commerce de gros se révèle être un secteur d'activité essentiel au fonctionnement de l'économie marchande, et particulièrement dynamique au sein de l'économie nationale, les interprétations sur les fondements de ces performances laissent entrevoir au moins deux explications possibles : ces résultats résulteraient du poids croissant d'une catégorie particulière d'entreprises ou de la capacité « historique » des grossistes à faire évoluer leur offre de prestations ; ces deux explications n'étant pas exclusives l'une de l'autre.

Graphique : Evolution des indicateurs d'activité (en euros courants) de l'ensemble du commerce interentreprises (indice 100 = 2000)



Source : CREDOC à partir des données INSEE

- **LES DEUX QUESTIONS PRINCIPALES QUI STRUCTURENT CETTE ETUDE**

Dans ce contexte, ce cahier de recherche propose de répondre aux deux questions suivantes :

- Question 1 : **Peut-on expliquer les performances de rentabilité d'un point de vue statistique ?** En d'autres termes, les performances de rentabilité observées au niveau sectoriel sont-elles attribuables à une catégorie d'entreprises particulières (grandes entreprises, entreprises en croissance, etc.) ? Dans ce cas, les performances de rentabilité rendraient compte d'un effet statistique sectoriel et non pas de l'évolution des modèles économiques des négociants.
- Question 2 : **Quel(s) modèle(s) économique(s) les grossistes ont-ils mis en œuvre pour rester compétitifs et asseoir leur légitimité au sein de la distribution ?** L'adaptation des entreprises de gros aux modalités de la concurrence de leurs marchés rendrait compte d'une évolution du métier de grossiste ; pour autant, l'absence d'innovation forte (de rupture) en matière de prestations de services attesterait que ce métier garde toute sa légitimité au sein de la distribution professionnelle et que les grossistes traditionnels continuent de jouer un rôle essentiel auprès des fabricants et des acheteurs finaux.

Les réponses à ces questions doivent nous aider à **comprendre les fondements de la légitimité des grossistes** au sein des réseaux de la distribution professionnelle et nous permettre d'**identifier les leviers de leur rentabilité**.

Pour répondre à ces questions, nous étudions **le secteur du commerce de gros de produits industriels** à partir d'une méthodologie qui associe quatre démarches complémentaires :

- Un travail d'analyse des principales théories économiques relatives au champ de l'étude ;
 - Une analyse statistique de la rentabilité du secteur du commerce de gros industriel ;
 - Une analyse documentaire des informations relatives aux entreprises du secteur publiées par la presse économique et professionnelle ;
 - Des entretiens approfondis, en face à face, auprès de professionnels du négoce industriel et d'experts du commerce de gros.
- **LA RENTABILITE DU SECTEUR DU NEGOCE INDUSTRIEL EST TIREE PAR UN EFFET DE CONCENTRATION ECONOMIQUE ATTRIBUABLE AUX GRANDES ENTREPRISES**

L'analyse statistique réalisée dans le chapitre 2 montre que **les performances de rentabilité sectorielle étaient imputables, principalement, à l'accroissement de la concentration économique au sein des grandes entreprises du négoce interindustriel**. On peut penser que cet effet serait encore plus marqué si on parvenait à isoler, sur le plan statistique, le poids économique des réseaux de négociants indépendants.

S'il a été possible d'identifier deux classes majeures d'entreprises de commerce de gros industriel, la caractérisation de ces classes n'a pas permis de valider l'hypothèse de Ph. Dugot (2000) selon laquelle l'essentiel des performances économiques sectorielles serait attribuables aux filiales commerciales industrielles. Ce constat ne suffit pas, pour autant, à invalider cette hypothèse mais il plaide, davantage, en faveur de la réalisation d'une étude spécifique pour estimer le poids économiques de ce type d'acteurs dans les résultats du secteur du commerce de gros.

Par ailleurs, on a pu constater que le niveau élevé de la rentabilité d'exploitation (EBE/VA), observé pour les entreprises de la classe 1, ne renvoyait pas à un modèle économique spécifique ni à un type

d'entreprises particulières. La principale explication théorique de ces performances serait à rechercher plutôt dans la qualité de la gestion de l'entreprise et la capacité des dirigeants à tirer parti des facteurs favorables identifiés dans le chapitre 3 (économies d'échelle, pouvoir de marché, etc.).

- **DES MODELES ECONOMIQUES QUI INTEGRENT DE PLUS EN PLUS DE SERVICES POUR LES CLIENTS**

Le chapitre 3 montre que les deux modèles économiques de la distribution proposés par P. Volle & alii (2008) offrent une représentation stylisée opérationnelle pour décrire les modèles économiques à l'œuvre dans les dix entreprises de négoce industriel étudiées. **Le modèle économique dominant semble être un modèle mixte (BM X-Y)** qui couple enrichissement de la proposition de valeur (BM Y) et maîtrise des coûts de fonctionnement (BM X) ; ce dernier, tout comme le BM Y, étant dans sa forme « pure » peu répandu parmi les entreprises observées. L'étude des services mis en œuvre par les grossistes a révélé que, globalement, **l'enrichissement de la proposition de valeur des grossistes repose** sur des services moins ambitieux que la mise en œuvre de solutions globales et tend à se concentrer **sur le développement de prestations de services logistiques pour le client et sur la prise en charge d'activités que les clients ne réalisent plus eux-mêmes.**

Cet enrichissement de l'offre de services ne se traduit pas, systématiquement, par une hausse de la rentabilité des entreprises car **les négociants rencontrent des difficultés pour valoriser financièrement ces services auprès de leurs partenaires commerciaux.** Par contre, l'élargissement de la palette de prestations prises en charge par les négociants contribue à **renforcer leur rôle au sein du canal de distribution.** Le métier de grossiste évolue en intégrant des activités nouvelles qui étaient auparavant réalisées par les clients, ce qui **enrichit les compétences associées à la fonction de gros.** Mais surtout la mise en œuvre de ces prestations renforce les liens entre le négociant et les autres acteurs du canal (fabricants, intermédiaires/prestataires et surtout client) ce qui contribue directement à renforcer la légitimité du négociant au sein du canal de distribution.

- **VERS DES CANAUX DE DISTRIBUTION DE PLUS EN PLUS COOPERATIFS**

La représentation stylisée des modèles économiques que nous avons déduit des dix études de cas (chapitre 3) rend compte de **la diversité des modes d'organisation de la distribution professionnelle : traditionnel, administré et intégré** (tableau suivant).

Tableau : Représentation stylisée du négoce de produits industriels : rentabilité, modèles économiques et organisation du canal de distribution

	Classification des entreprises du commerce de gros interindustriel			
	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4
Rentabilité	Forte	Moyenne	Moyenne	Négative
Modèle économique	BM X ↓	BM X-Y, ↓	BM Y ↓	-
Organisation du canal de distribution	Traditionnelle	Administrée	Administrée	-

Source : CREDOC

En revanche, les résultats que nous obtenons nous amènent à revenir sur la représentation théorique annonçant **la montée en puissance des canaux intégrés** par rapport aux canaux traditionnels [P. Volle & alii (2008)]. Cette représentation issue des analyses de la distribution des produits de grande consommation **ne semble pas correspondre à la distribution de produits industriels**. En effet, pour les activités étudiées (APE 467 : Autres commerces de gros spécialisés), on ne constate pas d'intégration de la distribution professionnelle par les fabricants, situés en amont du canal, ni par les acheteurs finaux, situés en aval. De même, les entreprises qui ont fait l'objet d'une étude de cas et d'entretiens approfondis n'intègrent ni les activités de fabrication ni les activités de distribution de détail des produits qu'elles distribuent. Ces entreprises enrichissent leurs prestations de services, principalement à destination de leurs clients, en intégrant des activités que ces derniers ne souhaitent plus réaliser eux-mêmes (gestion de leurs stocks, préparation de produits : découpe de panneaux en bois, perçage de plaque en métal, etc.) mais qui ne concernent pas pour autant le cœur de leur activité ; **les grossistes empiètent ainsi sur la chaîne de valeur de leurs clients sans pour autant se substituer à eux** dans la réalisation de leur activité professionnelle (distribution au détail de produits de quincaillerie, installation de produits sanitaires et de chauffage, etc.).

Cependant, nous avons constaté qu'avec l'enrichissement des prestations de services du grossiste, le canal de distribution des produits industriels ne repose plus sur une organisation traditionnelle, dans laquelle les transactions entre partenaires se fondent sur des échanges purement marchands, mais qu'il prend, de plus en plus, la forme d'**une organisation administrée par le négociant**. Ce résultat constitue une opportunité pour le négociant de renforcer son rôle au sein du canal de distribution en répondant aux sollicitations croissantes de ses clients. Ces sollicitations, notamment lorsqu'elles portent sur des prestations logistiques, peuvent être interprétées comme un plébiscite des compétences des grossistes de la part des autres acteurs du canal. La forme administrée du canal de distribution de produits industriels confirme par ailleurs **l'importance des facteurs institutionnels dans la structuration du canal de distribution**. Si le rôle de la confiance partagée (chapitre 1) n'a pas été observé en tant qu'objet dans le cadre de cette étude, les entretiens réalisés auprès des professionnels du négoce ont confirmé son importance (d'un point de vue déclaratif). Par ailleurs,

l'étude des dix cas a révélé que, pour administrer les relations commerciales avec leurs partenaires, les grossistes développaient, avec ces derniers, des liens de ressources (échanges d'informations notamment) et des liens d'activités ; ce qui confirme que les relations commerciales ne reposent pas uniquement sur des transactions marchandes mais se fondent également sur des actifs spécifiques que les partenaires développent dans le cadre de leur coopération.

Ce résultat tend à confirmer **l'évolution des canaux de distribution vers des formes plus coopératives** [M. Filser et G. Pache (2008)], à partir de liens de ressources et/ou d'activités renforcés. Sur le plan méthodologique, ce résultat valide tout l'intérêt d'une analyse des relations commerciales à l'aide du modèle ARA – Activités-Ressources-Acteurs, pour identifier les relations sur lesquelles se fonde cette coopération.

- **LES FONDEMENTS DE LA LEGITIMITE DES GROSSISTES INDUSTRIELS ET L'IDENTIFICATION DES LEVIERS DE LEUR RENTABILITE**

Les principaux résultats de cette recherche, que nous venons d'exposer, nous permettent d'identifier plusieurs composantes de la légitimité des grossistes en produits industriels et un levier majeur de leur rentabilité.

Les stratégies de consolidation des réseaux de distribution industrielle, qui peuvent être menées par croissance externe (fusion/acquisition d'entreprises) et/ou par adhésion à un groupement d'entreprises indépendantes, **constituent le principal levier de rentabilité identifié au niveau sectoriel** (chapitre 2). Or, comme le souligne L.-E. Gadde (2012), la consolidation des réseaux de négoce oblige le grossiste à développer de nouvelles compétences. Par conséquent, **la politique de gestion des emplois, des métiers et des compétences** des entreprises représente un élément déterminant de l'évolution du rôle des grossistes au sein du canal de distribution. A ce titre, elle peut être assimilée à **un second levier de performance** pour les entreprises du négoce [CREDOC (2011)].

Ces évolutions du métier de grossiste montrent que, **pour rester des interlocuteurs légitimes**, au sein de canaux de distribution de plus en plus coopératifs, **les grossistes renforcent les liens qui les unissent à leurs partenaires** de façon à remplir aux mieux leur rôle d'intermédiaire des échanges. Il leur faut être capable, dans certains cas, de prendre en charge l'administration de ces nouvelles relations commerciales et, dans d'autres cas, de s'engager dans une relation de partage de ressources et/ou d'activités initiée par un partenaire. Par ailleurs, les dix cas d'entreprises étudiées, ont montré que **la légitimité des grossistes continue de reposer, également, sur des compétences traditionnelles** : l'expertise technique des commerciaux (compétence essentielle pour la prescription de solutions aux clients et pour la constitution d'un assortiment de produits techniques), l'expertise logistique (disponibilité des stocks, capacité à apporter des solutions aux clients), le financement des stocks (que n'assurent pas les logisticiens) et, de façon immuable, sur la nécessité d'un intermédiaire pour chaque marché qui se caractérise par une offre et une demande atomisées.

- **UNE GRILLE D'ANALYSE THEORIQUE ET CONCEPTUELLE OPERATIONNELLE**

L'ensemble de ces résultats atteste du caractère opérationnel du cadre analytique utilisé pour cette recherche (chapitre 1). L'étude des combinaisons Ressources-Compétences-Offres-Activités mises en œuvre par les entreprises (démarche RCOA) et des liens d'activités et de ressources qui unissent les

acteurs (modèle ARA) en référence aux deux modèles économiques types de la distribution (le BM X d'optimisation des coûts et le BM Y d'enrichissement de la proposition de valeur) a fourni une représentation stylisée des activités des entreprises du négoce industriel et des leviers de la rentabilité sectorielle.

Au travers de cette grille analytique, c'est également le caractère opérationnel du concept de modèle économique qui est souligné. Malgré l'absence de définition stabilisée, ce concept a permis de comprendre le fonctionnement des entreprises du commerce de gros interindustriel et d'appréhender leurs modes d'insertion dans le canal de distribution.

L'identification des offres de services des dix entreprises étudiées a, par ailleurs, montré tout l'intérêt de la typologie des services du commerce de gros établie par J. Nefussi (2008 a) pour avancer dans la démarche RCOA et caractériser les modèles économiques du négoce.

- **POUR ALLER PLUS LOIN**

Pour approfondir et compléter les résultats de cette recherche, nous proposons de rassembler les questions soulevées par ce travail au sein des deux thèmes d'études suivants. D'une part, l'évolution de la distribution de produits industriels vers des canaux plus coopératifs, au sein desquels les grossistes cherchent à enrichir la proposition de valeur faite à leurs partenaires, pose **des questions relatives à la conduite des innovations dans les entreprises du secteur** (en termes de services proposés, d'organisation, de mode de contractualisation, etc.) ; d'autre part, le mouvement de consolidation et de concentration économique qui alimente les performances de rentabilité sectorielle interroge sur le **rôle de certaines catégories d'acteurs** dans le fonctionnement du canal de distribution industrielle (les groupements et les réseaux d'indépendants, les filiales commerciales des entreprises industrielles, etc.).

INTRODUCTION GENERALE

- LE COMMERCE DE GROS, UN SECTEUR MAJEUR DE L'ÉCONOMIE

De par son rôle d'intermédiaire des échanges entre fabricants et acheteurs finaux, le commerce de gros occupe une place centrale dans les économies marchandes. L'importance des activités de gros se mesure également par le poids de ce secteur d'activité dans l'économie nationale. On peut estimer ce poids à partir des données produites par l'Insee dans le cadre de ses enquêtes sectorielles auprès des entreprises (Esane). Selon les derniers résultats disponibles, en 2011, les 155 353 unités légales appartenant au secteur du commerce de gros ont réalisé un chiffre d'affaires de plus de 788 milliards d'euros (dont plus de 124 milliards d'euros à l'exportation) et ont créé plus de 101 milliards d'euros de valeur ajoutée³. Ainsi, avec moins de 5% de l'ensemble des unités légales, le secteur du commerce de gros a réalisé 21% du chiffre d'affaires et des exportations de l'ensemble des activités marchandes et il a créé près de 10% de l'ensemble de la valeur ajoutée. Les activités de commerce de gros ont occupé plus de 2,2 millions de personnes en 2011, soit près de 14% de l'ensemble des effectifs occupés par le secteur marchand en France ; ce qui représente plus de 916 000 effectifs salariés en équivalent temps plein (7% du total du secteur marchand).

Ces résultats s'expliquent notamment par le rôle essentiel joué par ces entreprises dans le fonctionnement des marchés. Selon J. Nefussi (2008 a), le grossiste constitue, souvent, un intermédiaire incontournable entre, d'une part, les fabricants industriels et agricoles et, d'autre part, les acheteurs professionnels et les distributeurs de détail (cf. encadré 1, ci-dessous). Pour Ph. Dugot (2000), le commerce de gros joue un rôle essentiel de régulation des échanges marchands entre des acteurs qui ont des besoins quantitativement opposés : les industriels produisent et vendent en grande quantité tandis que les utilisateurs des produits et les distributeurs de détail achètent en quantités plus petites. Les stocks des grossistes constituent des points de regroupement et d'éclatement des marchandises indispensables au bon fonctionnement des marchés. Ainsi, pour l'auteur, « le commerce de gros tire sa justification de la déconnexion économique, spatiale et temporelle entre la production et la consommation, à partir de la révolution industrielle, ce qui implique une multiplication des relais de stockage. »⁴

³ Source : Insee, Esane 2011 ; le champ des résultats porte sur la France et l'ensemble des unités légales marchandes y compris auto-entrepreneurs, hors agriculture et hors services financiers et d'assurance (mais y compris auxiliaires de services financiers et d'assurance, sociétés holdings). Le secteur du commerce de gros correspond aux entreprises dont l'activité principale relève du code APE 46 de la NAF 2008, rév. 2. L'unité légale est définie par l'Insee comme une entité juridique de droit public ou privé. Cette entité juridique peut être une personne morale ou une personne physique, qui, en tant qu'indépendant, peut exercer une activité économique (<http://www.insee.fr/fr/methodes>).

⁴ Dugot Ph. (2000), p. 24-26.

Encadré 1 : Le commerce de gros : définition, clientèle et place de la France au sein de l'Union européenne

Une définition du commerce de gros

Pour Ph. Dugot (2000), la définition des Communautés européennes semble être celle qui recouvre la réalité du commerce de gros de la façon la plus satisfaisante : fait partie du commerce de gros « toute entreprise dont l'activité économique consiste, à titre exclusif ou principal à revendre des marchandises en son nom propre soit à des commerçants, soit à des transformateurs, soit à des utilisateurs professionnels, y compris les artisans ou d'autres utilisateurs. Les marchandises peuvent être revendues en l'état ou après transformation, traitement ou conditionnement, tels qu'ils sont usuellement pratiqués dans ces professions. »

La clientèle des grossistes

En 2008, les **deux principaux clients** (des grossistes) sur le marché intérieur sont les sociétés non financières et entrepreneurs individuels (SNFEI) du **commerce de détail** (37 % de leurs ventes) et les **producteurs** (28 %). Viennent ensuite les centrales d'achat (11 %), les autres utilisateurs professionnels (11 %), d'autres grossistes (10 %) et les particuliers (4 %).

Les **ventes à l'exportation** représentent 14 % du total des ventes du secteur. Hors intermédiaires du commerce (centrales d'achat...), les ventes à l'exportation représentent 16 % du total des ventes des grossistes.

La France représente le troisième marché de gros en Europe

En 2008, le Royaume-Uni est le pays qui contribue le plus au chiffre d'affaires européen du commerce de gros (18 %), devant l'Allemagne (16 %) et la France (14 %). La France arrive en première position pour le commerce de détail (16 %) devant l'Allemagne (16 %) et le Royaume-Uni (15 %).

Sources : Economie-Géographie, « Le commerce de gros », n° 234, avril 1986 ; cité par Ph. Dugot (2000), p. 22 ; Insee (2011), Le commerce en France, édition 2011 – Fiches thématiques : le commerce de gros, données Eurostat

• **UN ROLE AFFECTE PAR LES TRANSFORMATIONS DE L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE DES ENTREPRISES**

Mais les changements structurels qui ont affecté l'environnement économique des entreprises au cours des dernières décennies sont venus remettre en cause, progressivement, ce rôle des grossistes au sein de la distribution. On peut citer parmi les facteurs de mutation qui ont impacté l'activité des grossistes traditionnels : la fluidification des flux de marchandises et d'informations grâce à l'amélioration des transports, à la diffusion rapide des technologies de l'information et de la communication et au redéploiement géographique des échanges ; la concentration économique et financière dans la production des biens et la distribution de détail qui s'est traduite par l'émergence des groupes comme acteur économique majeur organisé selon une logique de réseau et d'intégration verticale de la production et de la distribution ; les changements dans les modes de vie et de consommation qui ont favorisé la multiplication des produits et le raccourcissement de leur cycle de vie alimentant la versatilité des marchés [Ph. Dugot (2000) ; J-F. Boss (2004)].

Les grossistes traditionnels, qui sont majoritairement des petites et moyennes entreprises implantées sur des marchés locaux et régionaux, peinent à s'adapter à ces nouvelles conditions économiques.

• **UNE DIVERSITE D'ACTEURS ASSURENT DORENAVANT LES FONCTIONS DU COMMERCE INTERENTREPRISES**

De nouveaux acteurs, tels que les transporteurs et les logisticiens, vont prendre en charge une partie des fonctions de gros, aux dépens des grossistes traditionnels. Les logisticiens deviennent progressivement des partenaires majeurs des groupes industriels et de la distribution de détail pour orchestrer la distribution des marchandises à l'échelle planétaire. Sur les marchés dominés par ces

groupes, les grossistes traditionnels sont fortement concurrencés par les centrales d'achat et de référencement de la distribution de détail et par les filiales de commercialisation des industriels. Ces structures de commerce de gros intégrées par les industriels et les distributeurs de détail laissent peu de place aux grossistes traditionnels dans la distribution des produits concernés.⁵

Selon Ph. Dugot (2000), le développement des filiales de commercialisation des producteurs constitue le fait marquant de la distribution professionnelle au cours des dernières décennies. Ce phénomène masquerait le déclin du commerce de gros traditionnel dans les statistiques officielles : l'essentiel des résultats économiques observables à partir des enquêtes sectorielles de l'Insee (l'Enquête Annuelle d'Entreprises – EAE – remplacée par Esane à partir de 2008) serait imputable aux structures de commerce de gros intégrées par les industriels.

La diversification des institutions qui exercent la fonction de gros appelle donc une première distinction entre les grossistes indépendants traditionnels et les grossistes intégrés [M. Filser (1989)]. De plus, elle suggère que, au-delà du grossiste, c'est la fonction de gros elle-même qui s'avère essentielle au fonctionnement des économies marchandes : « à une époque où la division du travail nécessite l'existence d'échanges *d'inputs* et *d'outputs*, de plus en plus nombreux, [la fonction de gros] occupe une place stratégique et d'une réelle utilité eu égard à la multiplicité des fournisseurs, des clients, à leur déconnexion spatiale, mais aussi à la diversité des produits et à la multitude de références. On imagine sans peine les coûts insupportables qui grèveraient la distribution si chacun des intermédiaires gérait son propre approvisionnement ainsi que la multiplicité et le manque de coordination des flux qui s'en suivraient. »⁶

- **LES ENJEUX DE LA PERENNITE DES GROSSISTES TRADITIONNELS**

Ces évolutions ne signifient pas pour autant que les grossistes traditionnels, indépendants des fabricants et des distributeurs de détail, n'ont plus de rôle à jouer dans la distribution professionnelle. Ph. Dugot (2000) rappelle que « depuis l'origine du commerce de gros, la justification de son existence n'a pas foncièrement changé ; elle tient dans l'incapacité des petites entreprises isolées à gérer la distribution de leur production et/ou leurs approvisionnements. C'est donc dans les branches où les partenaires du commerce de gros restent atomisés que son utilité est la moins contestée. Malgré la forte restructuration des acteurs économiques dans la plupart des secteurs, les petites entreprises demeurent encore très nombreuses. »⁷

Outre l'atomisation des structures productives, les grossistes traditionnels peuvent également bénéficier de l'augmentation de la technicité des produits et de l'accroissement de leur diversité. En tant qu'indépendant, le grossiste est mieux à même, qu'une filiale de commercialisation dépendant

⁵ Si l'intégration de la fonction de gros par les enseignes de la distribution de détail date de l'émergence de la grande distribution, les filiales de commercialisation industrielles peuvent avoir une existence plus ancienne et être liée à la structure même du marché. C'est le cas des produits qui sont fabriqués par un nombre limité de producteurs et également utilisés par un nombre limité d'entreprises. Dans ce cas, les relations commerciales peuvent être gérées directement par les fournisseurs et les clients et se passer d'un intermédiaire tierce. Pour une analyse du rôle des filiales de commercialisation de gros dans le fonctionnement des groupes industriels voir notamment : Bovar O. & Plateau C. (2003).

⁶ Dugot Ph. (2000), p. 17.

⁷ Dugot Ph. (2000), p. 109.

commerciallement d'un fabricant, de constituer un assortiment de produits parmi une offre pléthorique, en vue de prescrire les solutions adaptées aux besoins de ses clients.⁸

Le rôle déterminant des stocks de marchandises dans le fonctionnement des marchés et dans l'organisation de la production constitue un troisième facteur favorable à la pérennité des grossistes indépendants dans la mesure où ces derniers disposent d'un savoir-faire historique reconnu en la matière. Ph. Dugot (2000) s'interroge également sur l'influence potentiellement favorable de deux autres facteurs structurant les échanges marchands : d'une part, la volonté des producteurs de se dégager du pouvoir coercitif des enseignes de la grande distribution en recourant davantage aux services des grossistes indépendants et, d'autre part, la possibilité de voir les grands groupes industriels internationaux confrontés à des dé-économies d'échelle se tourner davantage vers les indépendants pour distribuer leurs produits au niveau régional ou national.⁹

- **DES INTERPRETATIONS DIVERGENTES DES PERFORMANCES DU COMMERCE DE GROS**

Ces constats qui découlent essentiellement de travaux empiriques sont partagés par les études académiques. Si le commerce interentreprises fait encore l'objet d'un nombre limité de recherches¹⁰, comparativement à l'abondance des travaux consacrés à la distribution, les recherches académiques consacrées à l'économie de la distribution annoncent régulièrement, depuis plusieurs années maintenant, le déclin voire la disparition des grossistes indépendants traditionnels aux profits des structures intégrées par les producteurs (filiales de gros des industriels) et par les distributeurs de détail (centrale d'achat, centrale de référencement). L'intégration de la fonction de gros par les acteurs en amont et en aval du canal de distribution serait source d'une plus grande efficacité économique ; elle participerait d'un mouvement de désintermédiation des échanges dans lequel les producteurs, les acheteurs professionnels et les distributeurs détaillants se passeraient d'intermédiaires du commerce pour établir, directement entre eux, des relations commerciales.

Pour sa part, le CREDOC (2011) constatait, dans le Contrat d'étude prospective (CEP) qu'il a réalisé pour le secteur du commerce interentreprises, que la désintermédiation annoncée n'a pas encore eu lieu. La part des entreprises de commerce de gros dans le PIB français a augmenté sur la période 1990-2008 ; loin de disparaître le commerce de gros tendrait donc à se renforcer. Le CEP (2011) a révélé également que le renforcement du poids des grossistes dans l'économie s'accompagnait d'une capacité à créer de la richesse plus forte que celle des industriels et des détaillants (cf graphique suivant). Si pour certains observateurs ces résultats sont en grande partie imputables aux filiales commerciales des groupes industriels, pour d'autres la pérennité et les performances économiques des grossistes seraient dues à leur capacité d'adaptation « historique » aux évolutions de leur environnement économique. Celle-ci aurait permis, au cours des deux dernières décennies, de développer de nouvelles prestations de services à destination des clients et des fournisseurs. Les grossistes indépendants traditionnels auraient ainsi renforcé leur légitimité au sein du canal de

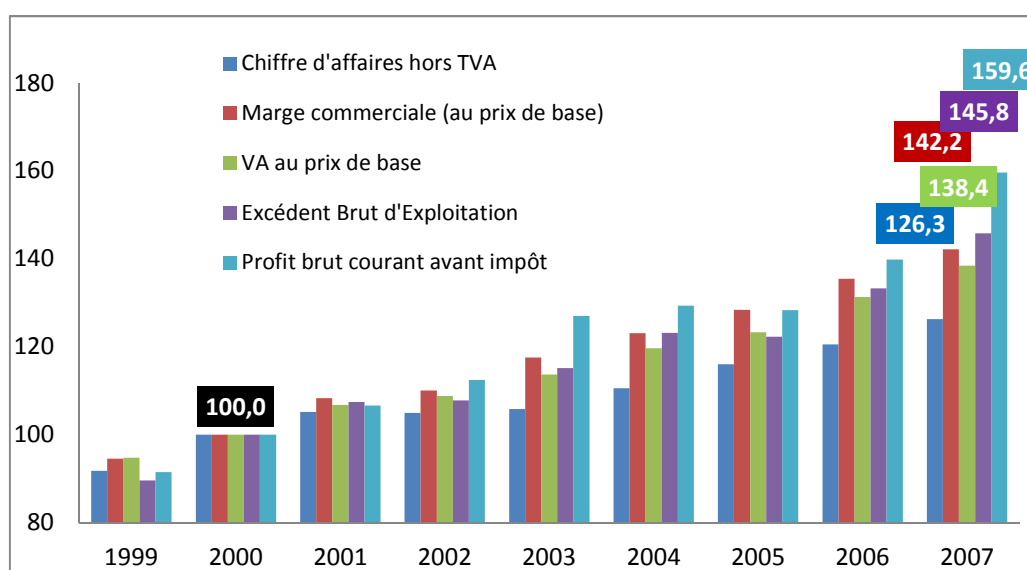
⁸ A titre d'exemple, Ph. Dugot (2000) recensait 160 000 matériaux et produits fabriqués par près de 10 000 producteurs dans le négoce de matériaux de construction. (p. 109-110)

⁹ Dugot Ph. (2000), p. 110.

¹⁰ La Chaire de recherche sur le commerce de gros ouverte par l'Ecole de Management de Lyon (EML) en partenariat avec la CGI – Confédération du commerce interentreprises – se donne pour objectif de combler ce vide théorique, depuis plusieurs années. Elle est dirigée par Catherine Pardo, professeure en sciences de gestion.

distribution vis-à-vis de leurs partenaires, fournisseurs et clients. Cependant, l'enquête réalisée dans le cadre du CEP, auprès de plus de deux cent professionnels du négoce, a donné une vision plus nuancée du renouvellement de leurs prestations de services. Les réponses collectées à cette occasion rendent compte d'une offre de services très majoritairement centrée sur les prestations traditionnelles. Peu de grossistes ont développé une « offre globale » de services. Ainsi environ une entreprise sur cinq propose les trois services les plus courants : la livraison, le conseil et le service après-vente/maintenance. Et environ 15% proposent quatre prestations : les trois les plus courantes plus le financement ou la location.

Graphique 1 : Evolution des indicateurs d'activité (en euros courants) de l'ensemble du commerce interentreprises (indice 100 = 2000)



Source : CREDOC à partir des données Insee

Ainsi, alors que le commerce de gros se révèle être un secteur d'activité essentiel au fonctionnement de l'économie marchande, et particulièrement dynamique au sein de l'économie nationale, les interprétations sur les fondements de ces performances laissent entrevoir au moins deux explications possibles : ces résultats résulteraient du poids croissant d'une catégorie particulière d'entreprises ou de la capacité « historique » des grossistes à faire évoluer leur offre de prestations. Ces deux explications n'étant pas exclusives l'une de l'autre : une catégorie particulière d'entreprise pouvant avoir mis en place une offre de prestations nouvelles adaptées aux attentes de son marché.

- **LES DEUX QUESTIONS PRINCIPALES QUI STRUCTURENT CETTE ETUDE**

Dans ce contexte, ce cahier de recherche propose de répondre aux deux questions principales suivantes :

- Question 1 : **Peut-on expliquer les performances de rentabilité d'un point de vue statistique ?**
- Question 2 : **Quel(s) modèle(s) économique(s) les grossistes ont-ils mis en œuvre pour rester compétitifs et asseoir leur légitimité au sein de la distribution ?**

Pour répondre à ces deux questions, nous chercherons à vérifier les **deux hypothèses principales** suivantes :

- **Hypothèse 1** : les performances de rentabilité observées au niveau sectoriel pourraient être attribuées à une catégorie d'entreprises particulières. Dans ce cas, les performances de rentabilité rendraient compte d'un effet statistique sectoriel et non pas de l'évolution des modèles économiques des négociants. Ces résultats pourraient être imputables aux grandes entreprises ou bien aux entreprises en croissance ou encore à une autre catégorie d'entreprises qu'il s'agirait d'identifier (les filiales de commercialisation industrielle par exemple). Cet effet statistique pourrait, notamment, être lié à la concentration de l'activité économique au sein du négoce.
- **Hypothèse 2** : l'adaptation des entreprises de gros aux modalités de la concurrence de leurs marchés rend compte d'une évolution du métier de grossiste ; pour autant, l'absence d'innovation forte (de rupture) en matière de prestations de services attesterait que ce métier garde toute sa légitimité au sein de la distribution professionnelle et que les grossistes traditionnels continuent de jouer un rôle essentiel auprès des fabricants et des acheteurs finaux.

Les réponses à ces questions doivent nous aider à **comprendre les fondements de la légitimité des grossistes** au sein des réseaux de la distribution professionnelle et nous permettre d'**identifier les leviers de leur rentabilité**.

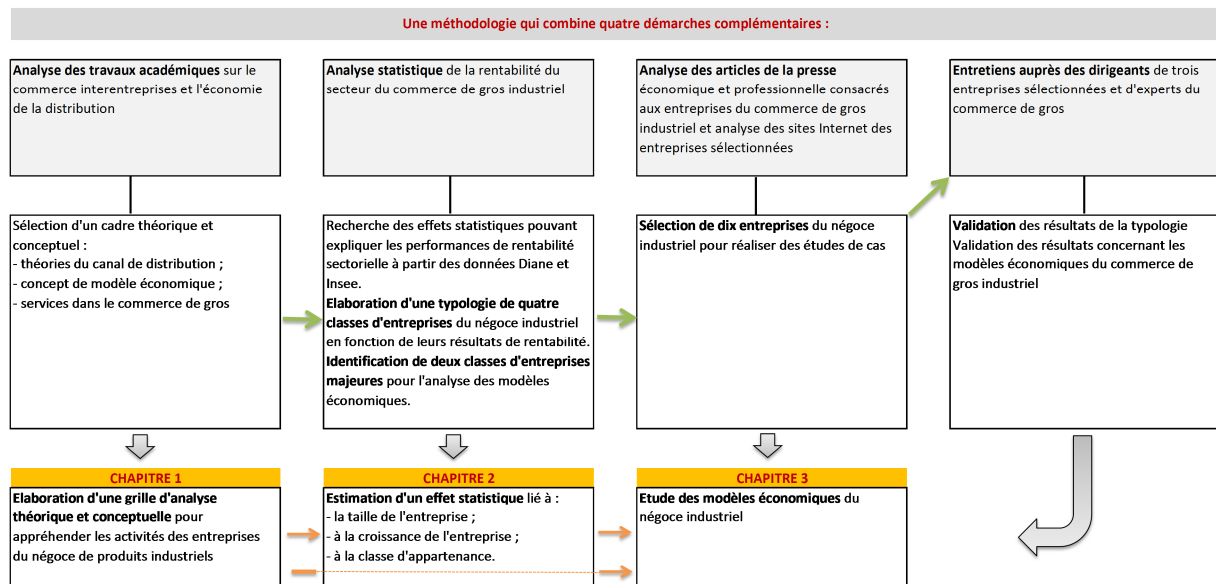
- **LA METHODOLOGIE MISE EN ŒUVRE**

Pour répondre à ces questions, nous étudierons **le secteur du commerce de gros de produits industriels** qui apparaît comme le secteur le plus dynamique du commerce interentreprises, devant le négoce de biens non alimentaires et le négoce de produits alimentaires [CREDOC (2011)]. Tout au long de ce cahier de recherche, nous utiliserons également les termes de négoce / commerce de gros *industriel* ou *interindustriel* pour qualifier ce secteur.

La méthodologie mise en œuvre pour cette recherche associe quatre démarches complémentaires (cf. figure 1, ci-après) :

- Un travail d'analyse des principales théories économiques relatives au champ de l'étude ;
- Une analyse statistique de la rentabilité du secteur du commerce de gros industriel ;
- Une analyse documentaire des informations relatives aux entreprises du secteur publiées par la presse économique et professionnelle ;
- Des entretiens approfondis, en face à face, auprès de professionnels du négoce industriel et d'experts du commerce de gros.

Figure 1 : La méthodologie mise en œuvre pour ce cahier de recherche



Source : CREDOC

- **UNE ETUDE QUI S'ORGANISE AUTOUR DE TROIS CHAPITRES**

Comme l'indique la figure ci-dessus, le cahier de recherche est structuré autour de trois chapitres.

Dans le premier chapitre, nous élaborons une grille d'analyse théorique et conceptuelle pour appréhender les modèles économiques des grossistes et pour définir la place qu'ils occupent au sein de la distribution industrielle. Cette grille mobilise les principales théories économiques du canal de distribution et les principaux travaux des sciences de gestion consacrés à l'analyse stratégique des entreprises et au concept de modèle économique. Elle propose, d'une part, d'analyser les modèles économiques des grossistes à partir de la démarche RCOA qui identifie les combinaisons de Ressources-Compétences-Offres-Activités mises en œuvre par les entreprises et, d'autre part, de définir leur place dans le canal de distribution à partir du modèle ARA qui s'intéresse aux liens d'Activités et aux liens de Ressources que tissent les Acteurs de la distribution pour travailler ensemble.

Dans le deuxième chapitre, nous cherchons à vérifier si les performances sectorielles du négoce industriel peuvent s'expliquer par des effets statistiques attribuables à certaines catégories d'entreprises. Après avoir identifié quatre classes d'entreprises en fonction de leur niveau de rentabilité et essayé de les caractériser par la méthode statistique de l'analyse de données, nous mesurons l'impact de ces classes sur les performances du secteur ainsi que l'impact des grandes entreprises (effet *leader*) et l'impact des entreprises en croissance (effet *challenger*). Cette classification nous permet d'identifier deux classes d'entreprises majeures pour l'analyse des modèles économiques du négoce industriel.

Dans le troisième et dernier chapitre, nous appliquons la grille analytique définie dans le premier chapitre à l'étude de dix cas d'entreprises qui appartiennent aux deux classes majeures identifiées dans le chapitre 2. Il s'agit d'identifier les modèles économiques à l'œuvre dans le négoce de

produits industriels ainsi que la nature des relations que les grossistes entretiennent avec leurs partenaires en amont et en aval du canal de distribution.

Après avoir rassemblés les principaux résultats obtenus au cours des trois chapitres, nous revenons, en conclusion de ce rapport, sur les deux hypothèses principales qui structurent cette étude, afin de répondre aux questions posées sur les fondements de la légitimité des grossistes au sein du canal de distribution et sur les leviers de leur rentabilité. Nous discutons, également, des apports de cette étude sur le plan méthodologique.

1 APPREHENDER LE ROLE DES GROSSISTES DANS LE CANAL DE DISTRIBUTION : ELABORATION D'UNE GRILLE D'ANALYSE THEORIQUE ET CONCEPTUELLE

L'objectif de ce chapitre est de définir une grille d'analyse théorique et conceptuelle pour appréhender le rôle des grossistes dans la distribution des produits industriels.

Dans un premier temps, nous nous intéressons aux théories du canal de distribution qui cherchent à expliquer comment les différents acteurs qui assurent la distribution marchande s'organisent et coopèrent (1.1). L'analyse du concept de modèle économique complète, dans un deuxième temps, les théories du canal de distribution. Ce concept, apparu récemment dans l'analyse stratégique des firmes, offre un cadre analytique pour comprendre les choix arrêtés par les entreprises pour réaliser leurs activités et se positionner au sein du canal de distribution (1.2). Enfin, nous complétons ces approches par deux grilles d'analyse supplémentaires : l'une précise les caractéristiques propres aux principaux types d'acteurs du commerce intermédiaire, l'autre identifie les nouveaux services développés par les grossistes au cours des dernières années (1.3). La grille d'analyse théorique et conceptuelle que nous dégagons de ces observations est présentée en conclusion de ce chapitre.

1.1 La fonction de gros au sein de la distribution : une analyse en termes de canal de distribution

Dans cette partie, nous cherchons à définir des outils analytiques qui nous permettront de positionner les grossistes au sein de la distribution de produits industriels en fonction des relations qu'ils entretiennent avec l'amont et l'aval de leurs marchés. La grille que nous retenons (1.1.3) découle des apports des principales théories du canal de distribution qui ont été développées en économie, en sociologie et en sciences de gestion (1.1.2). Le caractère pluridisciplinaire de ce cadre d'analyse atteste de la richesse du concept de canal de distribution pour éclairer les problématiques de la distribution marchande (1.1.1).

1.1.1 Le concept de canal de distribution : définition et enjeux

Dans son étude du commerce de gros, Ph. Dugot (2000) rappelle que le commerce est une des composantes du monde, plus large, de la distribution. Par conséquent, la compréhension du rôle économique des grossistes nécessite de les situer dans un champ d'analyse composé de l'ensemble des acteurs qui interviennent dans la distribution de produits et de services, que l'on peut appréhender à partir du concept de canal de distribution.

- **LE COMMERCE DE GROS, UNE COMPOSANTE DE LA DISTRIBUTION DES MARCHANDISES**

Pour mener son analyse, Ph. Dugot (2000) retient la définition de la distribution proposée par Y. Chirouze selon qui, la distribution comprend « l'ensemble des activités réalisées par le fabricant avec ou sans le concours d'autres institutions, à partir du moment où les produits sont finis et attendent d'être écoulés jusqu'(au moment) où ils sont en possession du consommateur final et prêts à être consommés, au lieu, au moment, sous les formes et dans les quantités correspondant aux besoins

des utilisateurs. »¹¹ Ainsi, la distribution repose sur une série d'opérations réalisées par le fabricant ou d'autres acteurs afin d'acheminer un produit vers son consommateur.

Les opérations classiques de la distribution sont les achats, le transport, le stockage, la mise à disposition et la présentation, la vente de produits. Elles sont complétées par des services annexes tels que la livraison au client, le service après-vente, le crédit, les conseils divers d'ordre commercial et technique... De façon usuelle, on considère que **la distribution repose sur deux grandes catégories de fonctions : les fonctions matérielles ou logistiques et les fonctions commerciales** (cf. encadré 2). Selon Ph. Dugot (2000), « fonctions matérielles et fonctions commerciales constituent l'ossature de la distribution. Intangibles, elles doivent être assurées pour que la distribution remplisse correctement son rôle, à savoir la mise en relation de la production avec la consommation ainsi que l'augmentation de l'offre par la stimulation de la demande. »¹²

Au-delà des fonctions de gros et de détail, l'auteur précise que la distribution « doit (...) se définir comme l'ensemble des relations constitutives des structures économiques globales. Ces relations peuvent être classées en trois flux principaux : les flux physiques, vers l'aval ; les flux d'informations, d'amont en aval (et réciproquement) et les flux financiers vers l'amont. »¹³

Encadré 2 : Les deux grandes catégories de fonctions de la distribution

Les différentes opérations nécessaires à la distribution des produits se classent en deux grandes catégories de fonctions :

*Les **fonctions matérielles ou logistiques** qui visent à s'affranchir des distances géographiques et temporelles séparant la fabrication d'un produit de sa consommation. Les cinq fonctions logistiques principales sont : **le transport, l'allotissement** (regroupement de lots dispersés d'un même produit afin de constituer un seul lot de plus grande taille), **le fractionnement** (subdivision d'un lot de taille importante en lots plus petits répondant aux contraintes de commercialisation), **l'assortiment** (rassembler des produits de nature hétérogène ou au sein d'une même gamme de marques différentes) et **le stockage** (tampon entre l'offre et la demande) qui pose la question clé du financement des stocks et de la prise de risque inhérente, très variable suivant la nature des produits, leur caractère périssable et leur sensibilité aux mouvements de mode.*

***Les fonctions commerciales et la vente de marchandises** : la vente doit être entendue comme un acte procédant d'une démarche volontariste visant à gonfler le besoin de consommer à la fois par la satisfaction de la clientèle et par sa stimulation. Ces fonctions comportent **la transmission de l'information** vers l'aval sur les produits vendus (informations techniques, nouveautés, etc.) et vers l'amont (information sur le comportement du marché face à une innovation...) et **des services annexes** de livraison à domicile, installation, service après-vente....*

Source : Ph. Dugot (2000), Le commerce de gros, PUF, Que sais-je ?, Paris (p. 13-16)

- DE LA DISTRIBUTION AU CONCEPT DE CANAL DE DISTRIBUTION

Le concept de canal de distribution propose un cadre d'analyse pour **appréhender la diversité des opérations liées à la distribution d'un produit ou d'un service tout en tenant compte de la diversité des acteurs pouvant prendre en charge ces opérations**. A la suite de M. Filser (2012), nous retenons la définition du canal de distribution développée par L. Stern & A. El-Ansary (1977) dans leurs travaux

¹¹ Chirouze Y. (1990), *La distribution : radioscopie des circuits de distribution en France*, Paris, Chotard et ass., 2^{ème} édition, 1990, p. 15 ; cité par Dugot Ph. (2000), p. 13.

¹² Dugot Ph. (2000), p. 16.

¹³ Idem, p. 16.

fondateurs sur le sujet : le canal de distribution est « un ensemble d'organisations interdépendantes impliquées dans un processus de mise à disposition du produit ou service pour la consommation par un échange d'outputs. »¹⁴

La finalité de tout canal de distribution est de faire correspondre une offre à une demande (notion de *matching*) en rendant disponible une marchandise au bon moment (temps), au bon endroit (espace). Selon M. Filser (1989), le canal doit être envisagé comme une « séquence d'institutions qui permet au produit d'être acheminé du producteur au consommateur » et se distingue donc par une organisation particulière.¹⁵

Au sein du canal de distribution, **le commerce de gros remplit trois fonctions traditionnelles d'achat, de stockage et de vente de marchandises**. Ce triptyque fonctionnel conduit les grossistes à assurer les fonctions logistiques et commerciales décrites précédemment ainsi qu'une fonction financière auprès de leurs clients et fournisseurs (par exemple : reprise des invendus, crédit client, financement du fournisseur) [C. Pardo, (2011)].

- **LES MUTATIONS DU CANAL DE DISTRIBUTION ET LES IMPLICATIONS POUR LE COMMERCE DE GROS**

Le fonctionnement des canaux de distribution est influencé par les transformations qui affectent les acteurs de la distribution. La concentration des acteurs de la distribution de détail, la globalisation des sources d'approvisionnement, l'essor d'Internet et des technologies de radio fréquence (RFID) sont des facteurs qui modifient les relations entre acteurs du canal [M. Filser & G. Paché (2008) ; M. Filser (2012)]. Ces évolutions qui ont fortement bouleversé le monde de la distribution dans les années 1990 restent d'actualité aujourd'hui. Les entreprises doivent toujours faire face à l'augmentation de la concurrence mondiale qui impose « une pression croissante pour réduire les coûts, tout en améliorant parallèlement la qualité du service au client. » [L-E. Gadde (2012)]

Comme le rappelle J. Bêche (2008), depuis les années 1990, ces évolutions n'ont pas épargné les canaux de distribution interindustriels. En réaction aux évolutions de leur environnement économique, nombre d'industriels ont repensé leur modèle d'échange avec les distributeurs interindustriels en vue de mettre en œuvre des partenariats plus étroits et mieux structurés. L'émergence de « réseaux de distribution à valeur ajoutée » [J. Anderson & J. Narus (2004)], au sein de la distribution interentreprises, a été avancée pour rendre compte d'une évolution du canal de distribution qui est dorénavant perçu comme « une articulation de ressources et de parties prenantes, reliées entre elles par une stratégie et des objectifs partagés en vue de fournir une valeur supplémentaire aux clients. »¹⁶

Mais si le canal de distribution interindustriel tend à évoluer vers des partenariats plus étroits entre acteurs, les fonctions de l'intermédiation elles-mêmes ne changent pas pour autant ; ce sont les acteurs qui changent. D'un point de vue analytique, la question de l'efficacité des réseaux de

¹⁴ Stern L. & El-Ansary A. (1977), *Marketing channels*, Prentice Hall, Englewood Cliffs (NJ), cité par Filser M. (2012), p. 122-136.

¹⁵ Filser M. (1989), p. 8, cité par Dugot Ph. (2000), p. 41. Précisons que le canal de distribution se distingue du circuit de distribution qui l'englobe : « le circuit de distribution est l'ensemble des canaux par lesquels s'écoulent un bien entre le producteur et le consommateur » (Y. Chirouze, op. cité, p. 20) in : idem.

¹⁶ Bêche J. (2008), p. 172-173. Anderson J. & Narus J. (2004), *Business market management. Understanding, creating, and delivering value*, Pearson-Prentice Hall, Upper Saddle River (NJ), 2^e éd.

distribution interindustriels en concurrence prime sur la question de l'efficacité des acteurs eux-mêmes [C. Pardo (2011)]. Se pose également la question du rôle et de la place des grossistes au sein de ces canaux en évolution dont les mutations semblent conduire à une dissociation croissante entre la fonction de gros et le commerce de gros. En effet, selon Ph. Dugot (2000) « (...) l'activité de gros doit être conceptualisée selon trois dimensions imbriquées l'une dans l'autre : la fonction de gros, les institutions de gros et, enfin, le commerce de gros, pris comme l'une des institutions de gros. La seule constante est la fonction de gros, mais elle s'organise suivant de multiples modalités dont l'évolution, induite par la redéfinition des compétences entre les divers acteurs du système économique, est la manifestation la plus éclatante du déclin du commerce de gros. »¹⁷ Ces évolutions questionnent directement l'avenir du commerce de gros traditionnel en général (cf. encadré 3) et du commerce de gros de produits interindustriels en particulier. Ph. Dugot précise, dans le cas de la distribution de biens industriels, que les réseaux de distribution sont fortement perturbés par l'internationalisation et l'internalisation au sein des groupes des flux de biens industriels : « le canal grossiste voit son influence à l'échelle nationale et internationale se réduire. Même si le processus, bien que plus ancien, ne soit pas aussi lisible que pour les biens de consommation, il n'en demeure pas moins réel et négatif pour les grossistes traditionnels et traduit également un éclatement de la fonction de gros entre différentes institutions. »¹⁸

Les recherches académiques consacrées au canal de distribution ont permis d'identifier les dynamiques sous-jacentes à ces évolutions et de définir un cadre théorique et conceptuel pour appréhender la question de l'efficacité du canal.

Encadré 3 : Les mutations du canal de distribution

Développement historique de la distribution et repositionnement des grossistes

Début XXème siècle, le développement de la production de masse conduit :

- à l'apparition d'un nouveau type d'intermédiaire, avec une stratégie plus élaborée d'assortiments produits, spécialisé en fonction du client final (industrie minière, industrie acier, textile, chantier naval) ou du produit (produits chimiques, fourniture de soudage ou de découpe) ;
- au développement de la distribution industrielle : « les processus complexes de production en série exigent un contrôle des ventes et de la distribution par les fabricants, ce qui donne lieu à la création de services des ventes au sein des entreprises manufacturières » ; d'autant plus que les intermédiaires n'ont pas les compétences requises pour distribuer en masse : « les intermédiaires existants sont incapables d'écouler les volumes considérables de produits fabriqués » et « ne sont pas intéressés par la gestion de ces services (proposés par certains fabricants : démonstration, installation, SAV) ou n'ont simplement pas les compétences nécessaires pour les assumer » ;
- au repositionnement des grossistes sur des services de distribution plutôt que d'approvisionnement (« trouver des sources d'approvisionnement fiables à des prix raisonnables »).

L'affaiblissement des grossistes est renforcé par le développement des chaînes de distribution disposant de centrales d'achat : « le pouvoir passe progressivement du côté des détaillants, en particulier grâce au développement d'organisations de grande envergure. Ces chaînes tendent à favoriser des relations exclusives avec un nombre réduit de grossistes dans une démarche de consolidation et de category management. »

Les parents pauvres de la distribution...

¹⁷ Dugot Ph. (2000), p. 41.

¹⁸ Dugot Ph. (2000), p. 48-49. L'annexe 1 illustre, par un exemple concret, comment les offres de solutions développées par les logisticiens viennent concurrencer les grossistes traditionnels.

« De leur position de « grands distributeurs », les grossistes ont vu leur rôle historique diminuer sous les efforts combinés des fabricants et des détaillants pour consolider leurs propres positions. (...) Devenus les parents pauvres de la distribution, « leur contribution à l'amélioration du niveau et de la qualité de vie n'est que rarement considérée ». Au contraire, il est régulièrement reproché au commerce de gros et aux autres fonctions intermédiaires leur inefficacité et leur coût opérationnel élevé. »

... confrontés à des bouleversements importants de leur profession

« Le distributeur industriel type est par exemple défini comme un intermédiaire proposant une gamme de services complète, qui contacte les clients, met le produit à leur disposition, et propose les services afférents tels que la livraison, le crédit, l'assistance technique, la réparation, le montage et la promotion. »

« Avec le temps cependant, cette figure de l'intermédiaire aux multiples fonctions a vu son rôle évoluer progressivement, à travers l'arrivée de nouveaux acteurs complémentaires – voire de substitution – de plus en plus spécialisés. Ces nouveaux acteurs sont apparus grâce à l'essor des technologies et aux opportunités d'échanges d'informations ainsi créées. Les entreprises spécialisées dans certaines fonctions de la distribution, comme la livraison ou la mise à disposition d'informations, ont su consolider leur position à la fin du XX^e siècle, et cette spécialisation fonctionnelle a contribué à accroître l'efficacité des réseaux de distribution. Les intermédiaires établis se trouvent ainsi confrontés à des bouleversements importants de leur profession qui soulèvent un certain nombre de questionnements quant à leur avenir (...). »

Source : Gadde L-E. (2012), p. 139/142.

1.1.2 Les principales analyses théoriques du canal de distribution

Nous présentons dans cette partie les trois principales approches théoriques qui analysent le fonctionnement du canal de distribution et le rôle des intermédiaires. Nous reprenons la présentation chronologique proposée par M. Filser (2012) qui souligne la complémentarité des trois modèles théoriques : économiques, stratégiques et sociologiques.¹⁹

- **L'ANALYSE ECONOMIQUE OU COMMENT OPTIMISER LES COÛTS DES FONCTIONS DE DISTRIBUTION**

L'analyse économique du rôle des intermédiaires a été développée dans le cadre de la théorie microéconomique néo-classique, qui cherche à définir les conditions d'une allocation optimale des ressources entre les acteurs économiques. Dans ce contexte, le rôle attribué aux intermédiaires consiste à réduire la fonction de coûts du producteur en prenant en charge les fonctions de distribution des marchandises.

Parmi **les modèles économiques fondateurs** de l'analyse du rôle des intermédiaires, M. Filser (2012) cite les travaux de L. Bucklin (1965) qui a mis en évidence l'importance de l'aversion au risque dans la structuration du canal de distribution et les travaux de D. Bowersox & al. (1980)²⁰ qui ont proposé de distinguer le canal logistique des flux physiques et le canal transactionnel des flux d'informations (cf. encadré 4).

Encadré 4 : Les modèles fondateurs de l'analyse économique du canal de distribution

¹⁹ Filser M. (2012), p. 122-136.

²⁰ Bucklin L. (1965), « Postponement, speculation and the structure of distribution channels », *Journal of Marketing Research*, Vol. 2, n° 1, p. 26-31 ; Bowersox D., Cooper M., Lambert D. et Taylor D. (1980), *Management in marketing channels*, Mc Graw-Hill, New York (NY) ; cités par M. Filser, op. cité.

Parmi les modèles économiques fondateurs de l'analyse des intermédiaires, M. Filser met en exergue ceux de L. Bucklin et de D. Bowersox & al.

Prise de risque et différenciation retardée

L. Bucklin (1965) propose un modèle de décalage et spéculation (« postponement-speculation ») à partir de la prise en compte du degré d'aversion des membres du canal pour le risque : le coût d'une fonction ne dépend plus seulement du volume traité, mais aussi du degré de couverture du risque de rupture du flux que l'agent exige. Plus les exigences de l'acheteur final en termes de disponibilité du produit sont élevées, plus le recours à l'intermédiation est nécessaire. On peut souligner le caractère très actuel de ce modèle d'analyse dans le contexte de généralisation de flux tendus à l'échelle mondiale...

Selon J-F Boss (2004), L. Bucklin a introduit l'analyse systématique des systèmes marketing verticaux. Il a notamment montré que la stratégie à l'œuvre au sein du canal consistait à repousser la prise de risque aussi loin que possible, et si possible sur un autre acteur. C'est ce que l'on appelle la différenciation retardée, ou encore le retardement de la prise de risque.

On peut considérer ainsi que L. Bucklin apporte une explication théorique à une des fonctions historiques des grossistes : assurer le risque commercial inhérent à la commercialisation d'une marchandise ainsi que le risque financier qui s'y rapporte (cf. section 1.2, infra).

Dissocier les flux physiques des flux d'informations

D. Bowersox & al. (1980) montrent la nécessité de distinguer le canal logistique des flux physiques et le canal transactionnel des flux d'informations pour rendre compte de la dynamique de l'organisation des canaux.

Sources : Filser M. (2012), p. 122-136 ; Boss J-F. (2004)

M. Filser (2012) retient trois apports théoriques majeurs des travaux économiques fondateurs : *i*) « le coût de l'activité de distribution est un déterminant des décisions d'organisation du canal », plus ce coût est élevé, plus le producteur est incité à laisser cette activité à un intermédiaire ; *ii*) « la différenciation des attentes des acheteurs finaux, notamment en termes de délai de mise à disposition du produit, est un facteur de différenciation de l'architecture des canaux », en prenant à son compte la gestion d'un stock de marchandises, l'intermédiaire garantit la disponibilité du produit aux utilisateurs finaux et *iii*) « l'information est une ressource essentielle à la fois pour la prise de décision d'organisation du canal, mais aussi pour son fonctionnement, et l'imperfection de l'information est un important facteur d'évolution de l'architecture des canaux », ainsi lorsque le marché se caractérise par une multitude de producteurs et une multitude d'acheteurs finaux, disséminés sur un territoire, l'intermédiaire joue un rôle décisif dans la centralisation des informations relatives aux produits et aux comportements de consommation.²¹

Ces apports ont été intégrés par la **théorie des coûts de transaction** d'O. Williamson (1975) qui s'est imposée comme le modèle économique dominant de l'analyse des canaux de distribution. En proposant de distinguer les coûts de la fonction de distribution et les coûts du dispositif de management de cette fonction (recherche et sélection du partenaire, réalisation du contrat de distribution, suivi du contrat, etc.) qui sont assimilables à des coûts de transaction²², la théorie de

²¹ Filser M. (2012), p. 126.

²² Williamson O. (1975), *Markets and hierarchies : analysis and antitrust implications*, The Free Press, New York (NY) ; - (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Ed. Free Press. Les coûts de transaction se composent d'un ensemble de ressources utilisées pour concevoir et suivre le contrat portant transfert des droits de propriété d'un individu à un autre, d'une organisation à une autre [P. Joffre (1987)]. A partir de l'analyse des régimes des coûts de l'échange, Williamson met en évidence la nature des règles d'interaction que choisissent

Williamson a apporté trois nouveaux éclairages sur le fonctionnement des canaux. En premier lieu, elle a justifié d'un point de vue théorique l'existence de différents types de canaux, qui avait été observée dans le cadre de travaux descriptifs, notamment ceux de Mc Cammon (1970)²³ qui distinguait le canal traditionnel, les systèmes marketing verticaux et les canaux administrés (cf. encadré 5). En deuxième lieu, la théorie des coûts de transaction a permis d'expliquer les différences d'organisation des canaux entre secteurs d'activité (produits intermédiaires, produits de grande consommation, produits alimentaires, etc.) et entre canaux domestiques et canaux internationaux. Enfin, elle a mis en évidence l'importance des actifs spécifiques dans le fonctionnement du canal et le comportement des acteurs. Par exemple, deux entreprises peuvent avoir développé un système d'échange de données informatisées (EDI) pour favoriser leurs échanges commerciaux. Ce système constitue un actif spécifique à leur partenariat s'il n'est pas facilement transposable à d'autres partenaires. Les coûts liés à la mise en œuvre et à l'abandon de cet actif spécifique contribuent à renforcer la pérennité de la relation commerciale, de même que les modalités de fonctionnement de l'EDI peuvent expliquer en partie le comportement des acteurs qui l'ont mis en œuvre (fonctionnement en flux tendus et conditions d'approvisionnement auprès des fournisseurs, services de livraison proposés aux acheteurs finaux, etc.).²⁴ Ces conclusions permettent de dépasser le principal défaut des modèles explicatifs des choix de distribution qui assimile l'intermédiaire au coût de la fonction qu'il prend en charge. En d'autres termes, la suppression d'un intermédiaire dans le canal de distribution ne suffit pas à réduire les coûts liés à la distribution d'une marchandise.

Les apports de la théorie des coûts de transaction ont été intégrés par le **courant de l'économie politique des canaux** développé par M. Filser (1989).²⁵ Cette approche propose d'expliquer les relations entre agents du canal à partir d'un cadre d'analyse socio-politique. Elle décompose le canal en une composante économique et une composante politique qui regroupe les structures et les processus socio-politiques qui accompagnent la réalisation des échanges économiques. M. Filser (1989) mobilise dans la composante politique les résultats des travaux de L. Stern sur la dimension sociale des canaux. Dans cette perspective, le canal devient le lieu d'une épreuve de force au cours de laquelle chaque acteur essaye d'influencer le comportement des autres acteurs en fonction de ses propres objectifs ; chaque acteur ayant le choix de coopérer ou d'entrer en conflit [J-F. Boss (2004)]. Les négociations commerciales entre les enseignes de la grande distribution et les industriels offrent une illustration des jeux de pouvoir qui structurent le canal de distribution des produits de grande consommation (PGC) : certaines marques pouvant être évincées par le distributeur ou

les agents économiques pour se coordonner à un moindre coût. Le contrat se définit alors comme une structure de régulation (*governance structure*) qui articule des procédures de contrôle, un mécanisme de direction et un système d'incitation au respect des termes du contrat [E. Brousseau (1994 b)]. Pour P. Joffre (1987), Williamson développe une analyse et une explication originale des organisations et des différentes formes institutionnelles qui assurent la coordination des agents (voir : annexe 2).

²³ Mc Cammon B. (1970), « Perspectives for distribution programming », in Bucklin, L. (ed.), *Vertical marketing systems*, Scott, Foresman & Co., Glenview (IL), p. 32-51 ; in : Filser M. (2012), p. 127.

²⁴ Un actif spécifique comporte des caractères originaux de telle sorte que sa valeur d'échange sur le marché s'en trouve réduite. Quatre éléments confèrent sa spécificité à un actif : l'immobilité de l'implantation géographique ; les attributs physiques originaux du produit ; des compétences exceptionnelles du personnel ; l'affectation de l'actif à un usage précis [Joffre P. (1987), p. 95]. Voir également sur ce sujet, Nelson R., Winter S.G. [1982], *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge (Mass.), Belknap Press/Harvard University Press et la notion de dépendance au sentier technologique.

²⁵ Filser M. (1989), *Canaux de distribution : description, analyse, gestion*, Vuibert, Paris ; in : Filser M. (2012), p. 127.

volontairement retirées par l'industriel des linéaires des magasins en cas de désaccord sur les conditions de ventes des produits entre les deux protagonistes. L'analyse de la composante économique du canal repose sur la théorie des coûts de transaction. Selon M. Filser, « la prise en compte des caractéristiques de l'environnement du canal (degré d'incertitude et complexité, nombre d'institutions en concurrence) et des agents opérant dans ce canal (rationalité limitée et opportunisme) permet d'expliquer des décisions d'intégration de certaines fonctions, de délégation dans un cadre contractuel, ou au contraire d'externalisation complète avec recours au marché à travers des transactions ponctuelles. »²⁶

Ainsi, les modèles économiques révèlent que l'approche relationnelle prime sur l'approche purement transactionnelle pour analyser le fonctionnement du canal de distribution.

Encadré 5 : La typologie des canaux de distribution et leur forme de gouvernement

A la suite de Mc Cammon (1970), on identifie, usuellement, les quatre types de canaux suivants :

*Le **canal traditionnel** se compose d'institutions rigoureusement indépendantes les unes des autres. Chacune d'entre elles développe sa propre politique commerciale. Les relations entre les différentes institutions ne sont nullement formalisées par un quelconque accord. Les grossistes y ont leur place ainsi que le petit commerce de détail indépendant.*

*Le **canal administré** se caractérise par un effort de coordination entre les institutions qui le composent. L'une des institutions prend le commandement **implicite** du canal de distribution et oriente la politique commerciale des autres institutions en fonction de ses propres intérêts. Le canal peut être administré par le producteur, le grossiste ou détaillant. Exemple : le trade marketing (mercatique associée) entre producteur et distributeur, ne repose pas sur un contrat figé mais sur une fréquence relationnelle autorisant la conduite d'opérations de mercatiques conjointes.*

*Le **canal contractuel** apparaît comme une évolution du canal administré dans la mesure où les relations entre les membres sont précisées dans un contrat. Exemples : les groupements d'achats de détaillants, les chaînes volontaires, les réseaux de concession et de franchise.*

*Le **canal intégré** : une institution concentre toutes les fonctions de la distribution ; soit une intégration en amont (par un groupe de détail) soit une intégration en aval (par un producteur).*

*Le canal contractuel et le canal intégré forment des « **systèmes marketing verticaux** » dans lesquels les relations entre agents sont stabilisées soit par contrat soit par intégration.*

*Le Canal « **traditionnel** » et les « **systèmes marketing verticaux** » constituent les deux formes extrêmes de canal ; entre ces deux extrêmes existent des **canaux « administrés »**, dans lesquels la coordination à plus ou moins long terme des relations entre les acteurs dépend du pouvoir que l'une des institutions (producteur, intermédiaire ou détaillant) est capable d'exercer sur les autres membres du canal.*

*Heide (1994, 2003) est l'initiateur d'un courant appelé « **gouvernement des canaux de distribution** ». Dans un article publié au milieu des années 1990, Heide (1994) met en évidence **trois types de gouvernement** constitutifs de trois idéaux types : le **gouvernement par le marché**, le **gouvernement hors marché unilatéral** et le **gouvernement hors marché bilatéral**. À titre d'illustration, ces trois types correspondent respectivement au **canal indépendant**, au **canal administré** et au **phénomène de réseau** (...). Chaque gouvernement se caractérise par des mécanismes de gestion des relations entre institutions. C'est dans un article paru au début des années 2000 que Heide (2003) se penche sur les systèmes de distribution plurielle qui recourent simultanément à plusieurs formes de gouvernement. Les complémentarités entre canaux sont mises en évidence dans le cadre institutionnel des échanges entre firmes et dans les termes propres à la théorie des coûts de transaction (opportunisme des agents, présence d'actifs spécifiques, incertitude de la transaction, etc.).*

²⁶ Filser M. (2012), p. 126-127. Parmi les différentes activités de la distribution, la fonction de transport et de livraison des marchandises est particulièrement concernée par ce type d'arbitrage.

Références : Heide J., "Interorganizational governance in marketing channels", *Journal of Marketing*, vol. 58, n° 1, 1994, p. 71-85 ; Heide J., "Plural governance in industrial purchasing", *Journal of Marketing*, vol. 67, n° 4, 2003, p. 18-29.

Sources : Dugot Ph. (2000), p 43-45 ; Filser M. (2012), p. 122-136 ; Poirel C. & Bonet Fernandez D. (2008), p. 159.

- L'APPROCHE INSTITUTIONNELLE OU L'ANALYSE DU COMPORTEMENT DES ORGANISATIONS

L'approche institutionnelle propose d'**expliquer le fonctionnement du canal** non pas à partir des modalités d'articulation des différentes fonctions de la distribution mais **à partir des relations qui existent entre les organisations** qui le composent. Dans cette approche, « le canal est composé d'organisations qui poursuivent leurs propres objectifs et développent entre elles des relations influencées par des facteurs sociologiques » tels que le **pouvoir**, le **conflit**, la **coopération** ou encore le **leadership**.²⁷ La dimension institutionnelle et sociologique du canal permet d'expliquer l'existence de canaux dont les performances ne sont pas optimales d'un point de vue économique, c'est-à-dire de formes d'organisation qui ne minimisent pas *a priori* les coûts des fonctions de distribution.

Les notions de pouvoir, conflit, coopération ont été associées aux travaux de M. Porter (1982, 1986) sur **l'analyse stratégique des entreprises** et sur **la chaîne de valeur** pour former un cadre théorique particulièrement éclairant de la dynamique du canal de distribution (cf. encadré 7, partie 1.2.2, infra).²⁸ En effet, les relations entre producteurs et distributeurs peuvent s'analyser comme « une chaîne de valeur », c'est-à-dire, « un ensemble d'entreprises engagées dans une relation verticale, (...) telle que la production de l'une (output), en amont de la chaîne, est un facteur de production de l'autre (input), en aval de la chaîne, que la seconde doit donc acheter à la première. » [M-L. Allain & C. Chambolle (2003), p. 80]

L'analyse des relations entre les membres du canal a révélé que les **relations** entre les institutions de la chaîne de valeur étaient **complexes** et souvent **non linéaires** et que les effets sur la performance des canaux du pouvoir détenu par un agent ou des situations de conflits entre agents pouvaient être contre-intuitifs. Selon M. Filser, « les membres du canal sont en effet capables d'accepter des **performances économiques sous optimales** pour assurer la pérennité des relations qu'ils entretiennent avec les autres institutions et renforcer leur position concurrentielle à plus long terme. » La complexité de ces relations et leur sous-optimalité économique s'expliquent par le fait que les membres détiennent une information imparfaite, incomplète et asymétrique les uns vis-à-vis des autres. Les relations entre membres du canal se nouent sur la base de **contrats incomplets**. Dans ce contexte, la **confiance réciproque** entre partenaires économiques devient un élément clé de la pérennité des relations au sein de la chaîne de valeur de la distribution. Ces résultats complètent les apports de la théorie des coûts de transaction.

²⁷ Filser M. (2012), p. 128.

²⁸ Idem. Porter M. (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, Paris ; Porter M. (1986), *L'avantage concurrentiel*, InterÉditions, Paris.

Le second apport de l'approche institutionnelle du canal est d'avoir confirmé que le canal de distribution s'organise de plus en plus comme **un réseau d'acteurs spécialisés**.²⁹

- **L'ANALYSE CONTEMPORAINE DU CANAL OU LA PRISE EN COMPTE DU ROLE STRATEGIQUE DE L'INFORMATION**

Ces dernières années plusieurs modèles théoriques ont développé une représentation renouvelée du canal de distribution autour du triptyque : ressources – activités – valeur.

Ces modèles ont puisé leur cadre théorique dans les travaux du courant d'analyse des ressources issu du Management stratégique et dans le courant de la « logique du service dominant » issu des recherches en Marketing. Si, à ce jour, l'analyse en termes de logique de service dominant reste purement théorique et n'a pas encore validé empiriquement ses concepts et raisonnements (cf. encadré 6), l'application des grilles d'analyse du Management stratégique au canal de distribution a déjà donné des résultats encourageants.

Dans la lignée de ce courant théorique, C. Pardo (2011) cherche à analyser le canal de distribution à partir du modèle Activités-Ressources-Acteurs (ARA) développé par l'Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP Group) pour analyser des réseaux industriels. L-E. Gadde (2012) précise que les trois composantes du modèle ARA sont complètement interconnectées : les activités concernent ce qui est réalisé dans le réseau, les ressources sont celles utilisées pour réaliser ces activités et les acteurs sont ceux qui contrôlent les ressources et la réalisation des activités.³⁰

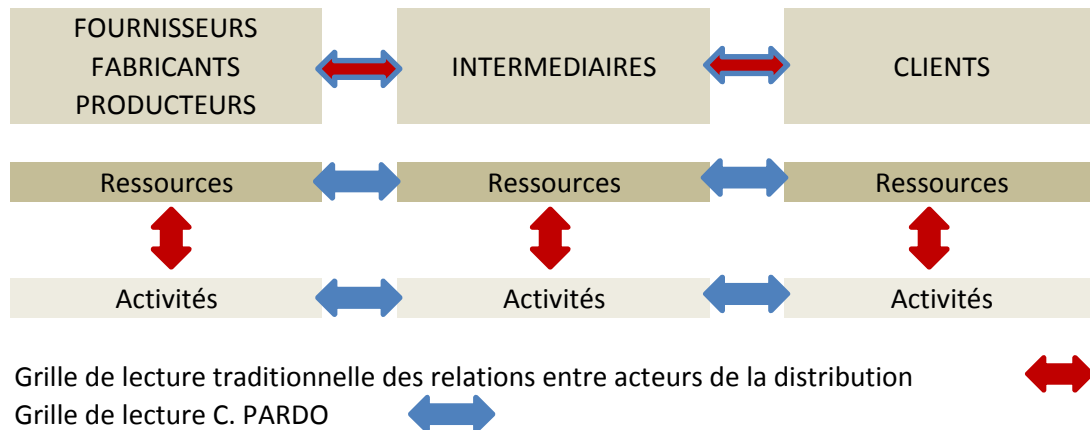
A partir de ce cadre théorique, C. Pardo propose une grille de lecture qui distingue les acteurs du canal, les activités qu'ils réalisent ensemble (développement de produits, traitement d'informations, transactions, etc.) et les ressources qu'ils mobilisent pour réaliser ces activités (produits, équipements, installations, compétences, etc.). L'auteure montre ainsi que les relations entre membres du canal se tissent autour de « liens d'activités » et de « liens de ressources », dans des proportions variables selon les acteurs et susceptibles d'évoluer en fonction des objectifs de chacun.³¹ Comme l'illustre le schéma suivant, cette représentation des relations entre membres du réseau de distribution rompt avec la grille de lecture traditionnelle des relations entre acteurs de la distribution fondée sur les relations marchandes. Plutôt que de s'intéresser aux ressources et aux activités que chaque acteurs – fabricant, intermédiaires, clients – doit mettre en œuvre au sein de sa propre entreprise pour honorer les contrats qui le lient à ses partenaires du réseau, la méthode ARA propose d'étudier la façon dont les acteurs sont amenés à partager entre eux ces ressources et ces activités pour pouvoir travailler ensemble.

²⁹ Filser M. (2012), p. 129-130. La confiance réciproque est alors assimilée à un actif spécifique qui favorise la pérennité des relations sur le long terme.

³⁰ Gadde L-E. (2012), p. 145.

³¹ Filser M. (2012), p. 131.

Figure 2 : Analyse du canal de distribution à partir du modèle Activités-Ressources-Acteurs de l'Industrial Marketing and Purchasing Group par C. Pardo (2011)



Source : CREDOC à partir de C. Pardo (2011)

Dans la représentation du canal issue du modèle ARA, le rôle des intermédiaires devient d'assurer la liaison des activités et la combinaison des ressources au sein du réseau de distribution (formalisées par les flèches bleues de la figure 2, supra). Selon L-E. Gadde (2012), « dans la perspective des réseaux industriels, le rôle des intermédiaires (...) est (...) surtout de se positionner au niveau des composantes activités et ressources. Le positionnement définit les activités dans lesquelles il est nécessaire de s'impliquer, quelles ressources il est important de détenir, et dans quelle mesure il est nécessaire de les externaliser. Les entreprises s'inscrivent ainsi dans un réseau complexe d'interactions avec d'autres acteurs afin d'assurer la liaison des activités et la combinaison des ressources. »³²

Encadré 6 : L'analyse marketing du canal et la notion de « logique de service dominant »

La notion de logique de service dominant repose sur les trois idées clés suivantes :

La **notion de « constellation de valeur »** qui aborde la création de valeur pour le client final comme le résultat de multiples interactions entre intermédiaires (vision réticulaire du canal) et qui tient compte du rôle de l'acheteur final dans la création de valeur (co-crédation, préfinancement, diffusion de l'information) ; cette notion remet en cause la notion de chaîne de valeur (qui suggère un processus séquentiel linéaire et une création de valeur par sédimentation hérité des modèles économiques fondateurs).

La **notion de co-crédation de valeur généralisée** à travers toutes les interactions entre membres du canal, y compris les interactions avec l'acheteur final ; remise en cause de la vision historique du canal selon laquelle ce serait le producteur qui déterminerait par ses seules décisions la configuration du canal et le rôle de chaque institution dans la création de valeur.

La remise en cause du caractère central des produits tangibles dans le fonctionnement des canaux, au profit de celui de **l'information**. La conception du canal doit s'appuyer sur les notions de « liquéfaction », de « découplage » et de « densité » :

- Liquéfaction : séparer le plus possible l'information du produit physique, de manière à faciliter sa circulation indépendamment des flux physiques

³² Gadde, L-E. (2012), p. 147.

- *Découplage* : rechercher de nouvelles répartitions des fonctions entre membres du canal en remettant en cause les séquences d'opérations traditionnellement reproduites (par exemple : transformation des produits bruts par un grossiste en produits frais)

- *Densité* : développer des nœuds de regroupement de l'information qui la rendent directement accessibles par tous les agents (exemple : Google, les places de marchés)

Source : Lusch R., Vargo S. et Tanniru M. (2010), « Service, value networks and learning », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 38, n°1, p. 19-31 ; in : Filser M. (2012), p. 132-133

- **DES THEORIES INCOMPLETES QUI INTEGRENT DIFFICILEMENT LES GROSSISTES**

Ces trois principaux courants d'analyse des relations partenariales dans la distribution offrent des représentations théoriques complémentaires du fonctionnement du canal de distribution. Toutefois, comme le rappellent les chercheurs qui se sont intéressés au rôle des intermédiaires grossistes dans la distribution [J-F. Boss (2004), J. Bêche (2008), C. Pardo (2011), etc.], la littérature académique ne dit (presque) rien sur les distributeurs interindustriels. Pour J. Bêche (2008), l'approche économique, fondée sur les coûts de transaction est essentiellement statique et centrée sur l'optimisation des coûts des fonctions tandis que l'approche sociologique ne prend pas véritablement en compte la performance des canaux. Quant à l'approche politique du canal (Filser...), elle constitue une voie de recherche prometteuse mais reste encore centrée sur la grande distribution alimentaire. Ainsi, ces théories demeurent incomplètes (car ne considérant, à leur tour, que les coûts ou l'utilité des fonctions et que les comportements des agents) et prennent imparfaitement en compte les grossistes dans la mesure où elles se focalisent, le plus souvent, sur les relations producteurs-distributeurs finaux de produits de grande consommation [C. Capo (2002)].

Pour autant, ces différents travaux de recherche ont permis de consolider des cadres de références théoriques au-delà des clivages traditionnels qui séparaient les analyses en termes de coûts et les analyses en termes de pouvoir. Les théories et concepts mobilisés ont par ailleurs été largement validés empiriquement [M. Filser & G. Pache, (2008)].

1.1.3 La grille d'analyse retenue pour étudier le rôle des grossistes au sein du canal de distribution des produits industriels

Des trois modèles théoriques que nous venons de présenter, nous retenons les principaux éléments suivants qui nous serviront d'hypothèses de travail pour l'analyse du rôle des grossistes dans le canal de distribution des produits industriels.

- **L'ORGANISATION DU CANAL REND COMPTE DE LA NATURE DES RELATIONS INSTITUTIONNELLES ENTRE ACTEURS DE LA DISTRIBUTION**

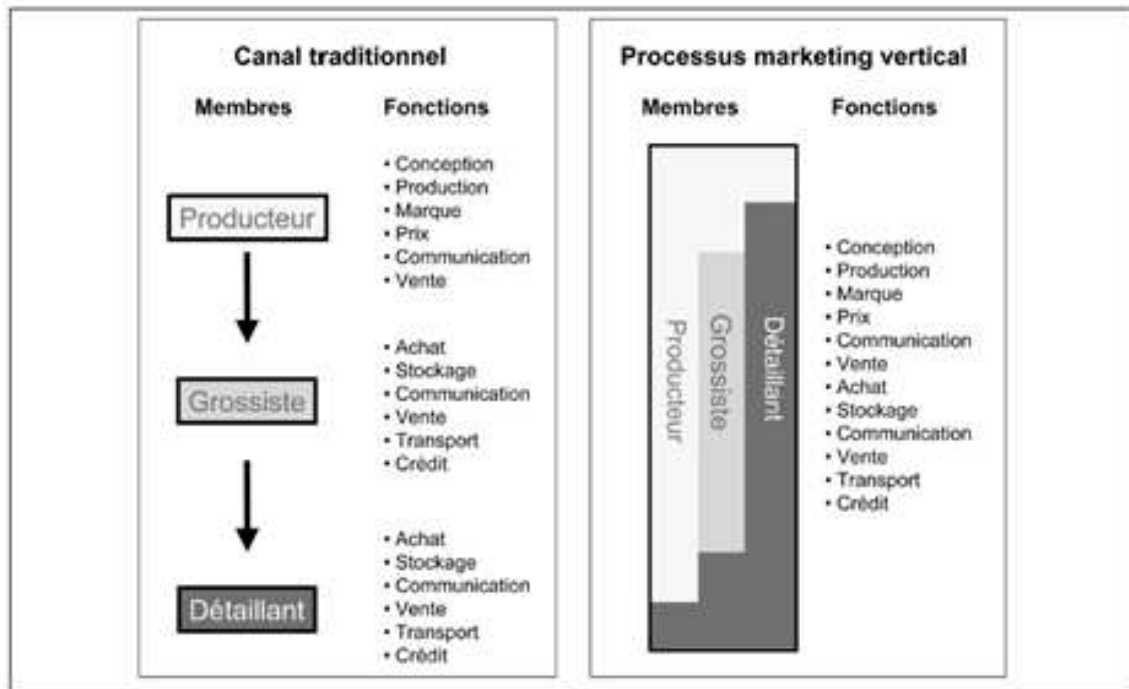
La distribution de marchandises repose sur la réalisation de deux grandes fonctions : la logistique et la commercialisation. Les acteurs en charge de ces fonctions – producteurs, intermédiaires, distributeurs finaux – sont amenés à coopérer et à nouer des partenariats plus ou moins étroits et pérennes. La nature de cette coopération varie de la simple relation marchande entre acteurs du réseau (dans le cadre du canal transactionnel) à la coopération contractuelle (dans le cadre des systèmes marketing verticaux où la fonction de gros est intégrée par un acteur en amont ou en aval du réseau), mais elle peut également prendre une forme intermédiaire entre marché et contrat (dans

le cas du canal administré). Les conditions de la mise en œuvre de cette coopération sont avant tout de nature institutionnelle : les acteurs ne cherchent pas tant à minimiser les coûts de la fonction de distribution qu'ils assurent ni à optimiser leur utilité économique mais ils cherchent d'abord à réduire le risque inhérent à toute coopération (coûts liés à la recherche d'un nouveau fournisseur, coûts liés au comportement opportuniste d'un partenaire, etc.). L'information détenue par les acteurs, sur l'état du marché, les compétences d'un partenaire, etc., conditionne en partie ce jeu de coopération tandis que la confiance réciproque que s'accordent les acteurs est essentielle pour pérenniser leur relation. Dans le cadre des activités de distribution la confiance porte notamment sur la capacité du partenaire à minimiser le risque de rupture d'approvisionnement des marchandises.

- **DES CANAUX DE PLUS EN PLUS INTEGRES NOTAMMENT DANS LA DISTRIBUTION INDUSTRIELLE**

Les mutations à l'œuvre dans la distribution depuis plusieurs années seraient globalement défavorables aux grossistes traditionnels. Le canal de distribution se structurerait peu à peu sous la forme d'un réseau d'acteurs de plus en plus spécialisés et intégrés sous l'égide des producteurs ou des groupes de la grande distribution [P. Volle & alii. (2008)]. Dans la figure 3, ci-dessous, on constate que le grossiste est concurrencé par les producteurs et les distributeurs détaillants qui empiètent chacun sur sa fonction d'intermédiaire afin de maîtriser l'ensemble des fonctions de la chaîne de distribution : le producteur allant jusqu'à la distribution finale et le détaillant remontant jusqu'à la production de biens (et services). Dorénavant, chaque type d'acteur maîtrise/doit maîtriser l'ensemble des fonctions liées à la distribution de produits et services. **Pour le grossiste, il s'agit donc d'enrichir les fonctions traditionnelles d'achat, stockage, communication, vente, transport et crédit par quatre nouvelles fonctions : conception, production, marque, prix.**

Figure 3 : L'évolution du canal de distribution du canal traditionnel au processus marketing vertical



Source : d'après McGoldrick (2003).

Source : Volle P. & alii (2008), 125 d'après McGoldrick P. (2003), Retail marketing, McGraw Hill, Maidenhead

Si les travaux de P. Volle & alii (2008) portent essentiellement sur la distribution de produits de grande consommation, les observations obtenues peuvent néanmoins s'appliquer à d'autres marchés. Après avoir rappelé que les modalités de distribution des **biens industriels** sont hétérogènes, intégrant ou non les grossistes, Ph. Dugot (2000) propose de distinguer les canaux de distribution en fonction du degré de standardisation des produits, ce qui lui permet de constater que les **produits les plus standardisés** connaissent une situation proche de celle des produits de grande consommation. Selon l'auteur, « la concentration de la production, très importante dans certains secteurs des biens intermédiaires et d'équipement, le développement des politiques de filières vers l'amont et/ou vers l'aval, parallèlement à l'amélioration globale de la logistique, favorisent les **canaux intégrés** et le développement de **relations contractuelles**, ou tout au moins directes, entre les producteurs et les acheteurs. » Toutefois, « le **canal traditionnel reste (...)** **vivace**, au moins au niveau national, profitant de l'atomisation encore bien présente des acteurs économiques. »

Pour leur part, les **produits les moins standardisés** dont la commercialisation nécessite des échanges d'**informations techniques** entre les acteurs du canal obligent le producteur à être « proche » de son marché. Dans ce cas, le schéma relationnel le plus fréquent reste le contact direct entre le producteur et l'acheteur, même si le grossiste peut être présent.³³

- LES RELATIONS ENTRE ACTEURS REPOSENT SUR DES LIENS D'ACTIVITES OU DES LIENS DE RESSOURCES

³³ Dugot Ph. (2000), p. 47.

L'application à l'analyse du canal de distribution du modèle Activités-Ressources-Acteurs (ARA) [C. Pardo (2011)] a montré que les liens qui unissent les acteurs de la distribution pouvaient porter sur les activités mises en œuvre ou sur les ressources mobilisées.

Nous proposons d'utiliser le modèle ARA pour analyser la place des grossistes dans le canal de distribution des produits industriels et identifier leurs contributions aux fonctions de distribution (logistiques et commerciales) au travers de la nature des liens qu'ils tissent avec leurs partenaires en amont et en aval du canal. L'objectif de cette démarche est de valider les principaux éléments d'analyse que nous venons de dégager des trois modèles théoriques et, dans la mesure du possible, de les caractériser dans le cadre de la distribution de produits interindustriels. Il s'agira donc d'étudier :

- la diversité des modes d'organisation de la distribution de produits industriels et l'importance des facteurs institutionnels, notamment la confiance partagée, dans les relations que nouent les grossistes avec leurs partenaires ;
- la montée en puissance des canaux intégrés par rapport aux canaux traditionnels ; et,
- le développement de liens d'activités et de liens de ressources comme fondement de la coopération entre les acteurs du canal.

Selon L-E. Gadde (2012), les études montrent « qu'il est possible pour une entreprise de s'imposer dans un réseau établi à partir du moment où elle contribue à générer de la valeur pour ses partenaires. »³⁴ C'est là tout le défi qui est proposé aux grossistes, de façon récurrente au cours de leur histoire, pour faire face aux évolutions que connaît leur environnement économique. L'auteur rappelle qu'il existe deux façons principales de créer de la valeur dans les réseaux de distribution pour les différents partenaires. La première consiste à rationaliser l'organisation de l'entreprise en vue de réduire les coûts et conduit à agir principalement sur les « activités » ; la seconde porte sur l'innovation et le développement de produits (et de services) et mobilise la dimension « ressources ». Cette question nous amène à nous intéresser aux modèles économiques mis en œuvre par les entreprises concernées.

1.2 Les activités prises en charge par les grossistes au sein du canal de distribution : une analyse en termes de modèle économique

Le concept de modèle économique est un outil particulièrement utile pour identifier les modalités par lesquelles les entreprises créent de la valeur. Il s'avère parfaitement complémentaire du concept de canal de distribution (partie précédente) dans la mesure où les choix opérés par les entreprises concernant ces modalités contribuent directement à définir leur position au sein du canal (1.2.1). Les recherches académiques ont permis de dégager une méthode principale pour caractériser les modèles économiques ainsi que deux modèles économiques dominants au sein du secteur de la distribution. Bien que non spécifiques au secteur, ces modèles opèrent comme des « idéal-types » pour analyser les organisations du commerce intermédiaire (1.2.2). Ces travaux nous permettent de définir une grille d'analyse des modèles économiques du commerce de gros interindustriel qui vient compléter la grille d'analyse du canal de distribution (1.2.3).

³⁴ Gadde L-E. (2012), p. 148.

1.2.1 Définition et enjeux d'une analyse en termes de modèle économique

Les recherches consacrées à l'économie de la distribution se sont progressivement emparées du concept de modèle économique, qui demeure un concept récent dans l'analyse stratégique des firmes. L'intérêt croissant porté à ce concept s'explique en grande partie par sa compatibilité avec l'analyse stratégique classique qu'il vient compléter et enrichir par son caractère plus opérationnel.

- **L'ENTREPRISE SE POSITIONNE DANS LE CANAL A PARTIR DES ACTIVITES QU'ELLE CHOISIT DE REALISER**

Le distributeur choisit les activités qu'il réalise en fonction des ressources et des compétences dont il dispose et des revenus qu'il vise. Ces choix définissent sa position au sein du réseau de valeur.

Pour P. Volle & alii (2008), « cette question de la position dans un réseau de valeur est assurément stratégique et détermine en grande partie la nature même de l'entreprise et de ses activités. Elle doit être traitée au plus haut niveau et dépend en grande partie des ressources et compétences dont dispose l'entreprise. Il est probable que l'histoire personnelle des fondateurs – formation, expériences préalables, etc. – explique en grande partie la position prise dans le réseau de valeur. L'entreprise ayant pris position dans un réseau de valeur, la question se pose ensuite de savoir quelles activités elle va réaliser elle-même, et quelles activités elle va déléguer à un prestataire, sous-traitant, partenaire ou allié. En effet, offrir tel produit ou tel service n'implique pas nécessairement d'en être (le seul) producteur. Les exemples sont nombreux de distributeurs qui proposent un service sans pour autant le délivrer eux-mêmes : quand un cuisiniste fait installer l'électro-ménager par un artisan, quand un distributeur de jouets fait emballer les articles par une association caritative, etc. Chaque activité dans la chaîne de valeur peut être ou non délégué : conception, production, logistique, gestion du point de vente, management de la relation client, communication, etc. Selon les ressources et compétences dont il dispose et selon les niveaux de revenus qu'il vise, le distributeur choisit de faire lui-même ou de faire faire. »³⁵

L'ensemble de ces choix va caractériser le modèle économique ou *business model* de l'entreprise, qui doit permettre de définir comment l'entreprise va « gagner de l'argent » [Volle P. & alii (2008)].

- **LE CONCEPT DE MODELE ECONOMIQUE POUR APPREHENDER LES CHOIX STRATEGIQUES DES ENTREPRISES**

Le concept de *business model* est apparu dans les années 1990, période qui se caractérisait par des mutations technologique (développement de l'informatique et du numérique, apparition d'Internet), économique (libéralisation des marchés financiers et création de valeur pour l'actionnaire en lien avec l'analyse stratégique) et réglementaire (dérégulation internationale des marchés bancaires, télécom, énergie, etc.), qui ont profondément bouleversé les modes de gestion des entreprises. Dans ce contexte, les outils classiques de l'analyse stratégique des entreprises se sont avérés partiellement obsolètes [J. Redis (2007)].

Le concept de *business model* constitue une réponse au besoin de renouvellement des outils d'analyse et de gestion des entreprises. Il a d'abord été utilisé pour caractériser les projets des entreprises de l'économie numérique (modèle de revenus par abonnement, forfait, publicité, etc.) à

³⁵ Volle P. & alii (2008), p. 128-129.

l'ère de « la nouvelle économie » [B. Demil & X. Lecocq (2008)], avant de connaître un succès croissant auprès de la communauté scientifique.

- **RENDRE LE CONCEPT OPERATIONNEL POUR COMPRENDRE LES MODALITES DE CREATION DE LA VALEUR**

Malgré ce succès, le concept de modèle économique ne bénéficie pas d'une définition stabilisée. Suite à la synthèse de la littérature consacrée au *business model* qu'il a réalisé, J. Redis (2007) constate une certaine confusion dans la définition du concept, la liste des composantes supposées du *business model* variant sensiblement selon les auteurs. Ce constat est partagé par B. Roux (2011) qui évoque pour sa part la polysémie du concept de *business model*, présent dans de nombreux domaines de la recherche en sciences de gestion. Mais pour l'auteur, l'intérêt du concept repose sur sa dimension heuristique qui permet de s'interroger sur la nature des performances des entreprises : « (...) le problème n'est pas tant de définir ce qu'est un business model, ni de savoir s'il dispose d'une existence ontologique, il s'agit plutôt de l'opérationnaliser pour mieux embrasser la stratégie d'une firme d'un seul regard en prenant une hypothèse forte d'hétérogénéité des firmes sur nombre de dimensions que le concept de business model tend à expliciter. Cette opérationnalisation du business model nécessite moins de continuer à définir ce qu'est un business model qu'à expliciter comment le business model impacte la performance de la firme. »³⁶

L'objectif d'une analyse de la firme en termes de modèle économique est donc de **comprendre les modalités de la création de valeur plutôt que mesurer cette valeur**. Cette démarche revient, selon P. Volle & alii (2008) à déterminer : *i*) « les sources de revenus que l'entreprise va tenter de générer », *ii*) « les ressources et compétences qu'elle va mobiliser pour ce faire », *iii*) « les produits et services qu'elle va offrir », *iv*) « les activités qu'elle va ou non réaliser dans la chaîne de valeur et plus largement », et enfin *v*) « la position qu'elle souhaite occuper dans le réseau de valeur du secteur (producteur, assembleur, commerçant, simple intermédiaire, etc.) ».³⁷

Pour nombre d'auteurs, le concept de *business model* constitue un nouvel outil d'analyse stratégique de l'entreprise qui vient compléter les outils classiques fondés sur l'analyse concurrentielle (cf. encadré 7, partie 1.2.2, infra). Selon X. Lecocq & alii (2006), alors que la stratégie interroge le dirigeant sur la façon d'être plus performant que les concurrents, l'approche par le modèle économique pose la question de l'identification des sources de revenus de l'entreprise. Dès lors, définir le *business model* de l'entreprise conduit à se préoccuper d'éléments plus opérationnels que ceux des théories dominantes en stratégie ; ce qui permet « de rendre compte et de comprendre des dimensions de la gestion d'activité que les concepts actuels de la stratégie ne permettent pas d'exprimer. »³⁸

³⁶ Roux B. (2011), p. 4-5.

³⁷ Volle P. & alii (2008), p. 124. Selon les auteurs le concept de BM est très utile dans le sens où de nombreuses questions de stratégie marketing en dépendent, notamment : qui sont les clients ? Comment peut-on se rendre utile à leurs yeux (proposition de valeur) ? Comment le marché est-il couvert, en termes symboliques (publicité) et physiques (distribution) ? Comment les clients sont-ils conquis et fidélisés ?

³⁸ Lecocq X. & alii (2006), p. 98.

1.2.2 Le cadre théorique pour analyser les modèles d'entreprises

Les modèles économiques sont couramment étudiés à partir de la démarche RCOA. Appliquée au secteur de la distribution, celle-ci permet d'identifier deux modèles économiques dominants qui opèrent comme « idéal-type » des modes d'organisation des intermédiaires du commerce.

- LA DEMARCHE RCOA POUR CARACTERISER LES MODELES ECONOMIQUES

B. Demil & X. Lecocq (2008) retiennent au moins trois dimensions du modèle économique communes aux différentes définitions qu'ils ont recensées : la génération de revenus, comprise au sens large comme l'ensemble des produits induits par la valorisation des ressources de l'entreprise (chiffre d'affaires, produits de licences, loyers, valorisation de produits résiduels, prestations de services, etc.) ; la combinaison des ressources et des compétences valorisées à travers une ou plusieurs offres à destination de clients et, enfin, la structure organisationnelle qui correspond aux modalités de mise en œuvre des deux premières dimensions.³⁹

Analyser les modèles économiques de la distribution consiste donc à identifier les ressources et les compétences que les entreprises ont choisi de valoriser, l'offre qu'elles ont élaborée et l'organisation qu'elles ont adoptée. Cette analyse peut être menée à partir de **la démarche RCOA qui propose de repérer les Ressources, les Compétences, l'Offre et les Activités que l'entreprise combine pour créer de la valeur sur son marché.** Pour B. Demil & X. Lecocq (2008), « la démarche RCOA (ressources, compétences, offres, activités) vise donc à préciser comment les ressources et compétences contrôlées par une entité peuvent se transformer en offre pour les clients et comment cette entité gère sa chaîne de valeur (interne) et son réseau de valeur (externe), constitué par les multiples partenaires qui participent à l'offre. »⁴⁰

L'approche en termes de modèles économiques situe d'emblée l'entreprise au sein d'un réseau d'acteurs qui mettent en commun des compétences spécifiques [J. Redis (2007)]. D'un point de vue analytique, il ne s'agit plus de définir les conditions de l'allocation optimale des ressources entre les acteurs comme le propose la théorie néoclassique (allocation par le marché ou par la hiérarchie)⁴¹, mais de s'interroger sur les conditions de la création de ces ressources. Par ailleurs, l'intégration de l'entreprise dans un réseau de partenariats va conditionner la répartition des charges fixes et variables que l'entreprise subira (par exemple en fonction de ses choix d'internaliser ou d'externaliser certaines activités).

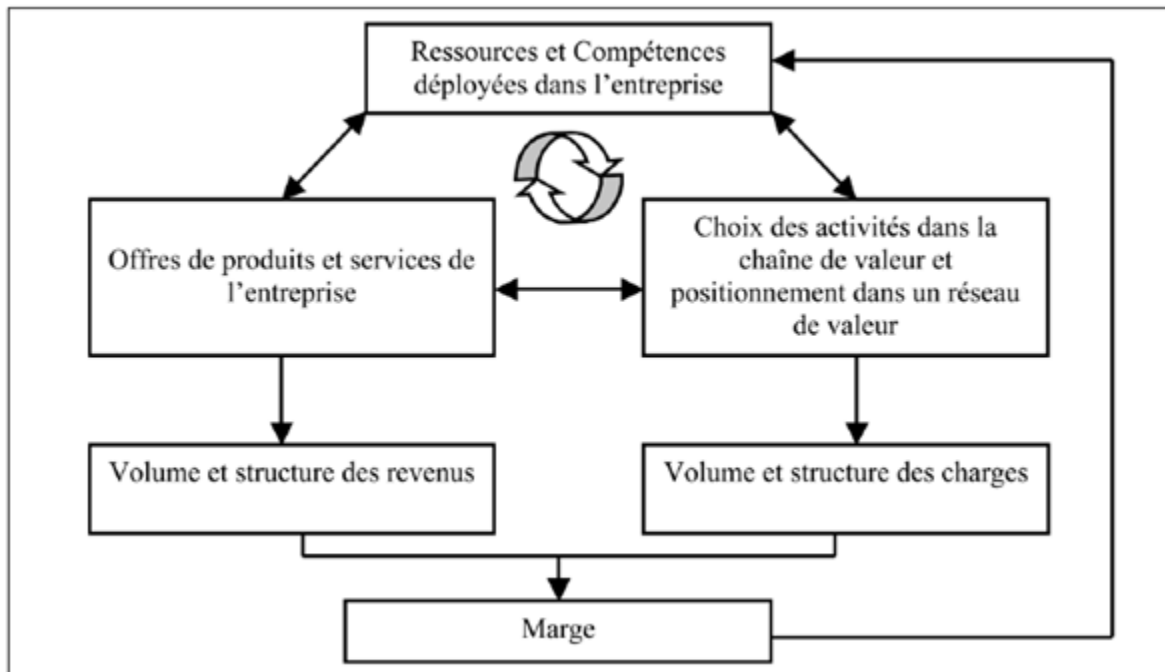
Le schéma suivant (figure 4), proposé par X. Lecocq & alii (2006), illustre les relations qui existent entre les quatre dimensions de la démarche RCOA. Les choix réalisés par l'entreprise sur chacune de ces dimensions conditionnent la structure des revenus perçus et leur montant ainsi que les charges inhérentes aux activités réalisées (développement, production et commercialisation d'une offre) [B. Demil & X. Lecocq (2008)].

³⁹ Demil B. & Lecocq X. (2008), p. 115.

⁴⁰ Lecocq X. & alii (2006) cité par Demil B. & Lecocq X. (2008), p. 115.

⁴¹ Pour une analyse critique de la théorie néoclassique et de ses développements dans le cadre des théories des contrats (théorie des coûts de transaction et théorie de l'agence) voir : O. Favereau (1993).

Figure 4 : La démarche RCOA



Source : Lecocq X. & alii (2006) cité par Demil B. & Lecocq X. (2008), p117.

Le fait de s'intéresser aux différentes sources de revenus de l'entreprise, au-delà du chiffre d'affaires usuellement retenu, conduit à élargir la notion de client à l'ensemble des acteurs qui procurent un revenu à l'entreprise, au-delà du client « naturel » et à identifier « **la (ou les) proposition(s) de valeur** » de l'entreprise. Pour J. Redis (2007), « la proposition de valeur peut se définir comme la manière dont des éléments de valeur, tels que des produits ou des services, de même que des services complémentaires à valeur ajoutée, sont assemblés et proposés afin de satisfaire les besoins des clients (...). La proposition de valeur contenue dans une « solution » (entendue comme un ensemble de biens et services) s'adresse à une clientèle particulière et expliquera que les clients achètent à une entreprise plutôt qu'à une autre. Dans le cadre de la construction du BM, la définition de la proposition de valeur implique de sélectionner une ou plusieurs clientèles-cibles et de construire une ou plusieurs offres à leur destination. »⁴²

Si, comme le soulignent B. Demil & X. Lecocq (2008), le concept de modèle économique est proche des notions de l'analyse stratégique traditionnelle (ressources, compétences, activités au sens de chaîne de valeur, etc.), **la démarche RCOA offre cependant un cadre d'analyse plus opérationnel pour les entreprises mono activité et les PME** qui restent peu concernées par les réflexions stratégiques traditionnelles fondées sur l'analyse de l'environnement économique et la recherche d'un avantage concurrentiel. En proposant une approche centrée sur les revenus et les marges, la démarche RCOA s'avère également plus pragmatique pour nombre d'entreprises qui ne relèvent pas

⁴² Redis J. (2007), p. 23.

d'une organisation intégrée dirigée par un centre de décision type « corporate » (encadré 7 et tableau 1 suivant)⁴³

Encadré 7 : Le modèle économique : un concept complémentaire à l'analyse stratégique classique

Les travaux de M. Porter et l'analyse stratégique classique

L'analyse stratégique classique puise son cadre théorique et conceptuel dans les travaux de M. Porter qui propose d'analyser les stratégies des entreprises à partir des concepts suivants :

L'avantage concurrentiel correspond à la valeur qu'une firme crée pour ses clients (en sus des coûts supportés pour la créer) et qui lui permet de se démarquer de ses concurrents.

La chaîne de valeur propose de repérer les sources de l'avantage concurrentiel en identifiant les activités créatrices de valeur, parmi lesquelles il s'agit de distinguer les activités principales (logistique interne, production, logistique externe, commercialisation et vente, services) et les activités de soutien (approvisionnements, développement technologique, gestion des ressources humaines et infrastructures de la firme).

Les liaisons internes et externes et la question de la coordination des activités

Les activités de la firme (principales et de soutien) sont reliées entre elles par des mécanismes d'optimisation et de coordination dont l'impact sur les coûts et les performances de la firme sont considérables. Il existe également des liaisons externes (ou « verticales ») quand la chaîne de valeur de la firme est en contact avec celles des clients, fournisseurs et distributeurs. Elle s'intègre ainsi dans un « système de valeur ».

Les stratégies pour obtenir un avantage concurrentiel

M. Porter identifie deux sources principales d'avantages concurrentiels : la réduction des coûts et la différenciation, à partir desquelles il envisage **trois stratégies de base** pour atteindre des résultats supérieurs à la moyenne du secteur : **la domination par les coûts, la différenciation et la concentration** de l'activité (qui renvoie à une stratégie de niche fondée sur un avantage concurrentiel par les coûts ou par différenciation). Chaque stratégie nécessite d'analyser l'ensemble de la chaîne de valeur de la firme et d'agir sur ses composantes en fonction de l'objectif visé (réduction des coûts, différenciation, concentration). M. Porter met en garde contre « l'enlisement dans la voie médiane » (qui correspond à un mix de la réduction des coûts et de la différenciation).

Les apports du concept de modèle économique

Le concept de modèle économique est proche des notions traditionnelles de l'analyse stratégique (ressources, compétences, activités au sens de chaîne de valeur, etc.). Elle complète cette dernière en plusieurs points. **L'approche par le modèle économique permet de dépasser :**

- **la distinction traditionnelle entre stratégie d'entreprise (corporate) et stratégie d'activité (business)**, pour se concentrer sur le niveau de décision qui concerne les sources de revenus actuelles ou potentielles d'une organisation ;

- **la notion d'avantage concurrentiel**, qui pâtit souvent d'un manque de réalité empirique pour le dirigeant et le chercheur, pour privilégier une approche plus pragmatique de l'activité des entreprises en termes de revenus et de marges (rentabilité nette, rentabilité d'exploitation, ratios de rentabilité) et de soutenabilité du modèle ;

- **l'approche globale et transversale de la stratégie** (M. Porter ...) pour proposer une approche plus intégrative de la stratégie où les différentes fonctions de l'organisation (finance, RH, marketing, etc.) font partie de la démarche de diagnostic et de choix, qui amène à réfléchir à un niveau plus opérationnel des composants du modèle et s'avère bien adaptée aux nombreuses organisations mono-activités ou aux petites entreprises (hors champ de l'approche stratégique traditionnelle) en privilégiant les variables internes (par exemples les éléments de la démarche RCOA) plus manipulables par les dirigeants que l'analyse de l'environnement propre à l'analyse traditionnelle sur lequel les dirigeants n'ont pas prise ;

⁴³ Demil B. & Lecocq X. (2008), p. 118-119.

- *l'approche en termes de grandes manœuvres stratégiques* pour représenter une source de créativité forte pour l'entreprise ; exemples de nouveaux modèles sectoriels : compagnies low-costs dans le transport aérien, journaux gratuits dans la presse, minimills dans le secteur de l'acier ou peer-to-peer dans l'industrie musicale.

Sources : L'avantage concurrentiel, Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Michaël PORTER ; résumé de l'édition traduite de l'américain par Philippe de Lavergne ; Demil B. & Lecocq X. (2008), p. 118-119.

Tableau 1 : Comparaison de l'approche en termes de modèle économique et de l'approche stratégique classique

	Approche Modèle Économique	Approche Stratégique Classique
Objectif de l'entreprise	Générer des revenus et une rentabilité	Générer un avantage concurrentiel
Objet privilégié	Nouveau projet ou nouvelle activité Accent mis sur l'émergence de nouvelles sources de revenus ou de nouvelles structures de coûts	Activités établies Accent sur le diagnostic de l'existant
Niveaux de décision privilégiés	Source de revenus	<i>Corporate/Business</i>
Rôle des ressources internes	Devenir une offre qui procure un revenu	Fonder l'avantage concurrentiel
Rôle de l'environnement	Faible	Fort. Explique en partie le profit
Rapport aux grandes fonctions de l'entreprise	Approche intégrative	Approche surplombante

Source : Demil B. & Lecocq X. (2008), p. 120.

- DEUX NIVEAUX D'ANALYSE DES MODELES ECONOMIQUES

L'analyse des modèles économiques peut être menée à un niveau « méso-économique » pour identifier les caractéristiques communes à plusieurs acteurs d'un secteur ou à plusieurs secteurs. Les modèles économiques à bas coûts (*low cost*), que l'on observe dans la grande distribution et dans le transport aérien et les modèles de logiciels libres (*open source*) en informatique illustrent ce type d'approche.

Le second niveau d'analyse consiste à identifier des modèles économiques d'entreprise dans un secteur. Il s'agit alors de repérer la singularité de certaines entreprises par rapport à leur environnement économique et concurrentiel [B. Demil & X. Lecocq (2008)].⁴⁴

- LES DEUX MODELES ECONOMIQUES DE LA DISTRIBUTION

Au-delà du modèle économique historique, qui consiste à acheter une marchandise pour la revendre, il existe une diversité de modèles économiques dans le secteur de la distribution. P. Volle & alii (2008) en identifient deux principaux à partir d'une analyse des marchés des produits de grande consommation.

Le premier modèle, nommé BM X, consiste à **simplifier la proposition de valeur tout en diminuant l'ensemble des coûts**. L'entreprise concentre ses efforts « (...) sur l'amélioration de la performance des processus (achats, livraison, rotation des stocks, etc.). L'objectif est de rationaliser l'utilisation des ressources et des compétences pour rendre les processus plus efficaces. Pour cela, les distributeurs peuvent orienter leurs efforts vers quatre objectifs : l'allègement ou le report des coûts, le développement d'économies d'échelle, l'accélération de la rotation des stocks et la fluidification des échanges entre les partenaires du canal de distribution (supply chain). » Ce modèle est illustré dans la grande distribution par les entreprises Aldi, Wal-Mart et Conforama.⁴⁵

Le second modèle, nommé BM Y, consiste à **enrichir la proposition de valeur pour gagner en attractivité**. Dans ce cas, le distributeur va chercher à « créer de la marge non pas à partir de la rationalisation des ressources et compétences mais à partir de l'offre (...). L'objectif est de créer de la valeur à partir de la connaissance client, en intégrant le client dans le processus de production de l'offre, en faisant converger les canaux de distribution vers le client et en développant des services associés. » Auchan, Darty, la Fnac, Monoprix et Truffaut sont représentatives de ce modèle économique.⁴⁶

Le tableau 2 suivant présente les principales caractéristiques des deux modèles à partir de la grille d'analyse RCOA. Les auteurs précisent que la dimension la plus discriminante de ces modèles reste les choix opérés sur les ressources et les compétences. **Les deux modèles peuvent dégager une marge identique** (marge = revenus – charges) car « créer de la valeur ne signifie pas forcément vendre plus cher. L'important c'est d'offrir la meilleure valeur pour le client au meilleur prix. »⁴⁷ Les tableaux 3 et 4 (ci-après) reprennent les principaux objectifs et les principales actions associés à chacun des modèles.

⁴⁴ Demil B. & Lecocq X. (2008), p. 115-116.

⁴⁵ Volle P. & alii (2008), p. 135.

⁴⁶ Volle P. & alii (2008), p. 139.

⁴⁷ Volle P. & alii (2008), p. 140.

Tableau 2 : Comparaison des modèles économiques de la distribution : BM X et BM Y

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

EDLP : Every Day Low Prices correspond à une politique de prix bas permanent

HI-LO : High-Low Prices correspond à une politique de prix cassés pendant une courte période

Source : Volle P. & alii (2008), p. 134.

- **DEUX « IDEAL-TYPES » POUR ETUDIER LES ORGANISATIONS DE LA DISTRIBUTION**

A la suite de P. Volle & alii (2008), on retiendra trois principaux apports des modèles BM X et BM Y à l'analyse des activités de la distribution. En premier lieu, ces modèles se distinguent de l'approche stratégique de M. Porter en termes de domination par les coûts et de différenciation (cf. encadré 7, supra) dont les limites ont été constatées empiriquement. Le deuxième apport est de dépasser les représentations habituelles du secteur du commerce fondées sur les univers (alimentation, équipement de la maison...) et les formats de magasin (hypermarché, supermarché...). Ainsi selon les auteurs, « dans chaque univers et au sein de chaque format, on peut retrouver des entreprises qui incarnent le BM-X ou qui incarnent le BM-Y. Ainsi, dans le secteur du bricolage, Brico- Dépôt incarne le BM-X alors que Leroy Merlin incarne le BM-Y. Pour le format des supermarchés, Monoprix incarne le BM-Y et Lidl incarne le BM-X. »⁴⁸ Enfin, les deux modèles ne sont pas exclusifs l'un de l'autre. Les entreprises peuvent mettre en œuvre des modèles économiques hybrides à l'instar de Ikea et de Zara qui font reposer l'enrichissement de la proposition de valeur pour le client (des produits design et à la mode pour le grand public) sur une efficacité organisationnelle éprouvée (des prix accessibles

⁴⁸ Volle P. & alii (2008), p. 134.

au plus grand nombre). **BM X et BM Y deviennent ainsi les axes d'un espace stratégique à deux dimensions** dans lequel il s'agit de positionner les modèles économiques étudiés.⁴⁹

1.2.3 La grille d'analyse retenue pour étudier les modèles économiques du négoce interindustriel

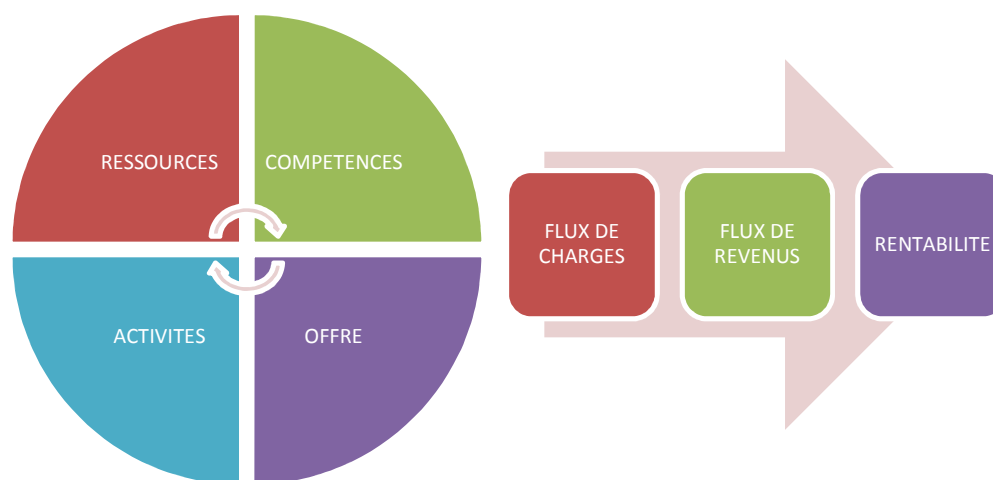
Nous retenons des travaux de recherche consacrés au concept de modèle économique, que nous venons de présenter, deux hypothèses de travail pour étudier les modèles économiques du négoce de produits industriels.

- IDENTIFIER LES COMBINAISONS DE RESSOURCES, COMPETENCES, OFFRES ET ACTIVITES DES ENTREPRISES DU COMMERCE DE GROS INTERINDUSTRIELS ...

Nous proposons d'analyser les modèles économiques des entreprises du commerce de gros de produits industriels à partir de la démarche RCOA. Il s'agira donc d'identifier les combinaisons de ressources, compétences, offres et activités mises en œuvre par un certain nombre d'entreprises du secteur. Ce travail nous amène à formuler deux hypothèses secondaires complémentaires de l'hypothèse 2 énoncée en introduction générale.

Hypothèse 2.1 : la combinaison Ressources-Compétences-Activités-Offres constitue la principale dimension permettant de caractériser un modèle économique ; sachant que, d'un point de vue théorique, des modèles économiques différents peuvent générer le même niveau de rentabilité.⁵⁰

Figure 5 : Représentation du modèle économique sous forme de combinaison(s) RCOA



Source : CREDOC à partir de Volle P. & alii (2008)

- ... AFIN D'IDENTIFIER LES MODELES ECONOMIQUES SECTORIELS DOMINANTS

⁴⁹ Volle P. & alii (2008), p. 135.

⁵⁰ Plus précisément, « deux entreprises d'une même industrie peuvent dégager une même marge en valorisant des compétences différentes, en ayant une organisation et des structures de charges et de revenus différentes », in : Lecocq X. & alii (2006), p. 100.

L'étude des modèles économiques des entreprises du commerce de gros de produits interindustriels doit nous permettre d'**identifier les modèles économiques dominants au niveau sectoriel**.

Hypothèse 2.2 : un nombre limité de modèles économiques s'impose aux acteurs du négoce de produits industriels. Nous suivons en cela X. Lecocq & alii (2006), pour qui les secteurs matures sont dominés par un ou quelques modèles économiques.⁵¹ Il s'agira de vérifier **dans quelle mesure les deux principaux modèles économiques de la distribution**, identifiés par P. Volle & alii (2008) - **le BM X** visant à gagner en efficacité **et le BM Y** visant à enrichir la proposition de valeur - **offrent une grille d'analyse pertinente pour comprendre le positionnement des négociants au sein de la chaîne de valeur de la distribution professionnelle**.

D'un point de vue plus académique, une des finalités de ce travail sera d'évaluer **en quoi le concept de modèle économique**, malgré l'absence de définition stabilisée, **permet de comprendre le fonctionnement des entreprises du commerce de gros interindustriel et leur insertion dans le canal de distribution**.

⁵¹ « Dans l'absolu, une variété infinie de *business models* pourrait être évoquée dans chaque secteur. Cependant, un processus de sélection s'opère dans le temps au sein de chaque industrie, donnant à voir un ou quelques BM dominants à terme », in : Lecocq X. & alii (2006), p. 109.

Tableau 3 : Principaux objectifs et principales actions associées au BM X en vue d'optimiser les ressources et les compétences et gagner en efficience

Quatre objectifs peuvent être poursuivis :		Objectif principal	Démarches / Actions		
AGIR SUR LES COÛTS	Alléger les coûts d'exploitation	Faire des économies à tous les niveaux	<p>REDUIRE LES COÛTS :</p> <p>Coût d'achat des marchandises</p> <p>Coût d'exploitation des magasins</p> <p>Investissements immobiliers</p> <p>Etc.</p>	<p>INVESTIR DANS L'INNOVATION :</p> <p>Innovation technologique :</p> <p>Faciliter le travail sur le point de vente et dans les entrepôts</p> <p>Optimiser le transport des marchandises</p> <p>Optimiser la circulation des flux d'information</p> <p>ex : codes barres, puces RFID, étiquettes électroniques, caisses automatiques, applications informatiques pour gérer les stocks, réassorts automatiques, etc.</p>	<p>AGIR EN AMONT :</p> <p>Réduire les coûts de production des marchandises vendues</p> <p>ex : Wal-Mart a forcé la porte des usines de ses fournisseurs (Procter, Unilever, etc.) pour faire analyser par ses propres contrôleurs de gestion les coûts de production des produits vendus</p>
	Externaliser les coûts	Reporter les coûts sur les partenaires : clients, fournisseurs, collectivités	<p>Associer le client au processus de production et de mise à disposition de l'offre</p> <p>ex : IKEA</p>	<p>Externaliser des coûts vers le fournisseur</p> <p>ex : facturation de coopérations commerciales (réalisation des prospectus promotionnels, animateurs commerciaux en magasin, etc.)</p>	<p>Externaliser des coûts sur l'ensemble de la collectivité</p> <p>ex : Wal Mart a reporté sur les Etats la prise en charge de la protection sociale de ses salariés</p>
AGIR SUR LA TAILLE	Générer des économies d'échelle sur le <i>retailing mix</i>	Standardiser les points de vente	<p>Standardisation des points de vente</p> <p>Design des points de vente type (matériaux et deign, musique, tenues vestimentaires, etc.)</p> <p>Plans merchandising et assortiments standards</p> <p>ex : franchise</p>	<p>Standardisation des compétences</p> <p>Plus difficilement transférable</p>	
AGIR SUR LES STOCKS	Accélérer la rotation des stocks	Minimiser l'impact des stocks sur la trésorerie Cœur du modèle <i>discount</i>	<p>La proximité des fournisseurs : plus ils sont loin plus il faut commander en avance</p>	<p>La prévision des ventes (risque de rupture du produit)</p>	<p>La taille de l'assortiment : plus il est étroit plus les stocks tournent vite</p> <p>ex : Wal Mart et son <i>category management</i> qui a permis de ne commercialiser que les produits les plus vendus, avec l'aide des industriels fournisseurs</p> <p>L'efficacité opérationnelle du distributeur</p> <p>ex : Zara produit des séries courtes à partir d'un outil de production flexible proche de sa clientèle et d'un système d'information intégré à toute la filière</p>
AGIR SUR LE CANAL	Fluidifier les échanges entre les partenaires du canal de distribution	Optimiser la chaîne logistique entre tous les acteurs : industriels, transporteurs, points de vente, entrepôts, etc.	<p>Centralisation des informations et des flux</p>	<p>Suppression des stocks en magasin</p> <p>Réassorts automatisés</p>	<p>Développement de plateformes régionales ou nationales</p> <p>Mise en place d'outils d'échange d'information</p> <p>EDI : échange de données informatisées</p> <p>GPA : gestion partagée des approvisionnements</p> <p>CPFR : collaborative planning, forecasting and replenishment, gestion concertée des prévisions des ventes</p>

Source : CREDOC à partir de Volle P. & alii (2008)

Tableau 4 : Principaux objectifs et principales actions associées au BM Y en vue d'enrichir la proposition de valeur pour gagner en attractivité

Quatre objectifs peuvent être poursuivis :	Objectif principal	Démarches / Actions		
Exploiter la connaissance client	Acquérir une connaissance très fine des clients et optimiser la gestion marketing des points de vente	Analyse des données de sortie de caisse et des données des cartes enseignes (gratuite ou payante) Profil socio-démographique, motivations de visite, paniers d'achats réalisés, fréquence de visite, sensibilité aux promotions, etc. Analyse très fine des ventes par catégorie de produits, par marque, par référence, par zone géographique, par magasin Adaptation des assortiments et des actions de marketing direct par point de vente		
Créer de la valeur pour le client	Offrir la meilleure valeur pour le client au meilleur prix	Proposer une combinaison de produits, de services et d'informations Vendre des solutions à valeur ajoutée ex : Truffaut vend l'opportunité d'embellir son cadre de vie	Intégrer la chaîne de valeur inversée, la seconde vie des objets : recyclage, dépannage, valorisation des déchets, vente d'occasion, etc. ex : Trocathlon de Décathlon	Créer de la valeur pour la collectivité dans son ensemble L'enseigne / le distributeur est un acteur de la vie locale et doit assumer ce rôle : recrutement local, approvisionnement local ex : Carrefour : plus de 90% des produits commercialisés proviennent de producteurs et de fabricants nationaux
Coproduire de la valeur avec le client	Intégrer le consommateur au processus de création de valeur	Transformer le point de vente en un support d'expériences : Lieu de récréation, d'amusement, d'expériences et de mémoire ex : cours de cuisine au Lafayette Maison	Lieu de rassemblement et de rencontre ex : Fnac et ses mini concerts et exposition ; Harley Davidson	Coproduire l'offre avec les clients ex : Fnac-Eveil & Jeux associe les parents dans le processus de sélection de l'assortiment
Faire converger les canaux de distribution	Renforcer l'organisation du canal de distribution autour du client	Adopter une vision multi-canal Penser les assortiments de façon cohérente, non pas pour éviter la cannibalisation des formats, mais pour faciliter la circulation des clients d'un canal à l'autre	Développer une vision et une gestion intégrée des canaux de distribution Gérer les flux d'information horizontaux (diffuser les informations sur le client au sein des canaux de distribution) Repenser les ratios pour évaluer les performances, tels que le CA / m ² ou le taux de transformation qui ne sont pas adaptés et entretiennent une concurrence entre les canaux	

Source : CREDOC à partir de Volle P. & alii (2008)

1.3 Deux grilles d'analyse complémentaires pour appréhender la diversité des acteurs et des activités de la fonction de gros

Nous proposons de compléter notre cadre d'analyse théorique et conceptuel du commerce de gros interindustriel à partir de la typologie des principaux acteurs du commerce intermédiaire (1.3.1) et des travaux réalisés par J. Nefussi sur les nouveaux services mis en œuvre par les négociants (1.3.2). Ces observations nous amènent à intégrer deux nouveaux éléments à notre grille d'analyse.

1.3.1 Les principaux types de grossistes et d'intermédiaires de gros

Les différentes typologies développées dans le cadre de travaux de recherche identifient trois grandes catégories d'acteurs de la fonction de gros : les négociants indépendants, les intermédiaires indépendants et les institutions de gros intégrées [M. Filser (1989)].⁵²

La catégorie des négociants indépendants regroupe les **grossistes « traditionnels »**. Propriétaires des marchandises qu'ils commercialisent auprès de professionnels (industriels, artisans, négociants, distributeurs, etc.), ils sont fortement indépendant par rapport à l'amont du canal (producteurs) et par rapport à l'aval (distribution finale). Les grossistes traditionnels se partagent entre les négociants à service complet qui proposent l'ensemble des services associés à la fonction de gros (stockage, livraison, service après-vente, etc.) et les négociants à services limités qui ne proposent qu'une partie de ces services.

Les **intermédiaires indépendants** ne sont pas considérés comme des négociants au sens traditionnels du terme car ils n'assurent pas la propriété des marchandises qu'ils traitent [Ph. Dugot (2000)]. Cette catégorie regroupe les **courtiers** et les **agents commerciaux** qui assurent une prestation de services commerciaux pour le compte de tiers sans intégrer les fonctions traditionnelles de logistique.

Enfin, la catégorie des **institutions intégrées** rassemble les **filiales de gros des producteurs industriels** et les **filiales de gros des groupes de la grande distribution ou des groupements de commerçants indépendants**. La création de filiale de commerce de gros de la part d'une entreprise industrielle répond au souhait de maîtriser la commercialisation des produits en aval de la production mais également à la volonté de mieux gérer les approvisionnements des sites de production en amont. Dans le cas des enseignes de la grande distribution, la filiale de gros prend la forme d'une centrale d'achat dont le rôle est de référencer les produits et services pour les adhérents.

Le tableau 5 (infra) présente les principales caractéristiques des différentes institutions qui interviennent dans la fonction de gros, auxquels ont été ajoutés les transporteurs et logisticiens en raison de leur influence croissante au sein du canal de distribution de marchandises. La diversité des caractéristiques de ces acteurs laissent deviner, en toute logique, une diversité de combinaison des ressources, des compétences, des offres et des activités au sein de la fonction de gros.

⁵² Cité par C. Pardo (2011).

Tableau 5 : Les principales institutions de la fonction de gros

Type d'institution	Caractéristiques principales	Type de canal
INDEPENDANTES	Ne produit pas les produits commercialisés ni ne distribue au détail (à titre principal) Propriétaire des marchandises commercialisées Achat des marchandises à un producteur ou un autre négociant indépendant (en amont du canal) Rétribution des opérations logistiques et des services par une marge Fort degré d'indépendance par rapport à l'amont et à l'aval (couplé à la prise de risque financier)	Canal traditionnel
<i>Négociant à services complets</i>	Grossiste traditionnel Assure toutes les fonctions de gros et un nombre de services très important : SAV, crédit à la clientèle, assistances diverses...	Canal traditionnel
<i>Grossiste à assortiment large</i>	La largeur d'un assortiment est conditionnée par le nombre de familles de produits (par ex. alimentaire et non alimentaire (vêtement, chaussure, droguerie, etc.))	
<i>Grossiste à assortiment étroit et profond</i>	La profondeur d'un assortiment correspond à l'importance des références par type de produits (par ex. les différents modèles de chaussures)	
<i>Grossiste à assortiment spécialisé</i>	Une seule gamme de produit mais avec une grande profondeur	
<i>Négociant à services limités</i>	Spécialisé sur une fonction précise du CG ; n'offre pas toute la gamme de services liés au CG	Canal traditionnel
<i>Cash & Carry</i>	Libre-service de gros	
<i>Rack-jobbing</i>	Assure la gestion d'un rayon spécialisé dans un magasin de détail contre un prélèvement d'une marge sur les ventes (peu développé en France)	
<i>Grossiste courtier</i>	Propriétaire des marchandises, n'assure aucune fonction logistique (peu développé en France)	
<i>Grossiste transporteur</i>	Assure les fonctions physiques en particulier la fonction d'éclatement des marchandises réceptionnées aux dépens de toutes les autres opérations (peu développé en France)	
<i>Prestataire de services (non négociant)</i>	N'assure pas la propriété des marchandises Prestataire de services agissant pour le compte de tiers Marchés spécifiques : exportation, fabrication à la commande, certaines matières premières... Ne prend pas en charge les flux physiques ni la logistique	Canal traditionnel (principalement)
<i>Agent commercial</i>	Commissionnaire qui bénéficie de plus ou moins d'autonomie dans les négociations, peut ou non engager la responsabilité de l'entreprise pour laquelle il mène une transaction Rémunération à la commission sur le montant de la transaction (souvent)	
<i>Courtier</i>	Mise en contact d'un acheteur et d'un vendeur, n'intervient généralement pas dans la transaction ; Rôle d'information	
INTEGREEES		Canal intégré Canal associé
<i>Producteur</i>	Maîtrise totale et complète de la commercialisation en aval de la production mais aussi gestion des approvisionnements Ne se traduit pas forcément par la constitution d'une institution particulière : - Soit service interne affecté aux ventes et/ou aux achats - Soit création d'une entité juridique autonome chargée de la commercialisation	
<i>Intégration partielle</i>	Intégration de la fonction de négociation : mise en place d'une force de vente propre et/ou appel à un courtier ou un commissionnaire + sous-traitance des fonctions physiques à des transporteurs ou même à des grossistes (option fréquente)	
<i>Intégration totale</i>	Intégration de la fonction négociation + intégration de la fonction logistique Nécessite d'importants investissements (réseaux d'entrepôts, voire réseaux de distribution plus ou moins exclusifs sous forme de concessions ou de franchises) Volume d'activité important Firme multinationale (rare mais en développement)	
<i>Distributeur</i>	Mise en place d'un réseau d'entrepôts et de plates-formes dans le cadre ou pas de relations de sous-traitance avec d'autres intervenants (transporteurs, logisticiens)	
<i>Centrale d'achat</i>	Fonction de négociation	
<i>Centrale de référencement</i>	Fonction de négociation	
TRANSPORTEURS et LOGISTIENS	Développement des prestations d'entreposage et de gestion de stocks de marchandises en complément des services de transport Prestations de services participant à l'organisation de la logistique = concurrents potentiels pour les grossistes, car facilitent l'intégration de la fonction de gros par le producteur ou le distributeur	

Source : CREDOC à partir de Dugot Ph. (2000), p. 50-54.

1.3.2 Les services mis en œuvre par les grossistes pour leurs clients et leurs fournisseurs

Les caractéristiques des grossistes indépendants (tableau 5, supra) illustrent parfaitement les propos de J. Nefussi (2008 a) lorsqu'il affirme que « les activités du commerce de gros ne se sont jamais limitées à de simples transactions de transferts de propriété. L'activité commerciale s'est toujours accompagnée de services rendus aux clients et aux fournisseurs. »⁵³ Or, selon l'auteur, les prestations de services délivrées par les grossistes ont profondément changé au cours des dernières décennies.

- **LE RENOUVELLEMENT DES SERVICES PROPOSES PAR LES GROSSISTES ATTESTE DE LEUR REPOSITIONNEMENT AU SEIN DE LA CHAÎNE DE VALEUR DE LA DISTRIBUTION**

Les trois grands types de services traditionnellement rendus par les grossistes : la prescription des produits de façon à assurer la rencontre de l'offre et de la demande, la gestion des flux physiques et logistiques et le financement de l'activité des clients par le crédit commercial et le financement des stocks, ont été progressivement complétés par des services spécifiques à l'adresse des clients et des fournisseurs.

J. Nefussi (2008 b) recense ainsi une vingtaine de nouveaux services proposés par les acteurs du commerce interentreprises : onze sont destinés aux clients et huit sont destinés aux fournisseurs. Les **onze familles de nouveaux services orientés vers la clientèle** portent sur :

- L'expertise technique et la prescription,
- La réduction des coûts par la fonction achat,
- L'accès au marché international par le *sourcing*,
- La sous-traitance pour les clients,
- La gestion des stocks clients,
- L'entreposage spécifique (exemple de la chaîne du froid),
- La gestion complète de rayons de petits objets pour la distribution,
- La maintenance d'équipements,
- La formation aux bons usages,
- L'apport d'informations techniques et scientifiques,
- La collecte des déchets comme les emballages.

Les **huit nouveaux services orientés vers les fournisseurs** portent sur :

- La finalisation des solutions (adaptation, installation),
- La fabrication sur mesure,
- Le service après-vente et la réparation,
- L'innovation et la conception de produits par le retour d'expérience,

⁵³ Nefussi J. (2008 a), p. 28.

- La création de collections et la gestion de marques,
- La gestion des litiges pour le compte du fournisseur,
- La formation aux bons usages,
- La promotion des innovations.

Pour l'auteur, la mise en œuvre de ces nouveaux services atteste que les négociants ont su étendre leur chaîne de valeur en empiétant sur celle de leurs propres clients et sur celle de leurs propres fournisseurs. Ces évolutions révèlent les opportunités qu'offrent aux grossistes les mutations de leur environnement économique.⁵⁴

- **DES MODELES ECONOMIQUES DE PLUS EN PLUS ORIENTES SERVICES**

Les grossistes, ou du moins certains d'entre eux, seraient ainsi engagés dans une stratégie d'enrichissement des services qu'ils offrent à leurs clients et fournisseurs. Le commerce de gros verrait donc émerger des « **organisations orientées services** », c'est-à-dire des organisations pour lesquelles la mise en œuvre d'une relation de services implique de « comprendre le problème du client et de concevoir et produire la solution avec le client » [J. Nefussi (2008 b)].⁵⁵

Pour J. Nefussi (2008 a), les modifications observées dans les activités des grossistes seraient telles qu'elles les rapprocheraient dans certains cas des entreprises industrielles et dans d'autres des prestataires de services : « dans certains cas, la focalisation des entreprises du commerce de gros sur la conception, le marketing, la logistique, met ces entreprises dans une situation comparable à celle des entreprises industrielles qui externalisent leur fabrication. Dans d'autres cas, l'offre globale comporte tellement de conseil et d'appui administratif ou logistique que ces entreprises apparaissent plus proches de prestataires de services ayant des compétences sectorielles que de commerçants. »⁵⁶

On peut, logiquement, émettre l'hypothèse que la mise en œuvre de telles organisations se traduit directement sur le modèle économique des entreprises. Proposer de nouveaux services revient à enrichir l'offre à destination des clients et/ou des fournisseurs, à réaliser de nouvelles activités et à mobiliser des ressources et des compétences nouvelles ou à combiner sous une forme nouvelle les ressources et les compétences disponibles au sein de l'entreprise, l'ensemble de ces évolutions modifiant le modèle de revenu (structure et volume des revenus et des charges). L'auteur précise cependant que la mise en œuvre des organisations orientées services dans le commerce interentreprises repose sur un arbitrage permanent entre, d'une part, la « servicialisation » des biens, qui s'apparente à enrichir la proposition de valeur pour le client ou le fournisseur selon la

⁵⁴ « La diversité des services développés par les entreprises du commerce de gros ces dernières années montre que ces entreprises disposent d'une marge de manœuvre très importante en direction de la chaîne de valeur de leurs clients ou de leurs fournisseurs. La mutation du tissu productif sous la pression de la concurrence génère en permanence de nouvelles opportunités de développement de nouveaux services pour le commerce de gros », in : Nefussi J. (2008 a), p. 27.

⁵⁵ L'auteur distingue les « organisation orientées services » des « organisations orientées clients » qui, pour leur part, cherchent à satisfaire le client en construisant la relation avec le client et la connaissance de celui-ci à l'aide de différents outils : outils de gestion de la qualité (type ISO 9000), marketing relationnel, typologie des clients, etc. Nefussi J. (2008 b).

⁵⁶ Nefussi J. (2008 a), p. 27.

logique du BM Y et, d'autre part, l'industrialisation des prestations de services, qui permet de réduire les coûts selon la logique du BM X.

- DEUX ELEMENTS SUPPLEMENTAIRES POUR COMPLETER LA GRILLE D'ANALYSE DES GROSSISTES

Dans le cadre de cette étude, **nous nous intéresserons plus particulièrement à la catégorie des négociants traditionnels et à la catégorie des institutions intégrées par les producteurs.**

Nous proposons **d'utiliser la liste des nouveaux services du commerce de gros de J. Nefussi pour caractériser les modèles économiques des négociants de produits industriels.** Il s'agira notamment d'évaluer dans quelle mesure la notion d'organisation orientée services est pertinente pour rendre compte des modalités d'insertion des négociants dans la chaîne de valeur de la distribution de produits industriels.

Conclusion du chapitre 1 : Une grille d'analyse pour appréhender le rôle des grossistes au sein du canal de distribution de produits industriels

Les recherches consacrées au canal de distribution et aux intermédiaires qui le composent montrent que la distribution professionnelle est directement impactée par les mutations qui affectent son environnement économique. La redistribution des activités au sein de la chaîne de valeur de la distribution qui en découle tendrait, selon certains travaux, à évincer progressivement les grossistes indépendants aux profits des grossistes intégrés et des prestataires de services logistiques [Ph. Dugot (2000)]. D'autres recherches mettent en lumière l'enrichissement de l'offre de services des grossistes, qui serait le corollaire de leur extension au sein de la chaîne de valeur [J. Nefussi (2008 a, b)]. Cet enrichissement rendrait compte notamment du développement des partenariats dans les canaux de distribution interentreprises. Avec l'arrivée à maturité de nombreux marchés industriels, fournisseurs et distributeurs sont conduits à rechercher, en commun, des voies nouvelles de différenciation et de croissance. Plutôt que d'évincer les grossistes du canal de distribution, ces partenariats tendraient à faire des distributeurs interindustriels des acteurs clé de la compétitivité de l'offre des industriels [J. Bêche (2008)].⁵⁷

Les différentes théories – économiques, sociologiques, institutionnelles – qui ont cherché à expliquer les modalités de la coopération des acteurs au sein du canal de distribution ont révélé la complexité inhérente à la mise en œuvre de tels partenariats, en raison notamment du rôle décisif que joue la confiance que les partenaires s'accordent réciproquement dans l'instauration d'une relation d'échange. De ce fait, les partenariats qui lient les acteurs relèvent de différents modes contractuels ; ce qui explique la diversité des modes d'organisations des canaux de distribution (traditionnel, administré, intégré). Ces modes de contractualisation et d'organisation des échanges entre acteurs du canal de distribution sont largement conditionnés par les choix stratégiques réalisés par chacun d'eux ; choix que l'on peut appréhender à partir du concept de modèle économique.

⁵⁷ J. Bêche (2008) précise que « ces stratégies partenariales entre industriels et distributeurs peuvent être suscitées notamment lors du passage d'une offre *produit* à une offre de type *service* ou *solution* » ; p. 172.

Pour définir quel est le rôle des grossistes dans la distribution de biens industriels et pour identifier le(s) modèle(s) économique(s) qu'ils ont mis en œuvre, nous proposons une grille d'analyse qui rassemble les principaux concepts présentés dans ce chapitre et qui s'élabore à partir du triptyque Démarche RCOA / Modèle ARA / Modèles économiques de la distribution.

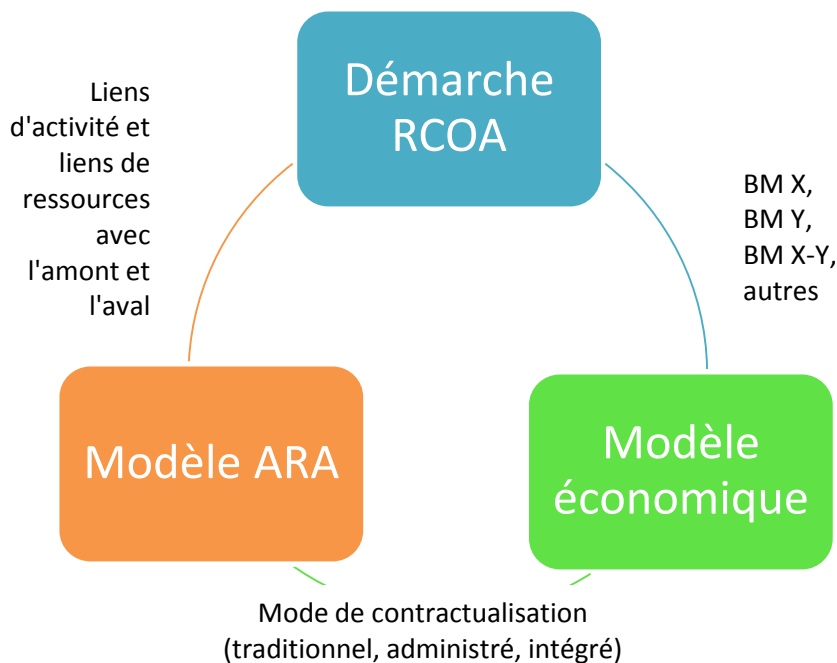
- **ARTICULER LA DEMARCHE RCOA, LE MODELE ARA ET LES « IDEAL-TYPES » DES MODELES ECONOMIQUES DE LA DISTRIBUTION**

La démarche proposée pour la suite de ce travail consiste à identifier les combinaisons de ressources, de compétences, d'offres et d'activités déployées par les grossistes en produits interindustriels.

L'analyse de ces combinaisons se fera en relation étroite et directe avec le modèle ARA et le concept de modèle économique (figure 6, suivante). L'objectif de cette articulation est de caractériser :

- Le(s) type(s) de modèle(s) économique(s) dominant(s) dans ce secteur : BM X, BM Y, BM X-Y, ou tout autre type de *business model* ;
- Les liens qui unissent les grossistes avec leurs partenaires en amont et en aval du canal : liens de ressources et/ou liens d'activités ;
- La nature des relations contractuelles sur lesquelles reposent ces partenariats (traditionnelle, administrée ou intégrée).

Figure 6 : Une grille d'analyse du commerce de gros qui repose sur l'articulation de la démarche RCOA, du modèle ARA et des modèles économiques types de la distribution



Source : CREDOC

La collecte des informations nécessaires à cette analyse se fera sous la forme du tableau 6 suivant qu'il s'agira de renseigner pour différents cas d'entreprises. Nous nous appuyerons sur la description

des éléments constitutifs du modèle économique de la grande distribution proposé par P. Volle & alii (2008) pour identifier plus précisément les composantes de la combinaison RCOA (tableau 7, infra) : ressources physiques et intangibles, type de compétences, offre de produits, offre de services, activités. La typologie des nouveaux services des grossistes de J. Nefussi (2008 a) nous sera utile pour identifier la nature de l'offre des entreprises étudiées et la typologie des acteurs du commerce de gros de Ph. Dugot (2000) aidera notamment à caractériser l'activité.

- **LA QUESTION DES SOURCES DE REVENUS ET DES CHARGES**

L'analyse du modèle de revenus (sources, structures et volumes) et l'analyse des charges de l'entreprise s'avèrent particulièrement délicates dans la perspective d'une analyse sectorielle des modèles économiques. En effet, la collecte des informations relatives aux revenus et aux charges reste difficile à ce niveau ; c'est la raison pour laquelle nous n'avons pas fait figurer la partie revenus et charges dans notre grille analytique (tableau 6).

La recherche d'un effet statistique pouvant expliquer les résultats de rentabilité sectorielle devrait nous permettre de contourner, en partie, cette difficulté méthodologique. Dans le chapitre suivant, nous proposons de réaliser une étude des principaux ratios de rentabilité des entreprises du commerce de gros de produits industriels (taux de marge commerciale, taux de marge d'exploitation, taux de valeur ajoutée, etc.). Il s'agira donc de vérifier si ces ratios sont homogènes au sein du secteur ou si, au contraire, il existe des différences dans les performances de rentabilité des entreprises. En se basant sur un fait stylisé de la littérature économique selon lequel la structure de ces ratios rend compte des spécificités sectorielles des modes de production (industrie lourde, services, commerce, etc.), on cherchera ensuite à caractériser les modèles économiques sous-jacents à chacune des structures de rentabilité identifiées. Tout en gardant à l'esprit que des modèles économiques différents peuvent dégager un même niveau de profit.

Sur la base des résultats obtenus, nous pourrons ensuite, dans un dernier chapitre, tester cette grille d'analyse pour une dizaine d'entreprises du commerce de gros interindustriels.

Tableau 6 : Grille d'analyse des modèles économiques des grossistes en produits interindustriels et de leur place dans le canal de distribution

Cas d'entreprises du CG II	Combinaison RCOA				Place dans le canal de distribution / partenariats au sein de la chaîne de valeur externe								
	Ressources	Compétences	Offres	Activités	Amont			Avant			Intermédiaire		
					Acteur	Activités réalisées ensemble	Ressources mobilisées	Acteur	Activités réalisées ensemble	Ressources mobilisées	Acteur	Activités réalisées ensemble	Ressources mobilisées
Entreprise A													
Entreprise B													
etc.													

Source : CREDOC

Tableau 7 : Eléments constitutifs du modèle économique de la distribution de détail de produits de grande consommation (hors commerce électronique)

Composantes du BM	Principales caractéristiques
RESSOURCES ET COMPETENCES	
Ressources physiques	
<i>Logistiques</i>	Entrepôt et plate-forme Flotte de camions
<i>Commerciales</i>	Vitrines, surfaces de vente, gondoles, parkings, galeries marchandes, etc.
<i>Productives</i>	Intégration des activités de production en amont : participation dans PME industrielles (flotte de bateaux de pêches, conserverie, embouteillage, etc.)
Ressources intangibles	
<i>Marques</i>	Marque enseigne Marque de distributeur
<i>Systèmes d'information</i>	Collecte des données clients Organisation des flux d'échanges avec les fournisseurs
Compétences	
<i>Achat</i>	Référencement des fournisseurs Négociation : acheter aux meilleurs conditions et allonger les délais de paiement Spécification des cahiers des charges* Contrôle qualité*
<i>Relationnelles**</i>	Coordination des lancements de produits Management des catégories de produits Conception de produits Coordination des sous-traitants
<i>Gestion des flux physiques et d'informations</i>	Baisse des stocks et limitation des ruptures d'approvisionnement
<i>Espaces commerciaux</i>	Immobilier : acheter des terrains, construire des bâtiments, louer et valoriser les surfaces Gestion du point de vente : animer et motiver les équipes, présenter et mettre en avant les produits, gérer les stocks en magasin et dans les réserves, organiser les services périphériques (SAV, garanties, livraison,
<i>Commerciales et marketing</i>	Connaître les marchés : concurrents, environnement législatif, etc. Connaître les clients : modes de vie, besoins, comportements d'achat, etc. Segmenter, cibler et différencier les offres, définir l'assortiment, fixer et ajuster les prix en permanence Gérer des opérations promotionnelles et les espaces publicitaires : parkings, radio, prospectus, etc.
<i>Capacité à motiver les hommes</i>	Culture d'entreprise, principes de management, recrutement, formation, systèmes de rémunération fixes et variables
OFFRE ET ACTIVITES REALISEES	
<i>Offre de produits</i>	Assortiment de produits : - Univers de produits : alimentation, équipement de la personne, équipement de la maison, sport, loisir, etc. - Familles de produits de l'univers : électroménager au sein de l'équipement de la maison - Au sein de chaque famille : assortiment en largeur (répondre à de nombreux besoins consommateur) ou en profondeur (multiplier les références pour chaque unité de besoin consommateur) - Produits de fond de rayon (vs produits saisonniers ou locaux), marques nationales (vs MDD), etc. Choix du format de vente : hypermarché, supermarché, catalogues, sites marchands, etc.
<i>Services</i>	Services à destination des clients particuliers : - services de commodité : horaires d'ouverture et emplacements de parking, information sur le produit, garderie d'enfants, caisses rapide, garanties et extensions de garanties, reprises en cas de changement d'avis, livraison ou location de camionnettes, installation et mise en route de l'équipement, etc. - environnement de vente destiné à produire une expérience d'achat valorisée : distraction, évasion, jeu, plaisir esthétique - services financiers : crédit gratuit, crédit à la consommation, produits d'épargne et d'assurance Services pour les communautés : rencontres, animations, événements et compétitions sportives ou culturelles, espaces à destination de la collectivité, etc. Services pour les fournisseurs : prestations logistiques, location d'espaces de vente ou d'espaces publicitaires, etc.
<i>Activités</i>	Achat-revente de produit = cœur du métier de commerçant Transformation de produits Réalisation de services Simple intermédiation entre fournisseur et client final
REVENUS GENERES ET CHARGES SUBIES	
<i>Sources de revenus</i>	Revente de marchandises > 90% du CA des distributeurs Marge brute = total des marges issues de la vente de produits = marges avant + marges arrières = CA (marges arrières incluses) - coût achat des marchandises vendues : - marge avant = marge commerciale sur les produits vendus (40% dans le commerce spécialisé, entre 13% et 20% dans l'alimentaire) ; inclue les marges industrielles des MDD ; - marge arrière*** = remises conditionnelles accordées par le fournisseurs (ex. remise sur volume) et vente de prestations (ou coopération commerciale : mise en avant d'une nouveauté, présentation du produit en tête de gondole, etc.) ; jusqu'à 15% à 20% du prix de vente final au client Autres sources de revenus : - Revenus financiers issus du BFR structurellement négatif (les revenus des ventes sont encaissés avant paiement des fournisseurs) - Revente de services associés aux produits (garantie complémentaire, assurance contre le vol...) - Revenus périphériques liés à la vente de marchandises tels que les cotisations mensuelles ou annuelles des clients de certaines enseignes (ex. Costo) - Revenus issus d'une activité d'intermédiation simple (commission sur le montant des ventes) - Nouvelles sources de revenus auprès des industriels : commercialisation des données de vente en partenariat avec des panélistes, vente d'espaces commerciaux, etc. - Nouvelles sources de revenus auprès d'autres distributeurs : commercialisation d'espaces de vente dans les galeries marchandes, redevances pour concessions, licences, marques commissions, etc. - Revenus issus de la gestion immobilière : production d'énergie sur le toit des points de vente par exemple
<i>Equilibre revenus / charges</i>	Taux de marge et structure des coûts varient d'un distributeur à l'autre et en fonction des surfaces de ventes La rentabilité se définit au niveau global de l'assortiment des produits, car très variable d'un produit à l'autre
<i>Politique de prix</i>	HI-LO : High-Low prices : offres temporaires à prix bas, un nombre limité de produits à prix cassé pendant de courtes périodes EDLP : Every Day Low Prices : politique de prix le plus bas, permanente ; modèle des discounters
<i>Distinction sources de revenus et sources de profit</i>	Identifier les sources de revenu qui ont le taux de marge le plus élevé et qui de ce fait contribuent le plus au profit de l'entreprise

* Compétences qui se renforcent avec les exigences de traçabilité et de qualité et l'essor des achats à l'étranger

** En lien avec le développement des partenariats avec les industriels et la conception voire la production de produits en MDD

*** Rappel réglementaire : les marges arrières sont vouées à disparaître progressivement suite à la circulaire Dutreil de 2005 réformant la loi Galland de 1996, suivie de modifications législatives attendues pour 2008

Source : CREDOC à partir de Volle P. & alii (2008)

2 LA RENTABILITE DES ENTREPRISES DU COMMERCE DE GROS INDUSTRIEL : ANALYSE STATISTIQUE DES DONNEES SECTORIELLES

Ce chapitre propose d'étudier, d'un point de vue statistique, les résultats de rentabilité des entreprises du secteur du commerce de gros interindustriel afin de répondre à la première question posée en introduction : peut-on expliquer les résultats de rentabilité sectorielle à partir d'un effet statistique attribuable à une catégorie particulière d'entreprise ?

Il s'agit notamment de vérifier si les performances des entreprises sont homogènes ou bien s'il existe des différences significatives qui permettraient de classer les entreprises en fonction de leur rentabilité. Ce dernier cas échéant, il s'agirait alors de caractériser chaque classe d'entreprises et d'estimer son impact sur les performances sectorielles. Mais, au-delà d'un effet statistique possible, l'existence de différences marquées dans la structure des ratios de rentabilité des entreprises pourrait, également, renvoyer à des modes d'organisation différents et, finalement, à des modèles économiques spécifiques ; ce qui contribuerait à enrichir l'analyse de ces modèles (chapitre 3).

Après avoir présenté la méthodologie utilisée pour classer les entreprises (2.1), nous présentons les caractéristiques des quatre classes d'entreprises identifiées (2.2) puis nous étudions les effets de chacune de ces classes sur les performances sectorielles (2.3)

2.1 Présentation de la méthodologie utilisée

Cette section présente les principales étapes de la démarche d'analyse mise en œuvre pour élaborer une typologie des entreprises en fonction de leur rentabilité (2.1.1) ainsi que les cinq ratios de rentabilité utilisés pour cette classification (2.1.2).

2.1.1 La méthode retenue pour la typologie⁵⁸

Nous cherchons à caractériser les entreprises du commerce interindustriel en tâchant de définir des « profils-types de rentabilité ou de performance ». Ceux-ci sont construits par le recours à une classification ascendante hiérarchique consolidée par la méthode des centres mobiles et repose sur les similitudes entre cinq ratios de rentabilité de l'entreprise.

Ces cinq indicateurs ont été retenus sur la base de la disponibilité des données au niveau de chaque entreprise sur une période de temps assez longue tout en garantissant l'interprétation des résultats. Ils sont calculés chacun comme étant la moyenne des données disponibles sur deux périodes de trois années, 2006-2008 puis 2009-2011.

La typologie est menée séparément sur chacune des périodes : chaque entreprise est donc classée potentiellement deux fois si les données sont disponibles. Le nombre de types identifiés pour chacune des périodes n'est pas supervisé ; cependant, chacune des classifications mène à un nombre de classes identique.

Les deux typologies sont, ensuite, comparées pour, dans un premier temps, vérifier si les classes sont transposables d'une période à l'autre, puis, le cas échéant, évaluer l'évolution de la valeur moyenne

⁵⁸ L'annexe 3 présente la méthodologie utilisée dans le détail.

de chaque indicateur dans sa classe entre les périodes et, enfin, analyser les trajectoires des entreprises d'une période à l'autre entre les différents types.

2.1.2 Les ratios de rentabilité : définitions et éléments d'analyse

La typologie a été élaborée à partir des cinq ratios de rentabilité suivant :

- Marge commerciale / Chiffre d'affaires = MC/CA
- Valeur ajoutée / Chiffre d'affaires = VA/CA
- Excédent brut d'exploitation / Valeur ajoutée = EBE/VA
- Résultat courant avant impôt / Valeur ajoutée = RCAI/VA
- Résultat net / Valeur ajoutée = RN/VA

Ces ratios de rentabilité sont élaborés à partir des soldes intermédiaires de gestion (SIG) issus du compte de résultat des entreprises. Les SIG offrent des informations très précieuses pour analyser la gestion des entreprises et leur rentabilité [M. Gervais (1994)]. Le Plan comptable général⁵⁹ détermine huit SIG parmi lesquels nous avons retenus les cinq suivant : la marge commerciale, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation, le résultat courant avant impôt et le résultat net (voir encadré 8, ci-après).

Encadré 8 : Les soldes intermédiaires de gestion

Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) sont des indicateurs qui évaluent la performance de l'unité commerciale. On dénombre huit SIG :

• **La marge commerciale (MC)**

Ce SIG ne concerne que les entreprises qui ont une activité purement commerciale. Elle se calcule :

Marge commerciale = ventes de marchandises – coûts d'achat des marchandises vendues.

La marge commerciale offre une mesure de la **production de service commercial** pour les entreprises du commerce.

• **La production de l'exercice**

Le calcul de ce SIG suppose l'existence d'une activité industrielle. Il concerne uniquement les entreprises qui ont une activité de production de biens. La production de l'exercice se calcule :

Production de l'exercice = production vendue +/- variation de la production stockée + production immobilisée.

• **La valeur ajoutée (VA)**

Selon le Plan comptable général, la valeur ajoutée mesure « la création de valeur ou l'accroissement de valeur que l'entreprise apporte aux biens et services en provenant des tiers dans l'exercice de son activité ». C'est l'expression de la richesse créée par les unités commerciales au cours de l'exercice. La valeur ajoutée est l'indicateur de référence de la croissance économique d'une entreprise. Elle se calcule :

VA = marge commerciale + production de l'exercice – consommation de l'exercice en provenance de tiers (achats de marchandises +/- variations de stocks – services externes en relation avec l'investissement ou l'activité).⁶⁰

⁵⁹ Voir l'annexe 4 qui présente un tableau de compte de résultat sous la forme de soldes intermédiaires de gestion.

⁶⁰ Il s'agit de la méthode de calcul la plus courante qui repose sur l'approche soustractive (ou descendante). La valeur ajoutée peut également être calculée selon l'approche additive (ou ascendante) : Valeur ajoutée = impôts, taxes et versements assimilés + charges de personnels + autres charges de gestion courante + dotations aux amortissements et aux provisions + charges financières + résultat d'exploitation (ou résultat

• **L'excédent brut d'exploitation (EBE)**

L'excédent brut d'exploitation est une sorte de cash-flow (flux de trésorerie) d'exploitation avant charges financières et impôts sur les bénéfices. Il mesure la ressource que l'entreprise tire de son exploitation et qui lui permettra de renouveler les investissements (amortissements), de rémunérer les capitaux empruntés (charges financières) et de rétribuer les capitaux propres (profit). Il se calcule :

$EBE = VA + \text{subventions d'exploitation} - \text{impôts, taxes et versements assimilés} - \text{charges de personnel (salaires + charges sociales)}$.

• **Le résultat d'exploitation**

Le résultat d'exploitation mesure la performance économique de l'entreprise, abstraction faite de sa politique financière, c'est-à-dire en prenant en compte tous les aspects de l'exploitation, indépendamment de sa politique d'endettement et du régime d'imposition. Il tient compte notamment de la politique d'investissement, au travers du montant des amortissements. Il se mesure :

$\text{Résultat d'exploitation} = EBE + \text{reprises sur amortissements et provisions d'exploitation} + \text{autres produits de gestion courante} - \text{dotations aux amortissements et aux provisions d'exploitation} - \text{autres charges de gestion courante}$.

• **Le résultat courant avant impôt (RCAI)**

Il dégage le résultat généré par l'activité normale et habituelle de l'entreprise. Il se calcule :

$\text{Résultat courant avant impôt} = \text{résultat d'exploitation} +/- \text{quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun} + \text{produits financiers} - \text{charges financières} + \text{reprises sur provisions} - \text{dotations aux amortissements et aux provisions (charges financières)}$.

• **Le résultat exceptionnel**

Ce SIG permet d'apprécier l'influence des opérations exceptionnelles sur le résultat. Il se calcule indépendamment des autres soldes intermédiaires de gestion. Le résultat exceptionnel peut varier fortement d'une année sur l'autre. Il apporte un élément important par rapport aux cessions de l'entreprise et à une éventuelle politique de désinvestissement. Il se mesure :

$\text{Résultat exceptionnel} = \text{produits exceptionnels} - \text{charges exceptionnelles} + \text{reprises sur provisions (sur produits exceptionnels)} - \text{dotations aux amortissements et aux provisions (sur charges exceptionnelles)}$.

• **Le résultat de l'exercice ou résultat net (RN)**

$\text{Résultat de l'exercice} = \text{résultat courant avant impôt} +/- \text{résultat exceptionnel} - \text{participation des salariés} - \text{impôt sur les bénéfices}$.

Source : M. Gervais (1994), p. 30-36 ; A. Kadjar (1997), p. 81-100.

Le taux de marge commerciale (MC/CA)

La marge commerciale (vente de marchandises – achat de marchandises) offre une mesure des services commerciaux produits par l'entreprise et constitue, de ce fait, un indicateur essentiel de l'activité des entreprises commerciales.

Le taux de marge commerciale (MC/CA) « traduit l'importance de la prestation commerciale fournie et l'avantage concurrentiel (intensité de la concurrence, degré de différenciation du produit) : l'une s'exprime dans le volume de service commercial, l'autre dans le prix » [A. Kadjar (1997), p. 91]. Ce ratio apporte une première information sur la performance économique des pratiques commerciales des entreprises. Dans son étude des facteurs d'adaptation du commerce de gros sur longue période,

courant avant impôts). In : M. Gervais (1994), p. 34. Précisons que le Plan comptable général est édité par le Conseil National de la Comptabilité ; in : idem.

A. Kadjar (1997) constate que les pratiques commerciales varient fortement d'un secteur du négoce à l'autre, révélant des différences de taux de marge commerciale allant de un à quatre entre le commerce de gros agricole (niveau le plus bas) et le commerce de gros d'équipements industriels (niveau le plus haut).⁶¹

Le taux de valeur ajoutée (VA/CA)

Le taux de valeur ajoutée mesure la capacité de l'entreprise à créer de la richesse, une fois déduites les charges de fonctionnement liées à son activités (somme des consommations intermédiaires hors charges de personnel).

Ce ratio est directement influencé par les variations du poids des charges de fonctionnement (allègement ou alourdissement des coûts liés aux consommations intermédiaires) et apporte une première information de la structure des coûts de l'entreprise (poids des consommations intermédiaires dans l'activité).⁶²

Le taux de marge brute ou taux de marge d'exploitation (EBE/VA)

Certaines études utilisent le ratio EBE/VA pour comparer la rentabilité des secteurs d'activité car les résultats du taux de marge brute dépendent de la composition du capital productif (dimension structurelle) et sont sensibles à la conjoncture économique [C. Picart (2004)]. En effet, comme le rappelle C. Picart (2004), « selon les secteurs, le volume de capital productif immobilisé pour produire un euro de valeur ajoutée est très variable ; il en est de même de la composition de ce capital et donc de la part qu'il faut amortir chaque année. »⁶³ Ainsi, un fort taux de marge brute sert d'abord à rémunérer un volume élevé de capital.

Si les entreprises de commerce de gros ont besoin de peu de capital productif pour exercer leur activité, relativement à d'autres activités économiques, elles dégagent néanmoins un important besoin de fonds de roulement pour financer les stocks de marchandises importants dont elles sont propriétaires. Le financement du fonds de roulement est assuré par l'excédent brut d'exploitation qui correspond à la part de la valeur créée par l'entreprise une fois les charges de personnels acquittées ainsi que les impôts et taxes prélevés sur les produits et la production ($EBE = VA - \text{charges de personnel}$). Le taux de marge d'exploitation dépend donc en grande partie du poids des charges de personnel dans la valeur ajoutée. Plus précisément, l'EBE sert à rémunérer l'entrepreneur

⁶¹ L'auteure précise que le taux de marge commerciale dans le commerce de gros d'équipements industriels est, globalement très homogène et nettement supérieur au taux moyen du commerce de gros (p. 91).

⁶² A. Kadjar (1997) observe que « les produits agricoles bruts (en particulier les céréales et aliments pour bétails) ont les taux de valeur ajoutée les plus faibles (...). A l'autre bout de l'échelle, les taux de valeur ajoutée des commerces de gros d'équipements industriels sont très homogènes et supérieurs au taux moyen (...). » (p. 92)

⁶³ L'auteure précise que « une partie de l'EBE sert au renouvellement des équipements. Une même rentabilité d'exploitation brute de 10% suffira à une entreprise dont les équipements ont une durée de vie moyenne de 15 ans pour dégager un profit net alors qu'elle ne permettra même pas à une entreprise dont les équipements ont une durée de vie moyenne de 8 ans de renouveler ses équipements. » (p. 2)

individuel (non salarié) et le capital propre et à financer les investissements et les variations de stocks.⁶⁴

Le taux de rentabilité (RCAI/VA)

Le taux de rentabilité d'exploitation offre une première mesure de la profitabilité de l'entreprise. En rapportant le résultat courant avant impôts à la valeur ajoutée, il mesure la capacité de l'entreprise à dégager un bénéfice à partir de ses activités d'exploitation et de ses activités financières, en dehors de tout résultat exceptionnel. Il s'agit donc d'une mesure du taux de rentabilité de l'activité « normale » et « habituelle » de l'entreprise [M. Gervais (1994)]. Toutefois, contrairement au ratio précédent, ce résultat peut être influencé par la politique d'endettement de l'entreprise (financement des investissements à crédits) et par le taux d'imposition qu'elle subit. Par conséquent, il dépend en partie de facteurs exogènes à l'entreprise (niveau des taux d'intérêt, politique fiscale gouvernementale).

Le taux de profit net (RN/VA)

Le taux de profit net mesure la part du profit dans la richesse créée par l'entreprise (valeur ajoutée). Si ce ratio rend compte de la capacité de l'entreprise à dégager un profit en fin d'exercice, il peut néanmoins être influencé par des facteurs éloignés des considérations opérationnelles de l'activité tels que la politique d'endettement de la firme (arbitrages sur les amortissements et les provisions), les taux d'imposition ou encore les résultats exceptionnels de l'exercice.

Ces deux derniers ratios pouvant enregistrer des évolutions plus aléatoires et moins représentatives de la performance productive de l'entreprise en raison de leur composition, nous privilégierons les trois premiers indicateurs pour commenter les résultats des classes d'entreprises dégagées par la typologie.

2.2 Les quatre classes d'entreprises du commerce de gros de produits industriels identifiées dans cette étude

Les ratios de rentabilité utilisés permettent de définir quatre classes d'entreprises au sein du secteur du négoce industriel. Cette typologie présente une grande stabilité sur la période étudiée (2.2.1). Si l'analyse de données réalisée n'a pas permis de caractériser ces classes au-delà des résultats de rentabilité des entreprises, deux classes majeures ressortent néanmoins pour la suite de cette étude (2.2.2).

⁶⁴ Kadjar A. (1997), p. 92. L'auteure constate, à partir des données portant sur les années 1990, que « à la différence du commerce de détail où dominent les acquisitions en terrains, bâtiments et constructions, la plus grande partie des investissements du commerce de gros (...) concerne des achats de matériels et de véhicules de transport. (...) La plus grande technicité des prestations oriente l'investissement vers l'acquisition de matériel dans les commerces de gros de biens de consommation non alimentaire et d'équipements industriels (...). » (p. 98)

2.2.1 Une typologie stable sur la période étudiée

La classification des entreprises du secteur du commerce de gros est effectuée séparément sur deux périodes, 2006-2008 et 2009-2011. Pour chacune des périodes, quatre classes principales ressortent en présentant des valeurs de ratios de rentabilité moyens très différenciés. Les tableaux 8 et 9 (ci-dessous) présentent les valeurs pour chacune des classes identifiées ainsi que les ratios moyens calculés à partir des données publiées par l'Insee dans ses enquêtes sectorielles (l'enquête annuelle d'entreprise (EAE) puis Esane), au cours des périodes étudiées, pour les secteurs du négoce d'équipements automobiles (4531), du négoce d'autres équipements industriels (466) et des autres négoce spécialisés (467).

Tableau 8 : Les valeurs des quatre classes pour la période 2006-2008

Ensemble des entreprises (Diane)		Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Secteur CG Interindustriel (Insee)*
13 677		3 399	7 913	1 573	792	39 724
MC/CA	27%	27%	33%	-1%	25%	29%
VA/CA	25%	22%	24%	45%	18%	17%
EBE/VA	24%	52%	18%	18%	-22%	33%
RCA/VA	19%	47%	12%	14%	-33%	-
RN/VA	14%	36%	10%	11%	-29%	-

* Insee, EAE et Esane : moyenne du nombre d'entreprises et ratios calculés à partir des moyennes des SIG disponibles sur la période pour les secteurs d'activité 45.31, 46.6 et 46.7

Source : CREDOC à partir des données DIANE

Tableau 9 : Les valeurs des quatre classes pour la période 2009-2011

Ensemble des entreprises (Diane)		Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Secteur CG Interindustriel (Insee)*
14 803		3 338	8 507	1 856	1 102	45 205
MC/CA	27%	27%	33%	1%	24%	25%
VA/CA	25%	21%	23%	43%	18%	15%
EBE/VA	20%	51%	16%	16%	-29%	22%
RCA/VA	15%	47%	10%	12%	-38%	-
RN/VA	11%	35%	8%	9%	-34%	-

* Insee, EAE et Esane : moyenne du nombre d'entreprises et ratios calculés à partir des moyennes des SIG disponibles sur la période pour les secteurs d'activité 45.31, 46.6 et 46.7

Source : CREDOC à partir des données DIANE

La comparaison des typologies effectuées sur les deux périodes révèle dans un premier temps que la valeur des différents ratios évolue peu d'une période à l'autre. La typologie reste donc stable dans le temps.

En outre, les volumes d'entreprises se trouvant dans chacune des classes sont stables entre les deux périodes. Par ailleurs, le croisement des entreprises entre les deux périodes confirme que la majorité des entreprises restent dans la même classe sur l'ensemble de la période d'étude (cf. tableau 10). En effet, les entreprises qui appartiennent à la même classe dans les deux périodes représentent 62% des entreprises étudiées (le taux est de 74% pour les établissements qui ont pu être classés sur les deux périodes).

Tableau 10 : Nombre d'entreprises par classe et par période étudiée

		Période 2009-2011					
		Pas classée	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Ensemble
Période 2006-2008	Pas classée		639	657	202	173	1 671
	Classe 1	163	1 949	1 054	138	95	3 399
	Classe 2	189	627	6 296	239	562	7 913
	Classe 3	48	62	157	1 228	78	1 573
	Classe 4	145	61	343	49	194	792
	Ensemble	545	3 338	8 507	1 856	1 102	15 348

Source : CREDOC à partir des données DIANE

La stabilité de la typologie tend à confirmer la stabilité, dans le temps, des performances des entreprises, observées dans les études économiques. Dans son analyse de la productivité des entreprises du commerce sur la période 1997-2007, L. Turner (2013) rappelle que les écarts de productivité entre les entreprises pérennes sont persistants : « plus de la moitié des entreprises pérennes comptant parmi les 25 % plus productives en 1997 figurent encore parmi les plus productives en 2007. De même, les 25 % moins productives restent en majorité dans leur classe. »⁶⁵ Ces observations ne signifient pas pour autant l'absence de mouvement d'entreprise entre les classes. Pour notre analyse, nous nous concentrerons toutefois sur les classes « pures » constitués des entreprises qui sont stables au sein de leur classe.

2.2.2 Des performances de rentabilité caractéristiques de chaque classe

La caractérisation des quatre classes repose essentiellement sur les résultats de rentabilité des entreprises, appréhendés à partir des ratios présentés précédemment. Ces résultats permettent, néanmoins, de distinguer deux classes majeures pour la suite de cette étude et deux classes secondaires.

⁶⁵ Turner L. (2013), p. 34.

- **L'ANALYSE DE DONNEES N'A PAS PERMIS DE CARACTERISER LES CLASSES AU-DELA DES PERFORMANCES DE RENTABILITE**

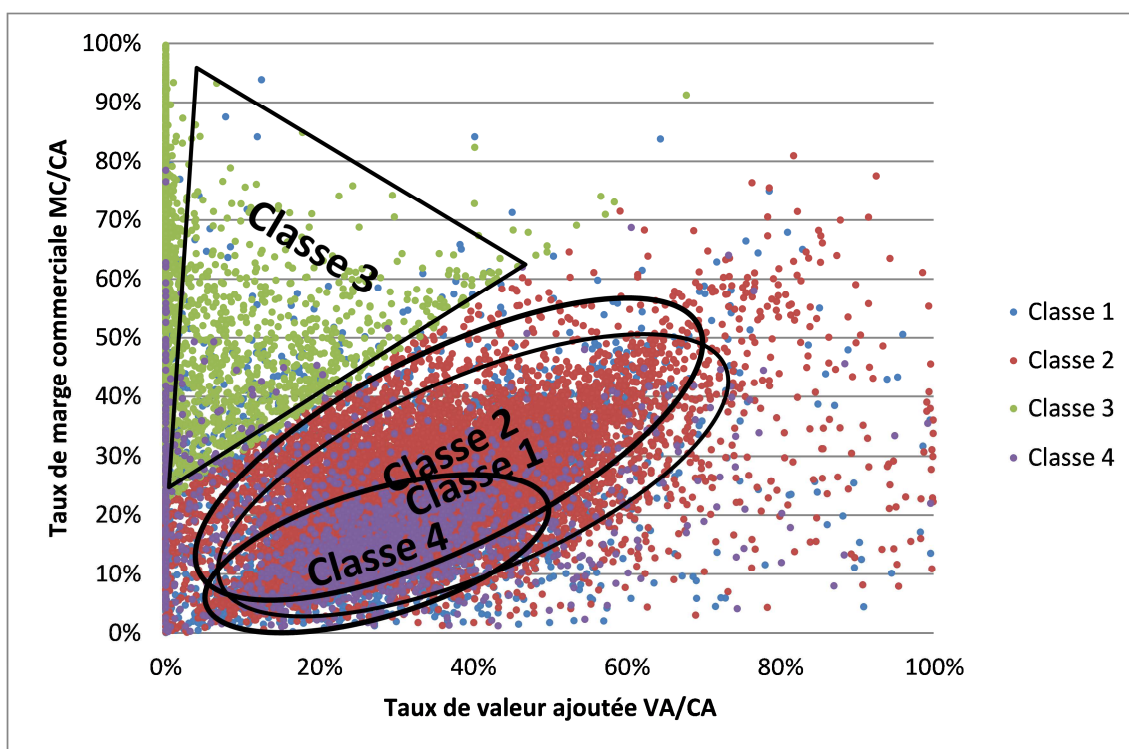
Pour définir plus précisément ces classes d'entreprises, une analyse de données a été réalisée à partir des informations disponibles dans la base DIANE. L'analyse de données consiste à vérifier s'il existe une relation statistique significative (une corrélation) entre chacune des classes identifiées et les variables qui caractérisent les entreprises. Les variables retenues pour cette analyse sont : la taille (appréhendée par le chiffre d'affaires) de l'entreprise, la nature de son marché (local, régional, national ou international), son appartenance à un groupe (par l'intermédiaire des liens financiers de l'entreprise) et son activité (définie par le code APE de l'entreprise). Les résultats de l'analyse de données n'ont pas permis de caractériser les quatre classes identifiées à partir de ces variables. En d'autres termes, aucune des variables retenues ne peut être rattachée, d'un point de vue statistique, à une classe en particulier (par exemple, la classe des entreprises évoluant sur un marché régional) et aucune des classes ne peut être caractérisée par une ou plusieurs de ces variables de façon distinctive des autres classes (par exemple, la classe des entreprises appartenant à un groupe dans le secteur de la distribution de produits sanitaires).

Seuls les résultats de rentabilité appréhendés par les ratios présentés ci-dessus permettent de distinguer ces quatre classes ; ce qui renvoie à une classification en termes de niveau de performance : élevé, moyen et négatif.

Le positionnement des entreprises dans l'espace à trois dimensions délimité par le taux de marge commerciale (MC/CA), le taux de valeur ajouté (VA/CA) et le taux de marge d'exploitation (EBE/VA) et représenté par les graphiques 2 et 3, révèle graphiquement comment les quatre classes d'entreprises se positionnent les unes par rapport aux autres.

Dans un premier temps, le graphique 2, qui représente l'espace MC/CA (abscisses) et VA/CA (ordonnées), permet de distinguer la classe 3. On constate que les entreprises de la classe 3, qui se distinguent par un taux de valeur ajoutée (VA/CA) nettement supérieur à celui des autres classes et par un taux de marge commerciale (MC/CA) nettement inférieur, se positionnent de façon distincte des autres classes. Les trois autres classes d'entreprises occupent des positions similaires sur le plan « taux de marge commerciale * taux de valeur ajoutée ».

Graphique 2 : Le positionnement des entreprises et de leur classe selon le taux de marge commerciale et le taux de valeur ajoutée

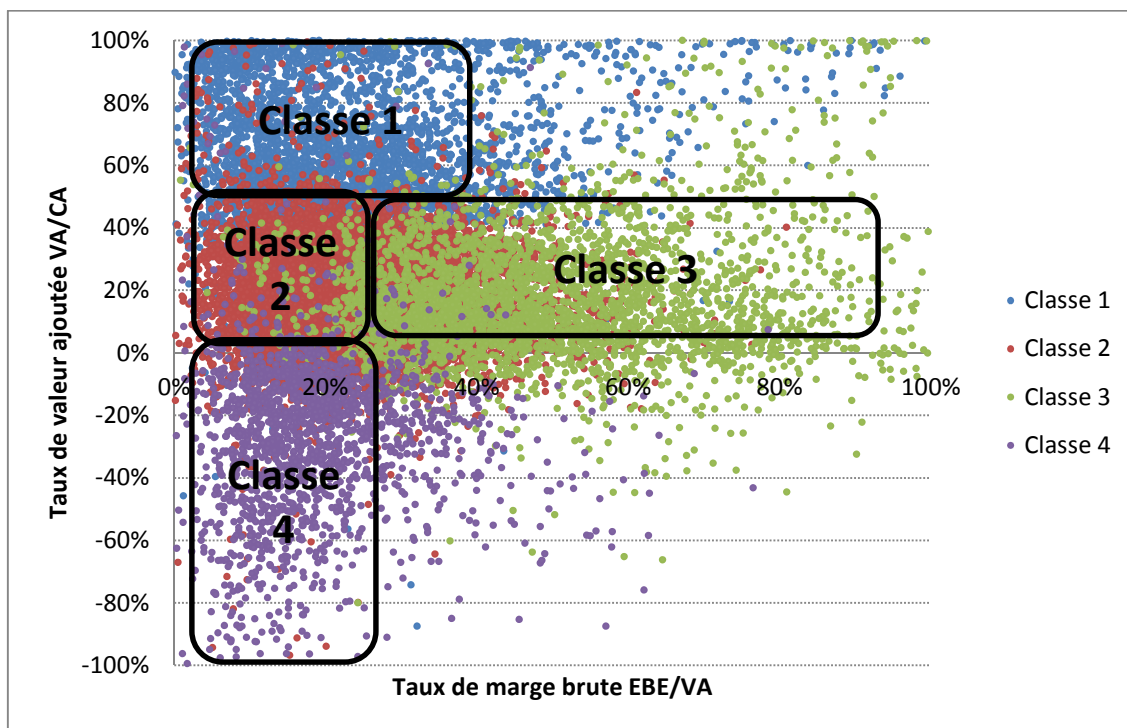


Source : CREDOC à partir des données DIANE

Dans le graphique 3, le positionnement des entreprises par rapport aux valeurs du ratio EBE/VA (ordonnées) permet de distinguer les classes 1, 2, 4. Les entreprises de la classe 4 présentent des taux de marge brute nuls ou négatifs, les entreprises de la classe 2 présentent des taux de marge brute conformes à la moyenne du secteur et les entreprises de la classe 1 présentent des taux de marge brute plus élevés que la moyenne sectorielle.

Pour leur part, les entreprises de la classe 3 présentent également des taux de marge brute conformes à la moyenne du secteur, très proches des valeurs des entreprises de la classe 2.

Graphique 3 : Le positionnement des entreprises et de leur classe selon le taux de valeur ajoutée et le taux de marge brute



Source : CREDOC à partir des données DIANE

- **LES CARACTERISTIQUES DE LA CLASSE (1.1)⁶⁶ : DES ENTREPRISES QUI SE DEMARQUENT PAR UNE RENTABILITE BRUTE PLUS ELEVEE**

La principale caractéristique distinctive de la classe 1 est de présenter des **ratios de rentabilité nettement supérieurs à l'ensemble du secteur du commerce de gros et aux autres classes identifiées** : taux de marge d'exploitation (EBE/VA), taux de rentabilité avant impôts (RCAI/VA) et taux de profit net (RN/VA) (cf. tableaux 8 et 9, supra).

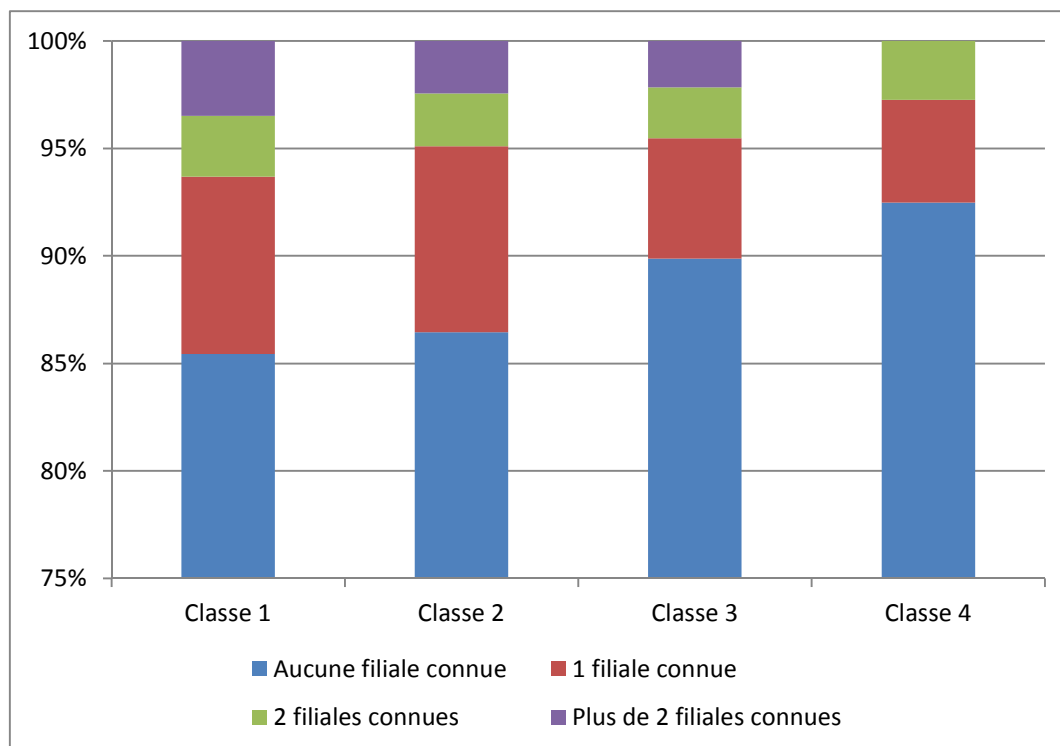
Cette classe rassemble les entreprises du commerce de gros qui réalisent les chiffres d'affaires les plus élevés. Les entreprises de la classe 1 se caractérisent également par un fonctionnement plus prononcé en groupe. En effet, le nombre de filiales connues⁶⁷ pour ces entreprises est légèrement supérieur à celui des autres classes (cf. graphique 4).

⁶⁶ La notation des groupes correspond à leur type d'appartenance pour chacune des périodes observées : le premier chiffre indique le type auquel appartient l'entreprise pendant la période 2006-2008 et le second chiffre indique son type pour la période 2009-2011. On s'intéresse aux types « purs » qui sont composés des mêmes entreprises au cours des deux périodes, ici les entreprises du type (1.1).

⁶⁷ Contrairement aux établissements d'une même entreprise qui sont identifiables sur la base du numéro SIREN, les liens financiers entre différentes entreprises ne sont pas forcément connus et demeurent difficiles à déterminer. L'INSEE réalise chaque année l'enquête LiFi (Liasons Financières) pour identifier les groupes de sociétés (cf. <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=sources/ope-eng-lifi.htm>). Les informations présentes dans Diane reposent sur les informations publiques et ne sont donc pas exhaustives. Un grand

Enfin, comme le montre le Tableau 11 (ci-dessous), la classe 1 n'est marquée par aucune spécialisation sectorielle des activités de négoce.

Graphique 4 : La présence de groupe d'entreprises au sein des classes



Source : CREDOC à partir des données DIANE

Plusieurs facteurs économiques peuvent être mobilisés pour expliquer un niveau élevé du taux de marge brute (EBE/VA)⁶⁸. Nous avons identifié les **sept facteurs** suivant, sans prétendre à l'exhaustivité.

C. Picart (2004) en évoque trois : **la durée de vie des équipements, la situation concurrentielle et la cotation financière des entreprises**. Dans son étude des rentabilités d'exploitation sectorielles, l'auteur observe que « les secteurs où la rentabilité brute est la plus élevée ont en général une durée de vie moyenne des immobilisations plus courte. » La nécessité pour l'entreprise de renouveler plus fréquemment ses équipements agit comme une contrainte directe sur la rentabilité d'exploitation qui doit dégager un flux de trésorerie suffisant pour amortir dans un temps plus court les investissements réalisés. L'auteur constate également que les secteurs fortement concurrentiels sont moins rentables que les autres. La concurrence y est d'autant plus forte que l'offre est atomisée, c'est-à-dire qu'elle est répartie parmi un grand nombre de producteurs ou de distributeurs, et/ou qu'elle se compose de produits banalisés. On en déduit, *a contrario*, que les secteurs où l'offre est concentrée au sein de quelques entreprises et/ou repose sur des produits non banalisés (produits

nombre de filiales et têtes de groupes sont donc absents de cette table et les résultats qui en découlent sont donc à prendre avec précaution.

⁶⁸ La plus grande volatilité des résultats des ratios RCAI/VA et RN/VA nous amène à nous concentrer sur l'analyse du ratio EBE/VA (cf. partie 2.1.1, supra).

techniques, sur mesure, etc.) connaissent une pression concurrentielle plus faible. Une telle situation confère aux entreprises du secteur un pouvoir de marché qui leur permet une plus grande latitude dans la fixation de leur prix. Dès lors, le niveau élevé des taux de marge d'exploitation observé dans cette étude tend à confirmer que certaines entreprises du commerce de gros de produits industriels disposent d'un avantage commercial qui leur permet de mieux valoriser leur service commercial sur le marché [B. Piens (1980) ; A. Kadjar (1997)]. Enfin, l'auteur rappelle que « dégager une forte rentabilité est une exigence pour les sociétés cotées (...) si elles ne veulent pas se faire racheter, suite à la baisse de leurs cours, par leurs concurrentes. »⁶⁹

F. Le Bris (1996) mentionne deux autres facteurs pouvant contribuer à expliquer un niveau élevé de taux de marge d'exploitation : la présence de **filiales d'entreprises étrangères** et de **groupes internationaux** au sein de la classe (1.1). L'auteure, qui s'intéresse au rôle des filiales de commerce de gros des groupes étrangers, constate que celles-ci ont une taille (en termes d'effectifs) supérieure à la moyenne sectorielle. Cette caractéristique s'explique notamment par le fait que, pour disposer d'un réseau de distribution efficace sur un territoire éloigné du centre de décision, les groupes consentent, « le plus souvent, un investissement suffisamment important pour assurer de nombreuses fonctions commerciales et logistiques (stockage, vente, mais aussi publicité et service après-vente. »⁷⁰ La rémunération de ces investissements nécessite un EBE proportionnel. Par ailleurs, les filiales commerciales des groupes industriels jouent un rôle essentiel dans les échanges intragroupe. Ces échanges permettent d'approvisionner les différents sites de production (en matières premières, consommations intermédiaires, produits semi-finis, etc.) et les réseaux de distribution que le groupe a implantés sur différents territoires nationaux. Une des particularités des échanges intragroupe concerne leur valorisation. Ces échanges sont parfois valorisés à des prix de transferts internes au groupe et non aux prix du marché. L'auteur précise que cette démarche permet « une réallocation des profits entre les différentes entreprises du groupe. »⁷¹ Elle biaise de fait les résultats comptables des entreprises concernées et pourrait, dans une certaine mesure, contribuer à expliquer les écarts de niveau de taux de marge d'exploitation.

Pour sa part, A. Kadjar (1997), dans son étude sur les évolutions de long terme du négoce, évoque **l'impact des charges de fonctionnement** sur le taux de marge d'exploitation. Une évolution défavorable du prix relatif des consommations intermédiaires affectera directement le taux de marge d'exploitation en pesant sur la valeur ajoutée. Inversement, on en déduit que l'allègement des charges d'exploitation (hors charges de personnel) peut contribuer à l'amélioration du niveau de taux de marge d'exploitation. Outre l'évolution des prix relatifs des consommations intermédiaires, un tel

⁶⁹ Une étude de la Direction générale du trésor et de la politique économique (DGTPPE) du Ministère de l'économie montre l'accélération de la croissance des dividendes versés par les entreprises non financières depuis les années 1990, période de libéralisation des marchés financiers. La part des dividendes versés par les entreprises non financières dans la valeur ajoutée est passée de 8,8% en 1992 à 24,4% en 2008. Pour les auteurs de l'étude, « cette croissance des dividendes versés par les sociétés non financières peut être le résultat de la hausse des pressions exercées par les actionnaires, notamment en raison de l'importance croissante des investisseurs institutionnels (les fonds d'investissement et fonds de pension), qui exigent souvent des taux de rendement élevés. » In : *Trésor-Economics*, n°69, décembre 2009 : « Reducing French corporate debt : why and how ? », p. 1-8.

⁷⁰ Le Bris F. (1996), p. 3.

⁷¹ Le Bris F. (1996), p. 2. Une autre caractéristique des échanges intragroupe est qu'ils « sont davantage captifs que les autres flux car liés à des investissements que le groupe peut difficilement remettre en question dans de brefs délais. » In : idem.

allègement peut découler d'une amélioration de l'**efficacité organisationnelle** de l'entreprise telle qu'elle est analysée par l'économie industrielle et l'économie des organisations⁷² : mise en œuvre d'économies d'échelle et d'envergure, rationalisation de l'organisation, amélioration des processus, effets d'expérience et d'apprentissage, etc.

Enfin, nous proposons de compléter cette liste avec un dernier facteur explicatif : **la spécificité des stocks à financer**. Un niveau élevé de rentabilité d'exploitation pourrait s'expliquer par la nécessité de financer un stock plus coûteux soit parce qu'il est composé de produits à forte valeur marchande (produits techniques, produits innovants, etc.), soit parce que le stock enregistre un taux de rotation plus rapide, soit encore parce que sa taille est très importante ; ces trois caractéristiques n'étant pas exclusives l'une de l'autre, elles peuvent conjuguer leurs effets pour accentuer la contrainte qui pèse sur la rentabilité d'exploitation du négociant.

Un fort taux de rentabilité d'exploitation peut s'analyser comme le résultat de la combinaison, partielle ou totale, de ces variables (dont la liste est non exhaustive). Et peut donc être associé à différentes entreprises : une entreprise de négoce indépendante qui distribue des produits à forte valeur marchande sur un marché peu concurrentiel, ou bien, une filiale de négoce d'un groupe industriel étranger coté, etc. Si différentes combinaisons de ces variables peuvent dégager un niveau de rentabilité d'exploitation identique, on en déduit que **ces variables ne permettent pas de caractériser les entreprises de la classe (1.1)** par rapport aux entreprises des autres groupes et notamment celles de la classe (2.2). En effet, on retrouve parmi les vingt premières entreprises (classées selon leur chiffre d'affaires) de la classe (1.1) des entreprises aux profils similaires aux vingt premières entreprises de la classe (2.2) : des filiales de gros d'entreprises industrielles, des filiales de groupes étrangers et des grossistes indépendants.

- **LES CARACTERISTIQUES DE LA CLASSE (2.2) : LE GROUPE DOMINANT PARMIS LES NEGOCIANTS DE PRODUITS INDUSTRIELS**

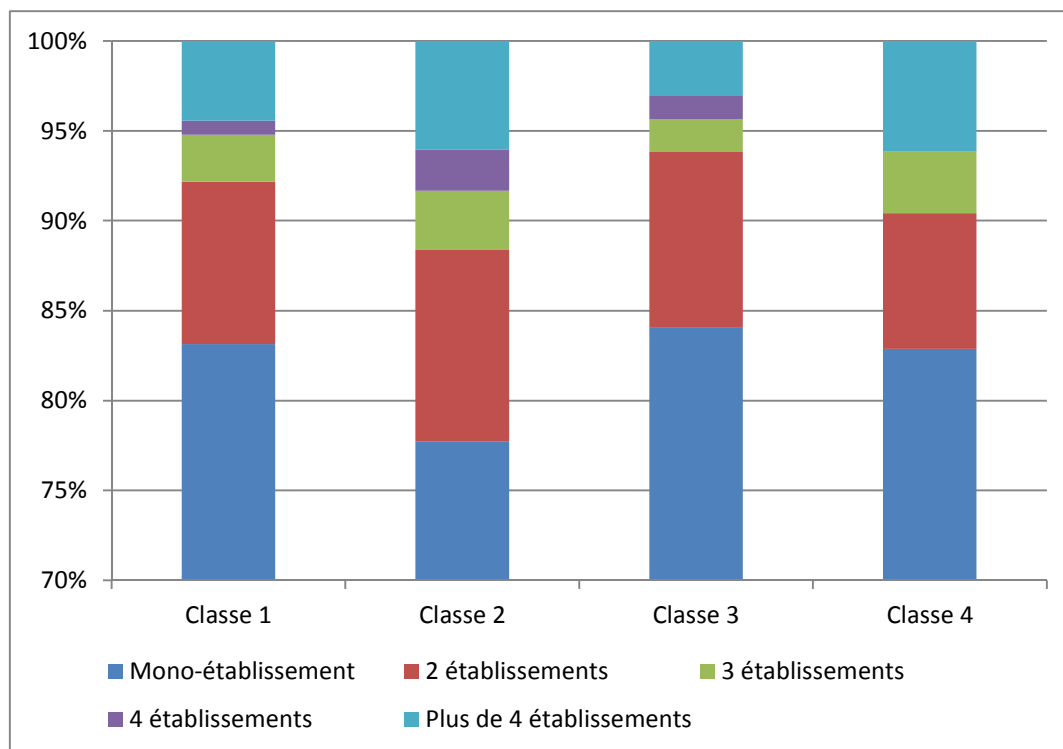
La classe 2 se caractérise par des **valeurs des ratios de rentabilité** (hors RCAI/VA et RN/VA pour lesquels on ne dispose pas des données Insee) **proches de la moyenne du secteur** du commerce de gros industriel (cf. tableaux 8 et 9, supra).

C'est également la classe qui rassemble la majorité des entreprises du commerce de gros interindustriel (cf. tableau 10, supra). Si aucune spécialisation sectorielle ne ressort de la répartition des entreprises selon leur code APE (cf. tableau 11, infra), on observe que les entreprises appartenant à la classe (2.2) possèdent un peu plus d'établissements que les entreprises des autres classes (cf. graphique 5, ci-dessous). Ce constat pose la question d'une emprise locale plus marquée des négociants de cette classe, notamment par rapport aux entreprises de la classe (1.1) dont l'organisation en groupe à partir d'un réseau de filiales renverrait à une implantation territoriale plus vaste.

⁷² Sur ce thème voir notamment le *survey* de B. Coriat & O. Weinstein (1995) ; Leibenstein H. (1966), « Allocative efficiency vs X efficiency », *American Economic Review*, juin, 56, p.392-415 et Mintzberg H. (1990), *Le Management. Voyage au centre des organisations*, Paris, Les Editions d'Organisation ; tra. Fra. (édition originale 1989).

Ces caractéristiques laissent penser que la classe (2.2) regroupe les entreprises « traditionnelles » du commerce de gros.

Graphique 5 : Les entreprises mono établissement et multi établissement selon la classe



Source : CREDOC à partir des données DIANE

- **LES CARACTERISTIQUES DE LA CLASSE (3.3) : DES FABRICANTS INDUSTRIELS QUI COMMERCIALISENT EUX-MEMES LEUR PRODUCTION**

Les entreprises de ce groupe se caractérisent par **un taux de valeur ajoutée très élevé** associé à **un taux de marge commerciale relativement faible**.

L'activité principale de ces entreprises ne serait donc pas la revente de produits mais se définirait plutôt par la production de biens ou de services. Cette hypothèse est confortée par la présence de nombreuses entreprises industrielles parmi les vingt premières entreprises de cette classe (classées en fonction de leur chiffre d'affaires). La classe (3.3) se caractériserait de façon marquée par la présence de fabricants industriels qui commercialisent leur production eux-mêmes.

Deux autres caractéristiques peuvent être mentionnées. Les entreprises de la classe (3.3) sont légèrement surreprésentées au sein du groupe 46.6 « Commerce de gros d'autres équipements industriels » de la NAF 2008 rév. 2 de l'Insee (cf. tableau 11). Et elles sont en général de taille plus petite que les autres entreprises du négoce, que ce soit en termes de chiffre d'affaires ou en termes d'effectifs salariés.

Tableau 11 : Répartition de l'activité par classe au niveau 100 de la NAF 2008

Activité principale des entreprises NAF 2008, rév. 2, Niveau 100	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4	Ensemble des entreprises du secteur
453 Commerce d'équipements automobiles	6%	9%	2%	7%	7%
466 Commerce de gros d'autres équipements industriels	46%	44%	52%	46%	45%
467 Autres commerces de gros spécialisés	37%	37%	33%	28%	36%
Autres NAF du secteur du commerce de gros	11%	9%	13%	19%	11%
Ensemble des entreprises du secteur	1 949	6 296	1 228	194	15 348

Source : CREDOC à partir des données DIANE

- **LES CARACTERISTIQUES DE LA CLASSE (4.4) : DES ENTREPRISES EN DIFFICULTE**

La classe 4 se caractérise par les valeurs négatives des trois ratios de rentabilité : le taux de marge brute ou d'exploitation (EBE/VA), le taux de rentabilité avant impôts (RCAI/VA) et le taux de profit net (RN/VA). Il regroupe donc des entreprises qui rencontrent des difficultés et qui enregistrent des pertes économiques.

Cette classe est par nature transitoire : peu d'entreprises se trouvent dans ce groupe au cours des deux périodes d'analyse. En effet, il s'agit de la seule classe parmi les quatre identifiées pour laquelle le nombre d'entreprises qui restent dans la classe au cours des deux périodes n'est pas majoritaire. La plupart des entreprises sont des entreprises classées dans la classe 2 lors de la première période (2006-2008) et qui sont passées dans la classe 4 en seconde période (2009-2011) ou, inversement, des entreprises qui étaient classées dans la classe 4 au cours de la période 2006-2008 et qui sont revenues dans la classe 2 en seconde période (2009-2011). Ces mouvements traduisent le caractère transitoire de la classe 4. La proportion des entreprises appartenant à cette classe en période 1 (2006-2008) qui ne peuvent plus être classées dans la typologie en période 2 (2009-2011) est nettement plus importante que dans les autres classes. Ce résultat peut signifier (sans certitude) que le nombre de disparitions d'entreprises, par rachat ou par faillite, est plus important ici que dans les autres groupes.

- **DEUX CLASSES MAJEURES ET DEUX CLASSES SECONDAIRES**

La présentation des caractéristiques de chacune de ces classes nous amène à distinguer deux classes majeures (1.1) et (2.2) et deux classes secondaires (3.3) et (4.4) pour notre analyse des modèles économiques du négoce de produits industriels.

La classe (3.3) rassemble des entreprises qui relèvent davantage d'une organisation industrielle que d'une organisation commerciale. La distribution des produits apparaît comme la continuité de leur activité de fabricant sans constituer leur cœur de compétence. Quant aux entreprises de la classe 4, soit elles relèvent de la classe 2, lorsqu'elles sont parvenues à solutionner leurs problèmes de rentabilité, soit elles disparaissent dans le cas contraire.

Par conséquent, pour la suite de cette étude, nous nous intéresserons plus particulièrement aux modèles économiques des entreprises de la classe (2.2) et de la classe (1.1) qui, outre leurs

performances en termes de rentabilité, rassemblent une large majorité des entreprises de notre champ d'analyse.

Mais avant d'aborder l'étude des cas d'entreprises, nous proposons d'évaluer les effets potentiels de chacune de ces quatre classes d'entreprises sur les performances sectorielles du commerce de gros interindustriel.

2.3 L'impact des quatre classes identifiées sur la rentabilité sectorielle du commerce de gros interindustriel

L'existence de quatre classes d'entreprises au sein du négoce de produits industriels permet-elle d'expliquer les performances du secteur en termes de rentabilité ? En d'autres termes, quelle est la part des performances sectorielles que l'on peut attribuer à chaque classe ? Par ailleurs, au-delà d'un éventuel « effet typologie », peut-on expliquer, d'un point de vue statistique, les résultats de rentabilité du secteur à partir d'autres effets : un « effet taille » qui rendrait compte de la part des grandes entreprises dans les résultats sectoriels ou encore un « effet croissance » qui attribuerait les bons résultats de rentabilité sectorielle aux entreprises les plus dynamiques ? Cette partie propose de répondre à ces questions.

2.3.1 Un échantillon représentatif des performances du secteur du commerce de gros interindustriel

Afin de conserver une homogénéité dans l'analyse, nous scindons le secteur du commerce de gros interindustriel en trois secteurs :

- Le négoce d'équipements automobiles (code APE 45.31 de la NAF 2008, rév.2) ;
- Le négoce d'autres équipements industriels (code APE 46.6) ;
- Les autres commerces de gros spécialisés (code APE 46.7 essentiellement).⁷³

Pour l'analyse qui suit, nous nous concentrons sur les autres commerces de gros spécialisés (46.7). En effet, pour ce secteur, les entreprises de Diane couvrent pratiquement l'ensemble du champ sectoriel. Ainsi, pour la dernière année de référence que nous possédons, elles représentent 78% des entreprises qui représentent 102% du chiffre d'affaires⁷⁴, 83% de la marge commerciale, 100% de la valeur ajoutée et 86% de l'excédent brut d'exploitation (cf. tableau 12, ci-dessous). S'agissant des deux autres secteurs, les données Diane représentent globalement la moitié des soldes comptables.

Tableau 12 : Taux de couverture par Diane des données sectorielles de l'Insee – valeurs pour l'année 2011

	CG	CG Autres	Autres CG
--	----	-----------	-----------

⁷³ L'annexe 5 présente les activités des trois secteurs tels qu'elles sont définies par l'Insee dans la NAF 2008, rév. 2.

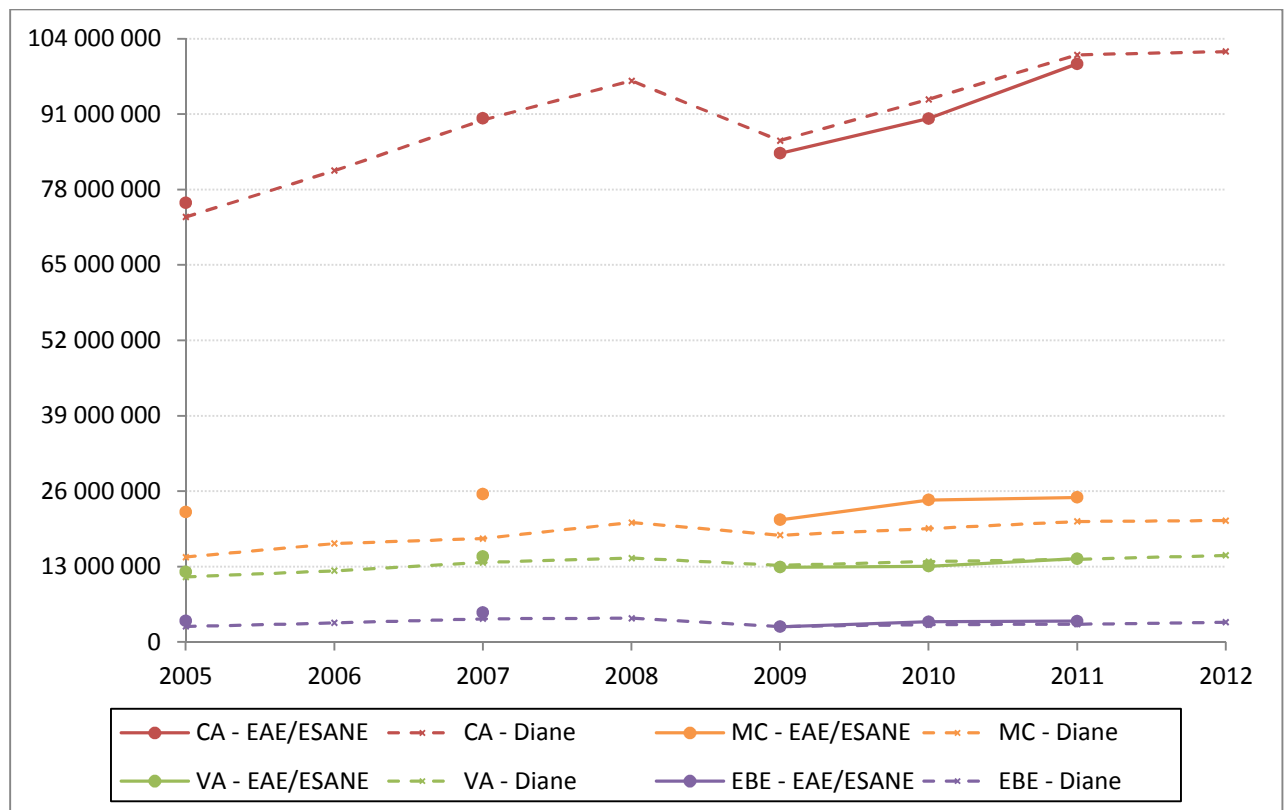
⁷⁴ Les données présentes dans Diane sont des données fiscales qui correspondent aux années fiscales des entreprises. Elles ne correspondent donc pas toujours à la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre de l'année en cours. Plusieurs cas de figure sont possibles : décalage dans le temps – une partie des entreprises publient des comptes allant d'avril à mars –, comptes calculés sur une période différente d'une année, etc. En outre, les services de l'INSEE peuvent parfois requalifier une entreprise dans un autre code APE au moment des traitements en fonction des données (l'activité principale étant celle qui génère la plus grande partie du CA qui n'est pas forcément l'activité enregistrée auprès de SIRENE). C'est pourquoi, les données de Diane peuvent représenter plus de 100% des soldes comptables du secteur.

	Equipements Automobiles (45.31)	Equipements Industriels (46.6)	spécialisés (46.7)
Nombre d'entreprises	45%	53%	78%
Chiffre d'affaires	60%	59%	102%
Marge commerciale	42%	48%	83%
Valeur ajoutée	47%	67%	100%
Excédent Brut d'Exploitation	19%	75%	86%
Résultat Courant avant Impôt	79%	60%	111%
Résultat Net	81%	64%	160%

Source : CREDOC à partir des données Diane et Insee

La comparaison des évolutions des valeurs des ratios définis à partir des deux sources, Diane et l'Insee, au cours de la période observée, conforte cette impression. En effet, le graphique suivant montre que les valeurs de Diane restent assez proches de celles de l'Insee à toutes les dates.

Graphique 6 : Comparaison des évolutions des soldes comptables sur la période 2005-2012 (en euros courants)



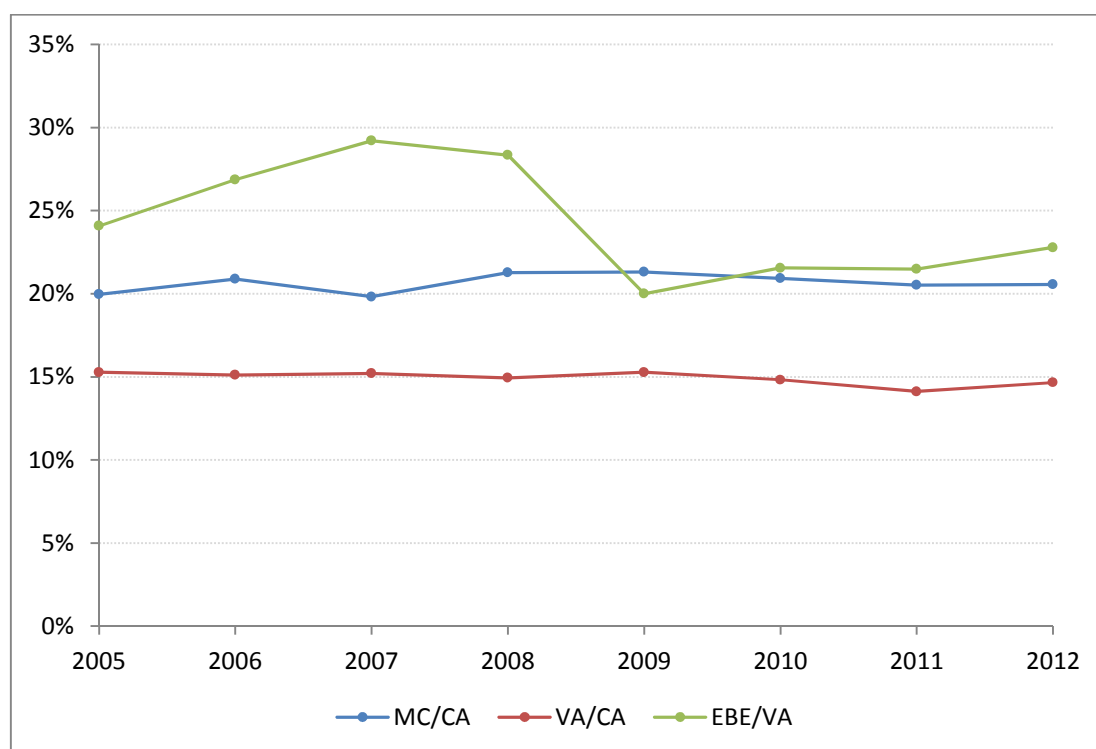
Source : CREDOC à partir des données Diane et Insee

2.3.2 Les effets statistiques recherchés

- TROIS PRINCIPAUX EFFETS RECHERCHES A PARTIR DE L'EVOLUTION DE TROIS RATIOS DE RENTABILITE

Pour expliquer, d'un point de vue statistique, les évolutions de la rentabilité du commerce de gros interindustriel, nous nous concentrons sur l'analyse des trois premiers ratios des entreprises du secteur des autres commerces de gros spécialisés (46.7) : le taux de marge commerciale (MC/CA), le taux de valeur ajoutée (VA/CA) et le taux de marge brute ou taux de marge d'exploitation (EBE/VA) (cf. graphique 6, ci-dessous). Comme cela a été mentionné précédemment (2.1.2), ces ratios sont les plus représentatifs de la performance commerciale des entreprises.

Graphique 7 : Evolution sur la période 2005-2012 du taux de marge commerciale (MC/CA), du taux de valeur ajoutée (VA/CA) et du taux de marge brute (EBE/VA) des entreprises du secteur des autres commerces de gros spécialisés (46.7)



Source : CREDOC à partir des données Diane et Insee

Le taux de marge commerciale (MC/CA) et le taux de valeur ajoutée (VA/CA) sont restés stables sur l'ensemble de la période 2005-2012 dans le secteur des autres commerces de gros spécialisés (46.7). En revanche, le taux de marge brute (EBE/VA) a connu trois phases : entre 2005 et 2007, le ratio s'est amélioré régulièrement pour atteindre pratiquement 30%. En 2008 et 2009, le taux de marge brute est retombé à 20%. Ensuite, il s'est progressivement redressé mais sans retrouver le niveau qu'il avait avant la crise.

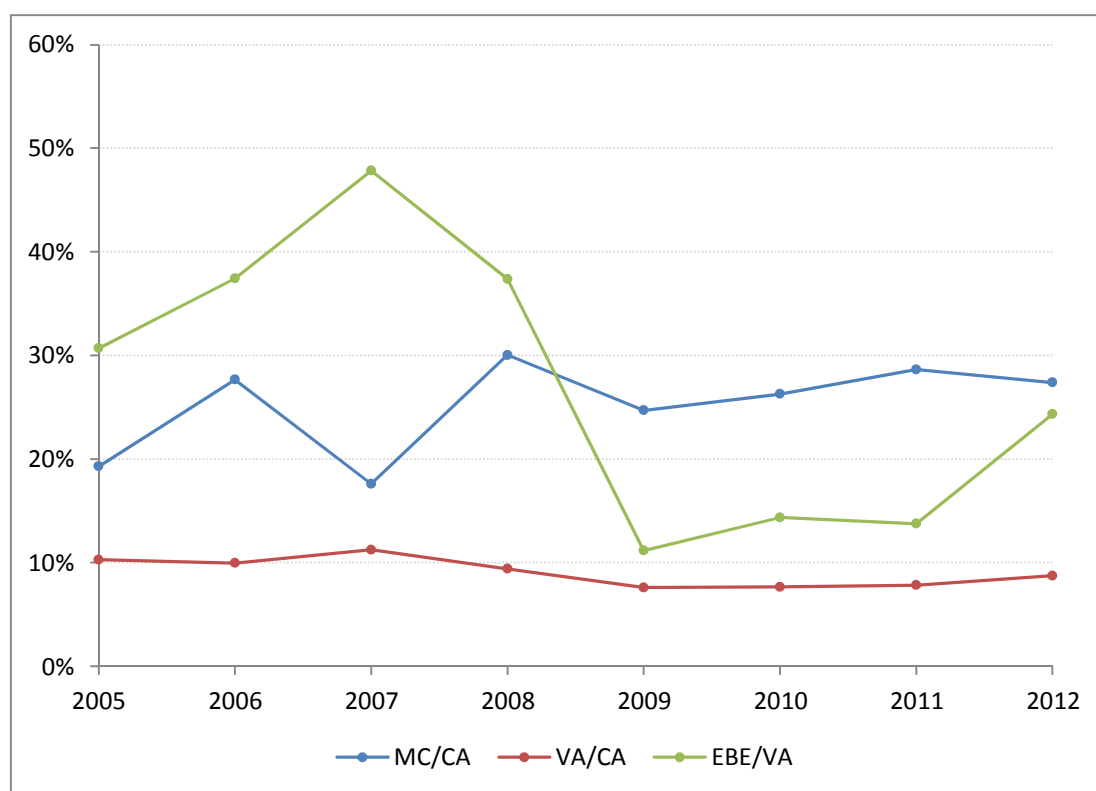
Nous cherchons à analyser si ces variations sont homogènes sur l'ensemble des entreprises du secteur ou si certaines catégories d'entreprises ont pu influencer les valeurs de rentabilité du secteur. Intuitivement, deux catégories d'entreprises pourraient potentiellement influencer les performances de leur secteur d'activité : en premier lieu, les *leaders* du secteur (en termes de chiffre

d'affaires), ce qui correspond donc à un **effet de taille** ; en second lieu, les entreprises en forte croissance, ce qui correspond à un **effet « challenger »**. Après avoir testé ces deux hypothèses, nous chercherons ensuite à évaluer quels sont **les effets de chacune des quatre classes** d'entreprises identifiées sur les résultats de rentabilité du secteur.

- **L'EFFET TAILLE : LE POIDS DES LEADERS**

Sont considérées comme *leader* sectoriel les entreprises qui dépassent un certain seuil de chiffre d'affaires (déterminé sur la base de la distribution du chiffre d'affaires dans le secteur) sur l'ensemble de la période. Comme le secteur du négoce industriel spécialisé est homogène, on considère qu'ainsi on identifie correctement les *leaders*. Les *leaders* sont nécessairement peu nombreux : pour le secteur des autres commerces de gros spécialisés (46.7), nous retenons les onze plus importantes entreprises.

Graphique 8 : Evolution du taux de marge commerciale (MC/CA), du taux de valeur ajoutée (VA/CA) et du taux de marge brute (EBE/VA) des entreprises *leader* du secteur des autres commerces de gros spécialisés (46.7)



Source : CREDOC

Le graphique ci-dessus montre que, sur la période 2005-2012, la rentabilité des entreprises *leader* dans le secteur des autres commerces de gros spécialisés (46.7) a connu des évolutions contrastées. Le taux de marge commerciale (MC/CA) des *leaders* a progressé de près de 10 points sur la période alors que dans le même temps l'ensemble du secteur des autres commerces de gros spécialisés (46.7) enregistrait une stagnation de ce ratio (cf. graphique 8, supra). Mais les deux autres ratios de rentabilité ont connu une évolution moins favorable. La part de la valeur ajoutée dans le chiffre

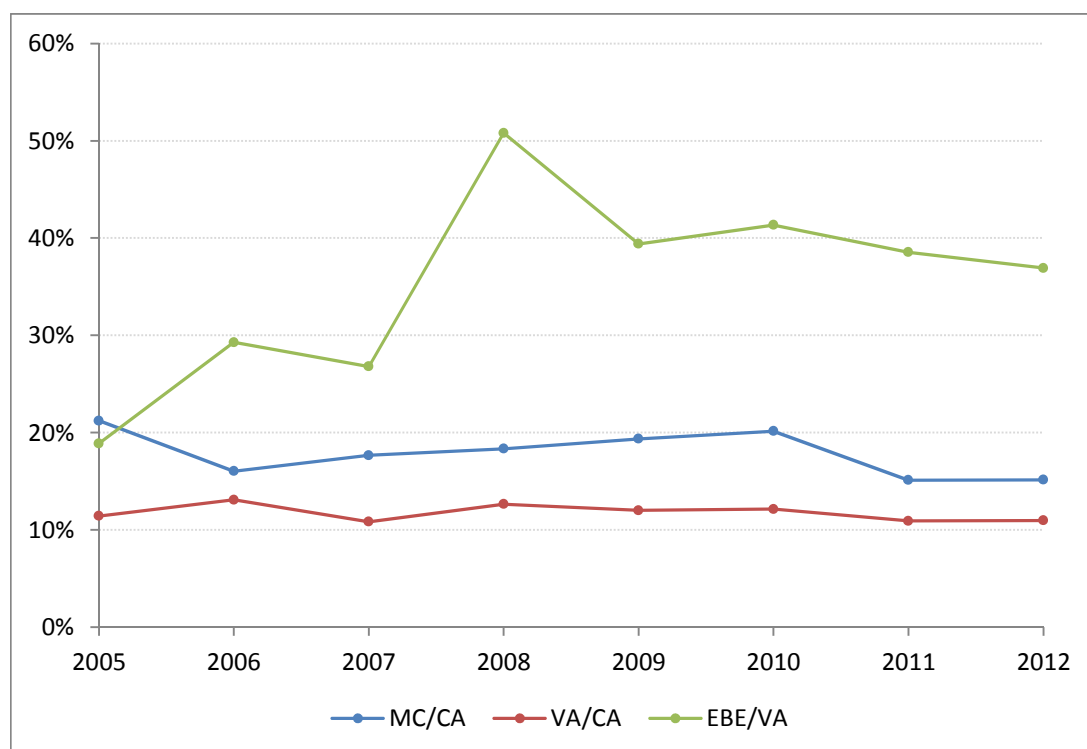
d'affaires (VA/CA) a légèrement reculé, perdant un point sur la période et se situe à un niveau structurellement inférieur à celui de l'ensemble du secteur. Mais c'est l'évolution du taux de marge brute qui est la plus marquante : alors que les *leaders* enregistraient un ratio supérieur à celui de l'ensemble du secteur 46.7 en début de période, ils ont connu une baisse beaucoup plus forte que les autres entreprises du secteur. Pendant les années 2007 à 2009, ce ratio a perdu 37 points (passant de 48% à 11%) quand, dans son ensemble, le secteur des autres commerces de gros spécialisés (46.7) ne perdait que 9 points. Ce n'est qu'en toute fin de période que le taux de marge brute des entreprises *leaders* est revenu au niveau de la moyenne du secteur des autres commerces de gros spécialisés (46.7).

Ces résultats laissent entrevoir que le principal effet des entreprises de grande taille sur les résultats de leur secteur n'est pas tant de « soutenir » les performances sectorielles que d'amplifier les variations observées.

- **L'EFFET CROISSANCE : LE POIDS DES ENTREPRISES CHALLENGER**

On définit une entreprise *challenger* comme étant une entreprise qui connaît une croissance forte de son chiffre d'affaires sur la période. Une seconde condition de taille s'additionne pour identifier de réels *challengers* et non de simples créations d'entreprises. Pour le secteur des autres commerces de gros spécialisés (46.7), on identifie ainsi quarante *challengers*.

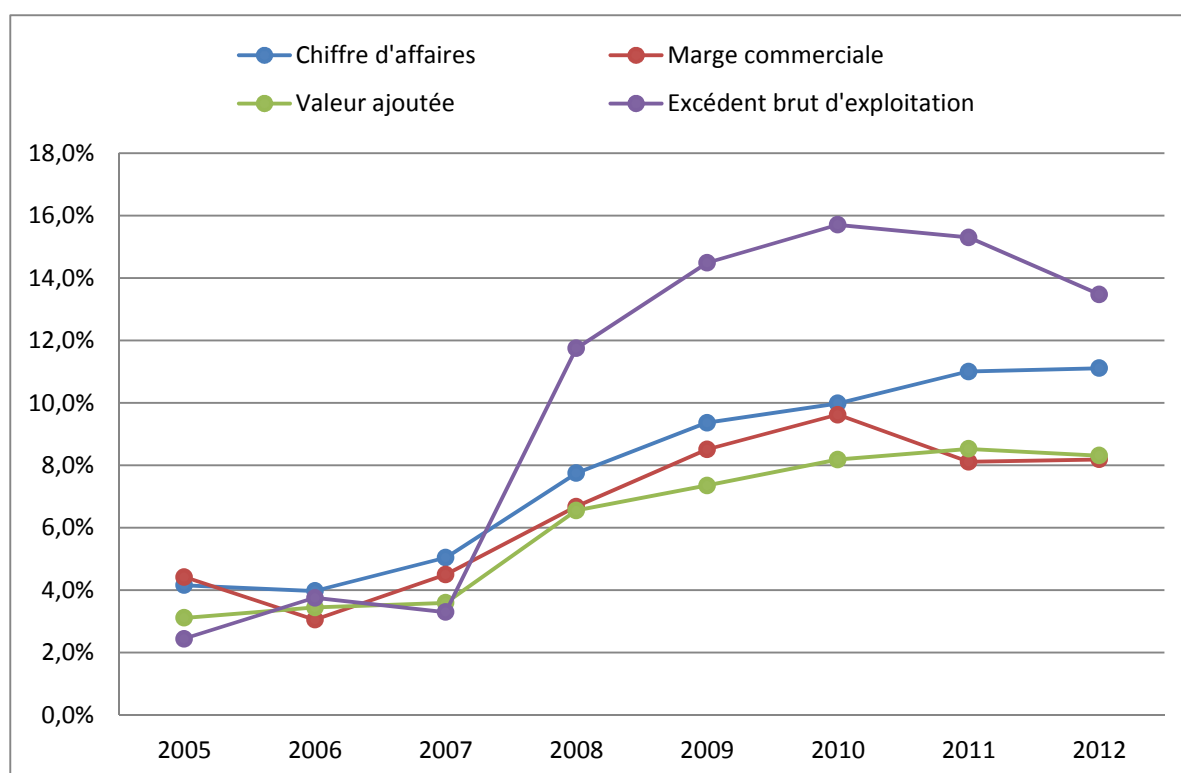
Graphique 9 : Evolution du taux de marge commerciale (MC/CA), du taux de valeur ajoutée (VA/CA) et du taux de marge brute (EBE/VA) des entreprises *challenger* du secteur des autres commerces de gros spécialisés (46.7)



Source : CREDOC

L'évolution des ratios de rentabilité des entreprises *challengers* sur la période 2005-2012 rend compte de performances contrastées. Le taux de marge brute (EBE/VA) des *challengers* a quasiment doublé sur la période, malgré une baisse après 2009, passant de 20% en 2005 à près de 40% en 2012 (cf. graphique 9, ci-dessus), quand les performances sectorielles se sont globalement détériorées (cf. graphique 8, supra). Mais les deux autres ratios de rentabilité ont connu des évolutions moins favorables. La part de la valeur ajoutée dans le chiffre d'affaires (VA/CA) est restée stable sur la période 2005-2012 et s'est maintenue à un niveau inférieur à celui du secteur des autres commerces de gros spécialisés (46.7) tandis que le taux de marge commerciale (MC/CA) peine à conserver son niveau de 2005 et à se maintenir dans la moyenne sectorielle.

Graphique 10 : Part des entreprises en croissance dans les résultats du secteur des autres commerces de gros spécialisés (46.7)



Source : CREDOC

Par construction, les entreprises en croissance voient augmenter leur poids dans le chiffre d'affaires du secteur des autres commerces de gros spécialisés (46.7). Cette croissance se constate également pour les autres soldes intermédiaires de gestion qui nous intéressent ici : la marge commerciale, la valeur ajoutée et l'excédent brut d'exploitation (cf. graphique 10, ci-dessus).

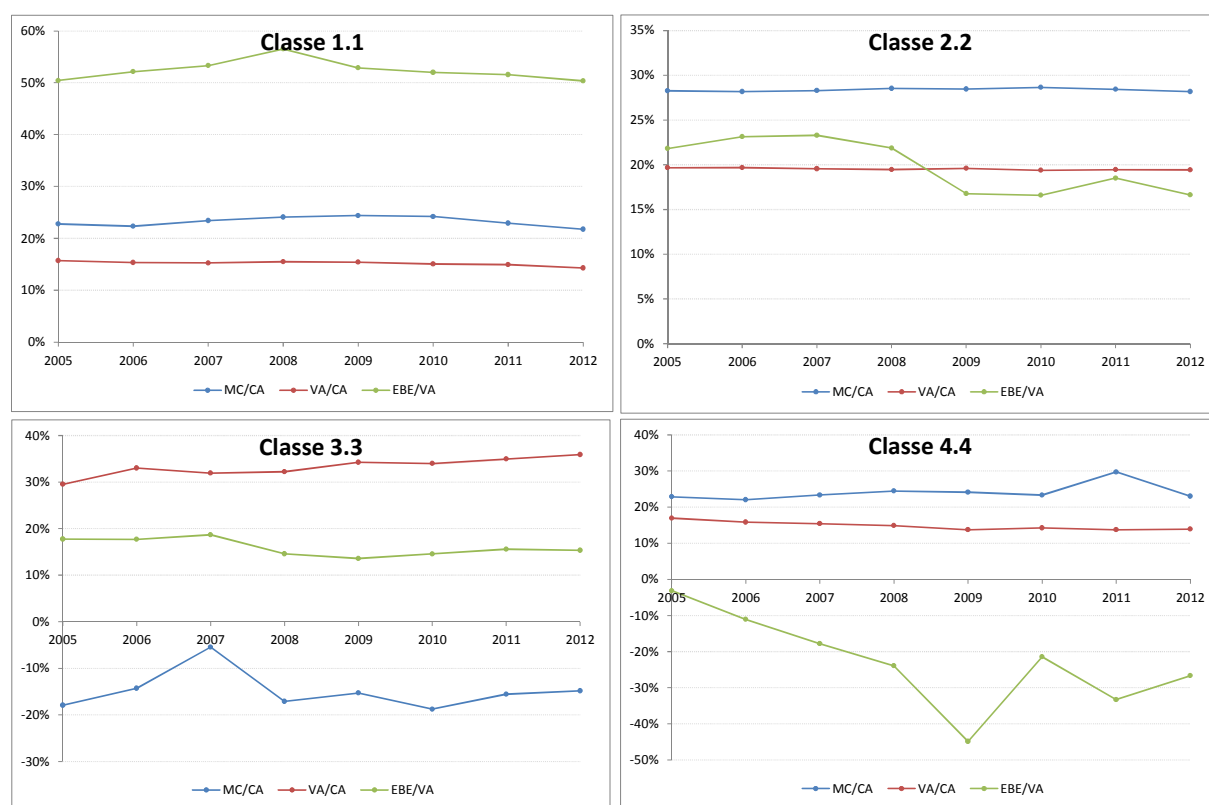
L'impact des entreprises en croissance sur les performances de rentabilité globales du secteur s'avère ambigu dans la mesure où il relève de deux effets opposés. D'une part, l'accroissement de la part de ces entreprises dans le chiffre d'affaires sectoriel a tendance à maintenir le taux de marge commerciale (MC/CA) et le taux de valeur ajoutée (VA/CA) à un niveau faible, dans la mesure où les performances des *challengers* pour ces deux ratios sont structurellement inférieures à celle du secteur. D'autre part, l'accroissement de la part des entreprises *challengers* dans l'excédent brut

d'exploitation sectoriel, contribue à augmenter la valeur du taux de marge d'exploitation (EBE/VA) étant donné que les performances des *challengers* sont structurellement supérieures à celles des autres entreprises du secteur. Par ailleurs, cet effet positif est accentué par l'augmentation de la valeur ajoutée sectorielle qui tire « mécaniquement » à la hausse l'EBE. Après la recherche d'un « effet taille » et d'un « effet croissance », nous cherchons maintenant à évaluer les effets de la typologie sur les performances sectorielles.

- **L'EFFET TYPOLOGIE SUR LES PERFORMANCES SECTORIELLES : LE POIDS DES ENTREPRISES SELON LEUR CLASSE DE PERFORMANCE**

La représentation graphique de la valeur des ratios de gestion pour chacune des classes confirme tout d'abord que la valeur des ratios reste relativement stable dans le temps, année après année.

Graphique 11 : Comparaison du taux de marge commerciale (MC/CA), du taux de valeur ajoutée (VA/CA) et du taux de marge brute (EBE/VA) des quatre classes d'entreprises identifiées - Secteur des autres commerces de gros spécialisés (46.7)



Source : CREDOC

Le taux de marge commerciale (MC/CA) s'est révélé globalement stable tout au long de la période observée pour chacune des classes identifiées à l'exception de la classe 3.3 qui a connu des fluctuations plus marquées de ce ratio mais dont le niveau est resté toutefois proche de sa valeur de début de période

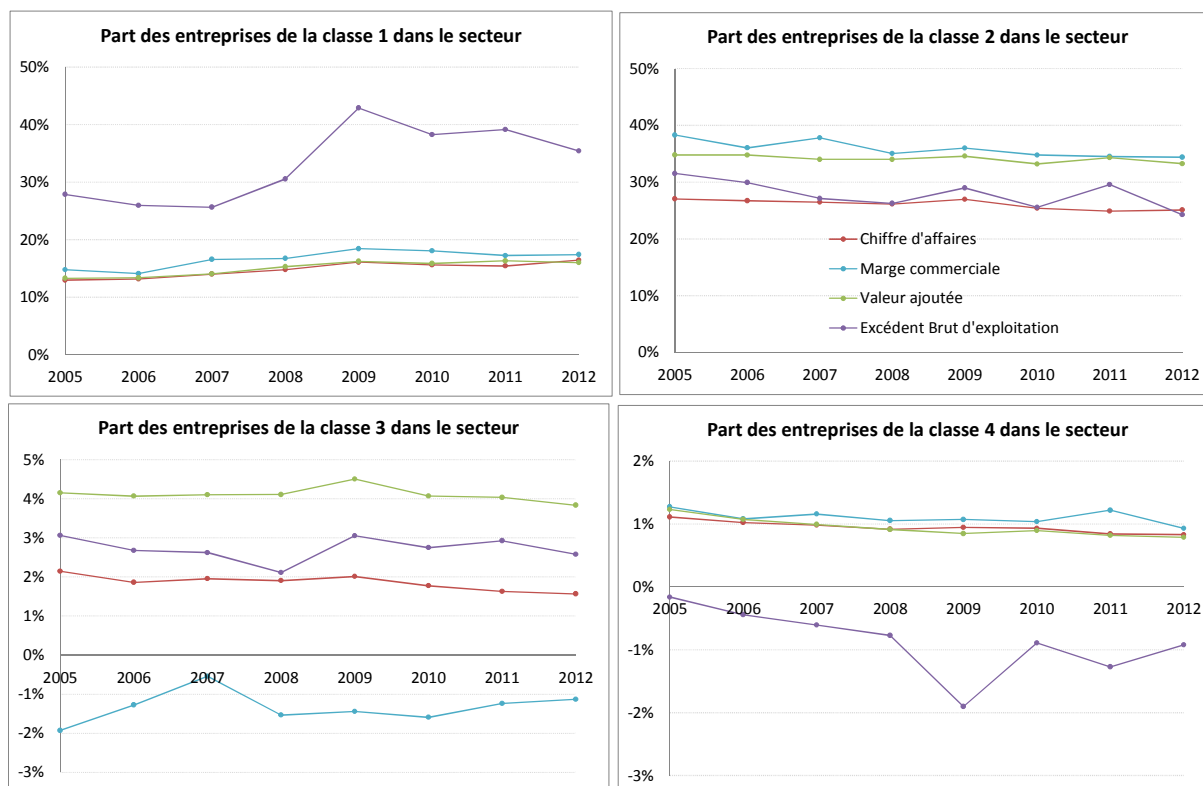
Les entreprises de la classe 3 ont vu la part de la valeur ajoutée dans le chiffre d'affaires (VA/CA) augmenter tout au long de la période (passant de 30 à 36%), tandis que les autres classes ont vu cette proportion très légèrement diminuer. (cf. graphique 11, ci-dessus)

En outre, les quatre classes d'entreprises ont enregistré une baisse de leur taux de marge brute (EBE/VA) en 2009, plus particulièrement la classe (2.2), ce qui traduit, probablement, un effet conjoncturel ressenti dans l'ensemble du secteur des autres commerces de gros spécialisés. Cependant, les entreprises les plus performantes (classe 1) de ce secteur semblent moins touchées par cette baisse que les autres entreprises (classes 2 et 3 notamment).

Un effet de structure associé à la classe (1.1) : le poids de la concentration économique

L'évolution de la part représentée par chacune des classes dans le secteur conforte également le rôle prédominant des entreprises de la classe 1. En effet, les entreprises qui composent cette classe sont les seules dont la part dans le secteur, que ce soit en chiffre d'affaires, en marge commerciale, en valeur ajoutée ou en excédent brut d'exploitation, augmente sur la période. Ainsi entre 2005 et 2012, la part du chiffre d'affaires sectoriel qui a été produit par ces entreprises passe de 13% à 16% ; l'évolution est identique pour la marge commerciale et la valeur ajoutée tandis que la part de l'EBE sectoriel attribuable aux entreprises de la classe 1 est passée de 28% à 35% sur la période (cf. graphique 11, ci-dessous).

Graphique 12 : Contribution des entreprises aux résultats économiques sectoriels selon la classe d'appartenance – Secteur des autres commerces de gros spécialisés (46.7)



Source : CREDOC

A l'inverse, les autres classes d'entreprises voient la part qu'elles représentent dans le secteur diminuer et ce pour l'ensemble des soldes de gestion.

L'influence des entreprises de la classe 1 se caractérise principalement par un effet structurel. En effet, les entreprises de cette classe n'améliorent pas leurs performances sur la période mais voient « simplement » leur poids croître dans le secteur. Cette augmentation du poids des entreprises de la classe 1 couplée à des ratios de rentabilité supérieurs à ceux des entreprises des autres classes a pour effet d'améliorer les ratios de rentabilité sectoriels ou, du moins, de s'opposer à la baisse de ceux-ci impulsée par les autres entreprises du secteur.

Un tel effet structurel peut s'interpréter comme un effet de concentration du secteur vers les entreprises de la classe 1.

La confirmation de la poursuite d'un mouvement amorcé il y a une vingtaine d'années

Ce résultat confirme le mouvement de concentration économique observé dans le commerce de gros depuis une vingtaine d'années [Coffy & alii (2007)]. Pour J-B. Berry (2004), bien que la concentration économique du commerce de gros reste moindre que dans d'autres secteurs d'activités, notamment dans le commerce de détail, elle tend à scinder le secteur en deux groupes d'entreprises : « celui des grandes entreprises, appartenant à des groupes nationaux ou internationaux, qui ont fait le choix de la concentration et de la spécialisation pour augmenter leur puissance de négociation envers les fabricants et la distribution ; et celui des petites et moyennes entreprises, qui opèrent au niveau local, ou même régional. » Ainsi, à partir du début des années 2000, les entreprises appartenant à des groupes réalisaient plus des trois quarts des ventes de marchandises dans le commerce interentreprises.

Le développement des réseaux de grossistes indépendants participe de ce mouvement de concentration économique au sein de la distribution de produits industriels (cf. encadré 9, ci-dessous). Ce phénomène est présent dans tous les secteurs de la distribution industrielle même si la mesure statistique du poids économique des groupements indépendants reste problématique.⁷⁵

Pour Ph. Dugot (2000), la concentration économique et financière est une nécessité pour les négociants, « un levier essentiel de maintien du commerce de gros parmi les acteurs en charge des échanges »⁷⁶, au sein d'un système productif de plus en plus concentré économiquement et financièrement (cf. encadré 9, ci-après). Sur le plan théorique, elle doit permettre aux négociants de dégager des économies d'échelle, sources de réduction des coûts de production (notamment pour les entreprises qui supportent d'importants coûts fixes) et de bénéficier de synergies liées à la mise en commun, au sein du groupe ou du réseaux d'entreprises, de services généraux tels que les achats, le marketing, la communication, la gestion des ressources humaines, etc. ; ces synergies permettant à leur tour de réduire les coûts fixes [M-L. Allain & C. Chambolle (2003)].⁷⁷ Par conséquent,

⁷⁵ Pour J-B. Berry (2004), « il est vrai que les groupements indépendants et les coopératives constituent un phénomène réel dans le commerce de gros – même si les instruments de mesure de ce phénomène sont imparfaits et en cours d'affinement. Ces réseaux constituent en tout cas le « pendant » des groupes, et pratiquent eux aussi l'intégration. » (p. 33)

⁷⁶ Dugot Ph. (2000), p. 85.

⁷⁷ Les auteures rappellent que, sur le plan théorique, les débats sur les effets des concentrations ne sont pas tranchés. Ces effets restent ambigus car ils sont liés aux politiques de prix pratiquées par les entreprises, qui

l'existence d'un effet de structure assimilable à un mouvement de concentration tend à confirmer que le niveau élevé du taux de marge d'exploitation (EBE/VA) de la classe (1.1) reposerait sur la présence d'économies d'échelle.

Encadré 9 : La concentration du commerce de gros une réponse à la concentration économique du tissu productif

La concentration économique des activités du commerce de gros constitue avant tout une adaptation à la concentration du tissu industriel qui a accompagné la libéralisation des échanges de marchandises engagée à partir des années 1980. Comme l'explique Ph. Dugot (2000), le développement de réseaux offre aux grossistes indépendants une opportunité de s'adapter à ce mouvement de concentration économique et de tirer les mêmes avantages que les structures de gros intégrées.

La concentration du système productif national et international

« Le système économique se découpe aujourd'hui en une série de sous-systèmes dont les ramifications aboutissent au contrôle de portions de branches de plus en plus importantes. (...) Les trois cinquièmes du système productif français dépendent ainsi des 500 plus importants groupes. Ce qui est vrai en France l'est dans l'ensemble du monde développé. »

« (...) l'ensemble industriel n'a jamais été aussi concentré : au début des années quatre-vingt-dix, en France, 40% des secteurs industriels fonctionnent de façon quasi monopolistique, 40% connaissent une situation oligopolistique, alors que, dans seulement 20% des cas on est dans une situation de pleine concurrence. (...) dans le secteur le moins concentré, celui des biens de consommation, plus de 60% sont en situation au moins oligopolistique. (...) l'échelle de référence de la concentration économique est aujourd'hui de plus en plus internationale et se réalise sous la pression des multinationales qui introduisent les appareils économiques nationaux dans un système monde globalisé. »

Le caractère « empirique » des stratégies de concentration

« Il serait vain ici de chercher à définir les différents modes de concentration et à établir une typologie des entreprises suivant qu'elles adoptent tel ou tel type de concentration (interne, externe, horizontale, verticale). (...) dans la réalité, rares sont les entreprises qui adoptent un type de concentration à l'exclusion de tel autre. Ce sont plutôt la conjoncture et les opportunités qui dictent aux entreprises les règles et les contours de leur développement, et, de toute façon, les différentes stratégies de concentration s'induisent mutuellement. »

Le développement des réseaux indépendants

« Tout en conservant leur indépendance, les acteurs composant ces ensembles sont susceptibles de bénéficier d'économie d'échelle, par exemple en matière d'organisation de la logistique. Les achats se faisant dans des quantités plus importantes, les groupements grossistes sont mieux à même de pouvoir peser sur leurs fournisseurs. L'originalité de ce mode de restructuration réside aussi dans le fait qu'il permet à des PME d'accéder à des avantages qu'elles n'auraient certainement pas pu acquérir isolées : mise en commun et gestion, par une structure créée à cet effet, d'un certain nombre de services ; notoriété induite par la promotion du groupement ; programmes de formation du personnel ; conseils en matière de modernisation des activités, de gestion, de pratiques commerciales ; information sur les nouveaux produits ; services d'ordre technique ou juridique... (...) Ceux-ci peuvent se faire selon des modalités plus ou moins lourdes, allant de la mise en place d'un réseau d'entrepôts à la constitution d'une simple centrale chargée du référencement, c'est-à-dire de la négociation des conditions d'achats avec les fournisseurs. Cela aboutit généralement à la constitution d'une enseigne, servant à l'identification des adhérents à un niveau le plus souvent suprarégional ou national. »

Source : Ph. Dugot (2000), p. 33-37 et 90-91

choisissent de répercuter les économies de coûts soit sur les prix de vente soit sur les marges (à prix inchangés). Ces choix sont toutefois conditionnés par le pouvoir de marché de l'entreprise, qui dépend en partie de l'élasticité de la demande par rapport au prix de vente. Dans le cas où la demande est sensible à toute variation du prix de vente, le distributeur dispose d'une faible marge pour élever son prix au-dessus de son coût d'approvisionnement. (p. 61-65)

Conclusion du chapitre 2 : La rentabilité du négoce industriel est de plus en plus portée par les grandes entreprises et les groupes

L'analyse statistique de la rentabilité dans le secteur du négoce industriel a permis de classer les entreprises en quatre classes. Une de ces classes, la classe (3.3), ne correspond pas véritablement à des entreprises de la distribution professionnelle dans la mesure où il s'agit avant tout de fabricants qui distribuent eux-mêmes leurs produits. Parmi les trois autres classes qui correspondent à des entreprises de la distribution professionnelles, on peut distinguer, de façon très classique, les entreprises qui réalisent des performances de rentabilité élevées (classe 1.1), les entreprises qui enregistrent des performances moyennes (classe 2.2) et, enfin, celles qui connaissent des difficultés économiques, temporaires ou définitives. Plusieurs facteurs économiques explicatifs ont été identifiés, qui peuvent justifier de tels écarts de rentabilité, sans toutefois préjuger de la qualité de la gestion des entreprises elles-mêmes.

Les classes (1.1) et (2.2) apparaissent comme deux classes majeures pour l'étude des modèles économiques du commerce de gros industriel dans la mesure où elles rassemblent une très large majorité d'entreprises qui réalisent des performances conformes aux moyennes sectorielles (2.2) ou significativement plus élevées (1.1). On peut ainsi assimiler les entreprises de la classe (2.2) aux entreprises « traditionnelles » du négoce (PME évoluant généralement aux niveaux local et régional) et les entreprises de la classe (1.1) à des entreprises de plus grande taille et à des groupes rassemblant plusieurs filiales. La taille de ces dernières devenant un élément explicatif possible du niveau élevé de leur taux de marge brute (EBE/VA) par l'intermédiaire de l'existence, probable, d'économies d'échelle ou encore par la contrainte de rémunérer un capital productif et financier important.

Le renforcement du poids des entreprises de la classe (1.1) dans le secteur et l'effet amplificateur des résultats des grandes entreprises sur les performances sectorielles constituent les deux effets statistiques associés à cette typologie. Le premier de ces effets confirme, par ailleurs, l'accroissement de la concentration économique au sein du négoce industriel.

Ces résultats obtenus pour le secteur des autres commerces de gros spécialisés (46.7) ont également été observés pour le commerce de gros d'équipements automobiles (45.31) et le commerce de gros d'autres équipements industriels (46.6). Ils nous amènent à privilégier pour l'analyse des modèles économiques sectoriels, l'étude de cas d'entreprises des classes (1.1) et (2.2).

3 LES MODELES ECONOMIQUES DU COMMERCE DE GROS INDUSTRIEL : L'ETUDE DE DIX CAS D'ENTREPRISES

L'objectif de ce dernier chapitre est d'identifier les modèles économiques à l'œuvre dans le commerce de gros industriel afin de définir quelle place occupent les négociants au sein du canal de distribution et quel rôle y tiennent-ils. Ce travail repose sur l'étude de dix cas d'entreprises, non représentatifs de la diversité des entreprises présentes dans le secteur, mais pour lesquels nous avons recueillis suffisamment d'informations pour caractériser leur organisation et leur orientation stratégique.

Après avoir présenté les entreprises étudiées et les méthodes de recueil des informations économiques mises en œuvre (3.1), nous appliquons la grille d'analyse élaborée dans le premier chapitre de cette étude pour caractériser les modèles économiques observés (3.2) et définir les relations que ces grossistes entretiennent avec leurs partenaires du canal de distribution (3.3).

Rappelons que, pour des raisons méthodologiques (cf. chapitre 1, conclusion, supra), il n'est pas possible de réaliser une analyse de la structure des revenus et des charges propre à chacune des dix entreprises observées ici. Néanmoins, chacune d'elles peut être classée parmi les deux classes majeures identifiées dans le chapitre 2 (classe 1 et classe 2), ce qui nous informe sur le niveau moyen de leur performance de rentabilité.

3.1 Les entreprises étudiées : champ, source, méthodologie

Cette partie expose brièvement les sources exploitées pour recueillir les informations économiques requises par l'étude des modèles économiques (3.1.1) et présente succinctement les grandes caractéristiques des dix entreprises qui nourrissent cette étude de cas (3.1.2).

3.1.1 Le champ de l'étude de cas et les sources d'information exploitées

Afin d'identifier les différents modèles économiques à l'œuvre dans le commerce interentreprises ainsi que la place de ces acteurs dans l'ensemble du canal de distribution, nous avons collecté des informations sectorielles grâce à une recherche documentaire fouillée. Le champ de l'analyse porte sur les groupes (NAF 2008, rév. 2, niveau 3) suivant :

- 45.31 : Commerce de gros d'équipements automobiles
- 46.6 : Commerce de gros d'équipements industriels
- 46.7 : Autres commerces de gros spécialisés

Les sources utilisées sont la presse spécialisée, et plus particulièrement la revue Négoces, les sites Internet des magazines lemoniteur.fr, lesechos.fr, Bati Distribution, BBI (Bricolage Bâtiment Industrie) ainsi que les rapports d'activité et site Internet des entreprises étudiées.

La recherche documentaire a été réalisée en plusieurs étapes. Au démarrage, le recensement de l'information a été effectué de manière large afin d'identifier les grandes tendances du secteur. Ensuite, nous nous sommes concentrés sur les entreprises appartenant aux classes (1.1) et (2.2) de la









classification, ces deux catégories représentant le mieux les acteurs du négoce, et nous nous sommes intéressés aux dix entreprises pour lesquelles nous disposons du plus d'informations. Enfin, nous avons réalisé des entretiens approfondis, en face à face, avec les dirigeants de trois entreprises afin de détailler des cas d'entreprises. A l'issue de ces phases, le champ s'est restreint à deux groupes : le commerce de gros d'équipements industriels (3 cas) et les autres commerces de gros spécialisés (7 cas).

3.1.2 Les entreprises étudiées

Le tableau suivant présente les caractéristiques des dix entreprises sélectionnées suite à l'analyse documentaire et à partir desquelles nous mènerons notre analyse de cas.

Tableau 13 : Les dix entreprises sélectionnées pour l'étude des modèles économiques du commerce de gros interindustriel

<p>GRUPE SOCODA</p>		<ul style="list-style-type: none"> ✚ 1^{er} Réseau français de distributeurs indépendants pour les secteurs du bâtiment et de l'industrie. ✚ Fédère plus de 170 entreprises et regroupe 650 points de vente ✚ 9000 collaborateurs, 3 Mds d'€ de CA ✚ Multi spécialiste
<p>POINT P Groupe Saint-Gobain</p>		<ul style="list-style-type: none"> ✚ Groupe de négoce, filiale de Saint-Gobain ✚ Leader de la distribution de matériaux de construction
<p>SONEPAR</p>		<ul style="list-style-type: none"> ✚ Acteur mondial de la distribution électrique ✚ 36000 collaborateurs, 16,3 Mds d'€ de CA ✚ 2200 points de vente
<p>VM MATERIAUX</p>		<ul style="list-style-type: none"> ✚ Entreprise familiale ✚ 121 points de vente de négoce en matériaux ✚ 14 usines de fabrication ✚ 3000 collaborateurs, 689,6 M d'€ de CA
<p>REXEL</p>		<ul style="list-style-type: none"> ✚ Leader mondial de la distribution de matériel électrique ✚ 40 enseignes commerciales, 2300 points de vente ✚ 31000 collaborateurs, 13,4 Mds d'€ de CA
<p>SAMSE</p>		<ul style="list-style-type: none"> ✚ Distributeur de matériaux de construction ✚ Présent en PACA et Rhône-Alpes ✚ 76 points de vente ✚ 1503 collaborateurs, 424 M d'€ de CA
<p>DENIS MATERIAUX</p>		<ul style="list-style-type: none"> ✚ Groupe multi-départemental ✚ Activité de négoce et de fabrication ✚ 31 points de vente, 305 collaborateurs
<p>OREXAD</p>		<ul style="list-style-type: none"> ✚ Spécialiste des fournitures industrielles ✚ 146 agences dont 101 en propre ✚ 1700 collaborateurs, 450 M d'€ de CA

BIG MAT		<ul style="list-style-type: none">  1^{ère} Coopérative française de négociants indépendants  110 adhérents, 336 points de vente  1,2 Mds d'€ de CA
GROUPE CHAVIGNY		<ul style="list-style-type: none">  Entreprise familiale  Généraliste, leader régional  28 points de vente, 124 M d'€ de CA

Source : CREDOC à partir de la presse économique et spécialisée et des sites Internet des entreprises

3.2 L'approche RCOA appliquée aux 10 cas d'entreprises

L'analyse des combinaisons RCOA mises en œuvre par les dix entreprises étudiées révèle plusieurs caractéristiques communes à ces entreprises (3.2.1). C'est sur le plan des services proposés que ces négociants se différencient le plus (3.2.2), comme en atteste l'étude détaillée de trois de ces cas (3.2.3). En conclusion, l'approche RCOA permet de mettre en évidence différents modèles économiques, renvoyant aux deux modèles « idéal-types » de la distribution (3.2.4).

3.2.1 Une structure commune à l'ensemble des acteurs

On distingue trois fonctions traditionnelles différentes pour un grossiste, à savoir : assurer le rôle de prescripteur c'est-à-dire permettre la rencontre de l'offre et de la demande (fonction commerciale), gérer les flux physiques (fonction logistique) et financer l'activité de ses clients comprenant le crédit commercial et le financement des stocks (fonction de financement). A ces fonctions traditionnelles correspondent deux activités, assurées par l'ensemble des acteurs du commerce interentreprises :

- L'achat et la revente de produits, qui constituent le cœur du métier de commerçant.
- La réalisation de services proposés aux clients et/ou aux fournisseurs, qui peuvent être traditionnels ou davantage novateurs (à plus forte valeur ajoutée).

Pour mettre en œuvre ces deux activités, les entreprises doivent mobiliser des ressources et des compétences particulières que l'on a pu identifier grâce à l'analyse documentaire.

Ainsi, les négociants déploient des ressources dites physiques, plus particulièrement, les ressources logistiques (entrepôts, plates-formes, flottes de camions) et les ressources commerciales (points de vente, espaces de démonstration) ainsi que des ressources dites intangibles telles que le développement d'un système d'information comprenant la collecte des données clients et l'organisation des flux d'échange avec les fournisseurs.

Si l'on retrouve ces ressources chez tous les acteurs, elles peuvent prendre des formes différentes en fonction des objectifs poursuivis et du modèle économique de l'entreprise. Certains grossistes souhaitent réaliser des économies d'échelle sur le *retailing mix*, ce qui se traduit par la volonté de standardiser les points de vente (matériaux, design,...). Par exemple, l'enseigne BIG MAT vise à renforcer sa visibilité en réalisant une harmonisation des sites et un affichage plus clair. D'autres attacheront davantage d'attention à la fluidité des échanges entre les partenaires du canal de distribution. Le système d'information déployé sera alors plus élaboré et des outils d'échange de données seront mis en place. C'est le cas par exemple de REXEL qui a installé un système d'échange de données informatisées pour traiter avec les grands comptes. Par ailleurs, les stocks en magasin

pourront se faire moins importants grâce au développement d’une logistique à plusieurs niveaux (entrepôt central à partir duquel rayonnent des agences régionales ou locales).

On retrouve chez l’ensemble des acteurs les compétences suivantes :

- Les Achats, comprenant le référencement des fournisseurs et la négociation (acheter aux meilleurs prix, allonger les délais de paiement...).
- La Gestion des flux physiques et d’informations, afin de limiter les stocks et d’éviter les ruptures d’approvisionnement.
- La Gestion des espaces commerciaux, comprenant les aspects immobiliers (achat/location, valorisation des surfaces) ainsi que la gestion des points de vente (mettre en avant des produits, gérer les stocks, organiser des services périphériques, motiver les équipes commerciales).

En matière d’offre de produits, si la tendance générale s’oriente vers la spécialisation des acteurs, en raison de la segmentation de plus en plus fine des marchés de la part des clients, il existe encore une pluralité de cas de figures. Ainsi, on retrouve des généralistes, des multi spécialistes ainsi que des spécialistes. Chez tous les acteurs étudiés, on retrouve les services dits « classiques » pour ce secteur, à savoir : les services de commodité (horaires d’ouverture adaptés à la clientèle, parking, livraison, proximité), le conseil (sur l’usage des produits), la disponibilité des produits, la diffusion d’informations, les salles d’exposition ou encore le financement.

En résumé, l’analyse documentaire a permis de mettre en évidence un tronc commun à l’ensemble des acteurs du négoce de produits industriels que nous avons synthétisé dans le tableau 14 (ci-dessous).

Tableau 14 : La grille d’analyse RCOA : les variables associées aux fonctions traditionnelles du négoce

RESSOURCES	COMPETENCES	OFFRE	ACTIVITES
<ul style="list-style-type: none"> • Logistiques • Commerciales • Système d’information 	<ul style="list-style-type: none"> • Achat • Gestion des flux logistiques et d’information • Gestion des espaces commerciaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Services de commodité • Conseils • Disponibilité des produits • Diffusion d’informations • Salles d’exposition • Financement 	<ul style="list-style-type: none"> • Achat – revente de produits • Réalisation de services

Source : CREDOC

3.2.2 Une différenciation fondée sur les prestations de services

Si les acteurs du secteur du négoce interentreprises remplissent tous, *a minima*, les fonctions traditionnelles, la plupart ont élargi leurs domaines de compétences, conférant de nouvelles dimensions et de nouvelles frontières au commerce de gros. Ainsi, en amont, il prolonge la fonction de production tandis qu’en aval, il participe et irrigue le maillage des acteurs de la distribution qui font vivre le marché de proximité.

Cela se traduit principalement par le développement de services nouveaux à destination des clients et / ou des fournisseurs. Parmi les 11 familles de nouveaux services qui empiètent sur la chaîne de

valeur des clients, identifiées par J. Nefussi (2008 a) (cf. 1.3.2, supra), l'analyse documentaire nous a permis d'en mettre en exergue un certain nombre, à savoir :

- **L'expertise technique et prescription** : la nécessité d'apparaître comme un expert sur son domaine d'intervention est une tendance qui s'est fortement accentuée depuis quelques années. Quel que soit le secteur, le négoce doit mettre en avant une expertise : l'efficacité énergétique, la domotique, la maison à ossature bois (MOB), la couleur, de l'équipement, la protection individuelle (EPI), le soudage, l'isolation thermique par l'extérieur (ITE), etc. Pour contrer les autres canaux de distribution et les concurrents, pour rassurer et fidéliser leur clientèle, les négociants assurent ainsi un rôle qui dépasse de loin la pure distribution. Dans ce but, un travail important sur l'offre et les plans de vente est mené. Parallèlement, l'expertise interne des équipes se renforce avec de vastes plans de formation. Enfin, de nombreux outils voient le jour : catalogues dédiés, guides explicatifs, labels d'identification, sites Internet et déclinaisons pour smartphone, ateliers et événements, showrooms spécifiques. Par conséquent, les grossistes développent des compétences commerciales et marketing afin de segmenter, de différencier leur offre et de gérer l'assortiment.
- **La sous-traitance pour les clients** : certains acteurs ont décidé de se positionner sur des activités délaissées par les clients en raison soit d'une perte de savoir-faire sur le terrain soit d'un risque encouru jugé trop grand soit d'un changement de réglementation. C'est le cas par exemple sur le segment de la menuiserie où la découpe des poutres ou des grosses pièces de bois ne se fait plus sur le terrain mais parfois directement chez le grossiste. Certaines activités sont également réglementées, comme par exemple sur le segment des économies d'énergie où les différents audits et calculs doivent être effectués par des professionnels indépendants. Ainsi, on voit se développer dans le négoce des services de transformation de produits (découpe de panneaux, perçage de matières fragiles, fabrication de produits sur-mesure), la mise en place de logiciels permettant de réaliser les calculs nécessaires aux prestations (calculs pour la réalisation de planchers béton) ou encore l'intermédiation entre le client et les différents organismes d'audits. Pour se faire, les négociants s'appuient sur des ressources productives (usines de production ou de transformation) et développent des compétences relationnelles (coordination des différents acteurs, intermédiation).
- **La maintenance d'équipements et la formation au bon usage** : dans la mesure où les entreprises de gros sont engagées dans la vente ou la location d'équipements, la maintenance des équipements et la formation des personnels au bon usage font partie de l'offre globale de services de certains acteurs. Si ce service s'observe dans tous les secteurs, il est particulièrement pertinent dans le négoce de produits techniques (par exemple : les matériels d'usinage, les matériels pneumatiques, etc.).
- **La collecte des déchets** : le bâtiment est confronté à un double défi : l'obligation croissante en matière de gestion et de valorisation des déchets et la raréfaction des lieux à même de les recevoir et de les traiter dans le respect des règles en vigueur. L'augmentation des déchets des ménages et la multiplication des filières de valorisation induisent une saturation des déchèteries. Les déchets des artisans devraient donc être de moins en moins acceptés, ce qui les obligera à parcourir davantage de kilomètres pour trouver des sites pour les accueillir. En outre, la directive européenne 2008/98 qui fixe la valorisation des déchets inertes et non dangereux du bâtiment à 70% en poids à l'horizon 2020 oblige les acteurs du secteur à

modifier leurs modes de gestion des déchets. Pour le négoce, cette problématique peut devenir un moyen de se démarquer de la concurrence et de fidéliser ses clients, sachant que la profession dispose d'un maillage de proximité de près de 5 000 agences, dépôts et points de vente. Ainsi, la fourniture d'un service de gestion et de traitement des déchets est un moyen de se différencier de la concurrence. L'intervention des négociants dans la gestion des déchets se renforce et devient de plus en plus innovante. Nous détaillerons, dans la section suivante (3.2.3), l'approche novatrice en la matière d'un leader régional.

Tableau 15 : Exemples de services mis en œuvre par les entreprises étudiées à destination de leurs clients

<p>Expertise technique et prescription</p>	<p>Toutes les agences généralistes de SONEPAR peuvent s'appuyer sur un réseau d'agences labellisées NRA Lighting, disposant du personnel compétent, d'une offre spécifique, d'un showroom et, surtout, d'une approche prescription. Les agences labellisées bénéficient de cet apport d'affaires tout en poursuivant leur activité de prescription à forte valeur ajoutée. Pour constituer ce réseau actuellement de 35 agences et qui devrait à terme en compter une cinquantaine, l'enseigne a investi dans la formation de ses équipes, dans un concept de showroom actuellement en déploiement, dans des outils de CAO et de calcul de ROI, et dans l'animation des points de vente avec un plan d'action commerciale.</p>
<p>Sous-traitance pour les clients</p>	<p>REXEL a développé le service Vesta. C'est un logiciel d'aide à la vente qui se présente sous la forme d'une tablette interactive. Cette offre s'adresse à tout électricien et chauffagiste qui veut changer de dimension dans son approche de la performance énergétique. L'outil décline quatre onglets principaux : « je découvre » servant de support pédagogique à l'artisan avec des arguments de ventes, « je compare » permettant d'enrichir l'argumentaire de vente en démontrant la pertinence de la solution proposée par l'installateur, « je choisis » donnant accès au plan de vente de REXEL actualisé, « je finance » renvoyant aux solutions d'aide (crédits d'impôts, prêts Solféa, certificats d'économie d'énergie). Par ailleurs, Vesta est équipé d'un logiciel qui permet à l'artisan de réaliser un pré-diagnostic énergétique de la maison et de mesurer l'impact des solutions qu'il propose. Une version plus pointue, appuyée par une formation payante, donne à l'installateur les moyens de faire les relevés terrain pour l'établissement d'un audit énergétique par un bureau d'études. Grâce à ce logiciel, l'électricien fait son plan, implémente son installation et envoie le fichier à l'agence REXEL 3i où un spécialiste valide ses choix et configure le matériel.</p>
<p>Maintenance d'équipements et formation au bon usage</p>	<p>ST INDUSTRIE (distributeur représentatif du réseau OREXAD) propose à sa clientèle une gamme de services assez étendue qui inclut la dispense, par des collaborateurs spécialisés de l'entreprise ou par des fournisseurs partenaires, de formations diverses comme la conduite de machines à commande numérique ou encore des essais de coupe réalisées chez le client, pour faciliter le choix de produits adaptés à leurs besoins. Ce service génère 40% de son chiffre d'affaires.</p>
<p>Collecte des déchets</p>	<p>A l'aide des déchèteries privées gérées en propre ou externalisées à un tiers spécialisé, LA PLATEFORME DU BATIMENT, POINT.P ou CHR RABONI ont développé cette offre depuis plus d'une dizaine d'années.</p>

Source : CREDOC à partir de la presse économique et spécialisée et des sites Internet des entreprises citées

Parmi les 8 familles de services qui empiètent sur la chaîne de valeur des fournisseurs, identifiées par J. Nefussi (2008 a), trois ont été observées fréquemment dans le cadre de notre analyse documentaire :

- **Le service après-vente et la réparation** : une part importante des activités de commerce de gros concerne le matériel d'occasion. A la fin du cycle de vie des équipements, les entreprises de gros interviennent dans la remise en état de certains équipements en remplaçant les pièces défectueuses. La frontière entre la remise en état, la réparation et les activités

classiques de services après-vente, est de plus en plus floue. Celle-ci nécessite une très grande compétence technique ainsi que des équipements spécialisés.

- **La finalisation des solutions** : ce service se traduit concrètement dans les secteurs industriels et du bâtiment par des activités de production artisanale ou industrielle, réalisées auparavant par les fournisseurs (installation d'équipements, fabrication sur-mesure, prestations de services liées à l'usage du produit).
- **La promotion des innovations** : les grossistes rendent aussi un service essentiel dans la diffusion des innovations de leurs fournisseurs. Cette diffusion n'est pas une simple distribution : la mise en avant des innovations, la formation aux nouvelles technologies, l'incitation à créer de nouvelles activités sont autant de facteurs stratégiques dans la diffusion des innovations. Dans ces processus la « fonction commerciale » en tant que telle se distingue de la fonction de distribution professionnelle : il s'agit de la capacité de prescription des innovations par le grossiste. Tous les moyens du commerce peuvent être mobilisés sur ce service aux fournisseurs : l'information des clients repose sur des moyens de communication actuels (catalogues papiers, portails web...) mais aussi sur la mise en scène pratique des innovations (prototypes, showroom...).

Tableau 16 : Exemples de services mis en œuvre par les entreprises étudiées à destination des fournisseurs

<p>Service après-vente et Réparation</p>	<p><i>L'enseigne SAFO du réseau OREXAD a mis en place un service qui s'exerce d'une part en amont de la vente à travers la réalisation de diagnostics et études (étude de consommation, débitmétrie, analyse des besoins du client, choix du matériel...) et d'autre part en aval de la vente en rassemblant les opérations de maintenance et de service après-vente.</i></p>
<p>Finalisation des solutions</p>	<p><i>L'enseigne BRICKMANN PNEUMATIQUE ET AUTOMATISME, membre du réseau OREXAD, ajoute au négoce pur une activité importante de mise en situation des produits chez le client. L'équipe conçoit des solutions personnalisées, réalise l'assemblage des composants en sous-ensembles dans son propre atelier, procède à l'installation sur le site et réalise la maintenance des installations.</i></p>

Source : CREDOC à partir de la presse économique et spécialisée et des sites Internet des entreprises citées

• LES RESSOURCES, LES COMPETENCES ET LES ACTIVITES ASSOCIEES A CETTE OFFRE DE SERVICES

Par conséquent, comme l’identifiait J. Nefusi (2008 a), le commerce de gros bénéficie de nouvelles opportunités de développement de services que certains acteurs mettent à profit pour faire évoluer leur modèle économique. Toutefois, il apparaît dans l’analyse documentaire que les services à destinations des fournisseurs sont moins développés que ceux à destination des clients. En effet, même si on observe également différents niveaux, plus ou moins fort, de stratégies tournées vers le service client, **l’implication du grossiste vers l’aval de la chaîne de valeur est plus fréquente.**

La mise en place de ces nouveaux services impliquent pour les grossistes de se doter de ressources et de compétences également nouvelles. Le tableau ci-dessous résume ainsi les caractéristiques correspondant aux fonctions traditionnelles du commerce de gros ainsi que celles qui relèvent de l’évolution du métier de grossiste et de choix stratégiques spécifiques de la part des entreprises (en bleu).

Tableau 17 : La grille d’analyse RCOA : les principales variables identifiées par la recherche documentaire

RESSOURCES	COMPETENCES	OFFRE	ACTIVITES
<ul style="list-style-type: none"> Logistiques Commerciales Système d’information Productives 	<ul style="list-style-type: none"> Achat Gestion des flux logistiques et d’information Gestion des espaces commerciaux Commerciales et marketing Relationnelles 	<ul style="list-style-type: none"> Généraliste / multi spécialiste / spécialiste Services de commodité Conseils Disponibilité des produits Diffusion d’informations Salles d’exposition Financement Prescription Maintenance Formation au bon usage Collecte des déchets Sous-traitance pour les clients 	<ul style="list-style-type: none"> Achat – revente de produits Réalisation de services Production et transformation de produits

Source : CREDOC

Si l’analyse documentaire nous a permis d’identifier les grandes tendances en matières de ressources et de compétences mobilisées par les négociants, d’offres de produits et services proposées ainsi que les activités exercées, l’analyse par le modèle RCOA des modèles économiques pâtit du manque de précision des informations collectées. La réalisation d’entretiens en face à face avec des dirigeants d’entreprises nous permet alors de détailler trois cas d’entreprises de manière plus précise.

3.2.3 Analyse détaillée de trois cas d’entreprises

Parmi les dix entreprises recensées dans la revue documentaire, trois d’entre elles ont été sélectionnées pour l’intérêt que présentaient les informations recueillies. Ces entreprises évoluent sur les deux marchés principaux : les matériaux de construction et les fournitures industrielles. Il s’agit de grossistes indépendants, c’est-à-dire qu’ils ne sont pas les filiales commerciales d’une

entreprise industrielle ou d'une entreprise de la grande distribution. Deux d'entre elles se sont développées sous la forme d'un réseau et dans le cadre d'un groupe.

- **ENTREPRISE 1 : INDEPENDANT, LEADER REGIONAL**

L'entreprise se définit comme un intermédiaire du commerce pour des éléments destinés à la construction au titre du négoce. Elle réalise des actes commerciaux à destination des professionnels de la construction (77%), essentiellement des artisans, et des particuliers (33%), principalement des bricoleurs très avertis.

Généraliste, l'entreprise couvre les métiers du maçon, du couvreur, du plâtrier, de l'isolation, du plombier, du chauffagiste, du carreleur, du menuisier et des travaux publics. L'offre présente quelques marques de distributeur (MDD) sur les segments de la peinture et du chauffage (via le groupement Algorel) mais les ventes de ces produits demeurent très marginales. Le développement de MDD n'entre pas dans la stratégie de l'entreprise qui ne souhaite pas concurrencer l'offre des industriels. L'offre est donc large mais peu profonde.

L'activité de l'entreprise consiste en l'achat-revente de produit, la production et la transformation de produits et la réalisation de services. Pour se faire, ce négociant a mobilisé les ressources suivantes :

- *Logistiques et transport* : membre du groupe Astre, l'activité transport du Groupe se compose aujourd'hui d'une flotte de plus de 140 véhicules et de 2 plates-formes logistiques. L'entreprise dispose de 35 entrepôts de stockage organisés entre des entrepôts centraux dans chaque bassin économique et des petites agences qui rayonnent autour de ces derniers.
- *Commerciales* : trente agences sont réparties sur les départements de la Sarthe, de l'Eure-et-Loir, de l'Indre-et-Loire et du Loir-et-Cher.
- *Productives* : l'entreprise produit des éléments de construction : pour le gros œuvre (bloc béton, plancher béton...) et la menuiserie PVC et Aluminium. Elle compte trois usines.
- *Système d'information* : l'échange d'informations avec les fournisseurs se fait principalement par fax, l'EDI restant très marginal. L'entreprise dispose d'une base d'informations clients très importante permettant des analyses fines mais qui reste encore largement sous-exploitée. La construction de la base est sous-traitée à une société de services informatiques (SSII) tandis que l'alimentation, la gestion et l'exploitation des données sont internalisées.

Le négociant dispose en interne des compétences suivantes :

- *Achat* : référencement, négociation.
- *Relationnelles* : coordination de lancements de produits, management des catégories de produits, coordination des sous-traitants.
- *Gestion des flux physiques et d'information* : limiter les ruptures de stock.
- *Gestion des points de vente*
- *Commerciales et marketing* (même si les ressources sont encore insuffisantes pour investir sur la connaissance fine des clients, des marchés et améliorer ainsi la segmentation).
- *Capacité à motiver les hommes.*

Les services mis en place par l'entreprise à destination des clients sont les suivants :

- La réduction des coûts par la fonction achat grâce à la massification des achats.
- La gestion des stocks clients
- La livraison des marchandises au plus près des besoins des clients : auparavant, l'entreprise assurait la livraison des marchandises mais se contentait de les transporter et de les décharger au sol. Dorénavant, elle doit assurer la livraison et livrer les marchandises sur les chantiers au plus près de leur mise en œuvre de manière à éviter aux clients de déplacer à nouveau ces marchandises. Cela implique l'achat d'engins de plus en plus puissants pour permettre des livraisons de plus en plus complexes.
- La réalisation de tâches qui étaient auparavant assurées par les clients : la mise à disposition de ressources matériels, d'outillages et de savoir-faire. Par exemple, outre les calculs pour les planchers bétons déjà mentionnés, les artisans ne réalisent plus (ou de moins en moins) le perçage ou le découpage sur des produits chers en raison d'une perte de ce savoir-faire ou du refus de porter le risque d'une mauvaise manipulation. Le Groupe s'est donc équipé pour réaliser ces prestations et livrer des produits semi-finis. Par ailleurs, avec le renforcement de la législation liée au « Grenelle » de l'environnement et à la réglementation thermique (RT 2012), les métiers se complexifient et les cahiers des charges doivent être impérativement réalisés par des cabinets d'études. Dorénavant, l'entreprise se charge de cette sous-traitance pour l'artisan.
- Par l'intermédiaire du réseau Energie Habitat, le négociant propose des offres packagées qui tiennent compte des obligations du Grenelle et des RT. L'objectif est d'aider le client à proposer un produit de la gamme supérieur sans que cela coûte plus cher au client final.
- Le dispositif RGE (Reconnu Garant de l'Environnement) va obliger les artisans à obtenir des labels. Le distributeur souhaite jouer un rôle prépondérant pour aider les artisans à obtenir ces labels et à réaliser ces travaux. Il propose ainsi un réel accompagnement des artisans sur cette thématique, tels que la réalisation d'audit ou des solutions bancaires pour accéder au prêt à taux zéro (PTZ+) en partenariat avec un organisme bancaire.
- Le groupe de négoce a créé sa propre structure de collecte et de valorisation des déchets afin d'apporter une solution globale sur les déchets de chantiers, pour les clients mais aussi pour sa propre branche industrielle. Le dispositif mis en place s'articule autour de deux axes principaux : le centre de tri et la collecte en négoce. La plateforme de tri, bâtiment couvert de 1500 m², s'est fixée comme objectif d'atteindre dès fin 2013 un taux de valorisation de plus de 60%, pour dépasser les 90% par la suite. Si son fonctionnement est somme toute relativement traditionnel, l'originalité du concept repose sur la collecte des déchets. L'idée consiste à développer des déchèteries professionnelles automatisées en libre-service. Moyennant l'achat d'une carte magnétique, les entreprises du bâtiment ont accès à ces centres d'apport volontaire, versent leurs déchets dans une fosse à pesons et reçoivent sur leur facture en fin de mois le montant correspondant des déchets déposés.

Les services proposés aux fournisseurs sont plus rares. Ils concernent essentiellement :

- L'observation précise du découpage des consommateurs (où et qui ?) et la remontée des informations de terrain.
- Le montage d'opérations spécifiques et précises en accompagnement : actions commerciales conjointes en magasin.

Si l'optimisation des coûts n'est pas absente de la stratégie du groupe, **l'accent est davantage mis sur la relation client**. Toutefois, le distributeur est confronté à un problème important : l'incapacité à revendre les services à leur coût réel. La production de services n'est pas aujourd'hui pensée comme un centre de profit autonome mais plutôt comme un moyen de continuer à vendre. Cela pouvait se concevoir facilement dans le passé car les marges permettaient de supporter le coût des services rendus, ce qui n'est plus le cas aujourd'hui avec une pression sur les prix qui est de plus en plus forte.

Tableau 18 : La combinaison RCOA associée à l'entreprise 1

RESSOURCES	COMPETENCES	OFFRE	ACTIVITES
<ul style="list-style-type: none"> • Logistiques : plateformes et entrepôts Transport : flotte de plus de 80 camions de transport, parc de camions grues, camions à haillon et camion à pince et parc de 50 camions et engins de terrassement • Commerciales : 30 agences • Système d'information : base de données clients • Productives : 3 unités de fabrication de produits béton et 7 centrales de fabrication de Béton Prêt à l'Emploi (BPE) 	<ul style="list-style-type: none"> • Achat • Gestion des flux logistiques et d'information • Gestion des espaces commerciaux • Commerciales et marketing • Relationnelles 	<ul style="list-style-type: none"> • Généraliste • Services de commodité • Conseils • Disponibilité des produits • Diffusion d'informations • Salles d'exposition • Financement • Prescription • Collecte des déchets • Sous-traitance pour les clients 	<ul style="list-style-type: none"> • Achat – revente de produits • Réalisation de services • Production et transformation de produits

Source : CREDOC

• ENTREPRISE 2 : GROUPEMENT D'INDEPENDANTS

Le cas n°2 représente un groupement d'indépendants, qui rassemble environ 170 adhérents, essentiellement spécialistes. Organisé en deux branches, il couvre sept métiers :

- Pour la branche industrie : le négoce sidérurgique, le négoce de quincaillerie et la fourniture industrielle et le négoce technique.
- Pour la branche bâtiment : l'électricité, la décoration, le chauffage et les matériaux de construction.

Les activités réalisées par les entreprises du réseau consistent en l'achat-revente de produits, la production et la transformation de produits (uniquement dans les aciers et le négoce technique où la fourniture de produits semi-finis constitue une valeur ajoutée) et la réalisation de services. La combinaison RCOA des membres du réseau se rapproche sensiblement de celle observée pour le cas n°1. En revanche, l'activité du groupement est, quant à elle, différente puisqu'elle consiste essentiellement à mettre à la disposition des adhérents des outils et services nécessaires au bon déroulement de leurs affaires. Le groupement permet donc souvent d'apporter les compétences et

ressources qui pourraient manquer aux indépendants. Il vise à remplir trois missions principales : « mieux acheter », « mieux vendre » et « mieux gérer » autour desquelles s'articulent un certain nombre de services.

« **Mieux acheter** » : en s'associant à d'autres partenaires, le groupe a construit une stratégie globale de référencement et d'achat dans laquelle les indépendants peuvent puiser pour constituer leur offre.

Pour « **Mieux vendre** », le groupe a développé une dizaine de services :

- La préparation de plans d'actions personnalisés qui prennent en compte la spécificité des zones de chalandise, des problématiques et de la structuration de l'adhérent.
- L'accompagnement des indépendants en point de vente grâce à 3 animateurs réseau.
- La mise à disposition d'outils d'accompagnement marketing : base de données tarifs, sites vitrines ou de ventes en ligne à partir de la base de données tarifs, interface de mise en page de documents, catalogue interactif, plateforme de mailing, fichier de prospection client, édition de guides, offre signalétique...
- Des opérations « cœur de métier » pour valoriser le savoir-faire et l'approche métier de chaque adhérent.
- L'organisation de journées promotionnelles.
- Des formations.
- La mise en place d'un programme de fidélisation clé en main.
- La mise en place d'une structure dédiée pour les grands comptes.

Avec ces services, le groupement apporte des compétences commerciales et marketing aux adhérents indépendants.

Quatre services principaux sont disponibles pour aider les adhérents à « Mieux gérer » leur (s) structure (s) :

- La création d'une filiale qui permet de trouver une solution aux problèmes de transmission d'entreprise, d'aider à grouper les adhérents autour d'une opération financière, d'apporter une participation sur 5 ans au financement du capital de la société reprise et de disposer d'un outil de croissance externe.
- Les conseils en gestion, évaluation et transmission : tableaux de bord, gestion de bilan, de trésorerie, *scoring* individuel et collectif, audit.
- Le Club *managers* qui fonctionne comme un lieu de réflexion, d'échange et de formation.
- Une négociation mutualisée qui permet de réduire les frais généraux des adhérents.

Le groupement a également mis en place des services à destination des fournisseurs, à savoir :

- La massification des achats en regroupant les commandes de tous ses adhérents.
- Un marketing fort pour permettre une bonne mise en avant de leurs produits.
- La remontée d'informations sur les attentes des clients.
- L'incitation à travailler sur des produits à fort potentiel comme par exemple les produits « développement durable » en leur assurant un plan de vente efficace.
- L'organisation d'un salon permettant aux industriels de rencontrer tous les deux ans leurs clients de la France entière et les partenaires étrangers.

Le positionnement de l'entreprise n°2 est proche de celui de l'entreprise n°1. En effet, pour l'ensemble de ses adhérents, le facteur primordial n'est pas le prix mais bien la proximité avec les clients et les services proposés. Toutefois, même si la proposition de valeur des adhérents se tourne davantage vers le client et l'offre de services à valeur ajoutée, ils n'en sont pas encore à pouvoir proposer des solutions globales à leurs clients, à l'image du positionnement adopté par REXEL par exemple. Cela est encore très difficile à mettre en place, notamment au sein d'un groupement où chacun souhaite garder son indépendance.

Tableau 19 : La combinaison RCOA associée à l'entreprise 2 (tête de réseau)

RESSOURCES	COMPETENCES	OFFRE	ACTIVITES
<ul style="list-style-type: none"> • Système d'information 	<ul style="list-style-type: none"> • Achat • Relationnelles • Commerciales et marketing • Gestion des espaces commerciaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Conseils • Diffusion d'informations • Financement • Formations • Accompagnement 	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation de services

Source : CREDOC

• **ENTREPRISE 3 : GROUPE A RAYONNEMENT EUROPEEN**

Le cas n°3 est également un groupement d'entreprises positionné sur le secteur de la fourniture industrielle. Le réseau couvre six métiers qui se regroupent en deux types d'offres de produits de maintenance industrielle :

- Les produits techniques tels que la transmission, les pneumatiques, l'usinage.
- Les produits à faible contenu technique : soudage, équipement, assemblage, etc.

L'activité des entreprises du réseau consiste en l'achat-revente de produits et la réalisation de services associés au métier de distributeur. Certains membres du groupe ont une activité de production et réalisent également des services industriels tels que la vente et l'installation de compresseurs ou de ponts élévateurs, le service après-vente ou des contrats de maintenance. Toutefois, ces activités font figure d'exception dans le réseau et ne répondent pas à une volonté stratégique du groupement, qui n'envisage pas de se diversifier en ce sens.

En revanche, le réseau accorde une grande importance aux services qui se situent au cœur de leur fonction de gros et qui sont constitués principalement des services logistiques (*supply chain*). Le développement des services logistiques pour le client correspond à une évolution profonde du métier de distributeur, ces prestations étant devenues incontournables pour le secteur de la fourniture industrielle. Beaucoup de changements sont intervenus dans ce domaine ces dernières années, la concurrence portant de moins en moins sur les prix et de plus en plus sur ce type de prestations pour le client. Ces services comprennent la reprise des invendus (rachat), la gestion des stocks pour le client, la gestion du magasinage c'est-à-dire d'un rayon complet pour le compte d'un client, la réalisation de catalogues dédiés et l'hébergement de ce dernier sur le site Internet du

réseau ou du client pour que les établissements puissent passer commande directement. Pour illustrer ce type de services, le réseau s'occupe de la préparation des packages d'Équipement de la Protection Individuelle (vêtement technique et de sécurité) pour les techniciens de deux grands groupes français. Les salariés trouvent en arrivant sur les sites (à l'étranger), l'ensemble de leur tenue de travail, à leur mesure (taille des chaussures, pantalon, veste...). L'objectif du réseau et du groupe est d'être davantage force de proposition auprès des clients dans ce domaine ; car aujourd'hui, dans la majorité des cas, ce type de services est développé pour répondre à une sollicitation directe du client.

Pour mettre en œuvre l'ensemble de ces activités, le groupement d'entreprises dispose des ressources physiques traditionnellement associées à l'activité de négoce (logistiques et commerciales). Il dispose également de ressources intangibles fortes qui sont liées, d'une part, à l'image de sa marque, qui bénéficie de l'association de l'identité nationale du groupe (marque nationale) et de la notoriété des enseignes locales qui intègrent le réseau et, d'autre part, d'actifs spécifiques détenus par son personnel commercial. En effet, la principale compétence des commerciaux du groupe réside dans leur expertise technique des produits distribués et des savoir-faire qui leurs sont associés. Les commerciaux connaissent les matériaux, les machines et les processus industriels : « ils savent ce que c'est de percer une tôle de 9 mm, de se servir d'une machine à commande numérique... » (Le dirigeant). Leurs connaissances techniques et pratiques sont essentielles pour définir une solution pour le client confronté à un problème de maintenance (par exemple le remplacement d'un pied cassé d'une machine d'usinage). Or la moitié de l'activité du groupe repose sur la vente de produits hors catalogue, c'est-à-dire sur la vente de produits qui apportent une réponse à un problème spécifique des clients et qui nécessite le diagnostic d'un expert technique (par exemple, le remplacement d'une vis à filetage américain).

Par ailleurs, ces dernières années, le groupe a recruté des ingénieurs méthode pour intervenir chez les clients et définir une solution à leurs problèmes logistiques sous la forme d'une prestation de services *supply chain*. Le développement de ce type de services nécessite également des ressources relationnelles pour travailler avec le client, voire chez celui-ci, et gérer de façon efficiente les flux de marchandises et les flux d'informations correspondant (collecte de données sur les acheteurs professionnels, réalisation de *reporting* de ventes, etc.).

Le positionnement du cas d'entreprise n°3 est également relativement proche des deux précédents. Le prix n'est pas, une nouvelle fois, une variable de différenciation clé mais c'est bien l'enrichissement de la proposition valeur, via le développement de services logistiques essentiellement, qui constitue l'axe stratégique du groupe et qui devrait encore se renforcer à l'avenir.

Tableau 20 : La combinaison RCOA associée à l'entreprise 3

RESSOURCES	COMPETENCES	OFFRE	ACTIVITES
<ul style="list-style-type: none"> Logistiques Commerciales Système d'information 	<ul style="list-style-type: none"> Achat Gestion des flux logistiques et d'information Gestion des espaces commerciaux Commerciales et marketing Relationnelles 	<ul style="list-style-type: none"> Spécialiste Services de commodité Conseils Disponibilité des produits Diffusion d'informations Salles d'exposition Financement Prescription Maintenance Formation au bon usage Sous-traitance pour les clients (<i>supply chain</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Achat – revente de produits Réalisation de services

Source : CREDOC

3.2.4 Les différents modèles économiques observés

La collecte d'informations, via la recherche documentaire et la réalisation d'entretiens professionnels, appliquée à la méthode d'analyse RCOA a permis de mettre en évidence différents modèles économiques qui nous renvoient aux deux modèles « idéal-types » de la distribution identifiés par P. Volle & alii (2008).

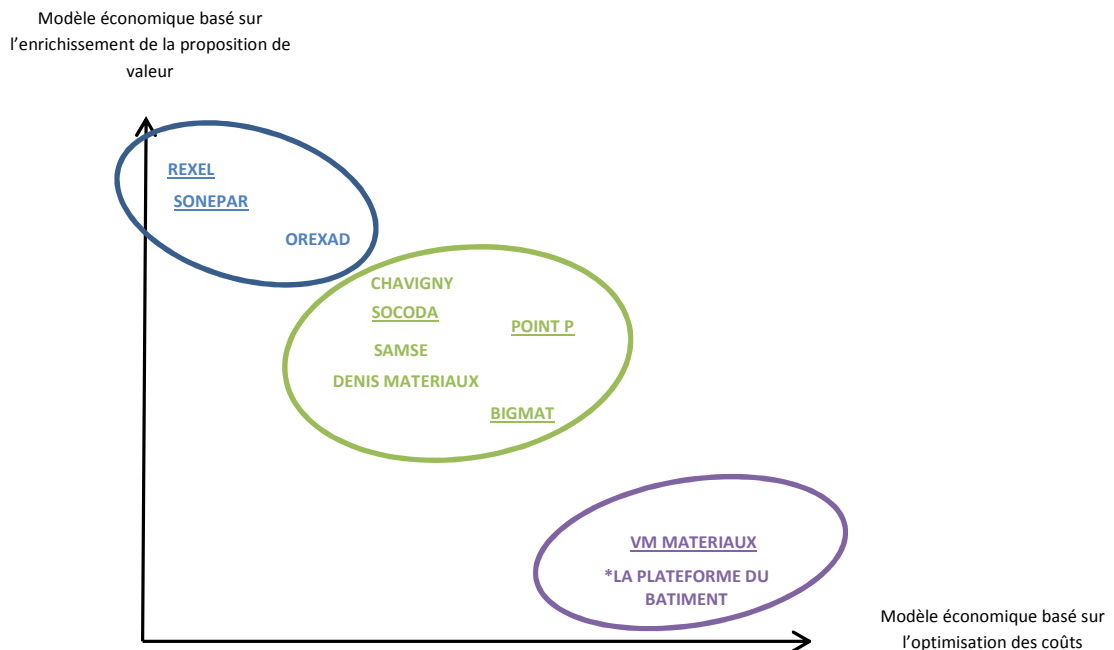
Si l'on trouve des entreprises qui adoptent une stratégie d'optimisation des coûts, rares sont celles qui se positionnent exclusivement sur cet axe. Parmi les entreprises étudiées, on positionne ainsi VM Matériaux dont le modèle économique se base sur un plan de vente court s'appuyant sur une offre de produits très demandés. VM Matériaux a subi lourdement les conséquences de la crise économique et s'est engagé, en 2012, dans un vaste plan d'adaptation afin de réduire les charges externes, les charges de personnel et le coût du risque. L'endettement a été réduit par des opérations de cessions. Les investissements internes ont également fortement diminué. L'accent est donc désormais mis sur l'optimisation des processus et la capacité à simplifier la proposition de valeur de façon pertinente.

A contrario, on recense également peu d'entreprises positionnées exclusivement sur l'enrichissement de la proposition de valeur. On retrouve sur cet axe, REXEL et SONEPAR, les deux leaders du négoce en matériel électrique, un secteur se prêtant plus facilement à ce type de stratégie en raison des nombreuses problématiques de développement durable et du potentiel de développement de l'offre de produits. Ces entreprises ont pour objectif de devenir des acteurs incontournables de la filière en intervenant en amont, dans l'évolution des technologies et des produits mis sur le marché, et en aval, en accompagnant les clients dans la recherche et la mise en place de solutions optimales. Leur rôle ne se cantonne plus uniquement à la proposition d'une offre de produits mais correspond de plus en plus à l'apport d'une solution globale et personnalisée aux problématiques des clients.

Ainsi, la majorité des entreprises étudiées adopte un modèle économique mixte qui couple une stratégie d'optimisation des coûts à une proposition de valeur de plus en plus forte, qui tend à s'enrichir en services, essentiellement à destination de la clientèle (cf. figure 7, ci-dessous).

Par ailleurs, si le dosage entre ces deux stratégies résulte du choix des dirigeants ainsi que des ressources et des compétences dont ils disposent, il apparaît que le secteur sur lequel l'entreprise intervient conditionne les possibilités de choix stratégiques. Par conséquent, pour affiner l'analyse des modèles économiques du négoce industriel, il semble nécessaire de **distinguer les filières de gros en fonction des produits** au sein même du commerce de gros interindustriel car ce dernier constitue un agrégat trop large **pour appréhender toute la diversité des modèles à l'œuvre**.

Figure 7 : Positionnement des entreprises étudiées dans l'espace stratégique des modèles économiques de la distribution (BM X et BM Y)



*La Plateforme du bâtiment ne fait pas partie des dix entreprises étudiées mais les entretiens avec les dirigeants d'entreprise nous permettent de positionner ce négociant dans le graphique ci-dessus.

Grille de lecture : les entreprises soulignées appartiennent à la classe 1, les autres appartenant à la classe 2. La plateforme du bâtiment, ne faisant pas partie des entreprises étudiées, n'est répertoriée dans aucune des classes.

Source : CREDOC

3.3 La place des grossistes dans le canal de distribution de produits industriels

Nous appliquons maintenant le modèle ARA pour caractériser les relations que ces dix entreprises entretiennent avec leurs partenaires en amont et en aval du canal de distribution (3.3.1) et pour définir plus précisément la place et le rôle au sein du canal de distribution des trois entreprises qui font l'objet d'une étude plus détaillée (3.3.2). Ces observations nous permettront d'appréhender la nature des canaux de distribution à l'œuvre dans cette étude de cas (3.3.3).

3.3.1 L'approche ARA appliquée aux 10 cas d'entreprises

Cette section vise à analyser la nature des relations que les entreprises étudiées entretiennent avec leurs fournisseurs et leurs clients. Il s'agit de s'appuyer sur le modèle ARA pour identifier si la coordination des acteurs au sein du canal de distribution de produits industriels repose sur des liens de ressources et/ou des liens d'activités.

- **LES RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS**

Selon les négociants, les relations qu'ils entretiennent avec leurs fournisseurs, qu'elles soient approfondies ou purement marchandes, sont toujours de qualité et fondées sur la confiance réciproque. Le destin de ces deux acteurs étant étroitement lié, la recherche d'une stratégie gagnant-gagnant anime les dirigeants d'entreprises. Si les industriels ont besoin de contractualiser avec un négociant lui permettant une large diffusion de ses produits, ce dernier doit pouvoir s'assurer qu'il ne rencontrera pas de rupture de stock et qu'il disposera d'une offre de produits innovante et évolutive. Toutefois, les liens tissés entre ces deux parties peuvent être plus ou moins forts en fonction du modèle économique choisi par le grossiste, du secteur d'activité sur lequel il évolue ou encore de la taille des acteurs et de leur rayonnement.

Ainsi, par exemple REXEL, qui était auparavant répartiteur de matériels électriques et qui souhaite aujourd'hui devenir un fournisseur de solutions, intégrateur de produits et de services, noue des relations de plus en plus étroites avec les industriels. Afin d'adapter sa structure d'approvisionnement aux particularités de chaque pays ou d'une zone géographique donnée et d'optimiser ses conditions d'achat, le groupe a mis en place des partenariats avec ses fournisseurs à plusieurs niveaux :

- Au niveau mondial, une trentaine de fournisseurs internationaux sont considérés par le groupe comme ses « fournisseurs stratégiques ». Ces derniers sont présents dans différents pays sur un ou plusieurs continents et sont engagés avec REXEL dans des programmes de développement international.
- Au niveau de chaque pays, les filiales du groupe négocient des conditions d'achat spécifiques avec des fournisseurs nationaux.
- Au niveau local, les agences peuvent également négocier avec leurs fournisseurs des conditions commerciales particulières.

Par ailleurs, le groupe REXEL a une politique de concentration de ses fournisseurs visant à rationaliser sa politique d'achats et à renforcer ses relations avec les plus importants d'entre eux. En 2012, le groupe réalisait plus de 50 % de ses achats auprès de ses 25 premiers fournisseurs. REXEL favorise ainsi le développement de relations durables avec ses fournisseurs stratégiques qui ont la capacité

de contribuer à la croissance de ses activités tant au plan global que local. Le groupe joue également un rôle majeur dans l'évolution des offres et des technologies de ses fournisseurs et leur appropriation par ses clients. Cette approche lui permet également de bénéficier de prix attractifs sur des volumes d'achats importants, d'économies d'échelle sur les fonctions support, telles que le marketing et la logistique et d'adapter son offre produits aux spécificités de chaque marché. Les relations du groupe REXEL avec ses fournisseurs sont régies par des contrats à court ou moyen terme.

Dans une moindre mesure, c'est également le cas du groupe Point P qui a rationalisé le nombre de ses fournisseurs, tout en établissant une relation plus construite avec certains d'entre eux. Après une période où le prix était l'élément central de leurs relations (2007-2010), le groupe a renoué avec des pratiques plus collaboratives. La taille du groupe permet de répondre à un besoin des industriels en mettant en place **un système d'échange d'informations quantitatives et qualitatives sur les produits**.

Toutefois, **la grande majorité des négociants entretient des relations dites « classiques » avec leurs fournisseurs**. En effet, si ces derniers ne disposent pas d'une taille critique suffisante pour bénéficier d'un pouvoir de négociation relativement fort, les industriels ont peu d'incitation à partager des activités (coproduction, ...) ou des ressources logistiques, leur maillage territorial étant souvent trop restreint. Par conséquent, **ce que l'on observe le plus fréquemment est le partage des informations de terrain** (qui sont les clients et où se situent-ils ?) **et la collaboration des deux acteurs pour des actions commerciales**. Par exemple, chez DENIS MATERIAUX, les fournisseurs partenaires participent à l'animation commerciale des agences. C'est le cas pour les menuiseries extérieures, **produits qui nécessitent de nombreuses données techniques**, où Solbos Industries (entreprise spécialisée dans la pose de façade en verre, menuiseries, énergie solaire) reçoit les artisans et constructeurs de maisons individuelles pour réaliser les devis et les aider à choisir les bons matériaux. En outre, le grossiste organise des journées techniques en partenariat avec ses fournisseurs. Chez SAMSE (groupe indépendant de négoce de matériaux de construction), ce sont les fournisseurs qui forment les équipes afin de les aider à mieux vendre et conseiller.

- **LES RELATIONS AVEC LES CLIENTS**

Les grossistes entretiennent également des relations étroites avec leurs clients, ces dernières prenant le plus souvent la forme de « clubs » spécialisés regroupant des professionnels d'un même métier ou étant confrontés aux mêmes problématiques. Dans le négoce de matériaux de construction par exemple, grâce à un club d'artisans, le grossiste s'offre un partenariat avec les professionnels et un service pour les particuliers. Un atout sur un marché où techniques, habitudes et frontières traditionnelles sont bousculées par les évolutions réglementaires. Etre un client privilégié, c'est exactement ce que veut et doit ressentir un artisan faisant parti d'un club créé par son négociant. La presse spécialisée nous a permis de répertorier de nombreuses initiatives de ce type.

SAMSE (groupe indépendant de négoce de matériaux de construction) a créé la marque Moboa avec les artisans qui étaient en attente d'un outil leur permettant, non seulement d'avoir un savoir-faire, mais surtout de le faire savoir. Le dépôt de la marque et d'un logo a permis une identité forte, une nécessité, selon le grossiste, pour le bon fonctionnement d'un club. Les adhérents sont des charpentiers ayant une expérience dans la construction bois. Le principal intérêt du club a été la mise en relation de l'offre avec la demande de ce client type. Cela crée un véritable effet fédérateur entre

les artisans du club et les agences spécialisées. Le club est aussi l'occasion d'organiser des rencontres techniques pour parfaire son image et sa qualité de spécialiste. Le négociant MAFART (spécialiste de la distribution des produits chauffage, sanitaire et couverture) a également créé un club réservé aux installateurs. Il est directement rattaché aux salles d'exposition dédiées aux énergies renouvelables, permettant aux clients artisans d'avoir à leur disposition une vraie salle d'exposition avec de la documentation adaptée. Avec ce club, l'entreprise apporte aux adhérents un potentiel client important, notamment en centralisant les offres. Lorsqu'un particulier vient visiter l'agence et qu'il est demandeur d'une solution de mise en œuvre, l'agence peut le réorienter vers l'installateur du club correspondant à sa situation géographique. C'est aussi une manière de fidéliser la clientèle et de renforcer l'image d'expert. Enfin, SONEPAR (groupe de négoce de matériels électriques) mise également sur ce type de collaboration avec son club "bien-être", présent dans le sud-ouest de la France, et qui réunit des installateurs pour les former aux produits et solutions destinés à ces marchés émergents.

D'autres initiatives de collaboration avec les clients sont mises en place par les grossistes en lien notamment avec les problématiques de développement durable. La recherche d'économies d'énergie et les nouvelles réglementations thermiques qui en découlent constituent de réelles opportunités pour les négociants vis-à-vis de l'accompagnement de ses clients. Ainsi, POINT P MATERIAUX DE CONSTRUCTION et CEDEO (distributeur sanitaire, chauffage et plomberie) ont lancé CERTY PRO, un programme conçu pour inciter les artisans à œuvrer en faveur de l'amélioration énergétique des bâtiments. Elaboré en partenariat avec CertiNergy, CERTY PRO est un programme gratuit d'une durée de 2 ans, résiliable à tout moment, ouvert à tous les professionnels (non engagés par ailleurs) exécutant des travaux de rénovation énergétique chez des particuliers. Le processus d'adhésion est simple : le professionnel signe un contrat de partenariat CERTY PRO qui lui donne droit à une formation suivie en agence POINT P ou CEDEO. Par la suite, à l'issue de chaque chantier effectué chez un particulier permettant l'amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments, le professionnel remplit avec son client une Attestation de Fin de Travaux (AFT) qu'il retourne à CertiNergy. Le professionnel reçoit en contrepartie une prime sous forme d'avoirs allant de 60€ à 300€.

- **LES RELATIONS AVEC DES INTERMEDIAIRES**

En interaction avec l'amont et l'aval de la filière, les négociants entretiennent également beaucoup de relations avec d'autres acteurs afin de réaliser leurs activités. Que ce soit avec des transporteurs, des organismes bancaires ou encore d'autres négociants, les grossistes, dans leur volonté d'enrichir leur proposition de valeur, s'associent de plus en plus à d'autres partenaires.

C'est le cas particulièrement de REXEL qui multiplie ces types de partenariat :

- Le groupe réalise la location-vente d'équipements en partenariat avec la banque Locam.
- Il a développé, sur le segment des Certificats d'Economies d'Energie (CEE), un site Internet baptisé Primexel en partenariat avec GDF-SUEZ. Les clients peuvent faire des simulations de chantier en ayant accès au plan de vente soutenu par des CEE, évaluer le montant des CEE et établir leur devis.
- Il appartient au Réseau Energie Habitat qui fédère 3 négoce matériaux (DENIS MATERIAUX, GROUPE SAMSE, TANGUY MATERIAUX), un négoce électricité (REXEL), une banque (CREDIT MUTUEL ARKEA) et un bureau d'études thermiques (INOVEA) afin de proposer une approche énergétique globale et faciliter la vente de projets de rénovation. Le programme commence

avec un audit thermique du logement, assorti d'une proposition de bouquets de travaux. Vient ensuite la validation financière du projet, en y incluant les aides potentielles. La dernière étape est constituée du lancement des travaux, avec la mise en relation du client et des artisans conventionnés par le Réseau, sur le bâti et le génie climatique. Sur le chauffage, la climatisation et la ventilation, Rexel présente son offre EnR et électrique, y adjoignant notamment des outils de maîtrise de l'énergie et une offre en lumière basse consommation. Ce sont les négoce matériaux qui tiennent le rôle de coordination et de mise en contact, aidés d'une plateforme informatique commune.

- REXEL et OSEO ont signé une convention de partenariat, le 31 janvier 2013 dont l'objectif est de mettre en commun les expertises des deux structures pour promouvoir le Prêt éco-énergie (PEE) auprès d'une cible de clients et de partenaires de Rexel France. Ce prêt est conçu pour aider les entreprises à financer leurs travaux d'économies d'énergie. Cette convention permet à REXEL FRANCE d'enrichir son offre de financement et à OSEO d'assurer la promotion du PEE. Elle vise à faciliter la mise en œuvre de techniques performantes dans les micro-entreprises, les très petites entreprises (TPE) et les PME.
- Enfin, REXEL a contractualisé avec des partenaires pour créer des packs tout-en-un sur le photovoltaïque, l'éolien, les pompes à chaleur. Il s'agit de rassurer les clients en facilitant les démarches administratives, le financement et la mise en service.

Toutefois, REXEL fait figure d'exception et **la plupart des négociants ont des relations plus restreintes avec les intermédiaires**. Cela peut concerner la sous-traitance d'une partie des activités de transport, comme c'est le cas pour le GROUPE SAMSE (groupe indépendant de négoce de matériaux de construction) qui sous-traite l'approvisionnement aval des matériaux à Zanon transports. Les deux sociétés ont créé la filiale Mat Appro, commissionnaire de transport dans le BTP qui gère l'organisation du transport, le chargement et le déchargement des camions. Mais ce que l'on observe le plus fréquemment est le regroupement de quelques acteurs, de taille modeste dans le but est de mettre en place une centrale de référencement commune afin de massifier leurs achats et ainsi bénéficier de conditions tarifaires plus avantageuses. On retrouve cette démarche avec les négociants BIGMAT et GEDIMAT qui ont mis en place la centrale Timolia ou encore de l'association des groupes SOCODA et COFAQ avec la centrale Addok.

- **UNE DIVERSITE DE LIENS DE RESSOURCES ET D'ACTIVITES POUR ASSURER LA LEGITIMITE DES GROSSISTES AU SEIN DU CANAL**

Ces exemples illustrent la diversité des liens de ressources et d'activités qui unissent les grossistes et leurs partenaires au sein du canal, que ce soit les fournisseurs, les clients ou d'autres intermédiaires (cf. tableau 21, ci-après). C'est en s'appuyant sur ces liens que les grossistes vont pouvoir créer de la valeur en partenariat avec les autres acteurs du canal et légitimer leur place au sein de celui-ci.

On observe ainsi que la création de valeur avec les clients et les fournisseurs repose principalement sur le partage d'informations relatives aux produits distribués et aux acheteurs finaux ; ce partage d'informations se faisant soit sous la forme de liens de ressources soit sous la forme de liens d'activité. Précisons que si l'analyse documentaire n'a pas révélé de lien d'activité entre les grossistes étudiés et leurs clients, les entretiens réalisés auprès des trois entreprises laissent entrevoir l'existence de tels liens au sein du commerce de gros interindustriel (cf. ci-après).

Par contre, et assez logiquement, la création de valeur avec les autres intermédiaires mobilise des ressources et des activités qui ne relèvent pas exclusivement du cœur de métier des grossistes industriels (certification énergétique, crédit bancaire, etc.).

Tableau 21 : La nature des liens entre les acteurs du canal de distribution : quelques exemples issus de l'analyse documentaire

Création de valeur ...			
	... avec les clients	... avec les fournisseurs	... avec les intermédiaires
Liens d'activité	-	<p>Animation commerciale des agences</p> <p>Organisation de journées techniques chez le grossiste</p>	<p>Primexel : site Internet créé en partenariat par Rexel et GDF-Suez pour réaliser des estimations de certificats d'économie d'énergie</p> <p>Création d'une filiale d'approvisionnement commune à un grossiste et un transporteur</p> <p>Création de centrale de référencement commune à plusieurs négociants</p>
Liens de ressources	<p>Création de clubs spécialisés à l'attention des professionnels d'un même métier ou étant confrontés à des problématiques identiques</p> <p>CERTY PRO : programme d'incitation à la rénovation énergétique des habitations à l'attention des artisans du bâtiment</p>	<p>Système d'échange d'informations qualitatives et quantitatives sur les produits</p> <p>Formation des vendeurs grossistes par le fournisseur</p>	<p>Partenariat avec des institutions bancaires pour l'octroi de crédit aux clients des grossistes</p> <p>Réseau Energie Habitat qui fédère trois négociants en matériaux, un négociant en produits électriques, une banque et un bureau d'étude pour la réalisation de projets de rénovation énergétique</p>

Source : CREDOC

3.3.2 Analyse détaillée de 3 cas d'entreprises

Afin de compléter ces observations, nous appliquons maintenant le modèle ARA aux trois cas d'entreprises présentées précédemment (cf. 3.2.3, supra).

- **ENTREPRISE 1 : INDEPENDANT, LEADER REGIONAL**

Le groupe ne partage pas d'activité avec ses clients qui sont essentiellement de taille petite à moyenne. L'ensemble des services proposés est fondé sur l'idée selon laquelle « de la bonne santé des clients, dépend la bonne santé du distributeur ». L'objectif poursuivi est donc de donner les moyens et les ressources nécessaires aux clients pour lui permettre de remplir son carnet de commandes. Ainsi, le négociant a décidé de porter le risque dans tous les domaines de sa compétence, en revanche, il sous-traite les aspects plus techniques (calculs, audit...).

Avec les fournisseurs (comprenant des TPE jusqu'au multinationales), le distributeur entretient des relations de qualité en termes d'échange mais il y a peu de partage de ressources (au niveau de l'information client) et aucun partage d'activité. Ce dernier a un rayonnement régional, les industriels ne s'appuient pas sur ce type d'acteur pour le développement de produits nouveaux.

Ce qui prime dans les relations avec l'amont et l'aval, c'est la qualité de la relation qui est fondée sur la confiance réciproque. Le distributeur mise sur les relations commerciales de long terme.

Compte tenu de la forte concentration économique du marché, les indépendants ressentent le besoin de créer des tables d'échanges pour se retrouver entre collègues sur des structures qui leur appartiennent. Le distributeur adhère à trois groupements : Algorel et Cofaq, qui lui permettent de capitaliser sur un référencement et de faire son marché sur le référencement qui y est fait, et Alternat qui est un club de réflexion et d'échange. Selon l'entreprise, ce club permet « la mise en commun d'énergies de façon à optimiser les relations, dynamiser les activités, favoriser la compétitivité dans des actions concertées en matière de politique d'achat & référencement, d'actions commerciales & communication, de gestion & administration et de politique sociale & ressources humaines. »

- **ENTREPRISE 2 : GROUPEMENT D'INDEPENDANTS**

Le groupe travaille en réseau avec les partenaires suivant pour construire une stratégie globale de référencement et d'achat :

- Addok : première plateforme de référencement pour le négoce indépendant sur le secteur de l'industrie. Elle réunit les deux acteurs majeurs : Groupe Socoda et Groupe Cofaq. La centrale a été lancée en 2004 afin de permettre aux deux groupements d'optimiser leur politique de massification des achats. Addok est également une plateforme d'échanges d'outils et de savoir-faire entre les différents partenaires (*sourcing*, logistique...). 150 fournisseurs y sont référencés.
- Euro Craft : créée en 1995, est une structure de coopération tournée vers les marchés professionnels du bâtiment et de l'industrie. Euro Craft intervient dans la distribution de quincaillerie de bâtiment, de fournitures pour l'industrie et de produits métallurgiques.
- Imelco : créé en 1991, Imelco est devenu la 1^{ère} force de distribution indépendante en matériel électrique au niveau international.

Par ailleurs, le groupement propose des services et des compétences professionnelles à ses adhérents. Ainsi, il a mis en place une négociation mutualisée par l'intermédiaire de la Centrale Européenne d'Achats, d'Assurances et de Prestations de Services qui permet de réduire les frais généraux des adhérents. Il a donc mis en place de nombreux partenariats avec différents types d'acteurs concernant les assurances, le recouvrement de créances impayées avec Contentia, l'expertise d'assurance avec Cluster Conseils Expertises, les formations avec Cofisec ou Dekra, les vérifications électriques et engins avec Dekra, la maintenance des portes automatiques avec Portis, les transports sur vente avec TNT, l'achat et la location longue durée de véhicules avec les constructeurs automobiles français, l'achat de pneumatiques avec Euromaster, la location de véhicule courte durée avec Budget, l'achat de camions avec Iveco, l'externalisation de véhicules avec conducteurs avec le groupe Berto ou encore l'achat de carburants avec Total Fina Elf...

Enfin, les relations avec les fournisseurs et les clients restent majoritairement traditionnelles avec très peu de partage de ressources et d'activités entre ces différents acteurs.

- **ENTREPRISE 3 : GROUPE A RAYONNEMENT EUROPEEN**

Le groupement possède un fort pouvoir de marché vis-à-vis de ses fournisseurs, le plus important d'entre eux ne représentant que 3% de son activité. Parallèlement, le réseau ne représente pas un fournisseur important pour ses propres clients grands comptes. Le segment de la fourniture industrielle est relativement atypique car il est un des rares secteurs où l'offre et la demande sont encore atomisées. La légitimité des grossistes au sein du canal de distribution réside donc dans sa capacité à fournir des milliers de références à des clients industriels qui rencontrent des problèmes de maintenance courants et spécifiques. La valeur ajoutée repose ainsi sur la disponibilité d'une grande diversité de produits auprès d'un même interlocuteur.

Pour régir les relations avec les fournisseurs, le groupement a créé un organe spécifiquement dédié à la relation avec ses partenaires industriels. L'objectif de ces partenariats est, selon le groupement, « de développer l'apport de valeur pour les clients, de promouvoir les actions de réduction de coûts, d'exploiter toutes les sources de productivité, de mettre en place les conditions d'une croissance profitable et de créer un esprit permanent de conquête. » En d'autres termes, cet organe vise « à créer un concept fabricant / distributeur gagnant. » La politique d'achats est fondée sur « l'alliance de la productivité et du partenariat : une concentration sur les partenaires porteurs de la valeur, l'ouverture de secteurs de développement, la recherche de conditions optimisées, la réduction des coûts d'achats, un espace de relation et d'animation privilégié et un statut privilégié des partenaires. »

Les prestations de services logistiques à destination des clients (gestion de la *supply chain* du client, d'un rayon de fournitures industrielles dans son magasin, etc.) nécessitent de partager des ressources informationnelles entre partenaires ; ce partage se faisant d'aval en amont et d'amont en aval. Mais, à ce jour, la mise en œuvre de ce type de prestations ne repose pas sur la réalisation d'activité en commun (transport, stockage, accompagnement de l'utilisateur final, etc.).

• **TROIS CAS D'ENTREPRISES QUI CONFIRMENT LA DIVERSITE DES LIENS ENTRE LES GROSSISTES ET LEURS PARTENAIRES**

Le tableau suivant rassemble les exemples de liens d'activité et de ressources développés avec l'amont et l'aval du canal par les trois entreprises rencontrées. Ces exemples confirment le constat de la section précédente qui montrait que, pour créer de la valeur au sein du canal, les négociants en produits industriels développent des liens d'activités et de ressources avec leurs différents partenaires.

Ces relations s'avèrent moins diversifiées que celles identifiées pour l'ensemble des dix cas puisqu'elles sont essentiellement centrées sur le partage d'informations relatives aux produits distribués et aux acheteurs finaux ; mais les exemples rassemblés pour ces trois cas n'ont pas vocation à constituer une liste exhaustive. Par ailleurs, l'existence d'une relation d'activité avec les clients devra être précisée par des études ultérieures. En effet, les entreprises rencontrées ont déclaré ne pas avoir mis en place d'activité partagée avec leur client. Toutefois, on peut se demander dans quelle mesure la gestion d'un rayonnage de produits par le grossiste pour le compte de son client ne relève pas d'un tel lien, dès l'instant où les personnels du négociant interviendraient directement au sein du magasin du client pour la mise en rayon des produits ou pour l'animation marchande (opération de marketing opérationnel, etc.). A titre d'exemple, une telle relation peut correspondre à la distribution de produits de quincaillerie : le grossiste spécialisé assurant la gestion du rayon des équipements de protection individuelle ou du rayon des appareils électriques portatifs, etc. pour le compte d'un quincaillier détaillant.

Tableau 22 : La nature des liens entre les acteurs du canal de distribution : quelques exemples issus des trois cas d'entreprises détaillés

Création de valeur ...			
	... avec les clients	... avec les fournisseurs	... avec les intermédiaires
Liens d'activité	<i>Gestion d'un rayonnage de produits pour le compte d'un client ?</i>	-	Adhésion à des groupements d'achats
Liens de ressources	Partage d'informations sur les ventes et les comportements des acheteurs finaux	Partage d'information sur les clients	Adhésion à un club de réflexion et d'échange avec des confrères négociants

Source : CREDOC

3.3.3 Le positionnement des entreprises étudiées au sein du canal de distribution

L'analyse des relations que les grossistes en produits industriels entretiennent avec les autres acteurs du canal de distribution apporte trois enseignements principaux sur la nature des liens d'activités et de ressources développés, sur les modalités d'organisation du canal et enfin, d'un point de vue méthodologique, sur les apports du modèle ARA.

- **LES LIENS D'ACTIVITES ET LES LIENS DE RESSOURCES SE RENFORCENT QUAND LE NEGOCIANT CHERCHE A ENRICHIR SA PROPOSITION DE VALEUR**

Les dix cas d'entreprises étudiés confirment l'existence de liens d'activités et de ressources entre les grossistes et leurs partenaires au sein du canal de distribution des produits industriels, corroborant les résultats obtenus par C. Pardo (2011) dans ses travaux exploratoires sur ce sujet. Pour créer de la valeur, les grossistes sont amenés à nouer des relations avec les autres acteurs du canal qui dépassent la simple relation marchande liée au transfert de propriété d'une marchandise. **Pour les dix cas d'entreprises étudiés ici, les liens de ressources semblent plus importants que les liens d'activités, qui sont, a priori, moins nombreux.** Ces liens portent, principalement, mais pas exclusivement, sur l'échange d'informations relatives aux produits distribués et au comportement des acheteurs finaux. Ce résultat diffère sensiblement des observations de C. Pardo (2011) qui constatait, pour les cas qu'elle avait étudiés, que « le profil des relations d'un intermédiaire du B to B avec ses clients est en général plutôt marqué par de forts liens d'activité et des liens de ressources moins développés. (Et) à l'inverse, le profil des relations d'un intermédiaire avec ses fournisseurs est plutôt caractérisé par de forts liens de ressources et des liens d'activité moins développés. » Ce constat est une incitation à enrichir les observations à l'aide de nouveaux cas d'entreprises pour affiner et compléter l'analyse des modalités d'interactions des négociants avec leurs partenaires du canal de distribution.

Par ailleurs, les dix cas étudiés ici ont permis d'observer que **plus le négociant est engagé dans un modèle économique qui vise à enrichir la proposition de valeur (BM Y), plus il entretient des relations étroites et développées avec les industriels, les clients mais également de nombreux autres acteurs** lui permettant de proposer une offre globale de solutions. Ces relations se fondent sur le partage de ressources mais également d'activités.

Inversement, plus le négociant s'éloigne du modèle d'enrichissement de la proposition de valeur, plus il aurait tendance à limiter ces liens et à se contenter de liens de ressources avec les fournisseurs et les clients. **Ces liens de ressources se constitueraient** essentiellement d'échange d'informations sur le marché. Il s'agirait alors **pour le négociant d'un moyen d'établir et de garantir des relations de confiance partagée avec ses partenaires** afin de pérenniser et de fluidifier les transactions qu'ils réalisent ensemble ; même si les liens de ressources développés entre le négociant et ses fournisseurs peuvent contribuer également à améliorer les conditions d'approvisionnement dans la logique du modèle d'optimisation des coûts de fonctionnement (BM X). Il nous faut préciser, toutefois, que si l'importance de la confiance réciproque entre partenaires commerciaux a été mentionnée par les professionnels rencontrés elle n'a pas été analysée concrètement dans le cas de cette étude. De ce fait, ce constat relève plus d'une hypothèse de travail à valider par des études complémentaires que d'un résultat conclusif issu de notre analyse documentaire.

- **DES NEGOCIANTS ADMINISTRATEURS DE LEUR CANAL**

Ces résultats tendent à confirmer également que **la distribution de produits industriels s'éloignerait d'une organisation traditionnelle du canal** dans laquelle les acteurs se coordonnent sur la base de relations purement marchandes. Pour autant, les liens observés ici ne semblent pas relever du processus marketing vertical décrit par P. Volle & alii (2008), dans lequel les grossistes auraient pris pied dans les activités de conception et de production en amont du canal et dans les activités de distribution de détail en aval (cf. 1.1.3, supra). La diversité des liens observés évoquerait plutôt **la volonté de la part de certains grossistes d'administrer davantage les relations qu'ils entretiennent avec leurs partenaires** au sein du canal. En cherchant à coordonner certaines de leurs ressources et de leurs activités avec les ressources et les activités de leurs partenaires (fournisseurs, clients, intermédiaires), les grossistes favoriseraient la création de valeur au sein du canal.

Sur le segment de la fourniture industrielle, notamment, il apparaît que la distribution laisse une place relativement importante aux indépendants. Pour autant, le canal ne relève pas, systématiquement, d'un mode d'organisation traditionnel comme en atteste le cas d'entreprise n° 3. La mise en place d'un organe de gestion des relations avec les fournisseurs tend à confirmer la volonté du grossiste de gérer aux mieux les relations avec les acteurs situés en amont du canal. Parallèlement, la prise en charge des activités logistiques du client révèle que le négociant joue un rôle de plus en plus important dans la gestion de la relation avec les acteurs situés en aval du canal ; même si ces prestations sont encore largement demandées par le client lui-même et ne découlent pas toujours de la volonté stratégique du grossiste. Ces observations décrivent un canal de distribution de plus en plus administré par le négociant. On n'observerait pas de canal intégré sur ce segment de marché car il n'existe pas de distributeur final de produits industriels, à l'instar des enseignes de la grande distribution qui ont intégré la fonction de gros des produits de consommation courante et que peu de fabricants industriels auraient l'envie et les moyens d'intégrer celle-ci.

Plus largement, le fait qu'aucun des dix cas d'entreprises étudiés ne relève d'un canal intégré ne signifie pas qu'une telle organisation n'existe pas au sein du négoce de produits industriels, comme en atteste le contrôle par Saint-Gobain d'un nombre important de négociants de matériaux de construction sous la forme de filiale de ce groupe industriel. Cet exemple qui n'a pu être intégré parmi les dix cas traités ici nécessiterait une étude à part entière.

- **LES APPORTS DU MODELE ARA**

Ces résultats confirment l'intérêt d'une analyse du canal de distribution à partir du modèle ARA. En effet, cette méthode permet d'identifier différentes modalités de coordination des acteurs à partir desquelles se crée la valeur au sein du canal. Pour autant, si le modèle ARA propose une grille de lecture nouvelle et enrichissante en distinguant les acteurs du canal de distribution et ce qu'ils apportent en termes d'activités et de ressources, il s'avère délicat de juger pleinement de son caractère opérationnel à partir d'une simple analyse documentaire et d'entretiens professionnels. Bien que nous disposions d'éléments descriptifs des relations qu'entretiennent les grossistes avec les fournisseurs, les clients et les intermédiaires, nous manquons parfois d'informations pour comprendre si des ressources ou des activités sont réellement partagées et pour appréhender la façon dont ce partage est organisé. Par conséquent, dans le cadre de cette étude, il n'a pas été possible de mesurer l'importance respective des liens d'activité et des liens de ressources qu'entretiennent les grossistes avec leurs clients et leurs fournisseurs, comme a pu le faire C. Pardo (2011) dans son travail exploratoire.

Les résultats obtenus ici devront donc être confirmés et complétés par des études ultérieures. D'un point de vue méthodologique, il semble nécessaire, d'une part, de tester le modèle ARA dans le cadre de monographies d'entreprises complètes et approfondies et, d'autre part, de tenir compte des spécificités sectorielles des activités de négoce. Ce dernier point invite à réaliser une analyse du canal de distribution à un niveau plus fin que le commerce de gros interindustriel qui constitue un agrégat de marchés trop hétérogènes pour isoler toute la diversité des interactions qui lient les acteurs entre eux. Il s'agirait notamment de vérifier, comme le suggèrent les résultats de cette étude, que le commerce de gros de matériel électrique et le commerce de gros de matériaux de construction se distinguent par une organisation plus intégrée de leurs canaux de distribution tandis que le commerce de gros de fournitures industrielles s'accommode davantage d'une organisation traditionnelle du canal. Il s'agirait également de valider la relation suggérée entre le modèle économique d'enrichissement de la valeur (BM Y) et l'implication du négociant dans l'administration du canal. En d'autres termes, il s'agirait de définir si l'innovation dans le commerce de gros (entendue comme la capacité à enrichir la proposition de valeur) est conditionnée par la nature des relations que le négociant établit avec ses partenaires et par sa capacité à administrer, en partie ou en totalité, le réseau des acteurs impliqués dans la distribution du produit concerné.

Conclusion du chapitre 3 : Une représentation stylisée des modèles économiques des grossistes industriels

L'objectif de ce chapitre était d'identifier les modèles économiques à l'œuvre dans le commerce de gros industriel afin de définir la place occupée par les négociants au sein du canal de distribution et d'identifier le rôle qu'ils y jouent.

- **LA CONFIRMATION D'UN NOMBRE LIMITE DE MODELES ECONOMIQUES AU NIVEAU SECTORIEL**

Les deux modèles économiques proposés par P. Volle & alii (2008) offrent **une représentation stylisée opérationnelle pour décrire les modèles économiques à l'œuvre dans les dix entreprises de négoce industriel étudiées**. Plusieurs entreprises se sont engagées sur la voie du modèle d'enrichissement de la proposition de valeur (BM Y). Rexel (négoce de matériel électrique) reste l'entreprise emblématique de la volonté, affirmée, de développer une offre de solution globale en énergie pour les constructeurs et utilisateurs de bâtiments ; cette stratégie étant exposée dans le concept d'entreprise 3.0 initié par le Président de son Directoire Rudy Provoost.⁷⁸ Cependant, ce positionnement demeure encore marginal parmi les entreprises du négoce comme le montrent les cas observés dans cette étude. Globalement, **l'enrichissement de la proposition de valeur des grossistes repose sur des services moins ambitieux que la mise en œuvre de solutions globales pour le client et tend à se concentrer sur le développement de prestations de services logistiques pour le client et sur la prise en charge d'activités que les clients – professionnels, artisans, etc. - veulent ou ne savent plus réaliser eux-mêmes** en raison des risques qu'ils encourent ou de la perte

⁷⁸ Provoost R. (2013), *Energie 3.0. Transformer le monde énergétique pour stimuler la croissance*, Le Cherche-Midi, Collection Documents.

des savoir-faire requis. L'enrichissement de la proposition de valeur à l'attention des fournisseurs apparait, pour sa part, moins développée.

Le modèle économique dominant semble être un modèle mixte (BM X-Y) qui couple enrichissement de la proposition de valeur (BM Y) et maîtrise des coûts de fonctionnement (BM X) ; ce dernier, tout comme le BM Y, étant dans sa forme « pure » peu répandu parmi les entreprises observées. Ce résultat tend à confirmer l'hypothèse énoncée en conclusion de la section 1.2 (supra), à la suite de X. Lecocq & alii (2006), selon laquelle, au-delà de la diversité des modèles économiques possibles, il s'opère au niveau sectoriel une sélection d'un nombre limité de modèle dominant. De plus, le fait que chacun des modèles économiques (BM X, BM Y, BM X-Y) ne soient pas réductibles à une classe d'entreprises en particulier (classe 1 ou classe 2) mais, au contraire, que chaque modèle économique type soit présent dans ces deux classes principales confirme que les résultats de rentabilité ne constituent pas une variable discriminante des modèles économiques. Deux modèles économiques différents peuvent engendrer le même niveau de rentabilité et/ou dégager la même structure de ratios de rentabilité (cf. tableau ci-dessous).

- **LES CHOIX STRATEGIQUES DU NEGOCIANT CONDITIONNENT SON INSERTION DANS LE CANAL**

Par contre, **la nature du modèle économique mis en œuvre par l'entreprise conditionne directement ses modalités d'insertion dans le canal de distribution.** En effet, l'enrichissement de l'offre de services qui découle de ce modèle BM X-Y conduit les grossistes à renforcer les liens qui les unissent à leurs partenaires (fournisseurs, clients, intermédiaires). Alors que l'élaboration d'une relation de confiance partagée entre partenaires commerciaux, qui constitue une condition importante de la pérennité des transactions commerciales, semble se satisfaire de liens de ressources (sous la forme essentiellement d'échange d'informations relatives au marché), la mise en œuvre de prestations de services à plus forte valeur pour le client et/ou pour le fournisseur semble requérir également des liens d'activités entre les partenaires. La nécessité pour le négociant de gérer au mieux ces relations, afin d'assurer la qualité des prestations qu'il propose, le conduit à organiser lui-même ces relations (sous la forme d'un organe de gestion des relations avec les fournisseurs, sous la forme d'un club de professionnels acheteurs, etc.). Le canal de distribution des produits industriels ne repose plus, dans ce cas, sur une organisation traditionnelle, dans laquelle les transactions entre partenaires reposent sur des échanges purement marchands mais il prend la forme d'**une organisation administrée par le négociant.**

L'enrichissement de la proposition de valeur, sous la forme d'une nouvelle offre de services pour les clients ou les fournisseurs, constitue ainsi **une opportunité pour le négociant de renforcer son rôle au sein du canal de distribution** ; à condition qu'il soit en mesure d'administrer les relations qui le lient avec ses partenaires commerciaux en amont et en aval du canal et avec les autres intermédiaires qui contribuent à la mise en place de son offre de services.

Tableau 23 : Représentation stylisée du négoce de produits industriels : rentabilité, modèles économiques et organisation du canal de distribution

Classification des entreprises du commerce de gros interindustriel			
Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4

Rentabilité	Forte	Moyenne	Moyenne	Négative
Modèle économique	BM X ↓	BM X-Y, ↓	BM Y ↓	-
Organisation du canal de distribution	Traditionnelle	Administrée	Administrée	-

Source : CREDOC

- L'IMPORTANCE DE L'APPROCHE RELATIONNELLE POUR APPREHENDER LE ROLE DES GROSSISTES AU SEIN DU CANAL DE DISTRIBUTION

L'analyse des modèles économiques des négociants en produits industriels, à partir de l'approche RCOA et du modèle ARA, confirme donc que le rôle économique des grossistes au sein du canal de distribution ne saurait se réduire à une simple fonction de réduction des coûts de distribution des produits et que le comportement stratégique de ces acteurs ainsi que leur pérennité au sein du canal de distribution reposent sur des éléments relationnels plutôt que sur des éléments purement transactionnels. De la capacité des grossistes en produits industriels à nouer et à entretenir des relations de coopération adéquates avec leurs partenaires commerciaux (que l'on peut formaliser sous la forme de liens d'activités et de ressources), dépend (en partie) leurs performances de rentabilité et leur légitimité au sein du canal.

Il est intéressant, par ailleurs, de constater que le renforcement de l'offre de services pour les clients, loin de découler toujours d'une volonté délibérée du grossiste, répond le plus souvent à une demande émanant du client lui-même qui ne souhaite plus faire certaines activités ou qui n'a pas/plus les compétences pour les réaliser, suite par exemple à une évolution réglementaire ou suite à la perte d'un savoir-faire en interne. Ainsi, alors que les travaux académiques théoriques tendent à assimiler l'intermédiation à une fonction de coût condamnée à disparaître sous l'effet de la rationalisation des processus économiques de la distribution, **l'analyse empirique de la distribution de produits industriels tend à montrer que, pour leur part, les professionnels de la filière plébisciteraient les grossistes comme des acteurs essentiels du canal** en exigeant de leur part toujours plus de prestations, sous contrainte de qualité et de prix. La légitimité des grossistes se renforçant ainsi à mesure que les liens de ressources et d'activité se tissent au sein du réseau et que leur rôle se développe et empiète sur la chaîne de valeur de leurs partenaires.

CONCLUSION GENERALE

Ce cahier de recherche visait à mieux comprendre les fondements de la légitimité des grossistes au sein des réseaux de la distribution professionnelle et à identifier les leviers de leur rentabilité en répondant aux deux questions suivantes : peut-on expliquer les performances de rentabilité d'un point de vue statistique ? Et, quel(s) modèle(s) économique(s) les grossistes ont-ils mis en œuvre pour rester compétitifs et asseoir leur légitimité au sein de la distribution ?

Au-delà des limites inhérentes à la méthodologie déployée, les principaux résultats de cette recherche viennent enrichir les représentations théoriques usuelles des activités des grossistes et de l'organisation du canal de distribution des produits industriels. Ils offrent aux professionnels du négoce, également, un cadre de réflexion pour appréhender les mutations à l'œuvre dans la distribution industrielle et pour adapter leur métier en conséquence. Les questions soulevées par ce travail ouvrent de nouvelles voies de recherche pour approfondir, sur le plan théorique, la compréhension du rôle des grossistes dans le canal de distribution.

- **LA RENTABILITE DU SECTEUR DU NEGOCE INDUSTRIEL EST TIREE PAR UN EFFET DE CONCENTRATION ECONOMIQUE ATTRIBUABLE AUX GRANDES ENTREPRISES**

L'analyse statistique réalisée dans le chapitre 2 a montré que **les performances de rentabilité sectorielle étaient imputables, principalement, à l'accroissement de la concentration économique au sein des grandes entreprises du négoce interindustriel**. On peut penser que cet effet serait encore plus marqué si on parvenait à isoler, sur le plan statistique, le poids économique des réseaux de négociants indépendants. Ce résultat valide la première hypothèse que nous avons formulée en introduction de cette recherche, qui postulait l'existence d'un effet statistique à l'origine des performances de rentabilité du commerce de gros de produits industriels :

- **Hypothèse 1** : les performances de rentabilité observées au niveau sectoriel pourraient être attribuées à une catégorie d'entreprises particulières. (...) Cet effet statistique pourrait (...) être lié à la concentration de l'activité économique au sein du négoce.

S'il a été possible d'identifier deux classes majeures d'entreprises de commerce de gros industriel, la caractérisation de ces classes n'a pas permis de valider l'hypothèse de Ph. Dugot (2000) selon laquelle l'essentiel des performances économiques sectorielles serait attribuables aux filiales commerciales industrielles. Ce constat ne suffit pas, pour autant, à invalider cette hypothèse mais il plaide, davantage, en faveur de la réalisation d'une étude spécifique pour estimer le poids économiques de ce type d'acteurs dans les résultats du secteur du commerce de gros.

Par ailleurs, on a pu constater que le niveau élevé de la rentabilité d'exploitation (EBE/VA), observé pour les entreprises de la classe 1, ne renvoyait pas à un modèle économique spécifique ni à un type d'entreprises particulières. La principale explication théorique de ces performances serait à rechercher plutôt dans la qualité de la gestion de l'entreprise et la capacité des dirigeants à tirer parti des facteurs favorables identifiés dans le chapitre 3 (économies d'échelle, pouvoir de marché, etc.).

- **DES MODELES ECONOMIQUES QUI INTEGRENT DE PLUS EN PLUS DE SERVICES POUR LES CLIENTS**

L'analyse des modèles économiques des négociants en produits industriels à partir des articles de la presse économique et professionnelle comporte un biais méthodologique qu'il nous faut rappeler. En effet, les informations collectées au cours de cette recherche documentaire concernent principalement des grandes entreprises ou des entreprises de taille régionale, qui font partie des leaders ou des entreprises en croissance. Les petites structures, majoritaires dans le secteur du négoce, ne sont donc pas couvertes par cette revue de presse. Ce biais méthodologique peut expliquer, en partie, que le canal traditionnel n'est pas prégnant dans nos observations. Par ailleurs, le choix de ne pas étudier les entreprises de la classe 4, qui regroupe les entreprises qui rencontrent des difficultés économiques plus ou moins durables, a pu limiter la diversité des modèles économiques observés.

Malgré ces limites, le chapitre 3 a montré que les deux modèles économiques proposés par P. Volle & alii (2008) offraient une représentation stylisée opérationnelle pour décrire les modèles économiques à l'œuvre dans les dix entreprises de négoce industriel étudiées. **Le modèle économique dominant semble être un modèle mixte (BM X-Y)** qui couple enrichissement de la proposition de valeur (BM Y) et maîtrise des coûts de fonctionnement (BM X) ; ce dernier, tout comme le BM Y, étant dans sa forme « pure » peu répandu parmi les entreprises observées. L'étude des services mis en œuvre par les grossistes a révélé que, globalement, **l'enrichissement de la proposition de valeur des grossistes repose** sur des services moins ambitieux que la mise en œuvre de solutions globales et tend à se concentrer **sur le développement de prestations de services logistiques pour le client et sur la prise en charge d'activités que les clients ne réalisent plus eux-mêmes.**

Cet enrichissement de l'offre de services ne se traduit pas, systématiquement, par une hausse de la rentabilité des entreprises car **les négociants rencontrent des difficultés pour valoriser financièrement ces services auprès de leurs partenaires commerciaux.** Par contre, l'élargissement de la palette de prestations prises en charge par les négociants contribue à **renforcer leur rôle au sein du canal de distribution.** Le métier de grossiste évolue en intégrant des activités nouvelles qui étaient auparavant réalisées par les clients, ce qui **enrichit les compétences associées à la fonction de gros.** Mais surtout la mise en œuvre de ces prestations renforce les liens entre le négociant et les autres acteurs du canal (fabricants, intermédiaires/prestataires et surtout client) ce qui contribue directement à renforcer la légitimité du négociant au sein du canal de distribution.

Ainsi, le modèle économique BM X-Y rendrait compte de l'évolution des conditions de la concurrence des marchés de la distribution professionnelle : le recentrage des clients sur leur métier de base et la « sous-traitance » d'activités aux négociants ; le contexte de pression sur les prix qui ne permet pas de valoriser financièrement ces activités auprès des clients ; la redistribution des activités et donc des rôles entre les acteurs du canal de distribution.

Ces résultats valident les deux hypothèses secondaires, formulées dans la section 1.2.3 en complément de l'hypothèse 2, qui ont trait à la démarche méthodologique utilisée pour caractériser les modèles économiques :

- **Hypothèse 2.1** : la combinaison Ressources-Compétences-Activités-Offres constitue la principale dimension permettant de caractériser un modèle économique ; sachant que, d'un

point de vue théorique, des modèles économiques différents peuvent générer le même niveau de rentabilité.

- Hypothèse 2.2 : un nombre limité de modèles économiques s'impose aux acteurs du négoce de produits industriels, (comme le suggèrent) X. Lecocq & alii (2006), pour qui les secteurs matures sont dominés par un ou quelques modèles économiques. Il s'agira de vérifier (que) les deux principaux modèles économiques de la distribution, identifiés par P. Volle & alii (2008) offrent une grille d'analyse pertinente pour comprendre le positionnement des négociants au sein de la chaîne de valeur de la distribution professionnelle.

- **RETOUR SUR LES REPRESENTATIONS THEORIQUES USUELLES DU ROLE DES GROSSISTES AU SEIN DU CANAL DE DISTRIBUTION**

La représentation stylisée des modèles économiques que nous avons déduit des dix études de cas (chapitre 3, conclusion, tableau 23) rend compte de **la diversité des modes d'organisation de la distribution professionnelle : traditionnel, administré et intégré**. S'il n'a pas été permis d'observer directement un canal intégré au travers des études de cas, il a été précisé que ce type d'organisation semble correspondre à certains marchés des matériaux de construction. Ce constat nécessiterait des études complémentaires spécifiques à cette filière.

Par contre, les résultats que nous obtenons ici nous amènent à revenir sur la représentation théorique annonçant **la montée en puissance des canaux intégrés** par rapport aux canaux traditionnels [P. Volle & alii (2008)]. Cette représentation issue des analyses de la distribution des produits de grande consommation **ne semble pas correspondre à la distribution de produits industriels**. En effet, pour les activités étudiées (APE 467 : Autres commerces de gros spécialisés), on ne constate pas d'intégration de la distribution professionnelle par les fabricants, situés en amont du canal, ni par les acheteurs finaux, situés en aval. De même, les entreprises qui ont fait l'objet d'une étude de cas et d'entretiens approfondis n'intègrent ni les activités de fabrication ni les activités de distribution de détail des produits qu'elles distribuent. Comme nous venons de le voir, ces entreprises enrichissent leurs prestations de services, principalement à destination de leurs clients, en intégrant des activités que ces derniers ne souhaitent plus réaliser eux-mêmes (gestion de leurs stocks, préparation de produits : découpe de panneaux en bois, perçage de plaque en métal, etc.) mais qui ne concernent pas pour autant le cœur de leur activité ; **les grossistes empiètent ainsi sur la chaîne de valeur de leurs clients sans pour autant se substituer à eux** dans la réalisation de leur activité professionnelle (distribution au détail de produits de quincaillerie, installation de produits sanitaires et de chauffage, etc.).

Cependant, nous avons constaté qu'avec l'enrichissement des prestations de services du grossiste, le canal de distribution des produits industriels ne repose plus sur une organisation traditionnelle, dans laquelle les transactions entre partenaires se fondent sur des échanges purement marchands, mais qu'il prend, de plus en plus, la forme d'**une organisation administrée par le négociant**. Comme nous l'avons mentionné précédemment, ce résultat constitue une opportunité pour le négociant de renforcer son rôle au sein du canal de distribution en répondant aux sollicitations croissantes de ses clients. Ces sollicitations, notamment lorsqu'elles portent sur des prestations logistiques, peuvent être interprétées comme un plébiscite des compétences des grossistes de la part des autres acteurs du canal. La forme administrée du canal de distribution de produits industriels confirme par ailleurs **l'importance des facteurs institutionnels dans la structuration du canal de distribution**. Si le rôle de

la confiance partagée (chapitre 1) n'a pas été observé en tant qu'objet dans le cadre de cette étude, les entretiens réalisés auprès des professionnels du négoce ont confirmé son importance (d'un point de vue déclaratif). Par ailleurs, l'étude des dix cas a révélé que, pour administrer les relations commerciales avec leurs partenaires, les grossistes développaient, avec ces derniers, des liens de ressources (échanges d'informations notamment) et des liens d'activités ; ce qui confirme que les relations commerciales ne reposent pas uniquement sur des transactions marchandes mais se fondent également sur des actifs spécifiques que les partenaires développent dans le cadre de leur coopération.

- **VERS DES CANAUX DE DISTRIBUTION DE PLUS EN PLUS COOPERATIFS**

Ce résultat tend à confirmer **l'évolution des canaux de distribution vers des formes plus coopératives** [M. Filser et G. Pache (2008)], à partir de liens de ressources et/ou d'activités renforcés.

Précisons que ces liens peuvent, tout autant, être orchestrés par un autre acteur que le négociant. Dans la recherche qu'il a consacrée à la coopération au sein des réseaux d'échanges interentreprises (B to B), J. Bêche (2008) montre le rôle clé tenu par l'industriel dans l'administration du canal. L'auteur étudie les relations entre un industriel qui souhaite maîtriser la distribution d'une innovation et ses partenaires distributeurs. Il constate que l'industriel a tout intérêt à différencier ses politiques relationnelles en fonction des caractéristiques des fournisseurs, notamment en fonction de leur stratégie commerciale. Cette recherche qui s'inscrit dans la perspective classique privilégiant l'analyse de la fonction de distribution du point de vue du producteur (cf. chapitre 1) rappelle que **l'industriel peut également piloter le réseau de ses distributeurs externes sans pour autant l'intégrer**.

L'évolution de la distribution professionnelle vers des canaux de plus en plus coopératifs confirme, sur le plan méthodologique, tout l'intérêt d'une analyse des relations commerciales à l'aide du modèle ARA – Activités-Ressources-Acteurs, afin d'identifier les relations sur lesquelles se fonde cette coopération ; tandis que l'administration du canal de distribution de produits industriels par le négociant valide, sur le plan analytique, l'hypothèse 2 énoncée en introduction de cette recherche :

- **Hypothèse 2** : l'adaptation des entreprises de gros aux modalités de la concurrence de leurs marchés rend compte d'une évolution du métier de grossiste ; pour autant, l'absence d'innovation forte (de rupture) en matière de prestations de services attesterait que ce métier garde toute sa légitimité au sein de la distribution professionnelle et que les grossistes traditionnels continuent de jouer un rôle essentiel auprès des fabricants et des acheteurs professionnels.

- **LES FONDEMENTS DE LA LEGITIMITE DES GROSSISTES INDUSTRIELS ET L'IDENTIFICATION DES LEVIERS DE LEUR RENTABILITE**

Les principaux résultats de cette recherche, que nous venons d'exposer, nous permettent d'identifier plusieurs composantes de la légitimité des grossistes en produits industriels et un levier majeur de leur rentabilité.

Les stratégies de consolidation des réseaux de distribution industrielle, qui peuvent être menées par croissance externe (fusion/acquisition d'entreprises) et/ou par adhésion à un groupement d'entreprises indépendantes, **constituent le principal levier de rentabilité identifié au niveau**

sectoriel (chapitre 2). La consolidation des réseaux de distribution professionnelle autour de grands groupes de négoce, organisés parfois sous la forme d'un groupement d'indépendants, a été constatée au sein des deux classes majeures d'entreprises identifiée dans cette étude (chapitre 2). Elle répond à la fois à la volonté de la tête de groupe d'atteindre la taille suffisante pour être compétitive sur son marché, ou pour assurer la croissance de son activité, notamment à l'international, et à la nécessité, pour les grossistes indépendants, de ne pas rester isolés sur des marchés de plus en plus concurrentiels et de bénéficier, par l'intermédiaire du groupement, des ressources diversifiées requises, dorénavant, pour satisfaire les attentes des clients (en termes de prix, d'assortiment de produits, de condition de financement, de conseil, etc.).

Pour L.-E. Gadde (2012), la consolidation des réseaux de négoce, auparavant constitués de petites entreprises isolées, constitue une condition essentielle pour que le commerce de gros évolue vers ce rôle de coordonnateur des réseaux de distribution que nous avons observé.⁷⁹ Mais l'auteur précise que, pour assumer ce nouveau rôle, le grossiste doit développer de nouvelles compétences. Or l'intégration de nouvelles compétences et la mise en place de nouvelles méthodes de travail, dans la perspective d'une meilleure coordination avec les partenaires commerciaux, ne se fait pas aisément ; quelle que soit l'entreprise concernée, grossiste indépendant traditionnel, filiale de commercialisation d'un fabricant ou groupement d'indépendants⁸⁰, elle peut se heurter aux poids des routines qui façonnent les méthodes de travail habituelles et soulever des résistances parmi l'organisation. Par conséquent, **la politique de gestion des emplois, des métiers et des compétences** des entreprises représente un élément déterminant de l'évolution du rôle des grossistes au sein du canal de distribution. A ce titre, elle peut être assimilée à **un second levier de performance** pour les entreprises du négoce.

Dans le cadre du Contrat d'étude prospective (CEP) du secteur du commerce interentreprises, réalisé en 2011, le CREDOC et le cabinet GESTE avaient élaboré un ensemble de préconisations pour l'emploi dans le commerce interentreprises à l'horizon 2020. Les professionnels du négoce industriel trouveront dans ces préconisations des actions susceptibles d'accompagner leurs stratégies de développement de services. L'ensemble des préconisations s'appuie sur des actions déjà engagées par les partenaires sociaux en charge des politiques d'emploi et de formation de la branche du commerce interentreprises afin d'en assurer le caractère opérationnel. Ces actions sont regroupées en trois axes : développer la professionnalisation et la sécurisation des parcours, favoriser l'intégration de nouveaux entrants, l'égalité des chances et la diversité et enfin développer l'attractivité du secteur.⁸¹

Ces évolutions du métier de grossiste montrent que, **pour rester des interlocuteurs légitimes**, au sein de canaux de distribution de plus en plus coopératifs, **les grossistes renforcent les liens qui les unissent à leurs partenaires** de façon à remplir au mieux leur rôle d'intermédiaire des échanges. Il leur faut être capable, dans certains cas, de prendre en charge l'administration de ces nouvelles

⁷⁹ L'auteur précise que « le principal intérêt de la stratégie de consolidation est d'accroître le pouvoir financier des grossistes, et leur permettre de prendre des décisions opérationnelles relatives à l'assortiment des produits et aux territoires géographiques sans en référer au préalable aux entreprises manufacturière. » (p. 151)

⁸⁰ La structure en charge du pilotage de ces groupements (la « tête » du groupement) peut se heurter à la volonté des adhérents de préserver leur indépendance stratégique, en particulier lorsqu'il s'agit d'entreprises familiales.

⁸¹ Voir : CREDOC (2011), partie 3 du rapport ; disponible auprès de la CGI et de Intergros.

relations commerciales et, dans d'autres cas, de s'engager dans une relation de partage de ressources et/ou d'activités initiée par un partenaire. Par ailleurs, les dix cas d'entreprises étudiées, ont montré que **la légitimité des grossistes continue de reposer, également, sur des compétences traditionnelles** : l'expertise technique des commerciaux (compétence essentielle pour la prescription de solutions aux clients et pour la constitution d'un assortiment de produits techniques), l'expertise logistique (disponibilité des stocks, capacité à apporter des solutions aux clients), le financement des stocks (que n'assurent pas les logisticiens) et, de façon immuable, la nécessité d'un intermédiaire sur chaque marché qui se caractérise par une offre et une demande atomisées.

- **UNE GRILLE D'ANALYSE THEORIQUE ET CONCEPTUELLE OPERATIONNELLE**

L'ensemble de ces résultats atteste du caractère opérationnel du cadre analytique utilisé pour cette recherche (chapitre 1). L'étude des combinaisons Ressources-Compétences-Offres-Activités mises en œuvre par les entreprises (démarche RCOA) et des liens d'activités et de ressources qui unissent les acteurs (modèle ARA) en référence aux deux modèles économiques types de la distribution (le BM X d'optimisation des coûts et le BM Y d'enrichissement de la proposition de valeur) a fourni une représentation stylisée des activités des entreprises du négoce industriel et des leviers de la rentabilité sectorielle.

Au travers de cette grille analytique, c'est également le caractère opérationnel du concept de modèle économique qui est souligné. Malgré l'absence de définition stabilisée, ce concept a permis de comprendre le fonctionnement des entreprises du commerce de gros interindustriel et d'appréhender leurs modes d'insertion dans le canal de distribution.

L'identification des offres de services des dix entreprises étudiées a, par ailleurs, montré tout l'intérêt de la typologie des services du commerce de gros établie par J. Nefussi (2008 a) pour avancer dans la démarche RCOA et caractériser les modèles économiques du négoce.

Ainsi la principale limite méthodologique de cette recherche semble liée au champ des observations réalisées. Sur ce point, trois insuffisances ont été pointées au cours de ce rapport : les biais méthodologiques imputables à l'exploitation des données issues de la revue de presse économique et professionnelle et au choix de ne pas étudier le modèles économiques des entreprises de la classe 4 (mentionnés ci-dessus) et la nécessité de travailler à un niveau d'activité plus fin que le secteur des autres commerces de gros spécialisés (APE 46.7) pour saisir toute la diversité des modèles économiques à l'œuvre dans le commerce de gros industriel (chapitre 3).

- **POUR ALLER PLUS LOIN**

Pour approfondir et compléter les résultats de cette recherche, nous proposons de rassembler les questions soulevées par ce travail au sein des deux thèmes d'études suivants. D'une part, l'évolution de la distribution de produits industriels vers des canaux plus coopératifs, au sein desquels les grossistes cherchent à enrichir la proposition de valeur faite à leurs partenaires, pose **des questions relatives à la conduite des innovations dans les entreprises du secteur** ; d'autre part, le mouvement de consolidation et de concentration économique qui alimente les performances de rentabilité sectorielle interroge sur le **rôle de certaines catégories d'acteurs** dans le fonctionnement du canal de distribution industrielle.

L'étude des dix cas d'entreprises a montré que **l'évolution des réglementations, la sophistication croissante des produits distribués ou encore les enjeux liés à la gestion des stocks** (en relation avec la hausse des coûts de l'immobilier notamment) **offrent de réelles opportunités aux grossistes pour développer de nouvelles prestations pour leurs partenaires**, et particulièrement pour leurs clients. Dans le domaine environnemental, par exemple, la recherche d'économie d'énergie, les nouvelles réglementations thermiques ainsi que les obligations de traitement des déchets industriels nécessitent la mise en place d'une offre marchande adéquate (produits « écologiques ») et de solutions nouvelles pour la distribution des marchandises (optimisation des tournées de livraison) et la collecte des déchets (circuit de recyclage). Comme nous l'avons vu, l'enjeu pour les grossistes est de renforcer leur légitimité au sein du canal de distribution en assurant des prestations que les autres acteurs ne souhaitent ou ne peuvent pas prendre à leur charge. Dans la perspective de la concurrence que se livrent les grossistes entre eux, l'enrichissement de l'offre de prestations peut également leur permettre de se différencier significativement de leurs concurrents en proposant des prestations « singulières », selon la logique de stratégie de « niche ».

Pour les professionnels du négoce, quels qu'ils soient, l'enrichissement de leur offre de services implique de répondre à plusieurs questions, d'un point de vue empirique :

- **Quels besoins de prestations nouvelles** font naître, chez leurs partenaires commerciaux, les évolutions qui affectent les modalités de la distribution industrielle (réglementation, nature des produits, etc.) ?
- **Existe-t-il des formes d'organisation qui favorisent la mise en œuvre de ces nouvelles prestations** et l'intégration des nouvelles compétences qui y sont associées : gestion des emplois et des compétences, adhésion à un groupement d'indépendant, fusion/acquisition d'une entreprise, etc. ?
- **Quels sont les enjeux pour le négociant d'administrer lui-même les relations commerciales avec ses partenaires ?** S'agit-il d'une condition élémentaire pour innover (c'est-à-dire enrichir sa proposition de valeur) ou bien le négociant peut-il laisser un partenaire administrer leurs relations commerciales ? Une étude comparative entre un canal administré par un fournisseur et un canal administré par un grossiste pourrait éclairer cette question.
- **Quels modes de contractualisation** peuvent permettre de mieux valoriser financièrement/mieux vendre ces nouvelles prestations auprès des partenaires commerciaux ?

Comme nous l'avons précisé, ces questions devront être traitées à un niveau suffisamment fin de la nomenclature d'activité pour rendre compte des spécificités des différents marchés du négoce industriel (matériels électriques, matériaux de construction, produits sanitaires et de chauffage, etc.). D'un point de vue théorique, les réponses à ces questions devraient permettre d'avancer dans la compréhension des mécanismes qui prévalent à la mise en œuvre des modèles économiques sectoriels.

L'analyse de la rentabilité du secteur du négoce industriel a soulevé deux autres questions dont l'étude pourrait éclairer la contribution de certaines catégories d'acteurs à l'économie du secteur :

- **Quel est le poids économique des groupements d'indépendants et des filiales commerciales des fabricants dans le secteur du commerce de gros industriel ?**

- **Quel rôle jouent les groupements dans la compétitivité de leurs adhérents ?** Ou, en d'autres termes : quels sont, pour un indépendant, les enjeux de l'adhésion à un groupement ?

ANNEXES

- TABLE DES ANNEXES

Annexe 1 : LES MUTATIONS DU CANAL DE DISTRIBUTION ET L'ESSOR DES LOGISTICIENS : UNE ILLUSTRATION A PARTIR DE L'EXEMPLE DE HAYS LOGISTICS EUROPE	121
Annexe 2 : LA THEORIE DES COUTS DE TRANSACTION D'OLIVER WILLIAMSON.....	123
Annexe 3: LA METHODE DE CONSTRUCTION DE LA TYPOLOGIE	125
Annexe 4 : LE TABLEAU DES SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION.....	131
Annexe 5 : DEFINITION DES SECTEURS DU COMMERCE DE GROS QUI COMPOSENT LE CHAMP DE L'ETUDE	132

**Annexe 1 : LES MUTATIONS DU CANAL DE DISTRIBUTION ET L'ESSOR DES LOGISTIENS : UNE ILLUSTRATION
A PARTIR DE L'EXEMPLE DE HAYS LOGISTICS EUROPE**

Les prestataires logistiques comme offreur de solutions intégrées aux dépens du commerce de gros traditionnel : l'exemple de Hays Logistics Europe (V. Fontaine)

1. Présentation de Hays Logistics Europe

Hays Logistics, groupe d'origine britannique, gère actuellement, avec près de 17 000 personnes, plus de 3 millions de m² dans onze pays et sur trois filières : automobile, technologies, et produits de grande consommation.

Le groupe a pour stratégie d'accompagner ses clients à travers leur expansion en Europe, et de leur proposer tous les services de la logistique (magasinage, transport, *co-packing*, systèmes d'information dédiés à la *supply chain, consulting*).

2. Changement d'échelle

Nos principaux clients, multinationales de l'industrie et du commerce, vivent un mouvement de concentration et de globalisation sans précédent (voir Wal-Mart). Cette évolution pousse ces groupes à adapter non seulement leurs structures mais aussi leurs partenaires, industriels ou prestataires.

3. Nouvelles donnes

Au même moment, l'Europe se retrouve face à de nouveaux défis, ouverture des frontières à l'Est, internationalisation du *sourcing*, contraintes environnementales.

4. Entreprise éclatée

Sous la contrainte et la nécessité, les entreprises doivent évoluer et se régénérer. Elles doivent faire des choix, simplifier leur fonctionnement, choisir des marques, se concentrer sur les métiers et fonctions qu'elles pensent être au cœur de leur entreprise. D'où cette tendance d'externalisation des fonctions et services dont bénéficient les prestataires logistiques.

5. Le rôle grandissant du prestataire logistique

Au fil des années, les transporteurs sont devenus des prestataires logistiques, puis ces derniers sont devenus des experts dans chacun des segments de leurs métiers. Ils ont grandi au fur et à mesure que leurs clients grossissaient et s'internationalisaient. Ils ont été force de proposition pour enrichir leurs prestations, rendre plus performantes les *supply chain*.

6. Le rôle économique du prestataire

La force du prestataire aura été de devenir un intermédiaire qui a permis une baisse des coûts logistiques. Parce qu'il favorise la massification, par une meilleure synchronisation, par un meilleur partage des moyens, par des effets de collaboration, il a su créer de la valeur pour ses clients et pour lui.

7. Exemples de solutions logistiques montrant les évolutions du commerce de gros

Hays Logistics UK : Hays a créé pour trois clients (BP, KFC, Häagen Dazs) une solution logistique complète et partagée autour de cinq dépôts (avec ou sans stock) qui a remplacé progressivement les grossistes, et permis aux donneurs d'ordres de prendre le contrôle de leur chaîne d'approvisionnement, le contact direct avec leurs fournisseurs industriels, la livraison de leurs points de vente.

Hays Logistics France : Hays a élaboré une solution complète autour d'une plate-forme en région parisienne, pour assurer l'approvisionnement de tous les hypermarchés d'un grand groupe français de distribution pour les produits culturels (CD, K7, DVD, jeux video). Cette plate-forme qui gère en partie avec stocks, en partie en flux tendus, a permis au distributeur d'acheter directement aux éditeurs, d'accélérer les flux et de faire baisser ses stocks.

8. Conclusion et évolutions

La recherche de globalisation et de taille critique renforce la dépendance et le rééquilibrage de tous les acteurs autour de la chaîne d'approvisionnement (grand distributeur = grand industriel = grand prestataire). La taille, la couverture géographique, la complexité des chaînes d'approvisionnement conduiront les donneurs d'ordres à confier de plus en plus de missions au prestataire logistique.

Source : INSEE METHODE (2004), Neuvième édition du séminaire de la direction des statistiques d'entreprises de l'Insee, Le commerce de gros

Annexe 2 : LA THEORIE DES COÛTS DE TRANSACTION D'OLIVER WILLIAMSON

O. Williamson (1975, 1985) développe une analyse et une explication originale, à défaut d'être entièrement nouvelle, des organisations et des différentes formes institutionnelles qui assurent la coordination des agents. Son approche transactionnelle offre un nouveau cadre analytique de la firme sur la base d'une théorisation des contrats. L'originalité de cette approche tient à la diversité des sources d'inspiration de l'auteur qui a puisé ses représentations chez les institutionnalistes américains (dont Commons), chez H. Simon, K. Arrow et A. Chandler mais également dans le droit. Et bien entendu chez R. Coase (1937) qui proposa la première ébauche d'une conception transactionnelle de la firme. A partir des notions clés de *spécificité des actifs* et de *comportements opportunistes*, Williamson donne une explication de l'origine et de la nature des coûts de transaction, qui lui permet de traiter deux questions essentielles : l'intégration verticale et la question des limites de la firme d'une part, et la justification des formes d'organisation d'autre part.

Le coût de transaction désigne le prix du face à face entre deux agents économiques, individuels ou collectifs. Et une transaction représente un contrat établi entre deux agents spécifiant la date et le lieu d'échange d'un bien particulier. Les coûts de transaction se composent d'un ensemble de ressources utilisées pour concevoir et suivre le contrat portant *transfert des droits de propriété* d'un individu à un autre, d'une organisation à une autre. Par ressources il faut entendre le travail nécessaire à la recherche d'un compromis, les efforts de standardisation et de certification de la qualité des biens échangés, les honoraires des conseils chargés de s'assurer du caractère légal des dispositions envisagées, et enfin, les impôts attachés à certains types de transactions. A la différence des coûts de livraison, les coûts de transaction sont intimement liés à la méthode retenue pour l'allocation des ressources.

Les coûts de transaction sont directement influencés par le degré de *confiance* qui existe entre les deux partenaires engagés par la transaction. La confiance dépend elle-même de deux principes essentiels du *comportement individuel* : la *rationalité limitée* et l'*opportunisme*. D'autres facteurs liés à l'environnement de la transaction (complexité, incertitude) se combinent avec les facteurs comportementaux et humains pour déterminer le choix du recours au marché ou à l'intégration des activités par la firme.

L'avantage supposé de la firme est de réduire l'incertitude grâce à un réseau structuré de communication et grâce à son système hiérarchisé de prise de décision. L'incertitude ainsi repoussée par l'ordre et la hiérarchie, contribue à élargir la rationalité de l'individu. L'idée de rationalité élargie (pour Williamson) traduit également le fait que les individus ne cherchent pas systématiquement à maximiser leurs gains monétaires.

On peut résumer l'analyse de Williamson à partir des trois propositions suivantes : *i)* les processus d'allocation des ressources « internalisés » par l'entreprise sont ceux qui ne sont pas efficacement réalisés par le marché en raison de l'existence de coûts de transaction, *ii)* l'existence de ces coûts est liée à un certain nombre de facteurs d'environnement et de facteurs humains de nature cognitive et comportementale, et enfin, *iii)* les coûts de transaction comparés aux économies traditionnelles de production conduisent à l'émergence d'organisations hiérarchisées. Dès lors, le problème qui se pose est celui de la définition de la structure interne de la plus efficace, celle qui minimise les coûts des opérations internes.

Williamson montre sur la base de son analyse transactionnelle, la supériorité de la forme organisationnelle multidivisionnelle (M) sur la forme organisationnelle de type U, mise en évidence par A. Chandler, qu'elle soit centralisée ou de type holding (H).

Références : Coase R. (1987), « La nature de la firme », *Revue française d'économie*, vol. II, n° 1, pp. 133-163 ; Edition originale 1937.

Sources : P. Joffre (1987), p. 89 et suivantes ; B. Coriat & O. Weinstein (1995), p. 68-69.

Annexe 3: LA METHODE DE CONSTRUCTION DE LA TYPOLOGIE

L'objectif est d'analyser les différences de performances entre les entreprises du commerce de gros avec l'ambition d'aboutir à la constitution d'une typologie des entreprises selon leur « profil de production et de performance ». Il s'agit dans un premier temps d'identifier comment se traduisent les différences de performances d'une entreprise à l'autre pour, dans un second temps, tenter de voir s'il est possible d'associer à certains « profils » théoriques, identifiés et déterminés sur la base d'informations uniquement financières, des modèles économiques et organisationnels spécifiques.

Avant de procéder à la classification proprement dite des entreprises, il est important de bien définir les données qui seront utilisées ainsi que les indicateurs retenus. Une première analyse permettant de sélectionner les variables est donc menée avant de procéder à la typologie proprement dite.

- **LA BASE DE DONNEES UTILISEE : ENTREPRISES RETENUES POUR L'ANALYSE**

La base de données que nous utilisons pour ce travail est la base DIANE⁸² dont nous extrayons les informations concernant l'ensemble des entreprises du code APE 46 (commerce de gros) auxquelles on ajoute les entreprises du code 45.31 (commerce automobile) depuis 2006. La mise à disposition des comptes pouvant parfois être longue, la période d'étude est limitée à l'année 2011 ; les comptes 2012 (et éventuellement 2013) sont encore absents pour un grand nombre d'entreprises en raison de délais pour récupérer les données et du fait que la clôture des comptes 2012 peut se produire courant 2013, ce qui retarde de facto leur mise à disposition.

Les informations présentes dans la base DIANE sont la reprise des informations publiées par les entreprises : elles restent donc partielles⁸³ et hétérogènes⁸⁴. C'est pourquoi nous avons choisi de constituer, à partir de cette base initiale, deux bases secondaires de données pour notre étude sur lesquelles nous effectuons successivement les mêmes analyses :

- la première est définie sur des critères très restrictifs concernant la publication des comptes, présentés dans le tableau ci-dessous ;
- la seconde sur des critères très largement allégés.

Cette première base garantit que les données sont homogènes et que l'analyse qui en est faite ne souffre pas de problèmes liés aux données. Cependant, du fait du caractère limitatif des critères que nous imposons pour que les comptes de l'entreprise soient pris en compte dans l'analyse, elle est de

⁸² La base DIANE (Disque pour l'AnalYse Economique) est une base de données reprenant l'ensemble des informations économiques et financières concernant les entreprises ayant déposé leurs comptes auprès des greffes des tribunaux de commerce. Ces éléments sont complétés par un certain nombre d'informations boursières et sur les liens existants entre différentes entreprises (têtes de groupe, actionnariat, participations, etc.).

⁸³ Malgré l'obligation légale de déposer ses comptes auprès des greffes du tribunal de commerce pour un grand nombre d'entreprises, celles-ci ne le font pas forcément systématiquement tous les ans et il subsiste régulièrement des années non renseignées dans les séries de données.

⁸⁴ L'entreprise a le choix dans la date de clôture de ses comptes. Celle-ci dépend du choix du chef d'entreprise et peut également être contraint par des facteurs externes à l'entreprise : une entreprise faisant partie d'un groupe américain clôturera son année plutôt en septembre pour être en cohérence avec sa maison-mère par exemple. Ainsi, les périodes couvertes par les comptes ne sont pas identiques pour toutes les entreprises et peuvent être à cheval sur deux années. Par ailleurs, la durée d'exercice ne dure pas toujours une année mais peut-être de 7 ou 15 mois si l'entreprise décide de modifier la date de clôture de l'exercice en cours d'année.

taille restreinte et omet un certain nombre d'entreprises ayant un poids significatif sur leur marché. La seconde base permet de récupérer ces entreprises et garantit une meilleure « représentativité » de nos résultats à l'ensemble du secteur⁸⁵. Les résultats des analyses sur la première base permettent de contrôler que ceux obtenus sur la seconde ne sont pas simplement liés à des questions de données.

Récapitulatif des critères utilisés dans la constitution des deux bases de données utilisées dans la typologie

	Base – critères restreints	Base – critères larges												
date de publication des comptes	fin décembre	-												
durée d'exercice	12 mois	-												
nombre d'années pour le calcul d'une période	2 ou 3 années disponibles par périodes de 3 ans	-												
Imputation des données	Aucune imputation autorisée Complétion de la base DIANE uniquement par des informations officielles trouvées sur les sites d'informations sur les entreprises.	Possibilité de compléter l'information sur la marge commerciale par prolongation des tendances observées si peu d'années sont manquantes												
Restrictions concernant les indicateurs (communes aux deux bases de données)	<p align="center"><u>Restrictions sur les valeurs des soldes intermédiaires de gestion</u></p> <table border="0"> <tr> <td>Chiffre d'affaires (CA) ≥ 0</td> <td>Excédent Brut d'exploitation (EBE) ≠ 0</td> </tr> <tr> <td>Pas de restriction sur la Marge Commerciale (MC)</td> <td>Résultat courant avant impôt (RCAI) ≠ 0</td> </tr> <tr> <td>Valeur ajoutée (VA) ≠ 0</td> <td>Résultat net (RN) ≠ 0</td> </tr> </table> <p align="center"><u>Restrictions sur les ratios de soldes de gestion</u></p> <table border="0"> <tr> <td>$-1 \leq \frac{MC}{CA} \leq 1$</td> <td>$-1 \leq \frac{EBE}{VA} \leq 1$</td> <td>$-3 \leq \frac{RN}{VA} \leq 3$</td> </tr> <tr> <td>$-1 \leq \frac{VA}{CA} \leq 1$</td> <td>$-1 \leq \frac{RCAI}{VA} \leq 1$</td> <td></td> </tr> </table>		Chiffre d'affaires (CA) ≥ 0	Excédent Brut d'exploitation (EBE) ≠ 0	Pas de restriction sur la Marge Commerciale (MC)	Résultat courant avant impôt (RCAI) ≠ 0	Valeur ajoutée (VA) ≠ 0	Résultat net (RN) ≠ 0	$-1 \leq \frac{MC}{CA} \leq 1$	$-1 \leq \frac{EBE}{VA} \leq 1$	$-3 \leq \frac{RN}{VA} \leq 3$	$-1 \leq \frac{VA}{CA} \leq 1$	$-1 \leq \frac{RCAI}{VA} \leq 1$	
Chiffre d'affaires (CA) ≥ 0	Excédent Brut d'exploitation (EBE) ≠ 0													
Pas de restriction sur la Marge Commerciale (MC)	Résultat courant avant impôt (RCAI) ≠ 0													
Valeur ajoutée (VA) ≠ 0	Résultat net (RN) ≠ 0													
$-1 \leq \frac{MC}{CA} \leq 1$	$-1 \leq \frac{EBE}{VA} \leq 1$	$-3 \leq \frac{RN}{VA} \leq 3$												
$-1 \leq \frac{VA}{CA} \leq 1$	$-1 \leq \frac{RCAI}{VA} \leq 1$													

Il s'avère que les résultats menés sur la base « acception large » sont strictement identiques à ceux de la base « acception restreinte ».

• **INDICATEURS RETENUS POUR LA PERFORMANCE ECONOMIQUE DE L'ENTREPRISE**

La définition de la performance d'une entreprise est une question complexe. Notre analyse vise entre autres à étudier si les performances sont liées aux modèles organisationnels, productifs et/ou économiques mis en place au sein des différentes entreprises. Ces modèles peuvent potentiellement affecter l'ensemble du process économique des entreprises, ce qui peut se traduire par des implications à différents niveaux de la production.

⁸⁵ La question de la représentativité des résultats au niveau sectoriel n'a pas été stricto sensu étudiée dans le cadre de cette étude. En effet, la publication ou non des comptes de l'entreprise est un choix de l'entreprise qui est loin d'être réellement aléatoire. Un certain nombre d'effets pourraient être contrôlés dans l'analyse (en particulier les effets de la taille de l'entreprise) mais il subsiste l'ensemble des raisons de l'entreprise de publier ou non ses comptes. Nous sommes donc confrontés à un biais d'auto-sélection : les entreprises qui n'ont pas publié leurs comptes sont potentiellement différentes de celles qui les ont publiées en particulier sur les variables d'intérêt de l'étude. Nous avons donc simplement constaté, sans qu'il s'agisse réellement d'un critère de représentativité, que les entreprises représentaient une part non négligeable de la production de leur secteur d'activité.

Nous avons donc retenus comme « indicateurs de performance » de l'entreprise, différents soldes intermédiaires de gestion (SIG) permettant de suivre pas à pas le processus de production/vente. Six indicateurs ont été retenus dans l'étude : le chiffre d'affaires (CA), la marge commerciale (MC), la valeur ajoutée (VA), l'excédent brut d'exploitation (EBE), le résultat courant avant impôt (RCAI) et le résultat net (RN)⁸⁶. Ces six soldes sont par ailleurs disponibles pour la plupart des entreprises dont les comptes ont été publiés : le choix de les retenir dans l'étude ne constitue donc pas une contrainte supplémentaire qui restreindrait l'étude aux seules entreprises possédant ces informations dans leurs comptes.

- **DEFINITION DE LA VALEUR DES INDICATEURS**

L'analyse menée sur les indicateurs de performance de l'entreprise est principalement soumise aux deux problèmes suivants :

- 1 - Les séries des indicateurs économiques ne sont pas forcément disponibles sur l'ensemble de la période alors même que l'entreprise n'a pas disparu et continue son activité ;
- 2 - La valeur des indicateurs peut fluctuer aléatoirement d'une année sur l'autre en fonction du contexte économique (hausse de l'activité, signature ou perte d'un contrat important, etc.) mais également d'autres raisons non économiques (charges liées à des provisions de toutes nature, investissements non forcément liés à des contraintes économiques, etc.) sans que cela ne remette en cause profondément le business model de l'entreprise.

Ainsi, afin de travailler sur des indicateurs fiables sans être contraint par les années manquantes, nous avons choisi de travailler par période de temps : les indicateurs de performance retenus correspondent à la valeur moyenne constatée sur cette période sans tenir compte des données manquantes. Cette analyse repose sur l'hypothèse qu'en l'absence de bouleversements majeurs, les indicateurs de performance d'une entreprise évoluent lentement dans le temps : en faire la moyenne sur plusieurs années permet donc d'éliminer les variations aléatoires sans modifier profondément la réalité. Une telle hypothèse n'est évidemment valable que pour les entreprises qui ne sont pas soumises à des évolutions rapides (entreprises naissantes en croissance, entreprises en phase de changement de modèle économique, etc.). Il s'agit donc de rester prudent en ce qui concerne ces entreprises particulières.

Par ailleurs, afin de pouvoir visualiser les évolutions temporelles, qui, bien que lentes, peuvent exister, il est important de retenir une période de temps qui ne soit pas trop longue : une durée de 3 années nous a semblé être un bon compromis.

La crise qui a touché le secteur du commerce interindustriel dès le quatrième trimestre 2008 marque cependant un net changement de contexte économique pouvant entraîner des bouleversements profonds au sein des entreprises : il nous a donc semblé important de mener l'étude en distinguant la période avant la crise de la suite. C'est pourquoi, pour notre étude, nous avons défini les deux périodes suivantes : les années 2006 à 2008 constituent une période avant la crise économique, les années 2009 à 2011 une période de crise.

⁸⁶ La définition et l'interprétation des soldes intermédiaires de gestion retenus dans l'analyse sont donnés dans l'encadré 8 page 55.

L'unité statistique de l'analyse est donc « entreprise x période » : chaque entreprise peut donc apparaître deux fois dans la base d'étude.

- CHOIX DES INDICATEURS RETENUS POUR L'ANALYSE

Dans une entreprise donnée, chacun des soldes intermédiaires de gestion se déduit du précédent via un jeu d'additions de produits et de soustractions de charges⁸⁷. Il apparaît donc de façon évidente que les valeurs de ces différents soldes pour une unité statistique donnée ne sont pas indépendantes mais au contraire très fortement liées. Une partie de la « chaîne » des soldes de gestion est donc potentiellement déterminée par la valeur du chiffre d'affaires initial.

Dès lors, une analyse des soldes intermédiaires de gestion des entreprises est soumise à un « effet-taille » net ; il s'agit de la principale caractéristique qui lie les soldes entre eux : les entreprises qui génèrent les chiffres d'affaires les plus importants sont celles qui ont le plus de chances de dégager des valeurs ajoutées importantes et par ricochet de même pour les excédents bruts d'exploitation, etc. Ainsi, plutôt que d'intégrer dans l'analyse les indicateurs en valeur brute, il apparaît plus pertinent de travailler avec des ratios entre ces différents indicateurs.

Deux choix de ratios sont alors envisageables. Le premier consiste à tout rapporter au chiffre d'affaires de l'entreprise ; le second à mélanger des ratios qui se rapportent au chiffre d'affaires avec d'autres qui se rapportent à la valeur ajoutée.

La première solution conduit à des ratios homogènes puisqu'ils sont tous rapportés à la même grandeur initiale. Dans une analyse de données, cela revient donc à travailler sur les données brutes sans tenir compte du premier axe de l'analyse auquel contribue majoritairement, du moins a priori, le chiffre d'affaires. Cette analyse repose donc sur l'hypothèse que le chiffre d'affaires de l'entreprise constitue un déterminant majeur de la valeur des autres soldes intermédiaires de gestion.

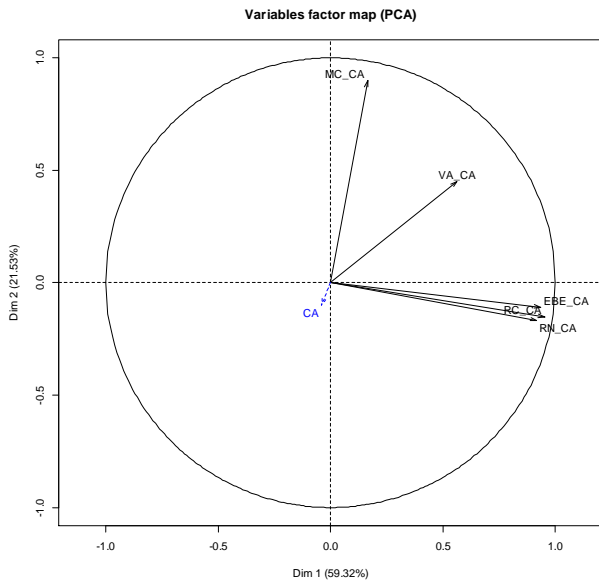
La seconde solution conduit à des ratios de soldes de gestion utilisés de façon plus courante dans l'analyse économique des entreprises. Elle offre donc des interprétations plus simples et plus compréhensibles. En revanche, elle perd en homogénéité en ce qui concerne l'étude de la « performance » des entreprises.

Afin de choisir entre les deux solutions, nous avons comparé les résultats d'une ACP réalisée sur ces deux ensembles d'indicateurs. Le nombre de variables étant fortement restreint – cinq ratios seulement étant disponibles – il n'est pas nécessaire de dépasser le premier plan de l'analyse (axes 1 et 2).

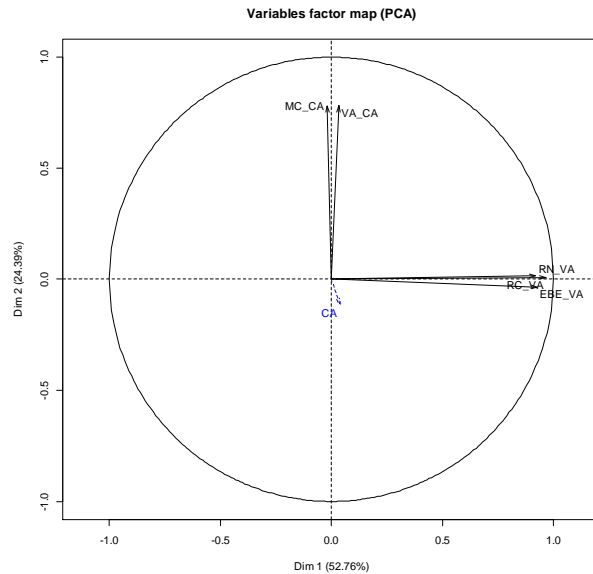
Les résultats graphiques pour ces deux analyses sont les suivants :

⁸⁷ Les relations existantes entre les différents soldes de gestion sont rappelées dans l'annexe suivante.

Premier plan de l'analyse menée avec la solution 1 :
ratios rapportés uniquement au chiffre d'affaires



Premier plan de l'analyse menée avec la solution 2 :
ratios rapportés au chiffre d'affaires puis à la valeur ajoutée



Les résultats proposés par les deux analyses sont relativement similaires. Dans chacune d'entre elles, près de 80% de la variance des points du nuage est expliquée par ce premier plan. Par ailleurs, les deux analyses révèlent que les ratios faisant intervenir les soldes de gestion « excédent brut d'exploitation », « résultat courant avant impôt » et « résultat net » sont très liés qu'ils soient rapportés au chiffre d'affaires ou à la valeur ajoutée. La part de la marge commerciale dans le chiffre d'affaires est décorrélée des trois ratios précédent. Enfin, que ce soit dans la première ou dans la seconde analyse, la valeur du chiffre d'affaires (introduite en tant que variable supplémentaire à l'analyse et ne participant donc pas à la construction des axes) ne joue plus aucun rôle sur la valeur des ratios.

La différence majeure entre les deux analyses réside sur la place du ratio VA/CA. La première analyse corrèle ce ratio à la fois au premier et au second axe. La part de la valeur ajoutée dans le chiffre d'affaires de l'entreprise est donc lié à la fois à la marge commerciale de l'entreprise (dont elle découle) et à l'excédent brut d'exploitation et résultats de l'entreprise (qu'elle engendre). En revanche, la seconde analyse distingue très nettement les ratios calculés en fonction du chiffre d'affaires de ceux calculés en fonction de la valeur ajoutée.

Cette scission est certes en partie une conséquence des données elles-mêmes : comme les ratios utilisés ont des dénominateurs différents, la décorrélation entre les deux groupes peut être un simple résultat logique. Cependant, mis en regard de la première analyse qui distinguait déjà MC/CA de EBE/CA, RCAI/CA et RN/CA, il semble que l'utilisation des deux types de ratios renforce l'analyse et la précise : la position intermédiaire de la valeur ajoutée qui apparaît dans la première analyse disparaît, résolue dans la séparation entre les deux types de ratios.

Les deux graphiques semblent donc indiquer que les ratios se rangent en deux catégories : les ratios qui récapitulent « combien de valeur ajoutée » a été généré à partir du chiffre d'affaires (MC/CA et VA/CA) et ceux qui expliquent quel a été le processus de création ou, autrement dit, comment elle se décompose (EBE/VA, RCAI/VA, RN/VA).

Deux axes de différenciation dans les performances des entreprises semblent donc se dessiner sur cette base. C'est pourquoi, pour la fabrication de la typologie, nous retenons préférentiellement ces ratios de soldes de gestion.

- **PERFORMANCES COMPAREES DES DIFFERENTS SECTEURS D'ACTIVITE**

La projection des barycentres des différents secteurs d'activités (au niveau NAF 732) dans le premier plan de l'analyse montre que pratiquement tous les secteurs se projettent au centre du plan, à l'exception des secteurs « 46.71Z - Commerce de gros (commerce interentreprises) de combustibles et de produits annexes » et « 46.77Z Commerce de gros (commerce interentreprises) de déchets et débris ».

Un tel résultat tend à montrer qu'aucun secteur d'activité ne se caractérise par un « profil de production et de performance » particulier, ou du moins que la relation entre valeur des ratios de soldes de gestion et secteur d'activité est complexe et non linéaire.

Les deux secteurs identifiés pourraient faire exception à cette règle ; une étude plus approfondie devrait chercher à déterminer les raisons particulières qui pourraient expliquer ces cas particuliers.

Il apparaît cependant que ces deux secteurs spécifiques pourraient perturber les résultats de l'analyse ainsi que la constitution de la typologie : ils pourraient en effet engendrer des profils particuliers qui pourraient déformer des profils proches. Par mesure de précaution, ces deux secteurs d'activité sont donc retirés au moment de la constitution de la typologie.

- **CREATION DES DIFFERENTS TYPES DE PROFILS DE PERFORMANCE DES ENTREPRISES**

En nous appuyant sur les critères que nous venons de définir, nous constituons une typologie des entreprises du commerce interentreprises en nous basant sur une classification ascendante hiérarchique. Les classes qui sont obtenues sont ensuite consolidées par la méthode des centres mobiles.

Deux typologies sont réalisées, une pour chaque période de temps (avant la crise, pendant la crise) conduisant chacune à quatre profils de performance, plus un profil « manquant » contenant les entreprises qui n'ont pu être classées (ce qui correspond, entre autres, aux entreprises n'existant pas encore ou n'existant plus, aux entreprises n'ayant pas publié leurs comptes sur la période ou aux entreprises ne passant pas les filtres de sélection). Après rapprochement et comparaison des deux typologies, celles-ci sont réordonnées pour conserver une certaine symétrie.

Chacune des entreprises est ainsi affectée à une classe issue de sa position dans les deux typologies, ce qui représente donc 24 possibilités (aucune entreprise ne pouvant se trouver dans la catégorie « manquant » sur les deux périodes d'analyse).

L'analyse de la correspondance entre les résultats dans les deux périodes montre une grande stabilité du classement des entreprises : la majorité d'entre elles ne change pas de profil entre les deux périodes.

Annexe 4 : LE TABLEAU DES SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION

PRODUITS (Colonne 1)		CHARGES (Colonne 2)		Soldes intermédiaires des exercices (Colonne 1 - Colonne 2)	N	N-1
Ventes de marchandises	Coût d'achat des marchandises vendues	Marge commerciale
Production vendue	ou Déstockage de production (1)			
Production stockée					
Production immobilisée					
Total	Total	Production de l'exercice
Production de l'exercice	Consommation de l'exercice en provenance de tiers			
Marge commerciale					
Total	Valeur ajoutée
Valeur ajoutée	Impôts et taxes (2)			
Subventions d'exploitation	Charges de personnel			
Total	Total			
Excédent brut d'exploitation	ou Insuffisance brute d'exploitation			
Reprises sur charges et transferts de charges	Dotations aux amortissements et aux provisions			
Autres produits	Autres charges			
Total	Total			
Résultat d'exploitation	ou Résultat d'exploitation			
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun	Quotes-parts de résultats sur opérations faites en commun			
Produits financiers	Charges financières			
Total	Total	Résultat courant avant impôts (bénéfice ou perte)
Produits exceptionnels	Charges exceptionnelles	Résultat exceptionnel (bénéfice ou perte)
Résultat courant avant impôts	ou Résultat courant avant impôts			
Résultat exceptionnel	ou Résultat exceptionnel			
	Participation des salariés			
	Impôts sur les bénéfices			
Total	Total	Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte) (3)

(1) En déduction des produits dans le compte de résultat.

(2) Pour le calcul de la valeur ajoutée, sont assimilés à des consommations externes, les impôts indirects à caractère spécifique inscrits au compte 635 "Impôts, taxes et versement assimilés" et acquittés lors de la mise à la consommation des biens taxables.

(3) Soit total général des produits - total général des charges.

Source : Plan comptable général, p. 198.

Source : Gervais M. (1994), p.32-33.

Annexe 5 : DEFINITION DES SECTEURS DU COMMERCE DE GROS QUI COMPOSENT LE CHAMP DE L'ETUDE

Le champ de la présente étude porte sur les secteurs suivants du commerce de gros interindustriels : 45.31, 46.6, 46.7 auxquels ont été ajoutés 46.43 et 46.52 de la NAF 2008, rév. 2 de l'Insee.

■ NAF rév. 2, 2008 - Classe 45.31 Commerce de gros d'équipements automobiles

⊞ précédente suivante ⊞

G Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles
45 Commerce et réparation d'automobiles et de motocycles
45.3 Commerce d'équipements automobiles
45.31 Commerce de gros d'équipements automobiles

:: Niveau 5 - Sous-classes

⊞ **45.31Z Commerce de gros d'équipements automobiles**

:: Produits associés CPF rév. 2, 2008

⊞ **45.31 Commerce de gros de pièces détachées et accessoires pour véhicules automobiles**

■ NAF rév. 2, 2008 - Groupe 46.6 Commerce de gros d'autres équipements industriels

⊞ précédent suivant ⊞

G Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles
46 Commerce de gros, à l'exception des automobiles et des motocycles
46.6 Commerce de gros d'autres équipements industriels

Ce groupe comprend le commerce de gros de machines d'usage spécifique, d'équipements et de fournitures pour tout type d'industrie et des machines d'usage général.

:: Niveau 4 - Classes

- ⊞ **46.61 Commerce de gros de matériel agricole**
 - ⊞ **46.62 Commerce de gros de machines-outils**
 - ⊞ **46.63 Commerce de gros de machines pour l'extraction, la construction et le génie civil**
 - ⊞ **46.64 Commerce de gros de machines pour l'industrie textile et l'habillement**
 - ⊞ **46.65 Commerce de gros de mobilier de bureau**
 - ⊞ **46.66 Commerce de gros d'autres machines et équipements de bureau**
 - ⊞ **46.69 Commerce de gros d'autres machines et équipements**
-

:: Produits associés CPF rév. 2, 2008

⊞ **46.6 Commerce de gros d'autres machines, équipements et matériels**

■ NAF rév. 2, 2008 - Groupe 46.7 Autres commerces de gros spécialisés

⊞ précédent suivant ⊞

G Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles

46 Commerce de gros, à l'exception des automobiles et des motocycles

46.7 Autres commerces de gros spécialisés

Ce groupe comprend les divers commerces de gros spécialisés ne relevant pas d'une des catégories de cette division. Il comprend le commerce de gros de produits intermédiaires non agricoles et non destinés, en général, à une utilisation domestique.

:: Niveau 4 - Classes

- ⊞ 46.71 Commerce de gros de combustibles et de produits annexes
 - ⊞ 46.72 Commerce de gros de minerais et métaux
 - ⊞ 46.73 Commerce de gros de bois, de matériaux de construction et d'appareils sanitaires
 - ⊞ 46.74 Commerce de gros de quincaillerie et fournitures pour plomberie et chauffage
 - ⊞ 46.75 Commerce de gros de produits chimiques
 - ⊞ 46.76 Commerce de gros d'autres produits intermédiaires
 - ⊞ 46.77 Commerce de gros de déchets et débris
-

:: Produits associés CPF rév. 2, 2008

- ⊞ 46.7 Autres commerces de gros spécialisés

Deux autres secteurs d'activité complètent le groupe 46.7 :

■ NAF rév. 2, 2008 - Classe 46.43 Commerce de gros d'appareils électroménagers

⊞ précédente suivante ⊞

G Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles

46 Commerce de gros, à l'exception des automobiles et des motocycles

46.4 Commerce de gros de biens domestiques

46.43 Commerce de gros d'appareils électroménagers

:: Niveau 5 - Sous-classes

- ⊞ 46.432 Commerce de gros (commerce interentreprises) d'appareils électroménagers
-

:: Produits associés CPF rév. 2, 2008

- ⊞ 46.43 Commerce de gros d'appareils électroménagers

- NAF rév. 2, 2008 - Classe 46.52 Commerce de gros de composants et d'équipements électroniques et de télécommunication

☞ précédente suivante ☞

G Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles

46 Commerce de gros, à l'exception des automobiles et des motocycles

46.5 Commerce de gros d'équipements de l'information et de la communication

46.52 Commerce de gros de composants et d'équipements électroniques et de télécommunication

:: Niveau 5 - Sous-classes

- ☞ **46.52Z Commerce de gros (commerce interentreprises) de composants et d'équipements électroniques et de télécommunication**
-

:: Produits associés CPF rév. 2, 2008

- ☞ **46.52 Commerce de gros d'équipements et composants électroniques et de télécommunications**

Source : <http://www.insee.fr/fr/methodes/nomenclatures/naf2008>

TABLES DES ILLUSTRATIONS

- TABLE DES ENCADRES

Encadré 1 : Le commerce de gros : définition, clientèle et place de la France au sein de l'Union européenne	11
Encadré 2 : Les deux grandes catégories de fonctions de la distribution	19
Encadré 3 : Les mutations du canal de distribution	21
Encadré 4 : Les modèles fondateurs de l'analyse économique du canal de distribution	22
Encadré 5 : La typologie des canaux de distribution et leur forme de gouvernement.....	25
Encadré 6 : L'analyse marketing du canal et la notion de « logique de service dominant »	28
Encadré 7 : Le modèle économique : un concept complémentaire à l'analyse stratégique classique.	37
Encadré 8 : Les soldes intermédiaires de gestion	56
Encadré 9 : La concentration du commerce de gros une réponse à la concentration économique du tissu productif.....	79

- TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Comparaison de l'approche en termes de modèle économique et de l'approche stratégique classique.....	38
Tableau 2 : Comparaison des modèles économiques de la distribution : BM X et BM Y	40
Tableau 3 : Principaux objectifs et principales actions associées au BM X en vue d'optimiser les ressources et les compétences et gagner en efficience.....	43
Tableau 4 : Principaux objectifs et principales actions associées au BM Y en vue d'enrichir la proposition de valeur pour gagner en attractivité.....	44
Tableau 5 : Les principales institutions de la fonction de gros	46
Tableau 6 : Grille d'analyse des modèles économiques des grossistes en produits interindustriels et de leur place dans le canal de distribution.....	53
Tableau 7 : Eléments constitutifs du modèle économique de la distribution de détail de produits de grande consommation (hors commerce électronique)	54
Tableau 8 : Les valeurs des quatre classes pour la période 2006-2008	60
Tableau 9 : Les valeurs des quatre classes pour la période 2009-2011	60
Tableau 10 : Nombre d'entreprises par classe et par période étudiée.....	61
Tableau 11 : Répartition de l'activité par classe au niveau 100 de la NAF 2008.....	69
Tableau 12 : Taux de couverture par Diane des données sectorielles de l'Insee – valeurs pour l'année 2011.....	70
Tableau 13 : Les dix entreprises sélectionnées pour l'étude des modèles économiques du commerce de gros interindustriel	82
Tableau 14 : La grille d'analyse RCOA : les variables associées aux fonctions traditionnelles du négoce	84
Tableau 15 : Exemples de services mis en œuvre par les entreprises étudiées à destination de leurs clients	87

Tableau 16 : Exemples de services mis en œuvre par les entreprises étudiées à destination des fournisseurs	88
Tableau 17 : La grille d'analyse RCOA : les principales variables identifiées par la recherche documentaire	89
Tableau 18 : La combinaison RCOA associée à l'entreprise 1	92
Tableau 19 : La combinaison RCOA associée à l'entreprise 2 (tête de réseau)	94
Tableau 20 : La combinaison RCOA associée à l'entreprise 3	96
Tableau 21 : La nature des liens entre les acteurs du canal de distribution : quelques exemples issus de l'analyse documentaire	103
Tableau 22 : La nature des liens entre les acteurs du canal de distribution : quelques exemples issus des trois cas d'entreprises détaillés	106
Tableau 23 : Représentation stylisée du négoce de produits industriels : rentabilité, modèles économiques et organisation du canal de distribution.....	110

- TABLE DES FIGURES

Figure 1 : La méthodologie mise en œuvre pour ce cahier de recherche.....	16
Figure 2 : Analyse du canal de distribution à partir du modèle Activités-Ressources-Acteurs de l'Industrial Marketing and Purchasing Group par C. Pardo (2011)	28
Figure 3 : L'évolution du canal de distribution du canal traditionnel au processus marketing vertical	31
Figure 4 : La démarche RCOA	36
Figure 5 : Représentation du modèle économique sous forme de combinaison(s) RCOA	41
Figure 6 : Une grille d'analyse du commerce de gros qui repose sur l'articulation de la démarche RCOA, du modèle ARA et des modèles économiques types de la distribution	51
Figure 7 : Positionnement des entreprises étudiées dans l'espace stratégique des modèles économiques de la distribution (BM X et BM Y)	97

- TABLE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Evolution des indicateurs d'activité (en euros courants) de l'ensemble du commerce interentreprises (indice 100 = 2000)	14
Graphique 2 : Le positionnement des entreprises et de leur classe selon le taux de marge commerciale et le taux de valeur ajoutée.....	63
Graphique 3 : Le positionnement des entreprises et de leur classe selon le taux de valeur ajoutée et le taux de marge brute	64
Graphique 4 : La présence de groupe d'entreprises au sein des classes	65
Graphique 5 : Les entreprises mono établissement et multi établissement selon la classe	68
Graphique 6 : Comparaison des évolutions des soldes comptables sur la période 2005-2012 (en euros courants)	71
Graphique 7 : Evolution sur la période 2005-2012 du taux de marge commerciale (MC/CA), du taux de valeur ajoutée (VA/CA) et du taux de marge brute (EBE/VA) des entreprises du secteur des autres commerces de gros spécialisés (46.7)	72

Graphique 8 : Evolution du taux de marge commerciale (MC/CA), du taux de valeur ajoutée (VA/CA) et du taux de marge brute (EBE/VA) des entreprises <i>leader</i> du secteur des autres commerces de gros spécialisés (46.7)	73
Graphique 9 : Evolution du taux de marge commerciale (MC/CA), du taux de valeur ajoutée (VA/CA) et du taux de marge brute (EBE/VA) des entreprises <i>challenger</i> du secteur des autres commerces de gros spécialisés (46.7).....	74
Graphique 10 : Part des entreprises en croissance dans les résultats du secteur des autres commerces de gros spécialisés (46.7).....	75
Graphique 11 : Comparaison du taux de marge commerciale (MC/CA), du taux de valeur ajoutée (VA/CA) et du taux de marge brute (EBE/VA) des quatre classes d'entreprises identifiées - Secteur des autres commerces de gros spécialisés (46.7).....	76
Graphique 12 : Contribution des entreprises aux résultats économiques sectoriels selon la classe d'appartenance – Secteur des autres commerces de gros spécialisés (46.7).....	77

BIBLIOGRAPHIE

ALLAIN Marie-Laure & CHAMBOLLE Claire (2003), *Economie de la distribution*, La Découverte, Coll. Repères, Paris

BECHE Jérôme (2008), « La segmentation des portefeuilles distributeurs en B to B. Perspectives théoriques et opérationnelles », *Revue française de gestion*, 2008/2, N° 182, pp. 171-189

BENGHOZI Pierre-Jean (2001), « Relations interentreprises et nouveaux modèles d'affaires », *Revue économique*, 2001/7 Vol. 52, pp. 165-190

BERGADA Michelle & LAAROUSSI Samad (2005), « La mutation des métiers de la vente en B to B : la praxis des vendeurs », *Management & Avenir*, 2005/2 N° 4, pp. 87-104.

BOSS Jean-François (2004), « La vision académique du commerce de gros », Les fonctions du commerce inter-entreprises, Insee Méthodes, N° 17, octobre 2004 ; Professeur Groupe HEC

BOVAR, Odile & PLATEAU, Claire (2003), « Les filiales commerciales des groupes industriels : un rôle majeur », INSEE Première N° 936, décembre

BROUSSEAU Eric (1993), « Les théories des contrats : une revue », *Revue d'Economie Politique*, 103, (1), pp. 1-82.

CAPO Claire (2002), « Rôle et place de la firme pivot dans le canal de distribution : l'exemple du modèle japonais de distribution », 5^{ème} Colloque Etienne Thil, 26 et 27 septembre 2002 ; CRET LOG, Université d'Aix-Marseille II

CHARREAUX Gérard (1987), « La théorie positive de l'agence : une synthèse de la littérature », in : CHARREAUX Gérard & alii (1987), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Paris, Economica, Gestion ; chapitre 1, pp. 19-55

COFFY Sarah, POUQUET Laurent & SIENKIEWICZ Anna (2007), *Une modélisation des déterminants de l'emploi dans le commerce de gros*, Cahier de recherche, N° 241, décembre, CREDOC

CORIAT Benjamin & WEINSTEIN Olivier (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris, Le livre de poche

CREDOC (2011), *Contrat d'étude prospective sur le commerce interentreprises*, réalisé en partenariat avec le cabinet GESTE pour Intergros (OPCA du commerce de gros) et le Ministère de l'emploi, du travail et de la formation professionnelle, novembre 2010-octobre 2011

DEMIL Benoît & LECOCQ Xavier (2008), « (Re)penser le développement des organisations », *Revue Française de Gestion*, N° 181, pp. 113-122

DUGOT Philippe (2000), *Le commerce de gros*, Que sais-je ?, N° 3565, Paris

- FAVEREAU Olivier (1993), « Economie : une redécouverte incomplète de la gestion », *Problèmes économiques*, Paris, La documentation française, N° 2.382, 29 juin 1994, pp. 24-29
- FILSER Marc & PACHE Gilles (2008 a), « Modèles et pratiques pour le canal de distribution », *Revue française de gestion*, 2008/2 N° 182, pp. 105-107
- FILSER Marc & PACHE Gilles (2008 b), « La dynamique des canaux de distribution. Approches théoriques et ruptures stratégiques », *Revue française de gestion*, 2008/2 N° 182, pp. 109-133
- FILSER Marc (1989), *Canaux de distribution : description, analyse, gestion*, Vuibert, Paris ; cité par Dugot Ph. (2000)
- FILSER Marc (2012), « Intermédiation et création de valeur dans les canaux : une revue de la littérature », *Management & Avenir*, 2012/1, N° 51, pp. 116-121
- GADDE Lars-Erik (2012), « La dynamique des réseaux de distribution : implications pour les intermédiaires », *Management & Avenir*, 2012/1 N° 51, pp. 137-155
- GIRAUD Laurent & PARDO Catherine (2012), « Les fonctions commerciales au cœur de l'évolution des intermédiaires du BtoB ? Une étude exploratoire », *Management & Avenir*, 2012/1 N° 51, pp. 167-185
- INSEE (2011), *Le commerce en France*, édition 2011 – Fiches thématiques : le Commerce de gros
- Insee Méthodes* (2004,) N° 17, octobre : « Le commerce de gros » ; Neuvième édition du séminaire de la direction des statistiques d'entreprises de l'Insee
- JOFFRE Patrick (1987), « L'économie des coûts de transaction », in : Charreaux G & alii (1987), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Paris, Economica, Gestion ; chapitre 3, pp. 79-102.
- KADJAR Annette (1996), « Le commerce de gros alimentaire : ouverture internationale », *Insee Première*, N° 465, septembre
- KADJAR Annette (1997), « Les facteurs d'adaptation du commerce de gros depuis 1980 », *Economie et statistique*, N° 303, mars, pp. 81-100
- KADJAR Annette (2007), « Les groupes dans le commerce : une présence croissante », *Insee Première*, N° 1115, janvier
- LE BRIS Florence (1996), « Mondialisation industrielle. Le rôle des filiales de commerce de gros des groupes étrangers », *Insee Première* N° 485, septembre
- LECOCQ Xavier & alii (2006), « Le Business Model, un outil d'analyse stratégique », *L'Expansion Management Review*, 2006/4, N° 123, pp. 96-109
- LEHMANN-ORTEGA Laurence (2008), « Business Model : From Buzz Word To Managerial Tool », WORKING PAPER, Groupe Sup de Co Montpellier – GSCM, Avril 2008, 52 pages
- MEVEL Olivier & MORVAN Thierry (2010), « Prestation logistique en produits frais et mesure de la valeur ajoutée client : le cas des industries agroalimentaires bretonnes », RIRL 2010, The 8th

International Conference on Logistics and SCM Research, BEM Bordeaux Management School, September 29,30 and October 1st 2010

MICHEL Sophie & PARDO Catherine (2012), « La spécificité du commerce BtoB : quelques repères historiques », *Management & Avenir*, 2012/1 N° 51, pp. 156-166

NEFUSSI Jacques (2008 a), « Les services, levier du développement du commerce de gros », *Le commerce en France*, Edition 2008, INSEE

NEFUSSI Jacques (2008 b), « Le modèle serviciel », *Le développement du commerce interentreprises par les services*, CGI, Université d'été 2008, p 14-17

PACHE Gilles (2012), « Intermédiation dans les canaux de distribution : vers un renouveau ? », *Management & Avenir*, 2012/1, N° 51, p. 116-121.

PARDO Catherine (2011), « Wholesaling : exploiting activity links and resource ties with suppliers and customers », *Paper to be presented at the 27th IMP Conference*, Glasgow, Scotland, 31 august / 3 september 2011 ; présentation lors du Comité d'orientation stratégique de la CGI, Chaire de recherche de la CGI, Propos d'étape sur les travaux de l'équipe EMLyon Business School, 28/09/2011

PICART Claude (2004), « Rentabilités d'exploitation sectorielles. La construction et l'industrie pharmaceutique en tête en 2001 », *Insee Première*, N° 989, octobre 2004

PIENS Bertrand (1980), « Dix ans de commerce de gros », *Economie et statistique*, N° 120, mars 1980

PLATEAU Claire (2004), « Les filiales de commerce de gros, acteurs du développement des groupes industriels », *Insee Méthodes*, N° 17, octobre 2004, pp. 61-71

POIREL Carole & BONET FERNANDEZ Dominique (2008), « La stratégie de distribution multiple À la recherche de synergies entre canal physique et canal virtuel », *Revue française de gestion*, 2008/2 N° 182, pp. 155-170

QUINN Jim & SPARKS Leigh (2007), « The evolution of grocery wholesaling and grocery wholesalers in Ireland and Britain since the 1930s », *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, Vol. 17, N° 4, pp. 391-411

REDIS Jean (2007), « Le Business Model : notion polymorphe ou concept gigogne », 5^{ème} Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat, octobre 2007

ROUX Benoit (2011), « De l'utilité du Business Model en tant que variable explicative de la performance des firmes », Centre de recherche IÉSEG RESEARCH, IESEG School of Management

Trésor-Economics, N° 69, december 2009 : « Reducing French corporate debt : why and how ? »

TURNER Laura (2013), « La productivité dans le commerce : l'impact du renouvellement des entreprises, de l'innovation et de l'appartenance à un réseau », *Les entreprises en France*, Edition 2013, INSEE

VOLLE Pierre & alii (2008) « Les business models dans la distribution. Repérer les chemins de la performance », *Revue française de gestion*, 2008/1 N° 181, p. 123-144.