

16V
21812

Welfer & J. Orsoni

on dirigée par

HERBERT ENTREPRISE

NÉGOCIATION ET RÉFÉRENCEMENT

DANS LA GRANDE DISTRIBUTION

Christian Lhermie



65

1790077

VUIBERT ENTREPRISE

collection dirigée par J.-P. Helfer & J. Orsoni

NÉGOCIATION ET RÉFÉRENCEMENT DANS LA GRANDE DISTRIBUTION

Christian Lhermie

Docteur d'État ès Sciences de Gestion

Directeur des Études DISTECH Paris

Maître de conférences à l'I.A.E.

Université Paris I Panthéon-Sorbonne



16V

21842

DL- 18071994-20549 ✓



Danger : Le photocopillage tue le livre.

Le photocopillage, c'est l'usage abusif et collectif de la photocopie sans autorisation des auteurs et des éditeurs. Largement répandu dans les établissements d'enseignement, le photocopillage menace l'avenir du livre, car il met en danger son équilibre économique. Il prive les auteurs d'une juste rémunération. En dehors de l'usage privé du copiste, toute reproduction totale ou partielle de cet ouvrage est interdite.

*Achévé d'imprimer
sur les presses de l'imprimerie Maulde et Renou
Tél. : 49.26.14.00
Dépôt légal : Juin 1994 Édit. n° 6229
245/94060089*

ISBN : 2-7117 - 7739-1

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1^{er} de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Des photocopies payantes peuvent être réalisées avec l'accord de l'éditeur. S'adresser au Centre français d'exploitation du droit de copie (3, rue Hautefeuille, 75006 Paris - Tél. : 43 26 95 35).

© Librairie Vuibert, août 1994
63, bd St-Germain
75005 Paris

Avant-propos

Longtemps les commerçants ont été considérés comme de simples intermédiaires, tout juste capables de « déplacer » des produits et à ce titre souvent quelque peu méprisés par des producteurs souverains, parfois même impérialistes. En devenant distributeurs, ils ont prouvé leur efficacité de gestionnaires et de négociateurs.

Dès lors, les négociations avec la distribution sont devenues l'obsession des commerciaux qui ont tous connu, un jour, la hargne, voire le mépris, d'un acheteur de centrale ou d'un chef de rayon stressé.

Maladresse verbale, sous-estimation du rôle et de la charge de travail des distributeurs, méconnaissance de l'organisation et des stratégies d'enseigne, tous ces facteurs ont coûté cher à nombre d'entreprises en leur interdisant l'accès à la grande distribution.

Ce livre se propose de montrer le rôle et le profil des hommes de la distribution, de présenter les différents types d'organisation et de décrire les conditions nécessaires, sinon suffisantes, pour une stratégie d'approche de la grande distribution.

Résolument pratique et le plus concret possible, nous n'avons pas voulu nous contenter de faits forcément partiels et éphémères, pour tracer un cadre beaucoup plus large, incluant nécessairement une approche plus marketing et donc plus stratégique.

En effet, la taille et donc la puissance d'achat acquise par nombre de groupes de distribution leur donnent désormais une place primordiale dans la stratégie des entreprises productrices.

Ainsi, lentement mais sûrement, ce que l'on appelle désormais le trade-marketing, ou marketing du commercial, tend à prendre le pas sur le marketing du consommateur.

Enfin, même si cela est assez connu, il nous a semblé nécessaire de présenter d'abord, mais d'une manière succincte il est vrai, le contexte historique de cette activité. Ce contexte pouvant éclairer certains comportements ou certaines stratégies.

Remerciements

Je voudrais remercier, pour leur professionnalisme, leur compétence et l'amabilité ou la patience dont ils ont toujours témoigné, tous ceux qui interviennent ou sont intervenus dans les cycles Distech (diplôme d'université : « Gestion des points de vente de grande surface ») de l'Institut d'administration des entreprises de Paris, qu'il s'agisse de professionnels du marketing, de la vente, des études ou de la distribution.

En particulier, les collaborateurs de Carrefour, Conforama, Continent et aussi Champion, Docks de France, Euromarché et Métro.

Enfin, les élèves Distech Paris. Quelques-uns sont en train de prouver qu'ils sont plus que des « bons ».

S O M M A I R E

Avant-propos	7
Introduction : le contexte historique	9
Chapitre 1. - Centrales d'achat et centrales de référencement	13
1 • Introduction	13
2 • La séquence des ventes	14
3 • Centrales d'achat et centrales de référencement	17
4 • Centrales nationales et centrales régionales .	18
5 • Organisation et fonctionnement	21
Annexes	
1 <i>Exemple : les centrales d'achat Promodès</i>	24
2 <i>Quelques exemples de centrales</i>	25
Chapitre 2 . - Les interlocuteurs	33
1 • Les acheteurs : rôles et profils	33
2 • Le terrain : acheteurs-magasin et chefs de rayon	44
Annexes	
1 <i>Organigramme d'un hypermarché</i>	48
2 <i>Témoignage d'un chef de rayon</i>	48
3 <i>Organigramme d'un Conforama</i>	50
4 <i>Témoignage d'un chef de rayon de G.S.S.</i>	51
Chapitre 3. - Le concept de files et de category management	53
1 • Le concept de files	53
2 • Le category management	56

Annexe

<i>Critères de choix des distributeurs</i>	58
--	----

Chapitre 4. - Les conditions préalables marketing. 59

1 • L'évolution du marché et du consommateur .	59
2 • Image des fournisseurs et contexte concurrentiel	60
3 • Les « plus » du produit	63
4 • Les familles de produits : C.A.T.P. et P.D.P.	64
5 • Arguments et argumentaires	65

Annexes

1 <i>Exemple d'arguments</i>	69
2 <i>Hiérarchie des critères de référencement</i>	70
3 <i>Vingt-quatre critères de sélection</i>	70

Chapitre 5. - Les conditions distributives 73 |

1 • Stratégies d'enseignes	73
2 • Produits	82
3 • Structuration de l'offre et merchandising ...	85
4 • Le contexte concurrentiel	90

Chapitre 6. - Les conditions de lancement 93 |

1 • Notoriété et image de marque	93
2 • Aides à la vente	94
3 • Conditions tarifaires	98
4 • Conditions d'implantation	105
5 • Approvisionnement et logistique	107
6 • L'E.D.I.	109

Annexes

1 <i>Les différents concepts de marque</i>	112
2 <i>Négociations commerciales</i>	113
3 <i>Conditions générales d'achat</i>	114
4 <i>Termes d'approvisionnement et logistique</i>	115
5 <i>Exemples d'organisation</i>	116

6 <i>Théorie des coûts de transaction et comportement des acteurs</i>	120
---	-----

Chapitre 7. - Relations industrie-commerce et trade-marketing	123
--	-----

1 • Relations industrie-commerce	123
2 • Trade-marketing	130

Annexes

1 <i>L'exemple de Dim</i>	134
2 <i>Exemple : Continent et Francine (France Farine)</i>	134
3 <i>Exemple : les 20 ans « exemplaires » de Cora Wittenheim</i>	135

Chapitre 8. - L'évolution de la distribution française	137
---	-----

1 • La concentration de la distribution française	137
2 • Spécialisation	138
3 • Stratégie	139
4 • Concept-magasin	141
5 • Fonctionnement	143
6 • Européanisation ou mondialisation ?	144
7 • Évolution technologique	146

Conclusion	149
-------------------------	-----

Lexique des termes usuels de la distribution	153
---	-----

Introduction

Le contexte historique

Chacun s'accorde à situer l'apparition de la distribution moderne avec celle du premier grand magasin créé par Aristide Boucicaut, à partir de 1852.

En fait, quelques essais, plus ou moins réussis, de coopératives de consommateurs l'avaient quelque peu précédé. La deuxième moitié du XIX^e siècle va connaître une véritable explosion, d'abord de simples imitateurs, puis de véritables sociétés de distribution, qu'il s'agisse de grands magasins ou de petites unités vite appelées « maison à succursales multiples ».

Ce que Boucicaut et ses confrères ont inventé, c'est ni plus ni moins que l'adaptation au commerce des principes d'organisation industrielle.

D'abord, le principe de la manufacture ou de l'usine se traduit par le « tout sous le même toit » avec sa dimension imposante et la multitude de produits. Avec, souvent, des noms évocateurs : « Au Bon Marché », bien sûr, mais également « Au Pauvre Diable », « Au Gagne Petit » !

Qui dit multitude de produits dit multitude d'employés, d'où la nécessité d'une organisation rationnelle digne des principes de Taylor.

Chaque famille de produits sera donc appelée « rayon » avec, à sa tête, un « chef de rayon ». Dans un premier temps, il sera un véritable chef d'entreprise sélectionnant ses fournisseurs et négociant avec eux les prix et les conditions de livraison. Il sera responsable de la tenue de son rayon, de l'embauche et du travail des employés. Il couchera même sur place, pour gagner du temps.

Assez vite le système montrera ses limites : diversité des réussites, pour ne pas dire médiocrité de certaines sélections et mauvaise rentabilité de certains rayons. Cela nécessitera une reprise

« en main » avec une affectation plus précise des tâches, notamment une spécialisation des meilleurs négociateurs dans un rôle purement d'achat.

Concomitamment, les succursalistes adoptent une stratégie inverse : création d'un modèle optimum de point de vente de petite surface. Ce modèle sera reproduit le plus fidèlement possible dans le plus grand nombre de cas possible. Avec des noms souvent poétiques : « Au Planteur de Caiffa », « Établissements Économiques de Secours Mutuel », « La Ruche Picarde » et une multitude de Docks.

Cette structure requiert, dès l'origine, une organisation centrale pour mettre au point le « concept » (aménagement, assortiment), pour sélectionner les fournisseurs idoines, pour recruter des collaborateurs-gérants des points de vente et, pour ensuite former, motiver et inspecter ces derniers. L'organisation est donc automatiquement hiérarchisée et centralisée.

Les magasins populaires qui apparaissent entre 1928 et 1932, parce qu'ils veulent abaisser les prix et donc les coûts pratiquent naturellement, en quelque sorte, cette approche en recrutant du personnel peu qualifié pour la vente. Ils se trouveront confrontés à la nécessité de les encadrer et donc de créer pour cela une structure spécifique au siècle.

Finalement, à quelques exceptions près, ce qui caractérise les sociétés de distribution créées avant la Deuxième Guerre mondiale c'est la centralisation des décisions et donc la centralisation des achats.

Après la guerre et dans un scepticisme général, vont apparaître, à peu près en même temps, le libre-service et le discount. Ce dernier étant dû, comme chacun sait, à Édouard Leclerc pour la France.

L'afflux des clients, conséquence de la croissance démographique et surtout de l'évolution économique, va nécessiter rapidement l'accroissement des surfaces de vente. Les vendeurs vont donc disparaître au profit de gestionnaires-organiseurs. Se fait jour, à nouveau, la nécessité de déléguer et donc de responsabiliser. Tout naturellement ce gestionnaire retrouvera la dénomination de chef de rayon et deviendra, souvent, un véritable chef d'entreprise : responsable de son C.A., de sa marge et de certaines négociations avec les fournisseurs. Les centrales d'achat deviennent alors de simples centrales de référencement, sorte de garde-fou fixant des conditions générales.

Les Carrefour (1960), Auchan et Promodès (1961), les Cora adopteront ce type de comportement dès le début. Les succursalistes, puis les coopérateurs, lorsqu'ils agrandiront leurs magasins pour passer aux supermarchés puis aux hypermarchés, auront bien du mal à adopter cette méthode fautive, souvent, d'avoir les collaborateurs capables d'adopter l'état d'esprit nécessaire.

Et puis, la stagnation de la consommation, le démarrage de discounters purs comme E.D. (1975) ou Atac (1986), et surtout l'invasion des « hards discounters » allemands vont conduire à un « recalage » avec une tendance à la centralisation, particulièrement en ce qui concerne les négociations.

La double concentration, d'abord des fournisseurs, ensuite des distributeurs bouleverse le contexte. D'une part, le poids acquis par le ou les deux ou trois fournisseurs leaders sur presque tous les marchés de très grande consommation nécessite une négociation unique (et quasi obligatoire) pour l'ensemble de la chaîne.

D'autre part, la concentration de la distribution conduit à une guerre des prix telle que ces négociations sont désormais éminemment stratégiques pour la survie du groupe ou de la société productrice.

Négociation

Le premier rendez-vous avec une chaîne de supermarchés de l'Ouest avait été fixé à 14 heures. Nous étions trois représentants à attendre. À 15 heures, l'acheteur arrive. Nous poireautâmes encore longtemps. Par chance, nous passons les premiers.

Il nous accueille sobrement : « Quel est le truc que vous voulez nous vendre ? » Nous développons l'argumentaire schématique. Mais l'acheteur nous coupe bientôt au milieu d'une envolée merchandising. « Mais nous, là-dedans, combien vous nous donnez pour que je mette votre " détachant " dans mes linéaires ? ». Il ne s'agissait pas d'un « détachant » mais d'un produit pour faciliter le repassage !

Nous passons sur cette petite erreur et nous proposons une remise promotionnelle sur la première livraison, une ristourne de fin d'année, un chèque pour organiser des mises en avant. Bref une confortable réduction par rapport au tarif. Réponse : « Si vous voulez que votre truc entre chez moi, vous me donnez 1 000 francs par magasin et la moitié de la première livraison gratuite. Pour ce que vous avez proposé, je suis d'accord, je le prends. » Discutant sur chaque somme avancée, articulant d'élégantes contre-propositions, nous avons sorti la panoplie du bon négociateur en version intégrale... Rien n'y fit. Nous sommes

passés sous les fourches caudines. Mais l'estocade, ce fut quand l'acheteur nous lâcha, au moment où nous franchissions le seuil de son bureau : « J'espère qu'il va tourner votre truc, parce que si ses ventes ne décollent pas vite, moi je le vire, votre « détachant ». Nous n'avons pas osé rappeler que ce n'était pas un détachant.

Didier POURQUERY, *le Bazar des nouveautés.*

Bien entendu, le propos peut paraître quelque peu excessif mais il a été cité par Michel Deroy, président des Docks de France et président de l'Institut du Commerce et de la Consommation.

Il s'était demandé, malgré tout, s'il s'agissait de comportements constants et généralisés « dans un univers impitoyable, à la Dallas, où s'applique la loi animale de la jungle, celle du plus fort ». Et d'ajouter : « Nous savons tous que les choses de la vie (et les entreprises sont des organismes vivants) ne sont ni simples, ni d'une seule pièce, ni toujours semblables, même si la concurrence, à certains moments, devient une lutte pour la survie. »⁽¹⁾

(1) DEROY M. « Décaper le réel et gérer la complexité », Salon du commerce, 18 septembre 1990, cité par LSA numéro hors série SIAL, 18 octobre 1990, p. 290.

CHAPITRE 1

Centrales d'achat et centrales de référencement

1 • Introduction

Conséquence de l'évolution historique de la distribution, l'organisation des achats de ces entreprises reflète la diversité même de leur organisation.

L'origine, c'est toujours la spécialisation, recherchée ou innée, d'une ou de quelques personnes dans la sélection des produits et donc des fournisseurs. En somme, la délégation de cette fonction essentielle du métier de commerçant qu'est l'assortiment et la négociation des conditions d'achat. Lorsqu'il s'agit de groupements de détaillants (souvent appelés indûment indépendants), cette fonction sera assurée, au début, bénévolement par celui ou celle qui semble le plus compétent dans le domaine.

Très vite les grandes sociétés, notamment celles créées avant guerre, rationalisent l'affectation des collaborateurs, recherchent des compétences techniques et des sommes de connaissances permettant de se situer au niveau de interlocuteurs producteurs. Ces acheteurs deviendront des spécialistes compétents qui tendent à imposer aux autres collaborateurs leurs décisions, qu'il s'agisse, bien sûr, du choix mais aussi des prix, des quantités, voire des implantations et des emplacements.

Et si, historiquement, le premier groupement : la Guilde des Orfèvres (1895 à Perpignan), a d'abord cherché à faire

de la « réclame » en commun, tous les autres chercheront, d'abord à grouper leurs commandes ou, à tout le moins, par l'addition des puissances d'achat, à obtenir des conditions intéressantes de la part des fournisseurs.

Le contre-argument de ces derniers sera alors, souvent, le manque d'efficacité puisque commandes et livraisons ont lieu dans les points de vente différents. Cela ne justifie donc pas de conditions spécifiques. D'où la nécessité de regrouper les livraisons sur des entrepôts.

Origine ou conséquence de cette évolution, le profil des responsables de la distribution va peu à peu changer. D'abord presque toujours autodidactes à forte personnalité, doués d'une perspicacité et d'un esprit d'analyse remarquable, ils seront peu à peu rejoints par des diplômés, avant tout gestionnaires compétents mais aussi, le plus souvent, excellents leaders.

2 • La séquence des ventes

Pour que le produit soit disponible dans les magasins cela suppose, bien entendu, une commande du distributeur. Cette commande est dépendante de conditions fixées d'un commun accord entre le producteur (ou importateur) et le distributeur : prix d'achat, conditions de paiement, quantités, échéancier et lieux de livraison⁽¹⁾.

« *Le référencement, c'est l'agrément donné par une organisation d'achat ou une entreprise de distribution aux propositions commerciales d'un fournisseur. Juridiquement, c'est un contrat.* »⁽²⁾

(1) Pour un examen complet des caractéristiques, avantages et inconvénients des différents circuits de distribution, voir : Yves CHIROUZE, *Le choix des canaux de distribution*, Dunod Entreprise, 1982.

De même, nous semble indispensable un détour par André TORDJMAN, *Les services de la distribution*, Fondation Turner, 1982 et par Marc DUPUIS, *Distribution : la nouvelle donne*, Éditions d'Organisation, 1986.

(2) B. ANOU G., Notes de cours Distech, I.A.E. Paris.

On comprend l'importance des enjeux pour les deux parties. Obtenir un référencement pour un produit est rarement chose aisée, pour une raison simple : la place n'est guère disponible dans les points de vente. Autrement dit un nouveau produit est forcément introduit au détriment d'un autre produit. Ce qui implique des risques : financiers d'abord (ventes moins élevées), psychologiques vis-à-vis de l'équipe (produit « qui ne tourne pas »), comme vis-à-vis de la clientèle (car on change les habitudes de celle-ci).

De ce fait, si certains distributeurs référencent assez facilement les nouveaux produits (Leclerc), d'autres sont beaucoup plus prudents (Intermarché a cette réputation).

C'est pour ces différentes raisons que nombre de centrales choisissent, par prudence, d'avoir deux fournisseurs minimum par produit.

À l'inverse, la stratégie de la plupart des « hard discounters » est de n'accepter qu'un seul conditionnement par produit : une offre non seulement « claire », mais même dépouillée !

De plus, il est indéniable que certaines enseignes peuvent être considérées comme stratégiques pour le produit ou pour le fournisseur lui-même. Le plus souvent, une enseigne sera considérée comme stratégique à cause :

- de son poids « au national » : les grands leaders Carrefour, Intermarché, Leclerc, Promodès sont incontournables ;

- de sa part de marché dans certaines régions : ainsi, selon Jacques Bouriez, directeur général de Cora-Match⁽³⁾, sa société représente une P.D.M. (part de marché) de 0,7 % à l'échelle européenne, mais de 10 % pour le Nord de la France et de 23 % pour la seule région Est de la France. Les distributeurs régionaux (P.G., Guyenne et Gascogne, Schiever) ont toujours leur importance, surtout depuis qu'ils se sont affiliés à des grands groupes ou à des centrales ;

- de sa réputation de leader ou de la compétence qui lui est prêtée. Ainsi, dans le textile, La Redoute pour les fibres et Carrefour pour sa marque Tex ou encore Auchan, Casino ou Cora dans les rayons charcuterie à la coupe ;

(3) BOURIEZ J., *Journées annuelles du merchandising*, Paris, I.F.M. 1993.

Participant d'une démarche de transmission de fictions ou de savoirs rendus difficiles d'accès par le temps, cette édition numérique redonne vie à une œuvre existant jusqu'alors uniquement sur un support imprimé, conformément à la loi n° 2012-287 du 1^{er} mars 2012 relative à l'exploitation des Livres Indisponibles du XX^e siècle.

Cette édition numérique a été réalisée à partir d'un support physique parfois ancien conservé au sein des collections de la Bibliothèque nationale de France, notamment au titre du dépôt légal. Elle peut donc reproduire, au-delà du texte lui-même, des éléments propres à l'exemplaire qui a servi à la numérisation.

Cette édition numérique a été fabriquée par la société FeniXX au format PDF.

La couverture reproduit celle du livre original conservé au sein des collections de la Bibliothèque nationale de France, notamment au titre du dépôt légal.

*

La société FeniXX diffuse cette édition numérique en accord avec l'éditeur du livre original, qui dispose d'une licence exclusive confiée par la Sofia – Société Française des Intérêts des Auteurs de l'Écrit – dans le cadre de la loi n° 2012-287 du 1^{er} mars 2012.

Avec le soutien du

