

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA  
MAÎTRISE EN GESTION DES PME ET DE LEUR  
ENVIRONNEMENT

PAR  
KOUAMÉ N'GOANDI

L'ÉVOLUTION DES RELATIONS ENTRE LES PME  
MANUFACTURIÈRES ET LES DÉTAILLANTS

JUILLET 1997

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

# **UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES**

Ce mémoire est intitulé :

## **L'ÉVOLUTION DES RELATIONS ENTRE LES PME MANUFACTURIÈRES ET LES DÉTAILLANTS**

Présenté par :

**N'GOANDI KOUAMÉ**

a été lu par un jury composé des personnes suivantes :

Denis Pettigrew, directeur de recherche  
Mario Benoît Papillon, co-directeur  
Yvon Bigras, lecteur externe  
Jocelyn Perrault, lecteur externe

Mémoire accepté le : Juin 1997

## TABLE DES MATIÈRES

### Pages

Remerciements.....	6
Sommaire.....	7
Note à l'intention du lecteur.....	9
Introduction et mise en situation.....	1

### **PREMIÈRE PARTIE: RECENSION DE LA LITTÉRATURE**

#### Chapitre 1: DÉFINITIONS DES CONCEPTS

1.1 Concept de commerce de détail.....	3
1.2 Définition de commerce de détail.....	4
1.3 Les différentes formes de commerce de détail.....	5
1.4 Les formes traditionnelles.....	5
1.4.1 Caractéristiques structurelles et comportementales.....	5
1.5 Les nouvelles formes.....	6
1.5.1 Les caractéristiques structurelles et comportementales.....	6

#### Chapitre 2: L'ÉVOLUTION DES RÉSEAUX DE DISTRIBUTION ET LES RELATIONS ENTRE DÉTAILLANTS ET MANUFACTURIERS

2.1 L'évolution des réseaux de distribution	
2.1.1 Accroissement des tailles de magasins et l'émergence des nouvelles formes.....	12
2.1.2 L'importance croissante de la technologie l'information.....	14

2.1.3	Prolifération des produits et émergence des marques privées.....	15
2.2	Les relations entre les manufacturiers et les détaillants	
2.2.1	Genèse de la situation des relations.....	17
2.2.2	Les stratégies des détaillants.....	18
2.2.3	Gains des détaillants.....	20
2.2.4	Les stratégies des manufacturiers.....	21
2.3	Les activités conjointes: organisations et processus de distribution	
2.3.1	Planification de l'assortiment.....	23
2.3.2	Le développement de nouveaux produits.....	23
2.3.3	Le réapprovisionnement.....	24
2.3.4	Le processus de commande.....	25
2.3.5	Le contrôle des inventaires, prévisions, et le volume de production.....	25
2.3.6	Réception et distribution.....	26
2.4	Les nouvelles implications des détaillants et manufacturiers.....	26
2.4.1	La flexibilité des manufacturiers.....	27
2.4.2	Assistance des manufacturiers.....	27
2.4.3	Informations fournies aux manufacturiers.....	28
2.4.4	Contrôle du manufacturier.....	28

### Chapitre 3: ORIGINES ET PARTAGE DES GAINS D'EFFICACITÉ

3.1	Les aspects comportementaux de la distribution.....	29
3.1.1	Les concepts de base.....	29
3.1.2	Les orientations comportementales du système de distribution.....	30
3.1.3	Les sources de pouvoir.....	30
3.1.4	Les cinq types particuliers de pouvoir applicables au réseau de distribution.....	34
3.1.5	D'autres perspectives du phénomène du pouvoir.....	36
3.1.6	Les indicateurs de pouvoir.....	38
3.2	Analyse des aspects économiques de la distribution	
3.2.1	Analyse des coûts de transactions.....	42
3.1.2	La théorie des relations d'agences.....	43

## **DEUXIÈME PARTIE: CADRE CONCEPTUEL SPÉCIFIQUE À L'ÉTUDE**

### Chapitre 4: PROBLÉMATIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE

4.1	Les relations entre détaillants et manufacturiers: source de questionnement.....	49
4.2	Problématique et objectifs de recherche.....	53
4.2.1	Problématique.....	53
4.2.1.1	Le développement des réseaux de distribution et l'évolution des relations.....	53
4.2.2.2	Objectifs de recherche.....	54
4.3	Questions de recherche.....	55

4.3.1 Les facteurs liés à la position dominante des détaillants.....	56
4.3.2 Les facteurs liés à la gestion.....	56
4.4 Les variables retenues.....	57
Cadre conceptuel schématique.....	57'

## Chapitre 5: MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

5.1. Domaine d'application.....	58
5.1.1 Type d'étude.....	58
5.1.2 La méthode de collecte de données.....	59
5.1.2.1 L'entrevue semi-structurée.....	59
5.1.3 Outil de collecte de données : questionnaire.....	59
5.2 Identification des répondants.....	61
5.2.1 Définition de la population.....	61
5.2.1.1 L'unité d'échantillonnage.....	62
5.2.2 Le cadre de sélection.....	62
5.2.3 La méthode de sélection des répondants.....	63
5.2.3.1 Stratégie d'identification des unités à interroger.....	63
5.2.3.2 Population étudiée.....	64
5.2.4 Le nombre total de répondants.....	65
5.2.5 Choix d'analyse de données.....	66

## CHAPITRE 6: ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

6.1.	Profil des répondants.....	67
6.2	Analyse des conditions de vente aux différentes catégories de détaillants.....	72
6.2.1	Les ententes ou clauses contrat.....	74
6.2.2	Le volume d'achat.....	75
6.2.3	La fixation de prix .....	75
6.2.4	La marge de profit par produit.....	77
6.2.5	Le rangement des produits en magasin.....	77
6.2.6.	Délais de livraison.....	78
6.2.7.	Fréquence de livraison.....	78
6.2.8.	Niveaux d'inventaire à conserver.....	79
6.2.9	Communication.....	80
6.3	Analyse des changements des conditions de vente.....	85
6.3.1	La nature des changements avec les grandes surfaces.....	88
6.3.2	Les responsabilités et les dépenses additionnelles.....	89
6.3.3	Nature des changements avec les petites surfaces.....	90
6.3.4	Les nouvelles responsabilités et les dépenses.....	92
	Conclusion et principales constatations.....	96
	Les limites de l'étude.....	98
	Bibliographie.....	100
	Annexe 1: Questionnaire	



## **REMERCIEMENTS**

Je tiens tout d'abord à remercier messieurs Denis Pettigrew et Mario Papillon professeurs à l'Université du Québec à Trois-Rivières pour leur soutien, leur contribution financière et la pertinence de leurs commentaires. Je voudrais aussi exprimer mes remerciements à messieurs Yvon Bigras et Jocelyn Perrault qui ont bien voulu agir en tant que lecteurs externes de ce mémoire. Leur participation ne peut qu'apporter encore plus de crédibilité à ce travail.

Je tiens à remercier tous les manufacturiers qui ont bien voulu accepter de prendre le temps de répondre à mes questions et un merci particulier à monsieur Richard Martoccia (Vice-président, commercialisation de Réno-Dépôt) qui a accepté sans hésitations de me rencontrer à plusieurs reprises pour me fournir des noms de manufacturiers et des informations pertinentes à la réalisation de ce mémoire.

Je dois également remercier toute ma famille et particulièrement mes parents pour tout soutien financier qu'ils m'ont apportés durant mes études et surtout Sonia Dionne, ma compagne qui m'a constamment appuyé dans ma démarche au cours des deux dernières années.

J'aimerais aussi adresser une mention spéciale à mes frères Siriki Diabagaté à Montréal et à Aman Yoboua à Toronto. Je m'excuse d'avance auprès de ceux que j'ai oubliés et espère qu'ils me pardonneront ce léger écart. Sur ce, je vous souhaite, chers, lecteurs, bonne lecture et espère que ce travail comblera vos attentes.

## **SOMMAIRE**

Le commerce de détail vit présentement de grands changements qui ouvrent la porte à beaucoup d'espérance pour de nouvelles recherches. Au niveau de ces changements, nous notons particulièrement dans le secteur de la quincaillerie l'arrivée de magasins-entrepôts avec de nouvelles méthodes de fonctionnement.

Cette recherche complétée dans le cadre d'un mémoire de Maîtrise ès sciences de la gestion porte sur l'étude de l'évolution des relations entre les PME manufacturières et les détaillants. Le but de cette recherche est de savoir s'il est possible de déterminer des différences au niveau des conditions de ventes entre les manufacturiers et les différentes formes de commerces.

Toujours dans le but de ressortir clairement les différences des conditions de ventes entre les différentes formes, nous avons choisi des manufacturiers qui desservent les magasins-entrepôts et les quincailleries indépendantes. Nous nous sommes ensuite tournés vers les responsables de la commercialisation des magasins-entrepôts pour enrichir les informations recueillies sur le terrain. La combinaison de l'information provenant des manufacturiers à celle des détaillants permet de cerner la différence qui prévaut et d'aller chercher des informations additionnelles.

Ainsi grâce à notre revue de littérature, nous avons été capables de générer des variables représentant des activités initiées par les détaillants et les manufacturiers pouvant nous permettre de cerner les différences des conditions de ventes.

Les résultats obtenus montrent clairement qu'il existe des différences de conditions de vente entre les magasins-entrepôts et les quincailleries indépendantes. L'importance de certaines variables comme la fixation de prix, les délais de livraison, la marge de profit, le rangement des produits en magasin, la fréquence de livraison, le niveau d'inventaire à conserver, les clauses de contrat, la communication, et le volume des achats révèlent des différences entre les détaillants qui sont à l'avantage des magasins-entrepôts.

Les analyses et les résultats démontrent que la relation qui prime dans les relations en est une de partenaires dans laquelle les deux parties s'entendent pour une meilleure orientation de leurs activités.

Toutefois, vu la petite taille de notre échantillon, il nous est impossible de faire une validation exhaustive de nos résultats. Il permet quand même d'évaluer l'état actuel des relations entre détaillants et manufacturiers.

### **Note à l'intention du lecteur**

Le présent document a été rédigé pour remplir les exigences du programme de maîtrise en gestion des P.M.E. et leur environnement économique et le contenu n'engage que son auteur. Les membres du jury n'endossent pas nécessairement l'approche et les résultats obtenus.

## **INTRODUCTION ET MISE EN SITUATION**

Ces dernières années on a beaucoup parlé des changements profonds que vit le commerce de détail. Les changements sont lourds de conséquences à tous les niveaux de ce secteur. Ils sont plutôt de nature évolutive que révolutionnaire, mais leur impact combiné a forcé l'ensemble de l'industrie à revoir ses stratégies de base et à mettre en place des tactiques qui lui permettent de se maintenir, sinon de croître.

C'est d'abord la concurrence qui pousse les détaillants à changer et tous ces changements créent une dynamique intéressante pour l'industrie et les consommateurs, mais souvent la situation est très difficile pour plusieurs détaillants indépendants qui disposent de peu de moyens. L'une des tendances actuelles est la formation des grands réseaux de distribution dans les principaux secteurs de la consommation. Des nouvelles formes de commerce de détail émergent continuellement et menacent les formes traditionnelles.

Le gigantisme de ces nouvelles formes constitue le signe le plus visible des tendances actuelles du commerce de détail, mais le plus important est le concept de mise en marché qui se cache derrière. Ainsi au Québec les quincailliers et marchands indépendants de matériaux de construction sont menacés par les magasins entrepôts (Réno-Dépôt, Rona l'entrepôt) qui offrent un grand choix de matériaux de rénovation, et aussi des matériaux pour de nouvelles constructions.

En raison d'un style de gestion plus formel, plus rigoureux et d'une meilleure connaissance de leurs affaires, par exemple grâce à l'analyse de leurs ventes, les magasins entrepôts ont des critères de sélection de

produits clairement définis qu'ils imposent à leurs fournisseurs dans les situations d'introduction de nouveaux produits en plus de leur imposer les termes de commercialisation.

Parallèlement une très grande importance a été accordée ces dernières années aux relations entre manufacturiers et détaillants: les ajustements que doivent faire les manufacturiers pour mieux répondre aux nouvelles exigences des grandes surfaces, et l'importance du pouvoir du détaillant vis-à-vis des manufacturiers. Tous s'entendent pour affirmer que les grandes surfaces ont fait d'importants gains, mais la question reste toujours sans réponse : est-ce par rapport aux manufacturiers ou par rapport aux détaillants indépendants?

Face à différentes interrogations et aux différents changements, managérial et structurel nous nous sommes fixés comme objectif principal de décrire l'état actuel des relations entre les P.M.E. manufacturières et différentes formes de commerces de détail, principalement les magasins-entrepôts et les quincailleries indépendantes. Il part du constat de fait que les relations entre les détaillants et manufacturier ont beaucoup changé et elles sont différentes en fonction du type de détaillants

Pour mieux illustrer notre analyse nous avons porté une attention particulière aux manufacturiers qui desservent les grandes surfaces de quincailleries et les quincailleries indépendantes pour mieux observer les différences des termes de commercialisation selon qu'elles vendent à l'un ou à l'autre type de détaillants.

## **PREMIÈRE PARTIE**

### **RECENSION DE LA LITTÉRATURE**

#### Chapitre 1

### **DÉFINITIONS DES CONCEPTS**

Le présent mémoire de recherche renferme des notions essentielles: commerce de détail et les formes de commerce de détail. Nous faisons dans ce chapitre une analyse de ces différents concepts pour mieux faciliter la compréhension et délimiter le champ d'étude.

#### **1.1 Concept de commerce de détail**

Il importe de bien cerner le concept de commerce de détail et s'assurer de sa juste interprétation dans le cadre du présent mémoire, de faire une analyse relevant de sa définition.

Dans toute société humaine, peu importe son degré d'industrialisation, les individus sont portés à la satisfaction de leurs besoins physiologiques et psychologiques. Pour ce fait plusieurs moyens sont mis en œuvre pour acheminer les biens et services vers le consommateur final. Les processus initiés par les manufacturiers et les détaillants dans le but de mettre le bien ou le service à la disposition du consommateur final constituent le commerce de détail. Chaque bien et /ou service, dès sa production, suit un ou plusieurs cheminements précis, dénommés circuits, pour atteindre le stade auquel il est consommé (Chirouze 1982). La coordination de ces cheminements (ou circuits) fait appel à un ensemble d'entreprises (ou intermédiaires) qui facilitent l'interaction producteur-consommateur final. De ce fait, une activité de distribution relèvera du commerce de gros ou de détail si la motivation de

son destinataire vise respectivement des fins commerciales ou des fins de consommation finale (Chirouze 1982, Colbert 1990).

À ce titre le commerce de détail comprend ou inclut toutes les activités qui enveloppent la vente de biens et services à un consommateur final. Le commerce de détail est donc un élément du marketing d'un point de vue du processus et il est une structure complexe dans une perspective organisationnelle. Finalement, le commerce de détail est une industrie où les organisations servent d'intermédiaires dans un canal de distribution. (Gaulin et al., 1993).

## **1.2 Définition du commerce de détail**

À partir de la revue de littérature, les définitions sont nombreuses et dans l'ensemble elles se rejoignent toutes. Quelques unes d'entre elles sont retenues pour ce présent travail.

Denis Pettigrew (1989): « Le commerce de détail se définit comme l'ensemble des ventes faites en des points de vente au détail. Un point de vente au détail est un local où l'activité principale est la vente de produits ou de services destinés à une consommation finale qui peut être personnelle, familiale ou domestique ».

Filion et Colbert (1990): « Le commerce de détail est l'ensemble des activités nécessaires à la commercialisation des produits et /ou services pour des buts de consommation finale ».



Ce qui ressort de ces deux définitions est que toute entreprise qui fait ce type de vente pratique le commerce de détail, que ce soit un fabricant, un grossiste ou un détaillant, peu importe comment la vente se fait.

### **1.3 Les différentes formes de commerce de détail**

Le commerce de détail n'est pas une activité statique, elle est plutôt dynamique et en constante évolution. Malgré cette évolution rapide le secteur est caractérisé par deux types de structures organisationnelles. D'un côté, les nouvelles formes qui incluent les magasins entrepôts et de l'autre côté une autre forme dite forme traditionnelle qui comprend les détaillants indépendants. Dans l'ensemble les deux différentes formes nous montrent clairement le paysage de ce secteur qui malgré son évolution rapide reste toujours marquée par ce dualisme.

### **1.4 Les formes traditionnelles**

Au regard de la littérature, ces formes sont souvent caractérisées par plusieurs intermédiaires entre le fabricant et le consommateur final. Les biens ou les services passent par plusieurs intermédiaires avant d'atteindre le consommateur final.

#### **1.4.1 Caractéristiques structurelles et comportementales**

Dans ce type de commerce, les connaissances de gestion du commerce ne sont pas essentielles, la gestion revêt un caractère strictement financier, la productivité et la rentabilité sont faibles, peu d'outils de gestion sont adaptés au commerce et les nouvelles technologies sont très peu utilisées. (Gaulin et al., 1993)

Les propriétaires optent pour une taille limitée et un lieu opérationnel peu coûteux et capitalisent sur des procédures de gestion acquises par expérience. Sa zone d'achalandage plus restreinte, des contraintes financières et d'espace le limitent dans son assortiment. Ils visent un objectif d'efficacité en voulant répondre aux exigences des consommateurs, adoptent des stratégies réactives (élever les prix) pour couvrir le volume limité de vente et les coûts opérationnels élevés (y compris celui d'achat).

### **1.5 Les nouvelles formes**

La première vague fût celle des magasins entrepôts, de style Club Price puis vinrent les catégories killers comme Toy 'R' Us, Réno-Dépôt, Bureau en Gros, des commerces hautement spécialisés. La troisième vague est celle de Wal-Mart qui a affecté profondément le commerce de détail en général. Au niveau de la littérature il existe plusieurs appellations qui caractérisent ces nouvelles formes. L'une d'elles qui est souvent retenue est "détaillants dominants" compte tenu de leur position dominante dans le secteur de détail.

#### **1.5.1 Les caractéristiques structurelles et comportementales**

Les relations commerciales entre les manufacturiers et les détaillants dominants sont souvent caractérisées par une approche de "à prendre ou à laisser". (Schiller et al., 1992). L'important exemple est que ces derniers exigent de leurs fournisseurs (les manufacturiers) de leur vendre directement au lieu de passer par un intermédiaire qui est souvent le grossiste-distributeur. Ces différentes politiques ont pour effet de dominer le manufacturier, en empiétant sur ses décisions: les détaillants

fixent souvent les termes d'échange. Ces détaillants dominants s'attribuent eux-mêmes des stratégies de gestion que le manufacturier qui désire leur vendre le produit devrait suivre. (Schiller et al., 1992).

Cet empiétement du champ de décision des manufacturiers peut avoir un profond impact non seulement sur les politiques de gestion et les coûts des manufacturiers mais aussi sur la structure marketing du réseau. Ainsi les intermédiaires (grossiste-distributeur) qui faisaient partie intégrante de la structure marketing du réseau sont en train de disparaître. Par conséquent, ils poussent certains détaillants à augmenter leurs coûts (spécialement les petits), en suivant cette perspective (achats directs du manufacturier).

Les détaillants dominants opèrent des standards de gestion modernes orientés vers des objectifs de productivité. Pour la plupart du temps ils apparaissent à avoir en commun les cinq caractéristiques suivantes:

❶- tendance à être de grandes organisations, le capital de fonctionnement provient de plusieurs actionnaires. Ces dernières années, on a assisté à une grande concentration de très grandes organisations au niveau du secteur de détail. (Schiller et al., 1992). Dans plusieurs des cas les détaillants, sont devenus plus grands et concentrés que tous ou une fraction des manufacturiers qui produisent les produits qu'ils vendent. Cette grande concentration à grande échelle leur confère une place de choix et leur permet d'être une force majeure au niveau du réseau de distribution.

Une autre perspective sur la taille et la concentration au niveau de ce secteur est fournie en considérant la taille absolue de ces détaillants.

En 1991, il y avait plus de 100 détaillants aux USA qui avaient un chiffre d'affaires de plus d'un milliard et de plus les dix premiers détaillants ont un chiffre d'affaires totalisant plus de 222 milliards de dollars. (Bert Rosenbloom et al., 1993)

Aussi la dramatique croissance des fusions et acquisitions durant cette dernière décennie dans le secteur du détail a accéléré la croissance et la concentration de grands détaillants. (Schiller et al., 1992).

②- jouissent d'un pouvoir dans le réseau face aux manufacturiers et distributeurs. Beaucoup a été écrit durant ces récentes années concernant les relations, les alliances stratégiques, sur la gestion du réseau, les arrangements mutuels et les accords régissant les relations entre membres d'un réseau de distribution. (Anderson et Narus 1990). Plusieurs de ces relations ou alliances impliquent un partage de pouvoir entre les membres du réseau, qui souvent sont loin d'être la réalité. Ainsi, pour plusieurs auteurs (Brown, 1987, Rosenbloom, 1991, Huguet, 1992) les partenariats et les alliances sont de plus en plus conçus pour favoriser les grands détaillants plutôt que de favoriser un arrangement qui serait aussi avantageux pour les manufacturiers. Une telle position de pouvoir dans le réseau permet aux détaillants d'être les "gardiens " dans les marchés de consommation. Dans ces luttes de pouvoir entre détaillants dominants et manufacturiers, les intermédiaires (grossistes-distributeurs) disparaissent, les manufacturiers subissent la pression pour satisfaire les demandes des détaillants apparemment insatiables.

③- se comportent plus comme des agents d'achat pour les consommateurs que des vendeurs des manufacturiers. Traditionnellement, les détaillants accomplissent deux rôles au niveau du réseau de

distribution: être des agents de vente pour leurs fournisseurs et des agents d'achat pour leurs clients. Le degré avec lequel, les détaillants accomplissent un rôle par rapport à un autre est naturellement affecté par le degré de pouvoir que le détaillant est à mesure d'exercer par rapport aux fournisseurs. Si le détaillant a moins de pouvoir que le manufacturier, s'il est manufacturier ou grossiste-distributeur, le détaillant est plus porté à assumer le rôle d'agent de vente. Par essence, le fournisseur (le manufacturier) est sur "le siège du conducteur", ainsi le détaillant a peu de choix mais se conforme aux termes dictés par le fournisseur si le détaillant veut continuer à vendre les produits du manufacturier.

Comme on l'a mentionné, les détaillants dominants contrôlent l'accès de larges segments de marché de consommation et de là ils gardent jalousement leurs intérêts sur ces marchés et pour des questions d'orientation ils protègent aussi leur territoire. Particulièrement, l'orientation vers les besoins des clients, plutôt que vers les fournisseurs (manufacturiers) est en train de devenir le point commun de ces détaillants. Ainsi curieusement, jusqu'à récemment, les détaillants même les plus grands et puissants ont été influencés davantage par les manufacturiers que par leurs clients. Les détaillants à défaut de connaissances en marketing se tournaient vers les manufacturiers pour savoir quel produit le consommateur veut acheter et surtout comment lui vendre. Mais au cours de cette dernière décennie, de plus en plus de détaillants ont découvert une nouvelle philosophie, une approche qui consiste à orienter tous leurs efforts vers la clientèle en utilisant des méthodes modernes de marketing pour survivre et prospérer dans un environnement féroce et compétitif. (Bert Rosenbloom et al., 1993). En effet plusieurs détaillants, la grande majorité, rivalisent avec les manufacturiers dans l'application des méthodes modernes pour fidéliser

leurs clients. Ils sont maintenant tournés vers les besoins des clients et ont une expertise en marketing pour faire face aux besoins des consommateurs avec beaucoup de succès. Ils vont seulement acheter uniquement des manufacturiers qui vont vouloir se conformer à leurs spécifications pour satisfaire les besoins des clients et par extension ils vont exclure les intermédiaires en achetant directement des manufacturiers.

④- tendance à opérer une politique de bas prix/faible marge brute. Dans la plupart des cas, les détaillants dominants poursuivent une stratégie de masse, qui met l'accent sur les bas prix et une gestion de faibles coûts d'opération pour atteindre leurs objectifs de rentabilité.

À ce fait Wal-Mart a fixé les standards en opérant avec une marge brute de 20,5% et des dépenses d'opération de 17,3% des ventes. (Bert Rosenbloom et al., 1993). Mais malheureusement, ce n'est tous les détaillants qui sont capables d'harmoniser leurs coûts. L'environnement dans lequel ils opèrent les force à accepter une faible marge brute et une coupure drastique dans les dépenses et à intensifier leurs efforts sur les manufacturiers avec qui ils achètent leurs produits. De façon plus précise, les détaillants sont devenus plus agressifs dans la mise sur pied des normes; en observant les prix et les conditions de vente. Ils comptent sur les manufacturiers pour leur octroyer des prix défiant toute concurrence, livraison directe en magasin, les allocations de promotion, des réductions en fonction du volume d'achat, frais de pénalité pour livraison en retard, un délai de paiement plus long, des privilèges et des termes et conditions plus rigoureux. En effet, toutes ces exigences sont devenues des normes pour être un fournisseur des détaillants dominants.

⑤- opèrent dans les marchés saturés et se battent pour le partage du marché. Durant ces dernières années, les projections de croissance des ventes réelles au détail seront de 2.5% ou moins pour les années 90 contre un taux de 4% pour les années 80. (Bert Rosenbloom et al.,1993). La combinaison de la croissance des infrastructures massives et la baisse des ventes réelles au détail créent des marchés hautement saturés où l'objectif des détaillants est d'être en compétition pour le partage de marché. En effet si le commerce indépendant veut survivre il doit se comporter comme les plus grands (puissants ou dominants).

Cette compétition intense pour le partage du marché a forcé les détaillants à chercher des avantages compétitifs dans les différents niveaux de leurs opérations.

Ainsi un examen minutieux de leurs relations avec les manufacturiers, révèle explicitement qu'une part de leurs relations répond à ce objectif. Particulièrement les détaillants sont à la recherche de traitements favorables de la part des manufacturiers (fournisseurs), sous forme de bas prix, de termes favorables et une multitude de concessions qui pourraient les aider à faire des gains considérables et accroître leurs avantages compétitifs. Ainsi les détaillants croient qu'en consolidant leurs achats avec un nombre de manufacturiers clés, ils pourront avoir l'influence requise pour négocier de très bonnes attentes. Cela explique en partie pourquoi les détaillants achètent directement du manufacturier car pour eux les distributeurs-grossistes ne sont pas capables de leur offrir tout ce qu'ils cherchent.

## CHAPITRE 2

### **L'ÉVOLUTION DES RÉSEAUX DE DISTRIBUTION ET LES RELATIONS ENTRE DÉTAILLANTS ET MANUFACTURIERS**

#### **2.1 L'ÉVOLUTION DES RÉSEAUX DE DISTRIBUTION**

Les causes communément citées ces dernières années pour expliquer l'évolution des réseaux de distribution sont la formation ou la concentration des grands réseaux de distribution, la consolidation ou l'amélioration du système d'informations (le scanner), la fragmentation des marchés de consommation, l'amélioration de la qualité de gestion du personnel du secteur et la baisse de la publicité. (Wahl, 1992).

Pour ce présent travail nous allons soulever quelques unes des causes qui expliquent mieux notre objectif de recherche.

##### **2.1.1 Accroissement des tailles de magasins et l'émergence des nouvelles formes**

Durant ces soixante (60) dernières années, les ventes en magasins, les articles par magasin et le nombre de détaillants utilisant le concept de supermarché et de club entrepôt n'ont cessé de croître. Les ventes réelles en magasin ont augmenté de plus de 15 fois de 1934 à 1991, et les articles en magasin ont grimpé de plus 20 fois de 1928 à 1993. (Messinger et al.; 1995)

Récemment, dans les catégories de supermarchés, il y a eu une fragmentation de taille qui inclut la croissance remarquable de différents types de magasins, qui inclut les supermarchés, les grands magasins , les



entrepôts et les clubs entrepôts. Aussi il y a une croissance séculière, au niveau du pourcentage de l'assortiment des magasins et une segmentation des nouvelles formes. Certaines de ces nouvelles formes, comme les clubs entrepôts, attirent des consommateurs qui préfèrent des bas prix, le volume (quantités) et souhaitent économiser du temps pour leurs achats. Les nouvelles formes sont en train d'émerger avec de nouvelles techniques de vente et de gestion et offrant des superficies allant de 40,000 à 50,000 pi carrés.

Les manufacturiers doivent faire face à tous ces changements, en offrant des programmes innovateurs en promotion, conditionnement (emballage), et les techniques de ventes pour servir les différents types de magasins. La croissance générale de la forme des magasins a aussi déplacé la loyauté des consommateurs au profit des détaillants, a réduit la place importante des marques nationales et a favorisé l'émergence des marques privées. Elle donne aussi une certaine habileté commerciale aux détaillants à forcer des rabais promotionnels et d'autres concessions auprès des manufacturiers. Compte tenu de leur importance, les rabais et les escomptes sont perçus comme des dépenses de publicité ou des programmes conjoints de vente et ces différents aspects réduisent davantage l'influence de négociation du manufacturier. Aussi à cause des fréquents rabais, les consommateurs sont devenus plus sensibles au prix et l'effet des rabais et le phénomène des bas prix tous les jours sont toujours plus attractifs. Mais pour rester compétitifs les détaillants, doivent trouver d'autres stratégies d'influence pour maintenir leur position compte tenu de l'importance de la rivalité entre les différentes formes.

### **2.1.2 L'importance croissante de la technologie l'information**

Avant la technologie du scanner, les détaillants faisaient soit appel aux entreprises spécialisées ou aux manufacturiers pour l'analyse de certaines de leurs données sur les ventes ou certaines informations concernant la clientèle.

Le développement des systèmes d'informations a beaucoup influencé la structure des réseaux de distribution, en particulier le développement du système de scanner qui permet aux détaillants d'avoir accès au même niveau d'information que les manufacturiers. De bout en bout la technologie du scanner et la rivalité entre les différents détaillants ont permis à certains détaillants de rattraper le retard par rapport aux manufacturiers au niveau de l'accès à l'information. (Messinger et al; 1995)

Aussi les caisses enregistreuses munies de lecteur au laser permettent d'actualiser l'inventaire au fur et à mesure. Ainsi on a assisté à l'augmentation du taux de rotation des inventaires, qui s'explique par le fait que de plus en plus de détaillants adoptent des systèmes de gestion des approvisionnements. Ces systèmes leur permettent d'éliminer plusieurs fonctions d'entreposage, d'avoir recours de plus en plus à l'échange de données informatisées (EDI). Ceci a permis aux détaillants d'ajuster leur inventaire de produits en conservant ce que les clients veulent et en éliminant les produits qui ne se vendent pas.

D'un côté, les observateurs soutiennent que dans certaines industries, les détaillants sont en train de devenir plus « rusés » avec une utilisation plus rationnelle des données, et l'exploitent comme des mesures

directes de rentabilité des produits pour guider leurs achats auprès des manufacturiers et leurs décisions d'étalage en magasin.

Dans une certaine mesure, il y a une certaine évidence que l'acceptation de ces outils de gestion par les détaillants (gestionnaires) a un effet direct sur l'efficacité et surtout sur la rentabilité de leur commerce.

### **2.1.3 Prolifération des produits et émergence des marques privées**

L'introduction de nouveaux produits a été explosive au milieu des années 1980. De 1964 à 1992 l'introduction de nouveaux produits a augmenté de plus de treize fois. Seulement au cours des années 1980, l'introduction des nouveaux produits a quadruplé et a devancé le nombre d'articles en magasin. (Messinger et al.; 1995). Le goût des consommateurs en plus de devenir plus divers les pousse à devenir exigeants. La croissance de la population a permis une certaine segmentation assez large et a aussi permis de supporter plus de produits spécialisés. La prolifération des produits reflète aussi la compétition entre manufacturiers.

Les effets de cette prolifération de produits est de créer un environnement qui accroît la compétition pour les espaces en tablette qui apparaît comme une croissance de l'influence de négociation des détaillants. (Messinger et al.; 1995). Mais cette prolifération de produits peut faire plus mal aux petits manufacturiers qu'aux grands. Les manufacturiers qui ont une grande ligne de produits ont plus une influence de négociation pour obtenir un placement pour un produit peu

rentable et des nouveaux produits et il y a une économie d'échelle pour les détaillants qui commandent d'un seul manufacturier ayant plusieurs produits. Souvent les compagnies qui débutent avec une seule ligne de produit doivent faire face à un manque d'accès aux étagères des détaillants considéré comme une barrière à l'entrée.

La seconde caractéristique est la rivalité croissante des marques privées. On note l'augmentation de produits tant alimentaires que non en marques privées. Les détaillants manifestent leur influence apparente en augmentant la loyauté des consommateurs au magasin plutôt qu'aux manufacturiers. Ces marques privées permettent de fidéliser les clients au lieu d'achat, en offrant un produit de qualité à un prix inférieur à celui des marques nationales. De plus, les marques privées offrent une plus grande marge bénéficiaire aux détaillants par rapport aux marques nationales et permettent aux détaillants de réduire le pouvoir des manufacturiers des marques nationales. Les détaillants, gestionnaires des marques privées, vont ainsi accroître leur pouvoir de négociation par rapport à ces fournisseurs de marques nationales.

À travers ces différents points, on a relevé des changements structurels substantiels au niveau du réseau de distribution. Compte tenu de leur importance, ces changements vont influencer partiellement les positions de négociation des manufacturiers et des détaillants et changeront la dynamique de leurs relations.

## **2.2 Les relations entre manufacturiers et les détaillants**

Durant ces dernières années les relations entre les détaillants et les manufacturiers dans le réseau de distribution ont retenu l'attention des chercheurs. Cette attention particulière est due au fait que les relations entre les détaillants et leurs manufacturiers sont en train de subir une transformation dramatique, qu'il s'agit de détaillants dominants ou de petits détaillants. Ainsi dans plusieurs industries, les observateurs soutiennent que les détaillants ont accru leur pouvoir par rapport aux manufacturiers durant ces vingt dernières années.

### **2.2.1 Genèse de la situation des relations**

Pendant longtemps les détaillants se sont perçus comme de simples distributeurs, jouant le rôle d'agent de vente pour les manufacturiers. (Gaullin et al, 1993). Dans de telles situations les magasins étaient dirigés par les manufacturiers et lorsque ceux-ci sentaient une certaine résistance de la part des détaillants, ils n'hésitaient pas à intervenir directement par divers moyens en usant de leur pouvoir pour conserver leur mainmise, souvent par des versement de sommes d'argent très importantes, ou en accordant des escomptes et aussi souvent par des représailles en leur retirant tout simplement la commercialisation de leurs produits.

Mais depuis quelques années de nouvelles formes de commerce émergent continuellement, les nouveaux compétiteurs modifient le modèle de mise en marché connu, offrant des produits avec ou sans service et surtout une multitude de produits. (75000 références pour les magasins Wal-Mart, 55000 pour Zellers et 35000 pour Club Price).

Dans ces nouveaux commerces, les détaillants sont devenus de vrais gestionnaires, des professionnels du marketing et du merchandising, ils jouent le rôle d'agents guidés par les besoins des consommateurs. Les détaillants deviennent de vrais commerçants, des professionnels du commerce qui réussissent à dégager une forte productivité et une rentabilité élevée en utilisant les outils modernes et adaptés au commerce de détail. En raison d'un style de gestion plus formel et rigoureux et d'une meilleure connaissance de marché, les détaillants détiennent un plus grand pouvoir de négociation vis à vis de leurs fournisseurs. Dans des situations d'introduction de nouveaux produits, les détaillants ont des critères de succès clairement définis qu'ils imposent à leurs fournisseurs.

D'autre part compte tenu de leur interdépendance, les conflits entre détaillants et les manufacturiers sont inévitables et résultent souvent de leurs différentes visions stratégiques. Donc d'une situation d'affrontement, on devrait passer à des stratégies d'alliances et de partenariats. La stratégie du détaillant et celle du manufacturier sont deux visions différentes, et pour faire évoluer le dialogue entre les deux parties, il faut aboutir à une situation de conciliation des deux visions afin d'établir un échange équilibré.

### **2.2.2 Les stratégies des détaillants**

La stratégie compétitive des détaillants constitue le plan du détaillant et les orientations d'affaires identifiées pour être efficace dans son secteur et accomplir ses objectifs. (Porter, 1980). Plusieurs études identifient et classifient de nombreuses stratégies utilisées par les entreprises. Dans le cadre du commerce de détail. Dwyer et Oh (1988) ont

employé la classification de Porter comme base pour identifier deux stratégies compétitives, la niche de marché et l'accent sur le prix. Wortzel (1987) a identifié trois (3) stratégies compétitives (leadership de prix, la différenciation et le service à la clientèle) à la disposition des détaillants et a noté que les détaillants pouvaient employer séparément ou en combinaison.

Depuis une décennie les détaillants utilisent trois stratégies majeures dans la lutte contre les marques des manufacturiers. (Les marques nationales).

- La stratégie qui est en quelque sorte la moins importante est le développement de marques maisons. Sears, Wal-Mart, Reno-Dépôt et bien d'autres ont déjà montré les avantages d'être maître de ces marques, et les avantages que celles-ci procurent dans leurs relations avec les consommateurs. Ainsi les marques des détaillants ont connu beaucoup de succès et ils se sont données les moyens de pénétrer les petits marchés que les marques nationales n'ont pas pu atteindre. Le marché de ces marques s'est développé et les grands détaillants ont pris le contrôle.

- La deuxième stratégie ressort directement de la technologie. Le Scanning électronique donne la possibilité aux détaillants de collectionner des informations, d'analyser les ventes des produits. Avec ses informations les détaillants sont capables d'étudier les changements dans les ventes suite aux changements de prix, des promotions et l'étalage dans les magasins. En plus ils utilisent ces informations dans les négociations avec leurs différents fournisseurs. Il leur arrive quelques fois de vendre ces informations aux manufacturiers. Par conséquent pour faire affaire avec ces détaillants dominants, les manufacturiers doivent souvent négocier des ententes spéciales, les rabais etc... (Felgner, 1989). Il y a vingt ans, les

manufacturiers avaient beaucoup d'informations sur le comportement du consommateur par rapport à leur produit mais de nos jours il y a un équilibre entre eux et les détaillants. Il arrivent souvent que les détaillants détiennent plus d'informations utiles à court terme.

- La troisième stratégie est rendue possible par les besoins de développer des nouveaux produits. (Cooper, 1993). Les détaillants ont fait pression sur les petits manufacturiers pour obtenir des ententes favorables en ce qui concerne l'introduction de nouveaux produits. Aujourd'hui on y trouve une multitude de produits dans les magasins et les manufacturiers des produits de marques cherchent à lancer des nouveaux produits, les détaillants dominants ont ainsi saisi l'occasion pour demander des rabais de leurs fournisseurs. (Consumers Reports, 1988). Parmi d'autres, les détaillants demandent des frais si jamais le produit n'arrive pas au marché cible pendant une échéance donnée.

### **2.2.3 Gains des détaillants**

Les détaillants ont eu des résultats étonnants dans la lutte de pouvoir. Les producteurs des produits de marques nationales ont essayé des stratégies diverses comme la fixation de bas prix et la négociation de partenariat avec les détaillants. Les détaillants ont connu une croissance remarquable de sorte qu'ils ont même réussi à pénétrer les marchés où ils n'avaient pas d'influence il y a quelques années. Le résultat de ces dernières années a été le déclin des marques et un renforcement de la position des détaillants. Ainsi les producteurs qui n'ont pas pu vendre leurs produits par l'intermédiaire des détaillants (supermarchés ou magasins-entrepôts) compte tenu de leurs exigences ont établi un contact direct avec les consommateurs.



#### **2.2.4 Les stratégies des manufacturiers**

Le processus exploratoire similaire identifie deux (2) sortes d'activités de support que les détaillants attendent des manufacturiers. Fréquemment les détaillants estiment et évaluent la performance des manufacturiers à partir de ces activités. Un ensemble d'activités mettent l'accent sur la différenciation du produit: offre de marques qui consolident la réputation du détaillant, consolidation de la réputation de la marque par la publicité, introduction de produits innovateurs et des produits que les consommateurs considèrent meilleurs.

Le second groupe d'activités est lié au prix : éviter les guerres de prix, offre des programmes promotionnels et des rabais, soutenir un prix minimum de détail et discipliner les détaillants qui ne réussissent pas à accepter les principes de la compétition. On estime que l'évaluation des activités des manufacturiers par les détaillants devrait être influencée par la stratégie du détaillant. Après évaluation des activités des manufacturiers un détaillant serait favorable à l'évaluation qui est compatible à ses stratégies parce que ces activités sont les instruments de l'accomplissement de ses objectifs. Ainsi un détaillant qui poursuit une stratégie de leadership de prix serait plus favorable aux activités de support de prix que les activités de différenciation de produits. Inversement, les détaillants qui poursuivent la stratégie de différenciation évaluerait plus favorablement les activités de différenciation que celles de prix.

### **2.3 Les activités conjointes :organisations et processus de distribution**

Buzzel et al, (1994), définissent le partenariat comme "...des relations suivies entre détaillants et fournisseurs (manufacturiers) indépendants à travers lesquelles les parties s'attendent pour des objectifs clairs, politiques communes et des procédures de commandes et de distribution physique des produits du manufacturier". L'idée de partenariat ou de coopération entre manufacturier et détaillant n'est pas nouvelle. Il existe depuis des années sur plusieurs formes. Les types de partenariats ou de coopération de nos jours sont différents de ceux avant les années 1980. Ceux qui émergent de nos jours reflètent le paysage, les standards de l'industrie et surtout de l'environnement technologique. De nos jours la combinaison d'une technologie adéquate et les standards de l'industrie sont des conditions nécessaires pour établir des partenariats effectifs.

De nos jours le partenariat, la combinaison des processus de distribution des détaillants et de leurs fournisseurs concerne un certain nombre d'activités:(1) planification de l'assortiment, (2) le développement de nouveaux produits et des essais (3) le réapprovisionnement des inventaires des détaillants, (4) le processus de commande des détaillants et la livraison, (5) le contrôle de l'inventaire et la prévision des ventes du manufacturier et le volume de la production, (6) la réception et la distribution des commandes et le paiement, et (7) les efforts de vente du magasin.

### **2.3.1 Planification de l'assortiment**

C'est le point de départ du processus, c'est la détermination par le détaillant d'un plan d'assortiment pour une catégorie d'un produit particulier. Cette étape implique des décisions comme: comment diffuser l'assortiment, les styles les couleurs, les marques, et d'autres changements de produits qui peuvent être offerts? L'espace qui serait consacré à cette catégorie de produit, et comment cet espace serait alloué à la ligne et au type de produit du manufacturier? Combien en inventaire? Quel type d'installation qui serait utilisée? Souvent ces questions stratégiques sont à considérer.

Quand les détaillants et les manufacturiers s'entendent sur une ligne de produits, ils s'engagent conjointement dans la planification de l'assortiment. Les innovations dans la planification de l'assortiment sont souvent basées sur le concept de gestion par catégorie à travers lequel le détaillant travaille avec un ou un nombre restreint de manufacturiers pour analyser ou gérer une catégorie de produits donnés.

### **2.3.2 Le développement de nouveaux produits**

Les manufacturiers développent et testent de nouveaux produits et les offrent aux détaillants, qui placent des commandes de certains produits. Le processus de développement de nouveau produit doit opérer au cours de la saison régulière.

Traditionnellement , les manufacturiers exécutaient le processus de développement de nouveau produit, incluant le concept de développement, le design, et le test avant de le présenter au détaillant. Par exemple, les

producteurs des vêtements de mode développaient un grand assortiment et les présentaient au détaillants pendant les présentations de mode des saisons.

De nos jours la dynamique a changé car les détaillants sont de plus en plus impliqués dans le processus de développement de produits, du stade de teste à l'introduction du produit dans leurs magasins car ils veulent s'assurer que le produit aura du succès auprès des consommateurs. Souvent ils sont à la source du développement des nouveaux produits en tenant compte les besoins ou des remarques faites des consommateurs au cours de leurs recherches d'informations.

### **2.3.3 Le réapprovisionnement**

Autrefois les détaillants stockaient les produits. Dans le système traditionnel le détaillant était en partie ou entièrement responsable de la tâche du réapprovisionnement, incluant l'enregistrement des ventes, les retours, le calcul ou la surveillance des inventaires à la main, la prévision des besoins futurs de la clientèle, le contrôle des conditions de crédit et le placement les commandes. La transmission des commandes était faite par téléphone, courrier et plus récemment par la transmission de fac-similé. Le rôle du manufacturier à l'étape du réapprovisionnement est de tenter d'influencer les décisions d'achat à travers les efforts de promotion, et dans certains cas, le manufacturier assiste le détaillant dans le contrôle manuel de l'inventaire.

Généralement, les systèmes informatiques sont utilisés pour les commandes de réapprovisionnement et pour l'inventaire. Le réapprovisionnement commence par la saisie électronique des

informations sur les ventes en magasin par la technologie du scanning et les codes en barres qui fournissent la mise à jour instantanée de l'inventaire en magasin. En pratique, les manufacturiers et les détaillants s'entendent pour des intervalles fixes d'approvisionnement comme chaque deux semaines ou chaque semaine tout en suivant les dispositions retenues dans l'entente.

#### **2.3.4 Le processus de commande**

Quand un détaillant place une commande, le manufacturier lui répond par plusieurs séries de processus de commande et étapes de commande. Cette partie du processus inclut la réception de l'achat et puis entrer dans le processus de commande du manufacturier, contrôle de crédit , rassemblement de la commande, la facturation et faire des arrangements pour l'expédition.

#### **2.3.5 Le contrôle des inventaires, prévisions, et le volume de production**

Quand les commandes sont expédiées, elles rentrent dans le système de contrôle des inventaires. L'information enregistrée dans le système concernant les expéditions et la gestion de l'inventaire reste au détaillant, l'évaluation des conditions de marché, la prévision des ventes et de la production futures est conséquence. Souvent les manufacturiers ont une image incomplète des tendances des achats par les consommateurs de leurs produits. Pour accroître l'efficacité de leurs opérations, certaines P.M.E. vont adopter des systèmes de production modulaires pour le juste à temps. L'adoption de ces nouveaux systèmes de production requiert souvent une réorganisation complète du processus de production qui

inclue des investissements dans les équipements additionnels et l'embauche de personnel.

### **2.3.6 Réception et distribution**

Les commandes qui arrivent du manufacturier sont réceptionnées au centre de distribution des détaillants et pour ensuite être redistribuées individuellement à chaque magasin, et souvent dans certains cas elles sont directement reçues en magasins. Cette étape consiste à contrôler les factures du manufacturier. Si la commande est reçue dans le centre de distribution du détaillant, elle est redistribuée aux différents magasins. Alternativement, l'expédition peut arriver en paquet déjà assigné à chaque magasin.

## **2.4 Les nouvelles implications des manufacturiers et détaillants**

L'avènement des nouvelles formes de commerce de détail a créé un certain déséquilibre entre les différentes formes tout en modifiant les relations traditionnelles entre les manufacturiers et les détaillants. Pour les P.M.E. manufacturières l'avènement de ces détaillants constitue de nouvelles occasions d'affaires, soit pour introduire un nouveau produit ou soit pour penser à une augmentation du volume de production compte tenu du pouvoir d'achat de ces types de clients. Tout cela en respectant certaines exigences formalisées de ces détaillants pour atteindre leurs objectifs de rentabilité.

### **2.4.1 La flexibilité des manufacturiers**

Pour les P.M.E. cela exige une certaine efficacité au niveau de leur gestion quotidienne pour parvenir à offrir à leurs clients des prix concurrentiels (des bas prix) et des nouveaux produits capables de satisfaire les consommateurs. La recherche de l'efficacité des activités des manufacturiers et le suivi des relations avec les détaillants nécessitent l'implantation d'une logistique de distribution comme l'installation de l'EDI, le juste à temps et souvent le contrôle de qualité (les normes de l'ISO). En général les implications des détaillants et des manufacturiers peuvent se résumer à ces différentes dimensions.

Dans le nouveau système, les manufacturiers sont souvent appelés à réagir à des changements imprévisibles, des contingences qui ne peuvent pas être prédites d'avance. Ces éléments ( fixation du prix, le niveau de stock à maintenir, la promptitude de livraison, etc...) exigent la flexibilité de la part des manufacturiers à l'égard des demandes d'ajustement des détaillants.

### **2.4.2 Assistance des manufacturiers**

Étroitement proche de la flexibilité des manufacturiers, mais conceptuellement distincte, c'est la position que prend le manufacturier pour assister les détaillants dans leurs relations. Mais en bout de ligne les bénéfices et les fardeaux sont partagés équitablement et chaque partie assure ses frais et ses charges. Quand une des parties s'éloigne des objectifs, le manufacturier fait preuve de bonne volonté pour fournir l'assistance au détaillant, et est toujours disposé à faire des sacrifices pour ce qui est de l'obligation immédiate ou une compensation explicite pour



obligation non accomplie. Par exemple, signaler d'avance aux détaillants tout problème lié à la livraison et recommander la substitution de stock quand les problèmes de livraison ou de production se développent. Dans chaque cas, le manufacturier va au delà du seuil acceptable et convenu.

#### **2.4.3 Informations fournies aux manufacturiers**

Toutes les transactions d'achat impliquent des échanges d'informations. Généralement la qualité, la quantité et le type d'informations sont fournis par les détaillants. Souvent des informations concernent la spécification du produit, le prix, les volumes de commande, la livraison et surtout les besoins des consommateurs. Généralement avec le temps, d'autres types d'informations vont être communiquées, particulièrement les prévisions à long terme, la marque de produit, la planification de l'information, qui inclut les informations sur le design d'un futur produit, la planification du volume de production et bien d'autres.

#### **2.4.4 Contrôle du manufacturier**

Cet élément consiste à contrôler ou à superviser; ce sont les actions que le détaillant entreprend pour assurer ou garantir la performance durant l'exécution des termes d'échange. Le mode de gestion du marché implique peu de contrôle des activités des manufacturiers indépendants. Le manufacturier livre plutôt une performance spécifique en fonction du prix du marché qu'il dessert.



## Chapitre 3

### **ORIGINES ET PARTAGE DES GAINS D'EFFICACITÉ**

Stern et Reve (1980) ont montré de façon convaincante que le réseau de distribution n'est pas seulement un système économique mais aussi un système behavioriste. L'accent sur le comportement est orienté vers une perspective socio-politique qui inclue: (1) la dépendance, les sources de pouvoir, (2) et les sentiments dominants; coopération et conflit et la satisfaction.

#### **3.1 Les aspects comportementaux de la distribution**

Les analyses comportementales des réseaux de distribution sont nées suite à la perception de certaines limites des travaux purement économiques. Dans les premières séries de travaux d'inspiration behavioriste, les chercheurs se sont efforcés de déterminer avec exactitude les variables permettant de représenter adéquatement les phénomènes comportementaux à l'intérieur des réseaux de distribution. Par la suite, les chercheurs ont élaboré une première famille de modèles pour analyser le fonctionnement et les transformations ayant cours dans le réseau de distribution en recourant seulement à des variables comportementales.

##### **3.1.1 Les concepts de base**

Il y a une littérature très large qui est consacrée aux variables qui permettent de représenter adéquatement les différents comportements des entreprises qui composent un réseau. À cet effet, quatre variables ont été identifiées comme les éléments principaux des modèles comportementaux :

le pouvoir, le conflit, la coopération et le leadership. Quoique notre intention n'est pas de faire une revue complète de la littérature sur toutes ces dimensions, nous allons présenter une brève discussion de certaines dimensions clés qui relèvent de notre étude.

### **3.1.2 Les orientations comportementales du systèmes de distribution.**

Les analyses comportementales enveloppent les procédures employées par les firmes pour faciliter les échanges entre elles. Les recherches sur le pouvoir ont dominé cette veine. Une revue générale de la théorie du pouvoir et du conflit fait une distinction entre les sources de pouvoir, l'exercice de pouvoir et le pouvoir. (Gaski et Nevin, 1985).

Les fondements théoriques de plusieurs recherches sur le phénomène du pouvoir dans le réseau de distribution sont issus des travaux initiaux de French et Raven (1959) et Emerson (1963). Les premiers travaux sont devenus des citations standards au niveau de la littérature.

### **3.1.3 Les sources de pouvoir**

En général l'identification du pouvoir dans le réseau de distribution est nécessaire non pas seulement à des fins purement théoriques mais aussi opérationnelles. En effet c'est par le pouvoir qu'un membre du réseau parvient à assumer la coordination des activités de l'ensemble des participants pour atteindre ses objectifs d'efficacité, il est alors indispensable de connaître les moyens qui permettent d'exercer ce pouvoir.

La littérature en gestion et plus particulièrement en marketing a permis d'avoir des résultats satisfaisants dans ce domaine.

French et Raven (1959), ont élaboré une typologie des cinq (5) sources de pouvoir tout en cherchant à spécifier les moyens et les ressources utilisées par un membre dans l'accomplissement et dans l'exercice du pouvoir. En tenant compte de ces sources de pouvoir, ils soutiennent que le pouvoir de A sur B varie directement avec la perception de B comme l'expertise de A, l'habileté de A à récompenser ( ou punir) B si B se conforme ou non aux demandes de A et à la perception de B que A, a le droit légitime de lui prescrire un comportement.

La typologie de French et Raven (1959) que l'on vient de décrire brièvement a fait l'objet de nombreuses améliorations rendues nécessaires par sa capacité explicative limitée. En effet, il était laborieux d'expliquer le pouvoir perçu chez une entreprise par les cinq sources de pouvoir suggérées par French et Raven (1959), ainsi trois nouveaux modèles ont été développés pour suppléer aux faiblesses inhérentes du modèle initial de French et Raven.

Un premier modèle présentant des perfectionnements non seulement intéressants mais très importants pour de nombreux travaux qui ont suivis a été proposé par Hunt et Nevin (1974). Ils ont ainsi démontré qu'une entreprise pouvait en réalité assurer son pouvoir par l'exercice d'une contrainte sur d'autres entreprises du réseau ( sources coercitives) ou inversement par des incitations positives à l'application par les autres entreprises des normes qu'elle proposait (sources non coercitives). En distribution, les sources de pouvoir coercitives peuvent être représentées par la potentialité de punitions pouvant être employées par un membre

telle que perçue par un autre membre. Ces punitions peuvent prendre différentes formes, pour le détaillant celles-ci représentent souvent la fin d'une entente en refusant de vendre le produit du manufacturier. Les sources de pouvoir non coercitives quant à elles, représentent des incitations qui permettent à un membre du réseau d'essayer de persuader un autre membre du même réseau.

Les sources de pouvoir coercitives incluent généralement le pouvoir de récompense, légitime, d'expertise et de référence. Ces sources sont celles qui ont été identifiées par French et Raven (1959) et qui furent groupées par la suite en un seul ensemble, due à la difficulté d'ordre méthodologique inhérente à la séparation des différentes sources de pouvoir et parce que différents auteurs (Hunt et Nevin 1974, Wilkinson 1979) ont présenté un support empirique basé sur une dichotomie entre sources de pouvoir coercitives et non coercitives.

Par ailleurs, il faut noter que la combinaison des sources de pouvoir d'expertise, de récompense, de référence et légitime en une seule source générale appelée sources de pouvoir non coercitives entraîne une perte d'informations au niveau de l'analyse. Néanmoins cette différenciation rendue possible entre sources de pouvoir coercitives et non coercitives est d'un grand intérêt pour l'analyse de l'évolution entre membres d'un réseau. D'une part, cette importance n'a pas échappé à de nombreux auteurs comme Lusch (1976) et Michie (1980) qui ont basé leurs travaux sur cette dichotomie. D'autre part, on sait que la concentration d'un pouvoir trop important entre les mains d'une seule entreprise conduit presque toujours les entreprises sous contrôle à tenter de se débarrasser de cette dépendance excessive en créant ce que les auteurs ont appelé, un contre-pouvoir. (Galbraith 1967).

Un deuxième modèle encore basé sur les recherches de French et Raven (1959) a été utilisé par Etgar (1978). Cet auteur va privilégier, contrairement à Hunt et Nevin (1974) une dichotomie basée sur les catégories de nature économiques / non économiques, regroupant ainsi les sources de pouvoir de récompense et coercitives dans la même catégorie. Succinctement, cet auteur réussira à démontrer dans sa recherche que le recours à des sources de pouvoir économiques avait une incidence négative sur le climat des relations inter-entreprises. Ainsi, ses résultats sont concordants avec les résultats obtenus par Hunt et Nevin (1979).

Le dernier modèle est celui de Gaski (1986), il propose contrairement aux auteurs précédents un traitement basé sur la distinction entre qualité / capacité. Pour ce auteur, il semble évident que les sources de pouvoir coercitives et de récompense reflètent la capacité d'un détenteur de pouvoir d'agir ou une potentialité d'action qui peut être définie littéralement comme les habiletés perçues d'imposer des punitions et de donner des récompenses. Par contraste, les sources de pouvoir d'expertise, de référence et légitime sont liées aux qualités intrinsèques du détenteur de pouvoir qui est un expert. Cette habileté (capacité) ou cette façon de faire peut être appelée sources de pouvoir manipulables ou contrôle écologique. S'il est concevable qu'une telle habileté puisse être significative dans la mise en place d'un réseau de distribution, la taxonomie de French et Raven (1959) ne représente alors dans ce contexte qu'un sous-ensemble de ce qui se rapporte aux sources de pouvoir.

Malgré tout Gaski (1986) considère que le construit de French et Raven (1959) semble bien prendre en considération les éléments perceptuels de base du construit et que c'est ce qui explique qu'il ait été utilisé de façon intensive dans les recherches empiriques au cours des dernières années.

### **3.1.4 Les cinq types particuliers de pouvoir applicables au réseau de distribution**

① Le pouvoir de récompenser: pouvoir basé sur la récompense nous dit que le détaillant ou le manufacturier a l'habileté d'accorder des récompenses à l'autre pour faciliter la gestion de leurs relations. Le détaillant peut soit promettre des places d'étagères ou un meilleur positionnement du produit ou encore une place publicitaire dans le catalogue ou dans les circulaires. Dans tous les cas, l'efficacité de la récompense comme source de pouvoir dépend de la probabilité de la perception des bénéfices en retour du comportement prescrit par l'autre. Ces récompenses peuvent se traduire par une contribution financière à la publicité, des réductions substantielles, une extension des termes de paiements et surtout la fixation des (bas prix). Un exemple de pouvoir basé sur la récompense est le succès du système d'encodage dans toutes les industries. Pour les détaillants cela leur permet une meilleure gestion de leurs clients, moins d'erreurs dans les transactions, moins de travail pour les caissiers (res) et aussi un meilleur contrôle des inventaires. En contrepartie les détaillants ont promis de partager les bénéfices du systèmes avec les manufacturiers en leur donnant des informations sur leurs produits.

② Le pouvoir coercitif ou le pouvoir de sanctionner: il est semblable au pouvoir basé sur la récompense et il est difficile de différencier ces deux formes de pouvoir. Une entreprise dispose d'un pouvoir potentiel sur une autre entreprise, si la dernière est persuadée que l'autre peut lui procurer certains avantages. Il est basé sur le fait que le détaillant ou le manufacturier a l'habileté de punir son partenaire si celui-ci ne se conforme pas à ses désirs. Le pouvoir coercitif évoque toutes sortes de



sanctions et de menaces. Compte tenu de son aspect négatif, le pouvoir coercitif est seulement utilisé quand l'avantage est clair et aussi quand celui qui est influencé a des alternatives limitées. Il est souvent utilisé de façon ultime pour régler les conflits.

③ Le pouvoir légitime: il est le plus complexe des types de pouvoir. Il est essentiellement basé sur le fait que l'une des parties croit que l'autre a le droit de lui prescrire un comportement ou un ordre. Dans ce contexte, le pouvoir légitime est fonction de la réputation, de la position et du rôle du membre le plus influent. Dans une infime proportion on peut dire que le manufacturier détient un certain pouvoir car c'est lui qui prend certaines décisions pour la production du bien. Il résulte du prestige dont peut bénéficier une entreprise.

④ Le pouvoir de réfèrent ou d'identification: pour les différents auteurs le pouvoir d'identification est une relation de cause à effet entre manufacturiers et détaillants. Il résulte de l'identification d'un partenaire à un autre plus influent pour profiter de son image. Ainsi si un détaillant occupe une position très considérable dans le réseau de distribution, il semble être avantageux pour des manufacturiers d'être son partenaire, et ils s'efforceront d'en faire partie puis d'y demeurer. Les bases du pouvoir de réfèrent ou d'identification sont d'ordre psychologique mais aussi, surtout économique. Pour le manufacturier le fait d'être associé à un détaillant qui dispose d'une logistique intégrée permet d'avoir accès au marché à moindre coût.

⑤ Le pouvoir basé sur l'expertise: est basé sur la perception d'un partenaire que l'autre détient des connaissances ou des informations privilégiées dans le domaine et que les directives sont le résultat d'une expertise réelles. Dans ce cas, le dernier pense qu'il a tout intérêt à suivre les indications de l'autre s'il veut atteindre des résultats satisfaisants. Au niveau de la littérature la connaissance et l'information sont deux notions très importantes pour vraiment acquérir et exercer le pouvoir. Dans plusieurs industries le rôle premier du manufacturier est de fournir l'information et des conseils nécessaires aux détaillants pour aider ce dernier dans sa stratégie de positionnement. Ainsi en retour le détaillant lui retourne l'information sur le produit, les besoins des consommateurs, les techniques de promotion et aussi la gestion des inventaires.

### **3.15 D'autres perspectives du phénomène du pouvoir**

La nature du pouvoir a été bien illustrée par les contributions de plusieurs auteurs comme Emerson (1963). Le rôle du pouvoir dans l'échange social a été développé par Emerson. Dans cette formulation, la dépendance relative entre deux acteurs dans une relation d'échange détermine leur pouvoir relatif. Il a porté une attention particulière à la relation entre le pouvoir et la dépendance. Pour lui la dépendance d'un membre vis-à-vis d'un autre est une base de pouvoir pour ce dernier. Spécifiquement il soutient que le pouvoir de A sur B est proportionnel au niveau de résistance de la part de B qui peut être potentiellement maîtrisé par A. Ainsi Pfeffer et Slanick (1978) ont suggéré que la dépendance est fonction des ressources détenues par une des parties. Spécifiquement si A procure des ressources à B qui contribuent à la réalisation des objectifs de B, alors B est plus dépendant de A.



Le concept de dépendance mutuelle implique qu'à des degrés divers, chaque membre compte tenu de sa position peut entraver ou faciliter les objectifs des autres membres. Cet état de fait résulte qu'un membre est capable d'influencer ou peut-être de changer les décisions ou les comportements d'un autre membre. Plusieurs concepts émergent au point de vue de pouvoir comme fonction de la dépendance (Cooper, Bowersox 1992).

Le premier est l'idée de l'avantage du pouvoir. Chaque membre, compte tenu de sa position, possède un degré relatif de pouvoir car il est souvent rare qu'un seul membre détienne la totalité du pouvoir.

Le second concerne la perception du pouvoir. Le pouvoir n'est pas nécessairement observable dans les relations entre partenaires. Il peut exister sous forme de force potentielle qui peut être utilisée au besoin et l'efficacité du pouvoir dépend de la perception des autres partenaires.

Et le dernier concept est la limite du pouvoir. Le pouvoir est limité et il est d'un domaine bien précis. Le concept de pouvoir limité nous réfère au fait que le pouvoir est fonction du respect des membres. Dans le réseau de distribution le manufacturier peut exercer le pouvoir sur un petit détaillant mais son pouvoir est souvent limité face à un gros détaillant qui occupe une place importante dans le réseau compte tenu de son volume d'achat et aussi de l'image que le détaillant véhicule auprès des consommateurs.

Non seulement cette vue explique le phénomène de pouvoir mais elle offre des conseils pour la mesure. (Frazier 1983). Les récentes recherches voient le rôle de la performance comme un indicateur de dépendance/pouvoir. Frazier suggère que les organisations du réseau

commencent à échanger leurs ressources, surtout comment bien les rôles de la distribution déterminerait largement ce résultat de performance. Si un membre du réseau perçoit la performance comme grande, il va plus essayer de maintenir ses relations avec l'autre dans le but d'atteindre ses objectifs.

### **3.1.6 Les indicateurs de pouvoir**

Aujourd'hui, la mesure et la définition du pouvoir continuent à poser de sérieux problèmes méthodologiques. El-Ansary et Stern (1972) ont suggéré une définition de pouvoir qui continue d'être largement acceptée au niveau de la littérature: « ... le pouvoir d'un membre du réseau est son habileté à contrôler les variables marketing d'un autre membre du réseau et ce, à différents niveaux d'opération. Pour que ce contrôle soit considéré comme pouvoir, il doit être, pour le membre influencé différent du niveau initialement subi ». El-Ansary et Stern (1972) ont aussi développé un modèle de mesure de pouvoir très compréhensif. Les mesures sont établies sur le contrôle de treize variables de stratégie marketing qui sont les suivantes : la politique d'inventaire, le volume des commandes, la fixation de prix, la promotion des ventes, la coopération au niveau de la publicité, la politique de distribution ( sélective versus extensive), le délai de livraison, le crédit (délai de paiement), la qualité des installations de travail, la formation du personnel de vente, les réunions de vente, la participation aux activités des associations professionnelles.

Quoique ces mesures spécifiques soient insuffisantes, elles ont été une première tentative à l'opérationnalisation du pouvoir, lier les bases de pouvoir ou les sources de pouvoir et la définition de pouvoir à son application et a constitué les fondements des travaux sur l'analyse du

réseau de distribution. Ainsi Gaski (1988) a étudié le pouvoir dans le réseau en se limitant à cinq activités exécutées par les membres du réseau de distribution : fixation de prix, le volume de commandes, la gestion de l'inventaire, l'assortiment des produits et le service à la clientèle.

L'évaluation du pouvoir est un aspect très important dans la stratégie de chaque membre du réseau et est aussi le fondement de toutes relations entre manufacturiers et détaillants. Dans ce sens une évaluation sérieuse du pouvoir est essentielle pour comprendre la dynamique de relations entre détaillants et manufacturiers. Le pouvoir dans le réseau de distribution est souvent utilisé pour façonner les résultats d'une négociation, mais il faut retenir que toutes les issues des négociations ne résultent pas automatiquement du pouvoir.

En se référant à la définition d'El-Ansary et Stern (1972); « ...le pouvoir d'un membre du réseau est son habileté à contrôler les variables marketing d'un autre membre du réseau et ce, à différents niveaux d'opération. Pour que ce contrôle soit considéré comme pouvoir, il doit être, pour le membre influencé différent du niveau initialement subi ». Une entreprise exerce donc son pouvoir sur une autre à travers ses ressources rares (Dahl, 1957), et les enchâsse dans ses stratégies d'influence en communiquant ses désirs à une autre.

Sibley et Michie (1981) comme Gaski et Nevin (1985) ont mentionné que l'usage du pouvoir affecte la performance marketing de l'influenceur. Cette facette de la performance d'un membre est perçue comme une mesure des contributions des manufacturiers aux activités des détaillants et vice versa. (Lusch et al, 1995).

### **3.2 Analyse des aspects économiques de la distribution**

Les fondements théoriques d'une économie capitaliste sont tels que la maximisation de l'utilité individuelle permet de maximiser l'utilité collective. Lorsque les fonctions d'utilité des individus sont des fonctions linéaires positives à un seul paramètre ( la richesse) alors la maximisation de l'utilité d'un individu sera atteinte par la maximisation de l'utilité de sa richesse. Dans ces conditions la maximisation de la richesse de l'individu permet d'atteindre la maximisation de la richesse de la société. Une économie laissée à elle même permettra d'atteindre le bien-être collectif. L'agrégation de la maximisation de l'utilité individuelle devrait en théorie conduire à la meilleure utilisation des ressources collectives.

En se servant de ces fondements théoriques de base, les analyses économiques ont été les premières tentatives théoriques présentant des analyses du processus de développement des réseaux de distribution. Les premières analyses des réseaux de distribution présentent l'inconvénient de reposer sur une hypothèse stricte selon laquelle le fonctionnement des marchés permet de faire évoluer la structure du réseau vers un état idéal qui permettra de maximiser l'utilité procurée aux consommateurs avec un coût d'exploitation minimum pour le manufacturier.

Les modèles économiques considèrent que les transformations sont la conséquence des décisions des manufacturiers qui cherchent à minimiser constamment le coût de revient de leur produit. Cette hypothèse selon plusieurs auteurs est contraignante, puisqu'elle suppose d'une part que les manufacturiers sont toujours en mesure d'imposer leurs décisions aux détaillants, et d'autre part que ces derniers sont toujours capables d'appliquer les décisions des manufacturiers. On peut douter du réalisme

de cette hypothèse ne serait-ce que du fait des divergences qui ne manquent pas à survenir entre objectifs des manufacturiers et des détaillants.

Selon Stern et Reve (1980), les aspects économiques du système de distribution peuvent être décrits en termes de leurs structures et aussi du processus . La structure économique réfère aux différents accords verticaux à l'intérieur du réseau, suivant l'intégration hiérarchique des agents indépendants. Le processus économique réfère quant à lui aux mécanismes de décisions utilisés pour déterminer les termes de l'échange. Les processus à travers lesquels, les ressources sont allouées peuvent être décrits en termes de médiation de prix, pouvoir de distribution, les normes sociales comme l'équité et la confiance. (Bardas et Eccles, 1989).

Selon Filser(1987), l'évolution des canaux de distribution se réalise selon deux dimensions : d'une part une dimension verticale, qui concerne la séquence des opérations et des institutions qui permettent de faire transiter un bien ou service du manufacturier au consommateur final, et d'autre part une dimension horizontale qui concerne les organisations opérant au même niveau du réseau

Récemment l'analyse des aspects économiques du système de distribution a bénéficié de l'approche des coûts de transaction (Williamson, 1985) et la théorie des coûts d'agence (Jensen et Meckling 1976). Ces théories économiques ont offert un certain niveau d'illustrations du système de distribution en intégrant une tradition micro-analytique avec des hypothèses plus explicites des aspects comportementaux concernant les transactions les différentes parties en présence. Nous allons présenter brièvement ces deux théories et voir comment certains modes de

fonctionnement dans le réseau entraînent une certaine efficacité des opérations de la part des membres du réseau.

### **3.2.1 Analyse des coûts de transactions**

Quelques unes des récentes recherches sur le réseau de distribution en théorie économique portent sur une perspective d'organisation industrielle. En tenant compte de toutes ces recherches, la théorie économique nous fournit un sens différent pour cerner l'évolution du réseau et en même temps mieux comprendre les relations entre les manufacturiers et les détaillants.

Particulièrement, l'analyse des coûts de transactions économiques conçue par Williamson (1975, 1980), a été grandement utilisée pour étudier la dynamique des réseaux de distribution (Heide et John 1988, 1992) et a été critiquée pour l'analyse dans une perspective théorique des relations au niveau marketing. (Heide et John, 1992).

L'objectif majeur de l'approche des coûts de transaction est de fournir un lien judicieux entre les formes de transactions et les mécanismes de gestion des relations dans une approche marketing, telle l'efficacité avec laquelle sont obtenus les gains d'échange. Williamson a développé une typologie des formes de transactions basées sur: (1) l'ampleur du capital spécifique, (2) le niveau de l'incertitude dans les transactions et (3) la fréquence des transactions.

Dans l'ensemble la théorie des coûts de transactions nous apprend que l'évolution des réseaux de distribution est le résultat de la recherche d'une réduction de coûts de la part des détaillants et des manufacturiers.

L'un des aspects important dans la gestion des opérations concerne les achats effectués par les magasins-entrepôts. On observe une organisation plus simple, et surtout une importance accrue apportée au volume d'achat afin de réduire les coûts d'acquisition, ce qui permet de réduire les prix de vente; l'élimination des intermédiaires qui permet de négocier de meilleures conditions de paiement avec les fournisseurs. La recherche d'une productivité accrue de sa surface de vente, de ses stocks et de son personnel conduit les détaillants à rechercher à quel niveau du réseau une fonction ou une tâche peut être accomplie le plus efficacement. Il en résulte une délégation au réseau de fonctions précédemment accomplies par les détaillants. Ainsi les magasins-entrepôts vont souvent demander aux manufacturiers de faire la livraison des biens en magasins, sur les tablettes pour éviter des manipulations additionnelles qui entraînent des coûts et surtout assurer la gestion de l'inventaire de leurs produits en magasin. Ils vont ainsi transférer les coûts de l'inventaire aux manufacturiers. L'adoption de la technologie leur permet d'implanter des systèmes efficaces de gestion d'approvisionnement. Ces systèmes leur permettent d'éliminer plusieurs fonctions d'entreposage et d'avoir recours de plus en plus à l'échange des données informatisées (EDI). L'EDI va permettre aux détaillants et aux manufacturiers de diminuer les frais et les erreurs dans la facturation et les prises de commandes.

### **3.2.2 La théorie des relations d'agence**

Jensen et Meckling (1976) sont les premiers à avoir parlé des problèmes d'agence, de leurs coûts, des frais qui sont encourus pour les éviter et de leurs impacts sur la structure financière de la firme. Ils les ont définis comme étant la somme des coûts inhérents à la structuration, à l'administration et au respect des contrats formels et informels. Les coûts



de faire respecter les contrats incluant les coûts de vérification et de préparation des contrats. Selon Jensen et Smith (1985), le problème d'agence est causé par les coûts de rédaction de contrats, des coûts de transaction, les coûts dus à l'opportunisme des parties et aux coûts d'informations. Pour bien comprendre le problème d'agence, il faut savoir que les deux parties supportent les coûts dus au problème d'agence. Personne n'est naïf si la connaissance est également distribuée ou accessible à faible coût. Une partie impliquée dans une relation d'agence, anticipera le problème et fera supporter entièrement son coût à l'autre partie. La partie qui en supporte le coût sait très bien qu'elle devra le supporter et en tiendra compte dans sa décision. Elle décidera peut être d'éviter la relation et les deux parties perdront l'occasion de s'enrichir mutuellement en raison d'un problème d'agence. Certains détaillants pour mieux assurer le contrôle de l'inventaire vont exiger des emballages spéciaux ou exiger que les produits portent des codes en barres. Dans certains cas les P.M.E. qui ne disposent pas d'équipements nécessaires et estiment ne pas avoir les moyens pour faire face aux investissements nécessaires choisissent de mettre fin à leur relation avec le détaillant.

D'une manière générale, la théorie des relations d'agence propose de représenter la firme comme un réseau de relations contractuelles entre les diverses parties qui la constituent; gestionnaires, fournisseurs de capital, employés, clients, fournisseurs, gouvernements etc...

L'existence de conflits d'intérêts entre les parties dont la collaboration est nécessaire pour le développement et la survie de la firme est un aspect central de cette théorie. Ces conflits d'intérêts apparaissent dès l'instant où les divergences existent dans les préférences, les buts,



l'aversion au risque ou l'information des parties impliquées et qu'une certaine délégation d'autorité ou division de travail est nécessaire.

La théorie d'agence (Jensen et Meckling, 1976), offre une perspective complémentaire à la théorie des coûts de transaction. La théorie met l'accent sur les accords contractuels entre les agents qui entreprennent des actions en faveur d'un intérêt commun. La théorie d'agence essaie de résoudre le problème associé aux différents objectifs des commettants et les agents (Einsenhart, 1989). La présence de ces divergences d'objectifs nécessite les systèmes de contrôle offrant des incitations appropriées. (Anderson et Olivier, 1987).

La théorie d'agence relève premièrement des modèles analytiques formalistes, complété par une analyse descriptive et anecdotique évidente. (Robert et al., 1992). Le cadre analytique a été développé pour montrer (1) le niveau d'équilibre des contrats dans le réseau (Etgar, 1981), (2) le niveau d'intégration McGuire et Staelin, 1983), (3) la compensation de la force de vente (Basu et al., 1985) et (4) la délégation de responsabilité au niveau de la fixation de prix.

La théorie des relations d'agence nous explique pourquoi les changements ont été effectués. Elle nous explique que les détaillants dominants peuvent souvent exercer un contrôle sur les manufacturiers par l'intermédiaire de contrat ou entente. Par ces divers contrats sont spécifiées les conditions d'échange que les deux parties s'engagent à respecter sous peine de pénalités. Les manufacturiers par des ententes avec les détaillants s'engagent à offrir un prix négocié en fonction du volume, des rabais volume et surtout à assurer les réapprovisionnements de façon rationnelle pour éviter les ruptures de stocks en magasins qui ont

longtemps été coûteuses pour les détaillants; ils s'engagent tous les deux après négociation à maintenir un niveau d'inventaire en magasin et le manufacturier doit surtout respecter le délai de livraison.

L'intensification récente de la concurrence dans le secteur du détail a entraîné plusieurs changements qui ont forcé les détaillants et les manufacturiers explicitement à revoir l'ensemble de leurs relations. Ces changements sans aucun doute importants et progressifs modifient en outre la dynamique du réseau et méritent une attention particulière. Les nombreux modèles d'inspiration économique nous permettent de comprendre que l'évolution récente des relations entre des principaux magasins entrepôts et les manufacturiers conduit à l'accroissement de la productivité. À cet effet la politique des principaux magasins entrepôts comme Rona-l'entrepôt et Réno-Dépôt en matière de logistique illustre bien l'un des aspects. À la recherche d'une efficacité commune les détaillants vont exiger que les manufacturiers trouvent des moyens de réduire leurs coûts en expédiant en grosse quantité et en emballant différemment les produits, et souvent ils vont exiger le système de l'EDI soit implanté chez le manufacturier pour accélérer les transactions.

La difficulté à définir les relations entre les manufacturiers et les détaillants est plus grande quand on essaie de d'identifier la complexité des différents changements opérés dans le réseau de distribution. En effet, les tentatives de définitions faites jusqu'ici ont été de cerner la complexité de ces changements.

Les modèles behavioristes se sont efforcés de rendre compte de cette dimension de fonctionnement des réseaux en partant de concepts tels que le pouvoir, la coopération ou le conflit. Pour plusieurs auteurs comme

Filser (1987), Hunt et Ray (1981), ces modèles se heurtent à de délicats problèmes de mesure des variables qu'ils utilisent, et se consacrent à l'analyse des relations entre institutions prises deux à deux, négligeant le caractère multidimensionnel des réseaux de distribution modernes.

Pour les travaux d'inspiration économique, la théorie de coût de transaction et la théorie d'agence, laissent paraître la notion de productivité et l'efficacité. L'approche économique permet par ailleurs de reconnaître, les relations conduisant à l'accroissement de la productivité. Dans un article plus récent Messinger et Naramsimhan (1995) ont étudié les changements structurels et environnementaux de la distribution et ont montré comment la structure de marché, d'une organisation (mesurée par le degré de concentration) détermine la conduite des firmes, qui à son tour détermine la performance (la productivité) de l'industrie ou de l'organisation.

Dans un certain sens la théorie des relations d'agence et la théorie des coûts de transactions offrent la même perspective d'analyse que certaines notions de la théorie behavioriste particulièrement les sources de pouvoir de récompenser, (l'habileté d'accorder des récompenses à son partenaire pour faciliter la gestion des relations, meilleur positionnement) et les sources de pouvoir légitime (droit de prescrire un comportement ou un ordre, niveau hiérarchique faisant référence au niveau d'intégration).

En conclusion de ce chapitre, on peut se servir de certains critères ou de certaines variables pour définir l'évolution des relations entre les manufacturiers et les détaillants. Dans ce présent travail de recherche, nous nous sommes donnés comme objectif de voir l'évolution des relations entre les détaillants et les manufacturiers. Même si le pouvoir appartient à

l'ensemble des relations entre manufacturiers et a dominé l'ensemble des recherches, nous n'avons pas pour objectif de mesurer le pouvoir car nous n'avons pas les éléments de le faire. Nous allons plutôt générer des variables et des faits qui peuvent identifier des changements qui nous permettront de cerner les différences de termes d'échange entre les différents types de détaillants et les manufacturiers.

## **DEUXIÈME PARTIE**

### Chapitre 4

#### **CADRE CONCEPTUEL SPÉCIFIQUE À L'ÉTUDE**

Ce chapitre présente la problématique liée aux différences des termes d'échange entre manufacturiers et détaillants selon les différentes formes de détaillants. Il s'agit en clair d'examiner la teneur de l'évolution du réseau de distribution. Pour mieux comprendre cette problématique (l'évolution des relations) notre présente étude se situe dans le prolongement de celle qui a été effectuée par Kusum et al; 1995, et nous nous proposons d'examiner les relations entre manufacturiers et les différentes formes de détaillants. (Magasins-entrepôts et les quincailleries indépendantes). Il s'agit donc de montrer les différences des termes d'échange au niveau de chaque forme de distribution. Nous émettrons aussi les questions de recherche qui vont nous guider tout au long de ce travail.

#### **4.1 Les relations entre détaillants et manufacturiers: source d'un questionnaire**

Durant cette dernière décennie, la restructuration du réseau de distribution et l'émergence de nouvelles formes de commerces de détail a conduit à percevoir un changement radical au niveau des relations entre manufacturiers et détaillants. Pour de nombreux académiciens et praticiens ce changement radical est dû à une certaine recherche d'efficacité ou de productivité amorcée par des détaillants. Cette même évolution a eu pour conséquences de créer une certaine polarisation du secteur, les magasins de type traditionnel d'un côté et les magasins

entrepôts d'un autre côté. Nous sommes ainsi témoins d'une certaine compétition entre détaillants où certains détaillants dominants comme Rona l'Entrepôt, Réno-Dépot et bien d'autres opèrent avec une faible marge brute. Mais il reste que la situation est d'autant plus difficile pour plusieurs petits détaillants qui sont incapables de suivre les nouveaux standards érigés par les détaillants dominants.

Le succès de cette poignée de détaillants dominants justifie-t-il le virage de position qui est souvent mentionné dans la littérature ces dernières années qui mentionne l'accroissement du pouvoir de négociation des détaillants sans distinction ? Pour Kusum et al; (1995), après une analyse en terme de rendement à l'aide de bases de données financières et d'un ensemble d'items portant sur les relations entre les détaillants et les manufacturiers, ils sont arrivés à la conclusion que les gains des détaillants peuvent être attribués à la simple évidence des gains de pouvoir de certains détaillants au détriment d'autres détaillants moins puissants et non au détriment des manufacturiers en général. Pour ces auteurs, la réussite de ces détaillants est le résultat de plusieurs économies que ces derniers ont dû réaliser par la rationalisation de leurs opérations. Plus gros ils réalisent des économies d'échelle ce qui diminue les coûts d'exploitation et ils bénéficient de meilleurs termes d'échange avec les manufacturiers. Pour nous ce dernier point nous paraît très important et mérite une réflexion approfondie car il a été souvent négligé par les chercheurs.

Plusieurs études d'orientations économiques et behavioristes ont examiné l'évolution des relations entre les détaillants et les manufacturiers. Quelque soit l'approche privilégiée, tous les chercheurs

arrivent à une conclusion commune qui est le renforcement de la position dominante des détaillants.

Heflebower (1957) suggère que le manufacturier qui opère dans un marché oligopolistique peut faire d'importants gains quand il fait affaire avec des vendeurs qui opèrent dans des marchés très compétitifs. Ainsi Palamountain (1955) indique que les relations entre les membres d'un réseau de distribution sont gérées par les mécanismes de marché. Dans les conditions d'un marché purement compétitif, un membre quelque soit sa taille ne peut influencer suffisamment ni les prix ni les autres variables du marché. Mais quoi qu'il en soit un marché de distribution donné n'est jamais parfaitement compétitif, un manufacturier qui crée la préférence pour son produit a un avantage dans ces négociations avec les détaillants. Aussi un détaillant qui crée une différenciation par diverses stratégies détient lui aussi un certain pouvoir de négociation vis-à-vis des manufacturiers.

Porter (1980) s'est appuyé sur trois points essentiels pour conceptualiser le pouvoir d'un membre du réseau. Pour lui les clients d'une industrie ont plus de pouvoir quand:

- ils achètent en grand volume
- quand ils ont des coûts de gestion très faibles
- ils ont une grande partie de l'information sur le marché (à l'écoute des clients).

Ainsi ces conditions renforcent la position de négociation des détaillants vis-à-vis des manufacturiers.

Mallen (1978), considère que le détaillant est celui qui se trouve le plus près des consommateurs, il est donc celui qui peut percevoir le plus

rapidement possible les attentes des consommateurs. Il est donc nécessaire dans ces conditions que les détaillants imposent leur point de vue aux producteurs, puisque celui-ci se fonde sur une meilleure connaissance du marché.

Un autre auteur Simon (1986), nuance cependant cette affirmation et suggère à son tour que les détaillants qui disposent d'une logistique efficace, prenant en charge à la fois des activités de distribution physique et de gestion de flux d'informations, peuvent devenir des "leaders" des réseaux lorsque la maîtrise de la fonction logistique (juste-à-temps, entreposage et réapprovisionnement) est la seule condition permettant de maintenir la rentabilité. Ainsi les magasins-entrepôts comme Rona l'Entrepôt, Réno-Dépot et bien d'autres illustrent bien tous ces propos.

Bonama et Johnston (1978) eux aussi ont mentionné qu'un système unilatéral de pouvoir implique que le membre le plus puissant (dominant) dresse des stratégies de marketing et d'opération au point qu'il est capable de réduire les coûts d'opération et maximiser le profit.

L'objectif principal de ce travail de recherche est de voir les différences dans les relations spécifiques entre les différents détaillants (différentes formes) et les manufacturiers peuvent conduire à expliquer le succès d'une poignée de détaillants. Depuis une décennie, les préoccupations des chercheurs et des intervenants se sont graduellement tournées vers l'accroissement du pouvoir des détaillants en général et surtout comment ce pouvoir peut se traduire en termes de rentabilité. Ainsi a-t-on voulu créer un esprit nouveau autour des relations entre détaillants et manufacturiers. Notre travail vise enfin, sur la base d'observations, à faire ressortir l'existence d'un certain dynamisme du



commerce de détail bien que la diversité des relations entre les différentes formes de détaillants et les fournisseurs (manufacturiers) est telle qu'il est impossible d'en arriver à un consensus.

## **4.2 Problématique et objectifs de recherche**

Avant d'entreprendre la présente étude, nous devons justifier puis nous fixer des objectifs. C'est l'objet de la présente partie.

### **4.2.1 Problématique**

La problématique sous-tendant la présente recherche tire son essence de plusieurs constats. Nous en donnons ici des explications.

#### **4.2.1.1 Le développement des réseaux de distribution et l'évolution des relations**

Le développement du réseau de distribution marqué par la présence des grandes chaînes de commerce de détail ne laisse personne indifférent, tant pour les consommateurs, les concurrents et les fournisseurs potentiels. Leur présence affecte sans aucun doute un plus grand nombre de catégories de commerces qui visent des niches spécifiques.

Une nouvelle classe de détaillants est apparue dans la distribution, en plus de changer le paysage de ce secteur par la superficie des magasins-entrepôts, ils vont exercer d'énormes influences sur les manufacturiers. Ils vont changer les relations entre eux et les manufacturiers par diverses voies. Compte tenu de leur pouvoir d'achat, leurs stratégies de négociation, généralement basées sur le volume d'achat

et tout cela combiné à une gestion rigoureuse, ils ont tendance à exercer d'énormes pressions sur les P.M.E. et même sur les grandes entreprises qui sont leurs fournisseurs. D'un côté si les détaillants dominants par leurs différentes stratégies font d'importants gains, de l'autre côté on est tenté de se poser des questions sur la situation des commerces de formes traditionnelles. Pour ces derniers l'absence de stratégies formelles, une gestion qui reste à désirer et enfin compte tenu de leur faible position de négociation vis-à-vis des manufacturiers peuvent-ils bénéficier des mêmes conditions d'échange que leurs compétiteurs dominants?

#### **4.2.2.2 Objectifs de recherche**

La problématique de recherche s'articule autour des principales idées autour desquelles s'est fait le développement ci-haut: face aux différences relevées des nouvelles formes de commerce par rapport aux commerces de types traditionnels, et surtout devant l'exigence d'une analyse plus claire de l'évolution des relations entre détaillants et manufacturiers, une questions nous vient en tête:

"est-ce qu'il y a une différence au niveau des relations entre les manufacturiers et les différentes formes de commerces de détail, et, dans l'affirmative, à quel niveau"?

Les objectifs de recherche qui découlent de la question précédente sont les suivants:

- 1- Relever les différences des conditions d'échange au niveau des différents détaillants et identifier les caractéristiques de ces détaillants pour en ressortir les enseignements qui s'en dégagent.

2- Étudier les diverses raisons pouvant expliquer cette différence.

### **4.3 Questions de recherche**

Notre mémoire s'inscrit dans une optique de l'évolution des relations entre manufacturiers et détaillants dans le réseau de distribution. Nous devons tenir compte des facteurs susceptibles de relever les différences des relations magasins-entrepôts par opposition aux magasins traditionnels (indépendants) c'est pourquoi nous éviterons de privilégier une des approches (béhavioriste et économique) pour notre analyse et pour le choix de nos variables.

La clarification précédente nous amène à l'élaboration de notre question de recherche. En principe toute tentative pour expliquer les relations spécifiques entre les détaillants et manufacturiers devrait s'appuyer sur des principaux facteurs suivants:

- les facteurs liés à la position dominante des nouvelles formes
- les facteurs liés au style de gestion des nouvelles formes.

Ainsi pour répondre, nous émettrons notre question suivante qui relie à l'un ou à un groupe de facteurs ci-haut mentionnés.

**Les détaillants dominants usent de leur position dominante pour exiger des termes d'échange très favorables de leurs fournisseurs ( les manufacturiers).**

#### **4.3.1 Les facteurs liés à la position dominante des détaillants**

Ces facteurs se résument essentiellement à l'influence que ces détaillants exercent sur les manufacturiers. Les détaillants dominants, compte tenu de leur position dans le réseau souvent liée au volume d'achat, auront tendance à négocier des termes très avantageux qui leur permettraient d'être dans une meilleure position par rapport à un détaillant indépendant et par là d'être plus compétitifs. Ils vont faire des achats nets, les prix négociés ne portant que sur les marchandises, et donc il n'est plus question d'honoraires d'inscription (listing fee), de contribution pour l'espace en tablette, pour la publicité et la circulaire. Le fait d'exiger des termes autres que ceux offerts aux détaillants indépendants leur confère du pouvoir par rapport au manufacturier. Aussi, compte tenu de leur position dominante dans leur industrie, les magasins-entrepôts arrivent à dégager une bonne image basée sur les meilleurs prix qui leur permettent de fidéliser les consommateurs à leurs magasins pour enfin arriver à leur objectif de productivité.

#### **4.3.2 Les facteurs liés au style de gestion**

Ces facteurs font référence à la qualité de gestion et aux différentes stratégies des détaillants. Ils profitent des nouvelles tendances des consommateurs. Ils ont investi massivement en technologie pour implanter des systèmes performants. Par une gestion rigoureuse ils arrivent à réduire les coûts de gestion: adoption des systèmes efficaces de gestion des approvisionnements qui leur permettent d'éliminer plusieurs fonctions d'entrepôt, d'utiliser des centres de distribution au lieu des centres d'entrepôt, d'avoir recours de plus en plus à l'échange des données informatisées (ÉDI).

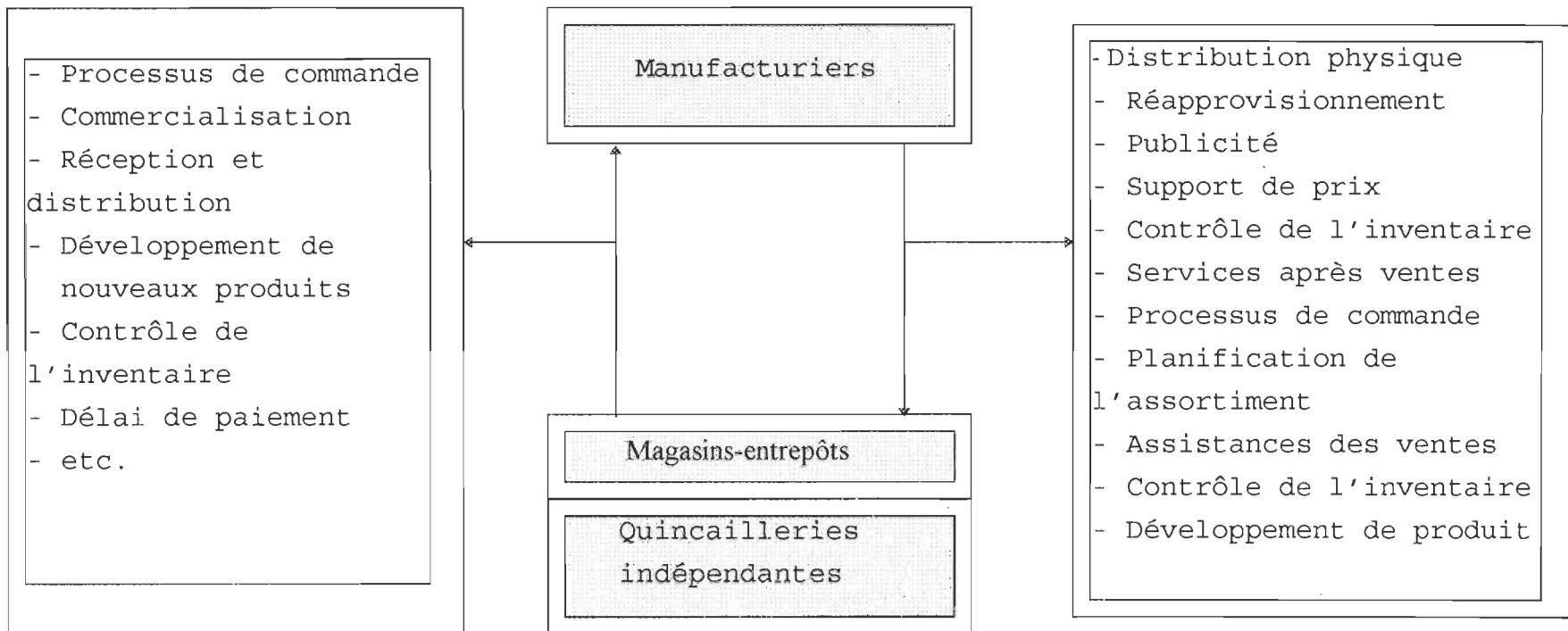
#### **4.4 Les variables retenues**

Les variables utilisées dans cette recherche pour identifier les différences des termes d'échange proviennent des explications citées ci-haut et faisant mention de certains aspects qui caractérisent les relations entre les manufacturiers et les détaillants.

## Cadre conceptuel schématique

### Activités exécutées par les détaillants

### Activités exécutées par les manufacturiers



## Chapitre 5

### **MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE, DESCRIPTION DE LA DÉMARCHE OPÉRATIONNELLE DE RECHERCHE:**

#### **5.1 Domaine d'application**

Le domaine d'application doit satisfaire aux exigences posées dans notre cadre conceptuel spécifique. Nous nous intéressons aux réseaux de distribution de biens et spécifiquement aux relations entre d'une part les anciennes et les nouvelles formes de détaillants et d'autre part leurs fournisseurs, les P.M.E. manufacturières.

Nous essaierons de décrire l'évolution des relations entre les P.M.E. manufacturières et les différentes formes de détaillants et les différences selon qu'elles vendent à un magasin-entrepôt ou à un quincaillerie indépendante.

##### **5.1.1 Type d'étude**

Pour notre étude, nous optons pour une approche exploratoire et descriptive. En effet, ce type de recherche permettra d'aller chercher une information plus précise et plus approfondie sur ce sujet particulier.

Ce choix est justifié par le fait qu'il existe peu d'informations sur l'objet de recherche qui nous préoccupe actuellement. En fait les informations sont pratiquement inexistantes et lorsqu'elles existent elles s'appliquent pour la grande entreprise et il est souvent difficile de les généraliser aux P.M.E.

### **5.1.2 La méthode de collecte de données**

Afin de parvenir à nos fins et d'aller chercher les informations approfondies envisagées dans le cadre de cette étude exploratoire, deux méthodes de collecte de données ont été utilisées : l'entrevue semi structurée et une grille de questionnaire.

#### **5.1.2.1 L'entrevue semi structurée**

L'entrevue semi structurée est, comme son nom l'indique, une entrevue au cours de laquelle on essaie d'approfondir le plus possible un sujet avec son interlocuteur, source d'informations, à l'aide d'un questionnaire.

Cette méthode de collecte de données est abondamment utilisée en sciences humaines et sociales. Elle est très pratique puisqu'elle permet d'obtenir les informations qui facilitent l'identification et l'opérationnalisation du problème et permet aussi d'aller puiser toutes les informations nécessaires dans le cadre de cette présente étude.

### **5.1.3 Outil de collecte de données : Questionnaire**

Étant donné la problématique de cette recherche, le contenu du questionnaire doit incorporer des questions qui permettront de cerner non seulement les différences des conditions de ventes, les changements mais aussi de juger l'importance de l'assistance apportée par les manufacturiers et les détaillants. Le questionnaire utilisé dans le cadre de ces entrevues est composé de trois volets. Le premier volet du questionnaire porte sur les caractéristiques de l'entrepreneur, le second porte sur les différences



des conditions de vente, qu'on pourrait qualifier les différences au niveau de la participation des activités des détaillants. Et le dernier porte sur les différents changements survenus avec les deux formes de détaillants depuis l'avènement des magasins entrepôts. Le tableau suivant montre les liens les objectifs, les informations et les questions.

**TABLEAU 5.1.3 Plan du questionnaire**

<b>PARTIES</b>	<b>OBJECTIFS</b>	<b>DIMENSIONS</b>	<b>QUESTIONS</b>
<b>PARTIE A</b>	<b>Profil des entrepreneurs</b>		Q 1, 2, 3, 4, 5 Q 6, 7, 8
<b>PARTIE B</b>	<b>Caractéristiques des manufacturiers et identification</b>		Q 9, 10, 11, Q 12, 13, 14 Q 17
<b>PARTIE C</b>	<b>Identification des différences des conditions de vente</b>	<b>Efficacité</b> <b>Contrôle</b> <b>Pouvoir</b> <b>Assistance</b>	Q 11, 16, 17 Q 18, 19, 20 Q 21, 22
<b>PARTIE D</b>	<b>Caractéristiques des changements observés par les manufacturiers.</b>	<b>Efficacité</b> <b>Pouvoir</b> <b>Satisfaction</b> <b>Partenariat ou coopération</b>	Q 17, 23, 24 Q 25, 26, 27 Q 27, 28, 29 Q 30

## **5.2 Identification des répondants**

Ayant défini le cadre de recherche et les outils qui seront utilisés dans ce cadre, il reste maintenant à déterminer la population qui permettra de répondre aux questions soulevées par cette recherche.

Afin d'identifier les répondants de cette étude quatre étapes ont été suivies. Il faut d'abord identifier la population visée par cette recherche et déterminer ensuite le cadre de sélection des répondants. Il s'agit par la suite de définir la méthode de sélection des participants et de déterminer leur nombre

### **5.2.1 Définition de la population**

Les objectifs de cette recherche, et de façon plus précise permettent de définir les composantes de la population. Nous avons choisi les P.M.E. manufacturières qui fabriquent des produits de quincaillerie et qui font affaire avec les deux formes de détaillants, c'est à dire les magasins-entrepôts et les quincailleries indépendantes.

Les entreprises choisies ont une taille minimale. Ainsi les entreprises ayant moins de dix (10) employés n'ont pas été retenues.

Pour chaque entreprise une seule personne a été interviewée afin d'avoir une perception exacte pour chaque entreprise. Il n'est pas nécessaire, ici, d'avoir plusieurs répondants par entreprise puisque le but de cette recherche n'est pas de faire une vérification empirique approfondie des différents aspects du sujet.

### **5.2.1.1 L'unité d'échantillonnage**

Le répondant au questionnaire pour chaque entreprise est obligatoirement associé au processus de distribution du produit, de préférence le propriétaire-dirigeant, et pour les entreprises de taille considérable, le directeur des ventes. Ceci afin de s'assurer l'accès à des informations privilégiées qui proviennent d'une personne impliquée à tous les niveaux de la distribution.

Prévoyant cependant un manque de temps chez certains répondants visés à cause de leur horaire très chargé, la personne interrogée pouvait être un représentant de vente de niveau « inférieur ». Puisque les niveaux hiérarchiques sont généralement peu nombreux dans les P.M.E. et que le sujet de cette recherche touche le quotidien des représentants, ces derniers devraient être en mesure de fournir une information aussi valable. On doit aussi s'assurer que les entreprises faisant partie de l'échantillon font affaire avec les deux types de détaillants c'est à dire les magasins entrepôts et les quincailleries indépendantes.

### **5.2.2 Le cadre de sélection**

Le sujet de recherche portant sur deux types d'entreprises (les magasins-entrepôts et les détaillants indépendants) dans le secteur de distribution, on a retenu les P.M.E. ayant comme partenaires les deux types de détaillants (magasins-entrepôts et quincailleries indépendantes).

Malheureusement, les répertoires qui existent sur les entreprises oeuvrant dans le secteur de la quincaillerie présentent l'ensemble de ces dernières sans différencier les différents partenaires dans la distribution de

leurs produits. Dans certains cas pour mieux définir notre population-cible de cette étude, nous nous sommes tournés vers les services de commercialisation des deux grands quincailliers, c'est à dire Réno-Dépôt et Rona pour solliciter des noms de quelques manufacturiers.

### **5.2.3 La méthode de sélection des répondants**

Une méthode d'échantillonnage de type non probabiliste (c'est à dire non aléatoire et donc laissée au jugement du chercheur) a été choisie. Ce choix s'explique par différents facteurs. D'abord il s'agit d'une étude exploratoire (qui ne vise donc pas à projeter des résultats sur l'ensemble de la population) et de plus, la population existante est plutôt limitée (du moins telle que définie précédemment). Ainsi les risques d'erreur technique sont limités.

Enfin, vu les ressources en temps et en argent plutôt limitées, forçant ainsi à faire les choix les plus judicieux, cette approche non probabiliste sera retenue. L'échantillon utilisé en sera donc un de convenance, c'est à dire que toutes les entreprises préalablement identifiées, qui voudront bien offrir leur soutien seront interrogées.

#### **5.2.3.1 Stratégie d'identification des unités à interroger**

Comme il a été mentionné, nos contacts personnels avec les responsables de merchandising des deux grands quincailliers (Réno-Dépôt et Rona l'Entrepôt) qui ont bien accepté de nous recevoir et le catalogue du C.R.I.Q (Centre de Recherche Industriel du Québec) ont été nos principales sources d'identification des entreprises à interroger.

La première étape a consisté à communiquer et à rencontrer un ou une responsable de l'entreprise (souvent le propriétaire-dirigeant ou le responsable des ventes), afin de lui présenter le sujet de recherche et de s'assurer de sa collaboration et si possible prendre un rendez-vous. Ensuite suivra l'entrevue avec le ou la responsable contacté (e) au sein de chaque entreprise.

### **5.2.3.2 Population étudiée**

Idéalement, toutes les P.M.E. manufacturières oeuvrant dans tous les secteurs industriels et faisant affaire avec les deux formes de quincailleries devraient être consultées dans le cadre de cette étude. À la limite, même les plus petites devraient être interviewées afin de vérifier nos différentes questions de recherche. Notre choix s'est porté sur les P.M.E. qui fabriquent des produits de la quincaillerie.

Ce choix est justifié par deux raisons importantes. La première et la plus évidente est le fait que dans ce secteur, la cohabitation entre les magasins entrepôts et les quincailleries indépendantes est plus apparente depuis un certain nombre d'années. La seconde est d'ordre structurel. Notre premier choix de secteur s'est porté sur le secteur agro-alimentaire, mais on s'est rendu compte que ce secteur est très concentré et dominé par trois grands groupes, Métro, Provigo et IGA et la majorité des indépendants étaient des bannières de ces grands groupes. On s'est rendu compte qu'au cours de notre pré-test auprès des manufacturiers qu'il était très difficile pour eux de dissocier les magasins-entrepôts des indépendants dans ce secteur. Cette difficulté est due au fait que les termes de ventes étaient les mêmes pour l'ensemble des membres du

groupe qu'il soit considéré comme magasin entrepôt ou dépanneur indépendant (bannière). Aussi les dépanneurs indépendants et magasins entrepôts s'approvisionnent dans les centres de distribution des différents groupes auxquels ils appartiennent sans avoir à communiquer avec les manufacturiers. Ces différents points mentionnés ne nous permettaient pas de cerner les différences qui nous permettraient d'atteindre les objectifs de notre recherche et nous avons jugé utile de laisser ce secteur. C'est ainsi que nous avons choisi le secteur de la quincaillerie.

On serait tenté de se poser la même question pour le groupe Rona qui regroupe plusieurs bannières parmi lesquelles on retrouve les magasins-entrepôts et de petites quincailleries. Sur ce point les informations fournies par nos répondants et les responsables de ce groupe sont claires, les entrepôts sous la bannière de Rona bénéficient d'un statut spécial au sein du groupe. On a pu remarquer au cours de nos différentes enquêtes sur le terrain que tous les fournisseurs (les manufacturiers) ne peuvent pas vendre à Rona l'Entrepôt. Cette différence est liée aux exigences du groupe qui sont différentes selon que le manufacturier vend à l'entrepôt ou aux autres bannières.

#### **5.2.4 Le nombre total de répondants**

À cause des caractéristiques et des contraintes de cette recherche, qui ont été mentionnées (étude exploratoire, entrevue structurée et en profondeur, ressources en temps et en argent limitées), un échantillon de convenance (dix-neuf), a été utilisé. Il permettra tout de même d'aller chercher une information valable pour répondre aux objectifs de cette recherche.

### **5.2.5 Choix d'analyse de données**

Les données analysées dans le cadre du présent travail sont issues de notre questionnaire en annexe. Après lecture, les réponses d'entrevues ont été compilées par question, afin de regrouper les réponses des répondants pour fin de comparaison.

L'ensemble des traitements statistiques des données sont informatisées et le logiciel utilisé est le "Statistical Package for Social Science" (SPSS). La première phase de notre analyse est basée sur une analyse descriptive de l'échantillon. La seconde phase de l'analyse, les statistiques utilisées sont spécifiées et leur choix s'associe à la vérification des questions de recherche formulées dans le cadre de cette étude dont le but est d'évaluer les relations entre les manufacturiers et les différentes formes de détaillants. (Les magasins entrepôts et les quincailleries indépendantes).

## CHAPITRE 6

### **ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS**

Ce chapitre a pour objectifs de présenter les résultats obtenus suite au traitement statistique des données, de les analyser et de les interpréter en égard de nos questions de recherche. Cette présentation comprend essentiellement trois grandes parties : une première faisant une description des entreprises, et des propriétaires, une seconde rapportant les différences dans les conditions de ventes des P.M.E manufacturières et une dernière partie sur les changements survenus depuis l'avènement des magasins-entrepôts, par la suite nous présentons une brève évaluation du niveau de satisfaction des manufacturiers vis-à-vis des différents détaillants.

#### **6.1 Profil des répondants**

Les tableaux 6.1a et 6.2b représentent les résultats concernant les caractéristiques personnelles des propriétaires dirigeants et les caractéristiques des entreprises faisant partie de l'échantillon.



**Tableau 6.1a. Caractéristiques des propriétaires dirigeants.**

<u>Âge:</u>	55.2
<u>Niveau de Scolarité:</u>	3.07 (Secondaire)
<u>Partenariat:</u>	
- Seul:	5 (26.3%)
- Avec associés:	14 (73.7%)
<u>Type d'entreprises:</u>	
- Relations d'affaires:	10 (71.43%)
- Relations familiales:	4 (28.57%)
<u>Expérience des propriétaires:</u>	
- Avec expérience en distribution:	8 (42.1%)
- Sans expérience en distribution:	6 (31.6%)
- Sans information	5 (26.3%)

**Tableau 6.1b. Caractéristiques des entreprises (en moyenne)**

Chiffre d'affaires (\$):	22.752.941 \$
Nombre d'employés:	147
Nombre d'employés en production:	100
Nombre d'employés occasionnels en production:	8
Nombre d'employés en distribution:	21.5
Nombre d'employés occasionnels en distribution:	13.4
Marché géographique:	
National:	10 (52.6%)
National et international:	9 (47.4%)

L'âge moyen est de 55 ans pour l'ensemble des entrepreneurs. De plus les entrepreneurs ont en moyenne un niveau de scolarité qui est le secondaire. Au niveau des entrepreneurs on retient qu'il y a une proportion de 26.3%, soit 5, qui sont des propriétaires uniques et 73.7%, soit 14, qui ont au moins un associé, et au niveau de cette dernière cohorte on a 4 entreprises familiales et 10 entreprises qui sont des associations d'affaires. Au niveau des propriétaires-dirigeants on remarque qu'il y a 42.1%, soit 8, qui ont une expérience pertinente en distribution soit qu'ils ont agi comme représentants de ventes ou responsables de marketing et 57.9% qui n'ont pas d'expérience en distribution. Dans l'ensemble on remarque que 84.2%, des entreprises soit 16, ont plus de 10 ans d'existence et ont été fournisseurs des magasins-entrepôts depuis leur existence. Pour l'ensemble des entreprises on remarque aussi que 52.6%, soit 10, ont un marché national et 47.4%, soit 9, ont un marché national et international ce qui peut expliquer l'importance de leur chiffre d'affaires.

Les répondants affirment dans une proportion de 100% qu'il existe un processus par lequel les grandes surfaces choisissent les manufacturiers comme fournisseurs. Pour l'ensemble des répondants, après le processus de sélection il y a un contrat qui est valide pour un an qui les lie aux magasins entrepôts. Ce contrat va déterminer les termes d'échange durant toute la durée. Pour tous les répondants soit 19, les clauses contractuelles et les implications sont claires. Mais 89.5%, soit 17, des répondants souhaiteraient négocier de nouvelles ententes, et seulement 10.5%, soit 2, souhaiteraient que les ententes en cours soient reconduites. Voir tableau 6.1c.

**Tableau 6.1c**  
**Existence d'un entente ou d'un contrat**

Processus	Fréquence	Pourcentage
Oui / existence d'entente	19	100
<b>Durée de l'entente</b>		
1 an	19	100
<b>Clarté de l'entente</b>		
Oui / claire	19	100
<b>Négociation de nouvelles ententes</b>		
Réponses	Fréquence	Pourcentage
Non / négociation	2	10.5
Oui / négociation	17	89.5

Une analyse du tableau 6.1d nous donne les résultats suivants : 52,6%, soit 10, par soumission c'est à dire qu'ils ont été fournisseurs des magasins-entrepôts suite à un appel d'offre lancé par les détaillants, ensuite 36,8%, soit 7, par des négociations entre les deux parties. Ce dernier processus est différent de l'appel d'offre car ce sont les entreprises qui vont vers les détaillants : les représentants ou les propriétaires-dirigeants des entreprises se pointent au bureau d'achat des détaillants, ils vont présenter leurs produits, les conditions de vente et leur plan d'étalage. Et enfin 10,6% des répondants ont conclu des ententes commerciales avec les magasins-entrepôts suite à une exposition qui visait à faire connaître leurs produits. Pour les magasins-entrepôts, le dernier processus leur permet d'aller chercher des nouveautés qui n'existent pas

en magasin afin d'offrir une meilleure variété de produits aux consommateurs tout en mettant l'accent sur les normes de qualité et surtout les prix offerts par les manufacturiers qui doivent être compétitifs.

**Tableau 6.1.d.**  
**Processus de sélection**

Processus	Fréquence	Pourcentage
Soumission	10	52.6
Négociation	7	36.8
Exposition	2	10.6

Dans l'ensemble les processus de sélection des magasins-entrepôts sont différents d'une entité à une autre (Rona l'entrepôt ou Réno-Dépôt) mais visent toujours les mêmes objectifs c'est à dire des bons produits à des bons prix et surtout un partenaire fiable. C'est le processus de sélection qui va guider l'ensemble de leurs relations. Selon les différents responsables qu'on a pu rencontrer au cours de notre étude les points les importants du processus de sélection des manufacturiers sont les suivants. La plus importante qualité que les détaillants recherchent de leurs fournisseurs (les manufacturiers) est la stabilité. Mais cette dernière variable est souvent très difficile à évaluer et les détaillants vont souvent se fier à la fiabilité du manufacturier comme critère important. Cette fiabilité comprend l'évaluation de la capacité de production du manufacturier. Les détaillants vont s'assurer que le manufacturier dispose des bases solides pour vendre à un compte majeur et surtout évaluer l'efficacité de son service à la clientèle. Ensuite ils vont s'assurer que le manufacturier a une bonne connaissance du marché de détail et de son produit et tenir compte

de la notoriété de la marque. Le manufacturier doit être capable de faire la mise en marché du produit, la publicité du produit et disposer les moyens pour le conditionnement du produit. Et enfin tenir compte des moyens logistiques comme l'EDI et bien d'autres qui sont implantés chez le manufacturier.

## **6.2 Analyse des conditions de ventes aux différentes catégories de détaillants**

L'hypothèse de la recherche est l'existence de différences dans les conditions de ventes aux différentes catégories de détaillants. (Magasins-entrepôts versus les quincailleries indépendantes)

Le tableau 6.2a présente les résultats de l'analyse des conditions de vente. Les items retenus pour l'analyse de cette partie sont classés en quatre sous groupes; la logistique, le support du produit, le support des ventes et enfin les variables clés. On obtient ce tableau à partir de la question numéro 16 de notre questionnaire qui examine les conditions de vente entre les manufacturiers et les détaillants. En considérant la répartition des résultats, on remarque dans l'ensemble que pour les vingt-neuf variables retenues pour identifier les différences des conditions de ventes on identifie seulement neuf variables qui mentionnent des différences notables.

**Tableau 6.2a**  
**Résultats de l'analyse des différences des conditions de ventes.**

Variables	0		1		2	
	n	%	n	%	n	%
<b><u>Support du produit</u></b>						
Publicité nationale	15	78.9	3	15.8	1	5.3
Garantie du produit	19	100	0	0	0	0
Emballage du produit	14	73.7	4	21.1	1	5.3
Les informations sur les clients	16	84.2	3	15.8	0	0
Qualité du produit	17	89.5	0	0	2	10.5
<b><u>Support des ventes</u></b>						
Les programmes de ventes	18	94.7	0	0	1	5.3
Stimulants et primes	14	73.7	3	15.8	2	10.5
Les promotions des ventes	14	73.7	2	10.5	3	15.8
Communication	2	10.5	17	89.5	0	0
La formation des vendeurs	16	84.2	3	15.8	0	0
<b><u>Logistique</u></b>						
Identification du produit	13	68.4	6	31.6	0	0
Délais de livraison	3	15.8	16	84.2	0	0
Gestion des approvisionnements	16	84.2	3	15.8	0	0
Gestion de l'inventaire	11	57.9	8	42.1	0	0
Rangement des produits en tablette	6	31.6	13	68.4	0	0
Choix de l'emballage	14	73.7	5	26.3	0	0
Niveaux d'inventaire à conserver	9	47.4	10	52.6	0	0
Services à la clientèle	12	63.2	7	36.8	0	0
Fréquence de livraison	4	21.1	15	78.9	0	0
<b><u>Décisions clés</u></b>						
Fixation de prix	2	10.5	16	84.2	1	5.3
Marge de profit/produit	2	10.5	17	89.5	0	0
Modification du produit	17	89.5	2	10.5	0	0
Design du produit	17	89.5	1	5.3	1	5.2
La politique de distribution	14	73.7	0	0	5	26.3
Politique d'inventaire	13	68.4	6	31.6	0	0
Les clauses de contrat	1	5.3	18	94.7	0	0
Les délais de paiements	8	42.1	6	31.6	5	26.3
Volume des achats	0	0	19	100	0	0
Marques privées	13	68.4	5	26.3	1	5.3

- **0** = Identifie les cas où il n'y a pas de différence au niveau des conditions de ventes.
- **1** = Identifie les cas où des différences des conditions de ventes qui sont à l'avantage des magasins-entrepôts sont rapportées.
- **2** = Identifie les cas où des différences des conditions de ventes à l'avantage des quincailleries indépendantes sont rapportées.

Néanmoins l'importance ou l'émergence de certaines variables comme la fixation de prix 84%, les délais de livraison 84.5%, la marge de profit 89.5%, le rangement des produits en magasin 68.4%, la fréquence de livraison 78.9%, le niveau d'inventaire à conserver 52.6%, les clauses de contrat 94.7%, la communication 89.5% et le volume des ventes 100%, révèlent des différences entre les détaillants qui sont à l'avantage des magasins-entrepôts et méritent une attention particulière.

À ce fait une évaluation des traitements statistiques nous permet dans une certaine proportion de retenir ces variables et de faire une évaluation de façon plus précise de ces différentes variables afin de mieux cerner les différences.

#### **6.2.1 Les ententes ou clauses contrat**

Pour la majorité de nos répondants soit 94.7%, leurs relations avec les magasins-entrepôts sont régies par une entente écrite et acceptée par les deux parties ce qui n'est pas le cas avec les quincailleries indépendantes qui se contentent souvent d'entente verbale. Dans ces ententes sont stipulés, la quantité requise, les délais de livraison attendus, les politiques de retour de marchandises, les garanties, etc...

Ces contrats sont valides pour un an, et chaque année les deux parties doivent négocier de nouveaux contrats avec de nouvelles ententes. Pour les manufacturiers chaque nouvelle augmentation de prix du produit doit être justifiée auprès du détaillant pour qu'elle soit acceptée. Selon les répondants, souvent ce sont les mêmes ententes qui sont reconduites chaque année avec quelques légères modifications qui tournent souvent autour du prix. Pour les produits sujets aux fluctuations des marchés des

commodités et les produits de base (par exemple le bois) une révision des prix est nécessaire tous les ans. Pour les magasins-entrepôts les ententes de ventes et les diverses clauses de contrat leur permettent de mieux suivre leurs activités et aussi contrôler celles des manufacturiers.

### **6.2.2 Le volume d'achat**

Dans l'ensemble le volume d'achat est sans aucun doute la variable la plus importante ou qui a le plus d'impact. L'ensemble de nos répondants, soit les 19 manufacturiers, affirment que le volume d'achat des magasins-entrepôts est plus grand que celui des quincailleries indépendantes. Le volume d'achat comme variable prise toute seule nous donne peu d'informations mais son effet combiné à d'autres variables est très considérable compte tenu des différents avantages qui sont liés au volume, par exemple le rabais volume qui permet aux magasins-entrepôts d'avoir des prix plus bas que les quincailleries indépendantes.

### **6.2.3 La fixation de prix**

La fixation de prix est dans une proportion de 84.5% à l'avantage des magasins-entrepôts. Donc dans l'ensemble les grandes surfaces bénéficient de bas prix auprès des manufacturiers par rapport aux quincailleries indépendantes. Pour la majorité des manufacturiers le prix est fixé en fonction de la quantité, c'est à dire plus l'on achète, plus l'on a des bons (bas) prix. Comme dans l'ensemble tous les manufacturiers reconnaissent que les magasins-entrepôts achètent des grands volumes, alors les bas prix octroyés aux grandes surfaces ne sont qu'une suite logique de l'effet de volume de leurs achats.



Dans l'ensemble le volume d'achat demeure une variable très importante dans la fixation des prix qui donne vraiment un avantage aux magasins-entrepôts. Il y a aussi quelques aspects de cette fixation de prix qu'il faut retenir. Pour les manufacturiers, les prix aux magasins-entrepôts compte tenu de leur capacité de négociation sont des prix dits nets. Les composantes de cette variable sont les suivantes:

**\*\*Prix nets:** Prix de vente - Escompte de quantité - Escompte de publicité - Rabais annuel selon le volume - Allocations de transport - Terme de paiement.

Les composantes de la fixation de prix aux magasins-entrepôts sont très révélatrices. Comme nous l'avons mentionné au début de cette partie, pour les manufacturiers plus tu achètes moins tu payes cher, cela se vérifie avec l'escompte de quantité. Une autre composante est l'escompte de publicité, les grandes surfaces demandent aux manufacturiers de leur offrir un pourcentage car elles n'ont pas besoin des publicités faites par les manufacturiers car pour elles l'image qu'elles projettent du magasin avec le slogan "les plus bas prix toujours" constituent les arguments nécessaires pour convaincre les consommateurs. Le rabais volume annuel est une autre composante très intéressante car les magasins-entrepôts en plus de demander des escomptes de quantité vont aussi négocier des rabais annuels selon le volume, en fonction du volume qu'elles sont prêtes à acheter annuellement aux manufacturiers.

---

**\*\*Source:** Recueillie par entrevues et confirmée par les détaillants.

Les allocations de transport sont versées au détaillant quand il doit se charger du transport de la marchandise. Et enfin le dernière composante ce sont les escomptes sur les termes de paiement. En général, le délai de paiement des magasins-entrepôts est d'au moins 30 jours, mais souvent les manufacturiers offrent des escomptes comme 2% du 15 du mois suivant pour accélérer certains paiements. Cette clause permet aux magasins-entrepôts d'aller chercher un escompte additionnel en payant plus vite que la date requise.

#### **6.2.4 La marge de profit par produit**

L'ensemble des manufacturiers affirment dans une proportion de 89.5% que leur marge de profit est plus mince quand ils vendent aux grandes surfaces. Ce qui revient à dire que pour les manufacturiers si les grandes surfaces offrent le grand volume, la marge de profit demeure de plus en plus mince par rapport aux petites surfaces. Les bas prix offerts aux manufacturiers combinés aux services de support, comme les rangements des produits en magasin et les visites en magasin, souvent exigés par les grandes surfaces, ont un effet direct à la baisse sur la marge de profit du manufacturier.

#### **6.2.5 Le rangement des produits en magasin**

Une manipulation additionnelle des produits suppose des coûts additionnels. Toujours par souci d'opérer avec des coûts moindres, les magasins-entrepôts au cours de leur négociation avec les manufacturiers leur confient le rangement des produits en magasin en suivant des directives quant à la disposition des produits, les dimensions spéciales des palettes. Pour cette variable nous avons une proportion de 68.4% des

manufacturiers qui font des rangements en magasins. Dans certains cas comme avec un manufacturier d'armoires la livraison peut se faire directement chez le client et dans ce cas c'est le manufacturier qui doit faire l'encaissement et remettre cette somme aux détaillants.

#### **6.2.6 Délais de livraison**

Pour cette variable nous avons une proportion de 84.2 % des manufacturiers qui mentionnent une différence et elle est à l'avantage des magasins-entrepôts. Pour les magasins-entrepôts le délai de livraison est très rigide. L'ensemble des répondants mentionnent que le respect du délai de livraison est l'un des facteurs de fidélité entre le manufacturier et le détaillant. Les manufacturiers doivent le respecter, pour la plupart dès la prise de commande (généralement) par EDI ou par téléphone les manufacturiers disposent de peu de temps pour la livraison. Pour l'ensemble de nos répondants les délais vont de vingt quatre heures à un maximum de cinq jours. Mais dans l'ensemble quand le délai de livraison est fixé (date et heure) il doit être respecté à la lettre par les manufacturiers et souvent certaines pénalités pour le non respect de ce délai sont consignées dans les ententes de ventes, les détaillants en tiennent compte lors d'une prochaine entente. Souvent cela peut aller jusqu'à l'annulation pur et simple de l'entente ou au non renouvellement de l'entente.

#### **6.2.7 Fréquence de livraison**

Pour cette variable on a une proportion de 78.9 % des manufacturiers qui mentionnent une différence qui est à l'avantage des grandes surfaces. Les fréquences de livraison sont différentes en fonction

des périodes et du volume mais en général c'est une fois ou deux fois par semaine pour l'ensemble des manufacturiers. Les manufacturiers doivent être toujours prêts pour la livraison et souvent cela leur demande une certaine flexibilité et surtout des transporteurs fiables.

#### **6.2.8 Niveaux d'inventaires à conserver**

Pour cette variable nous avons une proportion de 52.6 % des manufacturiers qui s'occupent du niveau d'inventaires pour les magasins-entrepôts. Dans l'ensemble cette gestion d'inventaires se fait par l'échange des données informatiques ou manuellement. Le premier cas nécessite la présence d'un système informatique au sein de l'entreprise. Le niveau d'inventaires c'est à dire le minimum et le maximum sont fixés par les deux parties après négociation. Selon les saisons le système informatique des détaillants va ajuster le minimum et le maximum et les manufacturiers sont tenus de respecter les niveaux fixés. Les manufacturiers vont surveiller l'inventaire à l'aide de l'EDI, ils vont chercher le niveau d'inventaires dans le système informatique des détaillants et à partir de cette date ils doivent respecter le délai de livraison pour conserver le niveau d'inventaires fixé.

La seconde s'adresse souvent aux manufacturiers ne disposant pas de système de l'EDI ou qui ne bénéficient pas de tels arrangements avec les détaillants. Dans ce cas les manufacturiers doivent maintenir un certain nombre de palettes de produits en magasin, le nombre de palettes par produit est aussi décidé par les deux parties selon les saisons. Pour cela les manufacturiers doivent souvent communiquer avec les employés sur le plancher pour avoir le niveau de l'inventaire ou dans la plupart des cas des représentants vont faire le tour des magasins et ces derniers

doivent aviser les responsables des approvisionnements de leur entreprise de l'état des stocks des différents produits.

### **6.2.9 Communication**

On remarque que 89.5 % des manufacturiers mentionnent une différence qui est à l'avantage des grandes surfaces. Les manufacturiers consacrent plus de temps aux grandes surfaces qu'aux petites surfaces. En plus des appels réguliers, il y a des visites hebdomadaires des représentants pour suivre l'évolution des ventes ou des présentations des produits auprès des clients et en même temps suivre les demandes des détaillants de près. Donc en plus des technologies, on a de plus des visites du personnel en magasin.

Dans l'ensemble les différences observées correspondent en général à celles que plusieurs auteurs (Noordewier et al, 1992, Kusum et al, 1995) ont identifié comme sources de pouvoir des détaillants. Les magasins-entrepôts vont négocier des termes favorables dont les bas prix compte tenu de leur pouvoir d'achat (volume d'achat), ce qui aura pour effet d'accroître leur marge brute par vente. Aussi par souci de réduire leurs coûts administratifs, les détaillants vont transférer les coûts de gestion de l'inventaire aux manufacturiers qui vont assurer la gestion en magasin, et la livraison des produits directement en magasin. Avec l'implantation des systèmes comme l'EDI et le juste à temps, les détaillants et les manufacturiers devront réduire leurs coûts et aussi réduire les délais de livraison après la prise de commande. Aussi, pour être près des besoins des consommateurs en jouant le rôle d'agent, les détaillants vont souvent exiger des visites ou des présentations pour des promotions conjointes ou des séances de démonstration pour les manufacturiers d'appareils outils.

Toutes ces différences donnent un certain avantage aux magasins-entrepôts au détriment des quincailleries indépendantes mais l'impact de ces différences de conditions de vente est difficile à évaluer à travers cette présente étude. Mais on pourrait retenir que ces différences sont les résultats de la mise en place d'un système de gestion très efficace et surtout de leur énorme pouvoir d'achat qui leur permettent de négocier des termes d'échange favorables auprès des manufacturiers. Pour les manufacturiers cette nouvelle façon de fonctionner des magasins-entrepôts les pousse à imaginer d'autres méthodes de fonctionner pour ne pas sortir du marché. Ces derniers doivent être de plus en plus créatifs quant aux méthodes des coûts de production des produits sans laisser la qualité tout en s'adaptant aux magasins-entrepôts et aux quincailleries indépendantes dans un marché en mutation. Pour les quincailleries indépendantes qui ont toujours conservé leur système de gestion, faire partie des groupes d'achat est devenu de nos jours une alternative pour elles d'exiger des services supplémentaires et des prix semblables aux magasins-entrepôts.

Pour les variables mentionnant des cas de différences seule la fixation de prix mentionne une proportion de 5.3% soit 1 répondant affirme faire des bas prix aux quincailleries indépendantes et 10.5% soit 2 qui pratiquent les mêmes prix pour les deux formes de détaillants. Pour nous le premier cas (prix inférieur pour les petites surfaces) méritait une attention particulière, pour les fins de notre étude et aussi pour les études futures nous sommes allés plus loin avec notre répondant en essayant de comprendre cette différence. Pour notre répondant la réponse était claire. Détenant la quasi totalité des ventes au niveau des magasins-entrepôts au Québec et en Ontario, il était important de maintenir les quincailleries indépendantes en opération en leur offrant le même produit à un prix



sensiblement inférieur mais en utilisant une autre raison sociale pour éviter des représailles de la part des magasins-entrepôts.

Au niveau des délais de paiement, en regard de nos analyses on espérait avoir une différence très marquée qui serait à l'avantage des magasins-entrepôts car on avait mentionné que ces derniers avaient des délais de paiement très longs comparativement aux indépendants qui sont souvent obligés de payer comptant avant livraison ou juste après la livraison des produits. Pour cette variable nous avons eu seulement 31.6% des répondants soit 6 qui mentionnent des différences à l'avantage des magasins-entrepôts et seulement 26.3% soit 5 à l'avantage des petites surfaces. On peut mentionner que les grandes surfaces paient souvent plus vite pour profiter des escomptes de paiement que les manufacturiers offrent aux détaillants. Et l'avantage aux petites surfaces qui résulte du fait que les manufacturiers essayent d'allonger leurs délais de paiement.

Pour certaines variables comme la garantie du produit on voit que les répondants ne mentionnent aucune différence entre les différentes formes. Cela est dû au fait que les manufacturiers n'offrent pas de garantie supplémentaire. Les manufacturiers s'engagent à offrir les mêmes garanties à tous leurs clients car souvent c'est l'image des manufacturiers qui est en jeu. Souvent c'est la politique de retour qui peut souvent faire la différence entre les différentes formes de détaillants. Par exemple certains détaillants surtout les magasins-entrepôts vont décider de retourner un produit aux manufacturiers suite à une légère défectuosité de l'emballage.

En guise de complément à nos analyses sur les différences des termes d'échange nous avons conçu la matrice qui montre la répartition des réponses qui mentionnent des différences à l'avantage des magasins-

entrepôts. Pour plus d'informations voir tableau 6.2b. Les entreprises et les variables ont été classées en tenant compte du nombre de valeur 1 par entreprise et par variable. Le classement est fait en fonction du nombre total du plus élevé au plus faible. Le carré ombragé identifie les cas où les différences à l'avantage des magasins-entrepôts sont mentionnées.





### 6.3 Analyse des changements des conditions de vente

Cette étape constitue la troisième grande partie de notre étude. À travers celle-ci nous allons analyser les changements des conditions de vente depuis l'avènement des magasins-entrepôts. Ainsi, nous avons demandé aux répondants d'identifier les changements opérés avec les différents détaillants depuis avènement des grandes surfaces dans ce secteur et d'identifier les ajustements qui ont été faits.

Nous avons cherché à connaître les changements identifiés par les répondants depuis cinq ans, nous nous sommes posés la question de savoir depuis combien d'années nos différents répondants font affaire avec les magasins entrepôts. À cette question les différentes réponses sont reportées dans le tableau 6.3a.

**Tableau 6.3a**

#### **Nombre d'années comme fournisseurs des grandes surfaces**

Années	Fréquences	Pourcentage
1	1	5.3
2	1	5.3
3	2	10.5
4	4	21.1
5	11	57.8

Nous avons 57.8% des répondants soit 11 qui sont fournisseurs des magasins entrepôts depuis cinq ans, 21.1% soit 4 depuis quatre ans, 10.4% soit 2 depuis 3 ans, 5.3% soit 1 depuis 2 ans et enfin 5.3% soit 1 depuis un an. Mais il est à noter que parmi nos répondants

nous avons eu quelques uns des répondants (12) qui ont été pendant plusieurs années des fournisseurs du groupe Brico devenu Réno-Dépôt et ces derniers sont devenus fournisseurs de Réno-Dépôt après négociation ou soumission.

Une lecture des réponses consignées dans les tableaux 6.3b et 6.3.3 nous permet d'établir que 84.2% (16) des répondants affirment que les conditions de vente avec les magasins-entrepôts ont beaucoup changé durant les cinq dernières années et seulement une proportion de 26.4% (5) des répondants affirment des changements avec les quincailleries indépendantes. Dans l'ensemble la nature des changements mentionnés par les différents répondants rejoignent quelques unes de nos variables qu'on a pu identifier dans la première partie de l'analyse des données sur les différences c'est à dire pression à la baisse des prix, accentuation des visites en magasin, les services en magasin et enfin une demande croissante de produits.

**Tableau 6.3b**

**Changements des conditions de ventes avec les magasins-entrepôts :  
nature des changements, les nouvelles responsabilités, nature et  
dépenses additionnelles.**

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Non / pas de changements	3	15.8
Oui / il y a des changements	16	84.2
<b>Nature des changements</b>		
Baisse des prix	15	79
Plus de services en magasin	12	63
Plus de demandes de produits	10	53
Plus de visites en magasins	10	53
<b>Nouvelles responsabilités</b>		
Oui/responsabilité	14	87.5
Non/responsabilité	2	12.5
<b>Dépenses additionnelles</b>		
Oui	14	100
<b>Nature des dépenses</b>		
Embauche de personnel	2	14.3
Achat d'équipements	3	21.4
Embauche et achat d'équipement	9	64.3

### 6.3.1 La nature des changements avec les magasins-entrepôts

À la lecture des réponses consignées dans le tableau 6.3b, la première variable identifiée est, la pression à la baisse des prix dans une proportion de 79%, plus de visites en magasin 53%, plus de services en magasin 63 % et enfin une demande croissante de produits 53% pour les grandes surfaces. Tous ces changements résultent de la structure actuelle du secteur du détail.

Pour l'ensemble des manufacturiers (voir tableau 6.3.1) les différents changements s'avéraient nécessaires même si souvent ceux-ci ont occasionné de nouvelles dépenses et leur donnent de nouvelles responsabilités face aux détaillants et peuvent souvent résulter des dépenses additionnelles. Ils sont tous favorables aux changements car il y a un certain avantage qui se traduit par l'efficacité au niveau de la gestion : rapidité au niveau de la gestion de l'information, volume d'affaires considérables etc...

**Tableau 6.3.1**  
**Est-ce que les changements valaient la peine**

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	16	100
<b><u>Raisons</u></b>		
Augmentation du volume	13	68
Suivre le marché	12	63
Faire face à la concurrence	9	47
Plus d'efficacité	9	47

### **6.3.2 Les responsabilités et les dépenses additionnelles**

L'analyse des différents résultats sont consignés dans le tableau 6.3b. Le transfert de la gestion des inventaires aux manufacturiers, l'exigence des barres codes par les magasins-entrepôts, les visites en magasins vont entraîner de nouvelles responsabilités et en même temps occasionner certaines dépenses. Les P.M.E. vont souvent investir dans des systèmes informatiques, l'implantation de l'EDI pour assurer la rapidité des opérations et la gestion de l'inventaire. Encore les P.M.E. doivent se familiariser avec le système de juste à temps pour respecter les délais de livraison attendus par les détaillants. Pour certaines entreprises de taille moyenne les différentes dépenses mentionnées n'ont pas été engagées car ces différents systèmes existaient déjà au sein de l'entreprise. Mais en général l'embauche de personnel a été nécessaire pour les visites en magasin et souvent dans certains cas le propriétaire-dirigeant s'assignait cette tâche. Toutes ces visites sont souvent exigées par les détaillants et elles constituent une opportunité pour les manufacturiers de rencontrer les utilisateurs de leurs produits et de connaître leurs besoins réels. Dans certains cas, les grandes surfaces exigent que les manufacturiers soient certifiés au système ISO.

Dans l'ensemble tous ces changements deviennent comme des normes ou des conditions nécessaires pour vendre aux magasins-entrepôts. Mais aussi une conséquence majeure de tous ces changements est le glissement du pouvoir de négociation des mains des manufacturiers au profit des détaillants.

Pour tous les répondants, les différents changements s'avéraient nécessaires pour toute l'industrie de détail et pour les manufacturiers. Une

analyse des réponses consignées dans le tableau 6.3.1 permet de constater que la première raison est d'augmenter le volume des ventes dans une proportion de 68%, ensuite suivre le marché dans une proportion de 63% des répondants ensuite de faire face à la concurrence 47% et enfin pour une plus grande efficacité des relations. Pour les P.M.E. les grandes surfaces créent un certain dynamisme au niveau du secteur et constituent une opportunité pour les P.M.E. d'accroître leur capacité de production et d'adopter de nouveaux procédés de production. Un de nos répondants qui vend 65% de sa production aux grandes surfaces a vu son chiffre d'affaires doubler depuis deux ans et pour lui l'opportunité était bonne pour prendre de l'expansion même si des dépenses ont été occasionnées pour répondre aux exigences des magasins-entrepôts.

### **6.3.3 Nature des changements avec les petites surfaces**

Pour les quincailleries indépendantes on remarque que seulement 26.4% soit 5 mentionnent des changements notables durant ces cinq dernières années (voir tableau 6.3.3). La nature des différents changements est différente d'une entreprise à une autre. Les réponses sont les suivantes, plus d'attention 20% (1), des nouveaux produits de haut de gamme 20% (1), des promotions conjointes 20% (1), plus de services 20% (1), des prix semblables aux grandes 20% (1). Dans l'ensemble si les changements sont différents de ceux mentionnés avec les magasins-entrepôts, on remarque que les petites surfaces commencent à s'ajuster face à la percée des magasins-entrepôts. Pour ce faire elles vont demander plus d'attention de la part des manufacturiers, demander des produits de haut de gamme que les grandes n'ont pas pour éviter la concurrence, demander plus de services et enfin demander des prix semblables aux grandes en formant des groupements d'achats. Pour ce faire de nos jours il

y a de moins en moins de détaillants indépendants isolés qui font affaire avec les manufacturiers.

**Tableau 6.3.3.**  
**Changements des conditions de ventes avec les petites surfaces;**  
**nature des changements, les nouvelles responsabilités, nature et**  
**dépenses additionnelles**

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Non / pas de changements	14	73.6
Oui / il y a des changements	5	26.4
<b>Nature des changements</b>		
Plus d'attention	1	20
Des produits haut de gamme	1	20
Des promotions conjointes	1	20
Plus de services	1	20
Des prix semblables aux grandes	1	20
<b>Nouvelles responsabilités</b>		
Oui/responsabilité	4	80
Non/responsabilité	1	20
<b>Dépenses additionnelles</b>		
Oui	4	100
<b>Nature des dépenses</b>		
Couper les prix (baisse de profit)	2	50
Allonger les délais de paiement	1	25
Dépenses en salaires personnel	1	25



#### **6.3.4 Les nouvelles responsabilités et les dépenses**

Pour ces entreprises ces changements leur confient de nouvelles responsabilités (voir le tableau 6.3.3). Souvent, les manufacturiers, pour maintenir les petites surfaces face à l'émergence des grandes surfaces choisissent de développer de nouveaux produits de haut de gamme que les grandes n'ont pas en magasin. Cette stratégie a pour objectif de freiner la concurrence entre petites et grandes surfaces sur certains produits car les quincailleries indépendantes ne peuvent pas concurrencer avec les magasins-entrepôts sur le prix pour un produit de même qualité. Certains manufacturiers pour maintenir les deux formes, offrent leurs produits sous deux entités différentes pour éviter des représailles de la part des petits détaillants qui refusent souvent de vendre les mêmes produits que les grandes. Dans certains cas les entreprises offrent des services additionnels, maintiennent des visites fréquentes octroient les délais de paiement plus longs, et même souvent coupent les prix pour les maintenir ou pour leur permettre de faire face au marché. Pour les manufacturiers la survie des quincailleries indépendantes est nécessaire, car elles permettent de combler une partie de la baisse de leur marge de profit qu'ils subissent avec les magasins-entrepôts.

**Tableau 6.3.4a**  
**Est-ce que les changements valaient la peine**

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	5	100
<b>Raisons</b>		
Augmentation du volume	3	60
Les maintenir (les petites )	2	40

Dans l'ensemble, la lecture des réponses consignées dans le tableau 6.3.4b nous montre qu'un répondant soit une proportion de 5.3% est très insatisfait des termes d'échange avec les grandes surfaces. Pour ce dernier les grandes surfaces "veulent tout pour rien". Pour le propriétaire, les grandes surfaces ne sont plus des marchés prioritaires, il pense à élargir ses ventes vers l'exportation, il ne fait plus d'effort pour les satisfaire et il commence à dire non à certaines de leurs demandes. Juste avant notre visite il venait de refuser une offre de production de marque privée pour un magasin entrepôt. On a ensuite 11 répondants soit une proportion de 57.8% qui affirment être très satisfaits de leurs relations avec les grandes surfaces, les raisons qui sont évoquées sont le volume et le délai de paiement. Pour ces derniers les grandes surfaces leur donnent un bon volume et paient bien. Et enfin 7 répondants soit une proportion de 36.8% qui sont satisfaits. Pour ces derniers les raisons sont multiples, 10.5% (2) facilité de négociation, 5.3% (1) meilleurs contacts, 15.8% (3) bon volume mais insécure et enfin 5.3% (1) bon volume et paient bien.

**Tableau 6.3.4b**  
**Degré de satisfaction vis-à-vis des grandes surfaces**

<b><u>Évaluation</u></b>	<b><u>n</u></b>	<b><u>%</u></b>	<b><u>Raisons</u></b>	<b><u>n</u></b>	<b><u>%</u></b>
Très insatisfait	1	5.3	Veulent tout pour rien	1	5.3
Très satisfait	11	57.9	Bon volume et payent bien	11	57.9
Satisfait	7	36.8	Facilité de négociation	2	10.5
			Meilleurs contacts	1	5.3
			Bon volume mais insécure	3	15.8
			Bon Volume et payent bien	1	5.3

**Tableau 6.3.4c**  
**Degré de satisfaction vis-à-vis des petites surfaces**

<b><u>Évaluation</u></b>	<b><u>n</u></b>	<b><u>%</u></b>	<b><u>Raisons</u></b>	<b><u>n</u></b>	<b><u>%</u></b>
Insatisfait	2	10.6	Court après pour le paiement	2	10.6
Satisfait	8	42	Bons résultats mais la coopération parfois difficile	3	15.8
			Offrir des nouveaux produits	4	21.0
			Meilleures relations	1	5.3
Très satisfait	9	47.4	Meilleures relations	7	36.8
			Bons résultats	2	10.5

Les résultats dans le tableau 6.3.4c nous montrent que deux (2) répondants sont insatisfaits de leurs relations avec les quincailleries indépendantes. Pour ces derniers la raison est que souvent il faut "courir après le paiement" car les quincailleries indépendantes mettent beaucoup de temps pour effectuer les paiements. On a ensuite 8 répondants qui affirment être satisfaits et les raisons avancées sont diverses; 15.8% (3) "bons résultats mais la coopération est parfois difficile", 21% (4) "opportunité d'offrir de nouveaux produits" et enfin 5.3% (1) "meilleures relations". Enfin on a 9 répondants qui affirment être très satisfaits et dans la dernière cohorte on a deux raisons fondamentales qui sont; 36.8% (7) meilleures relations et 10.5% (2) qui affirment avoir de bons résultats.

## **Conclusion**

La présente recherche s'intéressait à l'évolution des relations entre manufacturiers et les différentes formes de détaillants dans le réseau de distribution. C'est pourquoi les dimensions d'évaluation ont visé à identifier non seulement les différences des conditions de vente entre les formes d'origine récente et les formes plus traditionnelles mais aussi l'évolution récente de ces conditions de vente. L'originalité de ces objectifs a été la nécessité de cerner les différences des conditions de ventes et les changements des conditions de vente. Nous pensons que les différences des conditions de vente sont issues des changements opérés dans le réseau de distribution. Dans l'ensemble nos efforts n'ont pas été vains car nous avons pu identifier une confirmation à travers la fréquence de certaines variables comme une augmentation des visites en magasin, plus de services en magasin, et surtout la baisse des prix.

Au cours des dernières décennies, les relations entre manufacturiers et détaillants ont évolué de la domination au partenariat. Afin de déterminer la portée des relations au sein du réseau de distribution, nous avons conçu un cadre théorique nous permettant d'identifier et d'évaluer les diverses composantes non seulement du contexte dans lequel les manufacturiers et les détaillants évoluent, mais aussi le rôle que chaque partie en présence joue pour que le bien atteigne le consommateur final. À partir des informations recueillies aussi bien auprès des manufacturiers que celles fournies par les détaillants, nous pouvons conclure que les relations entre détaillants et manufacturiers reposent sur des bases claires et précises qui ont pour objectifs la recherche d'efficacité. Néanmoins il serait toutefois prématuré de dire que tout cela nous permet d'identifier toutes les facettes des relations entre manufacturiers et détaillants. De

plus, cette étude a permis de soulever l'importance du rôle que les détaillants ont à jouer de même que ceux que les manufacturiers se doivent de remplir. En fait elle nous permet d'illustrer la configuration structurelle du commerce de détail.

À la fin de l'analyse des résultats, on est loin de pouvoir dresser un bilan de la situation des relations entre manufacturiers et détaillants. Mais l'évaluation des relations entre détaillants et manufacturiers nous permet de constater qu'il existe des différences au niveau des conditions de vente et ces différences sont à l'avantage des magasins entrepôts. Les magasins-entrepôts sont en train de faire d'importants gains par rapport aux formes plus traditionnelles car ils bénéficient de plusieurs avantages auprès des manufacturiers que les formes plus traditionnelles n'ont pas. Aussi on peut affirmer que les magasins entrepôts ont fait d'importants gains par rapport aux manufacturiers car ils ont réussi à leur transférer certains coûts de gestion comme la gestion de l'inventaire incluant les rangements de certains produits en magasins.

Enfin nous espérons que cette recherche saura être utile aux personnes qui s'intéressent aux relations entre manufacturiers et détaillants et qu'elles pourront y trouver plusieurs données propres à faciliter leurs recherches. Nous souhaitons, par conséquent, que les résultats puissent provoquer d'autres recherches. Ces dernières années les relations entre manufacturiers et détaillants suscitent beaucoup d'intérêts compte tenu de l'importance grandissante des grandes surfaces.

Le principal apport de cette recherche concerne les gestionnaires des P.M.E. ou les propriétaires dirigeants. Nous espérons que ces derniers pourront identifier et évaluer l'importance accordée aux variables retenues

comme différences des conditions de vente pour adopter une meilleure stratégie face aux grandes surfaces et aux petits détaillants. Nous espérons pouvoir aider les gestionnaires des P.M.E. à comprendre leur environnement pour une meilleure collaboration avec les différentes formes de détaillants pour un meilleur partage des gains d'efficacité. Ils ne doivent pas voir leurs relations avec les magasins-entrepôts comme une "lutte de pouvoir" mais une recherche d'efficacité et saisir leur part de gains de productivité. Cette étude peut aussi permettre aux futurs partenaires des magasins-entrepôts principalement les P.M.E. manufacturières de mieux cerner les points importants à observer chez les différentes formes de détaillants qui les intéressent. Ainsi les dirigeants qui veulent vendre aux grandes surfaces se devraient de questionner des conditions de vente qui sont propres aux grandes surfaces.

### **Principales constatations**

Avant de terminer, nous allons faire ressortir les points importants de l'étude, il est bon d'examiner de façon critique le processus de recherche qui a été suivi. Dans ce chapitre, nous examinerons successivement les limites et les contributions de cette étude et ferons quelques recommandations pour les recherches futures.

### **Les limites de l'étude**

Des limites évidentes sont liées au fait que cette recherche est de nature exploratoire. L'analyse des différences des conditions de vente ne nous permet pas de généraliser les conclusions auxquelles nous arrivons. Néanmoins les questions de recherche nous permettent de faire ressortir quelques pistes dans lesquelles il serait intéressant de s'engager.

La taille de l'échantillon constitue une des principales limites de cette recherche. Des études ultérieures se devront de corriger cette situation en prenant au moins un nombre de manufacturiers permettant de valider les hypothèses ou questions de recherche. L'échantillon de 19 entreprises dont nous nous sommes servis est trop restreint pour que nous puissions généraliser les conclusions auxquelles nous sommes arrivés.

Le nombre et le choix des variables ont été limités au départ par le nombre d'items relevés dans la littérature et en entrevue. Il est possible que certaines variables choisies ne caractérisent de façon suffisante certaines différences des conditions de vente. Et enfin le fait que nous ayons construit un questionnaire se voulant "générique" a eu pour conséquence de limiter l'interprétation de certaines variables.

Un seul secteur (la quincaillerie) a été choisi dans le cadre de cette étude ce qui ne permet pas de généraliser les résultats obtenus.



## **BIBLIOGRAPHIE**

- Achrol, Ravi, Torger Reve, et Louis W. Stern**, (1988), "The Environment of Marketing Channels Dyads: A Framework for Comparative Analysis," Journal of Marketing, 47 (Fall), 55-67
- Anderson, James C. Et James A. Narus**, (1990), "A Model of Distribution Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," Journal of Marketing, 54 (January) 42-58
- Anderson , Erin et R. L. Olivier**, (1987), "Perspective on Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems," Journal of Marketing, 51 (October) 76-88
- Ashin W. Joshi**, (1995), "Long-Term Relationships, Partnerships and Strategic Alliances: A Contingency Theory of Relationship Marketing," Journal of Marketing Channels, Vol.4 (3), 75-94
- Basu, Amiya, R. Lal, V. Srinivasan et R. Staelin** (1985), "Salesforce Compensation Plans: An Agency Theoretic Perspective," Marketing Science, 4 (2) 267-291
- Bert Rosenbloom et Diane Mollenkopf**. "Dominants Buyers: Are They Changing the Wholesaler's Role in Marketing Channels?" Journal of Marketing Channels, Vol. 3, No.1, 1993, pp. 73-90.
- Bowersox. Donald. J et Bixby. Cooper M.** « Strategic Marketing Channel Mangement. New-York, McGraw-Hill, 1992 XIX 488p

**Brett Boyle, F. Robert Dwyer, Robert A. Robichaux et James T.**

**Simpson** (1992): "Influence Strategies in Marketing Channels: Measure and Use in Different Relationship Structures, " Journal of Marketing Research, Nov 92, pp 462- 473.

**Brown, James R., et Frazier , Gary L.** (1978). « The Application of Channel Power: Its Effects And Connotations »,Contemporary Marketing Thought, Barnett A. Greenberg and Danny N. Bellenger, ed. Chicago; American Marketing, 385-389

**Buzzel Robert D, et Gwen Ortmeier** (94-104) : "Channel Partnerships: A New Approach to Streamlining Distribution". Marketing Science Institute.

**Chirouze, Y.** (1982). "Le Choix des Canaux de Distribution", Paris Dunod, 125 p.

**Cooper, Robert G.** Winnig at New Products, (Seconde Édition), Addison-Wesley, Reading, Mass, 1993

**Cosummers Reports**, Mars 1988, PP 156-163

**Dwyer, R.F et Oh, S.** (1988), "A Transactions Cost Perspective On Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies," Journal of Marketing, 52, 21-34

**Eisenhardt, Kathleen M.** (1989),"Agency Theory: An Assessment and Review," Academy of Management Review, 14 (1), 57-74

**Etgar, Michael.** (1976). « Channel Dominant and Countervailing Power in Distributive Channels », Journal of Marketing Research, 13 (Feb), 12-24.

**Felgner, Brent H.** (1989): "Retailers Grab Power, Control Marketplace," Marketing News, January, 16, 1-2

**Filion, Marc et Colbert, Francois** (1990). "Gestion du Marketing", ed Gaetan Morin, Québec, Canada, 631 p.

**Frazier, Gary L.** (1983a): "On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution," Journal of Marketing Research, 20 (May), 158-166

**Frazier, Gary L.** (1983b): "Interorganisational Exchange Behavior of Marketing Channels: A Broadened Perspective," Journal of Marketing, 47 (Fall), 68-78

**Gaski John F, et John R. Nevin,** (1985), "The Differential Effects of Exercised and Exercised Power Sources in a Marketing Channel," Journal of Marketing Research, 22 (May) 130-142

**Gaski, John F.** (1986). « Interrelations Among a Channel Entity's Power Sources: Impact of the Exercise of Reward Power and Coercion on Expert, Referent and Legitimate Power Sources », Journal of Marketing Research, 22, (Feb) 62-77.

- Gaski, John** (1988). « Distribution Channels: A Validation Study, International of Physical Distribution & Materials Management, 18 (5) 16-33.
- Gaski, John** (1984), "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution," Journal of Marketing, 48 (Summer), 9-29
- Gaullin, Loroche, McDougall, Mason, Mayer, Ezzel** (1993):" Les commerces de Détail Marketing et Gestion", Ed Gaëtan Morin Ltée
- Grant, Robert M.** (1987). « Manufacturer-Retailer Relations: The Shifting Balance of Power. » Ed Gerry Johnson. Business Strategy and Retailing. New-York: John Wiley & Sons
- Gunnar K. Sletmo**, (1990),"La mondialisation des Marchés et le Commerce de détail", Gestion-Septembre 1990, 77-83
- Heide. Jan B, et George John.** (1992). "Do norms Matter in Marketing Relationships?" Journal of Marketing, 56 (April): 32-44
- Heide. Jan B.** (1994)."Interorganisation Governance in Marketing Channels." Journal of Marketing, 58 (Jan): 71-85
- Heide. Jan B et George John**, (1988),"The Role of Dependence balancing in Safeguarding Transaction-Specific assets in Conventional Channels," Journal of Marketing, 52, 20-35

**Heide, Jan B. Et George John** (1990): "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Seller Relationships." Journal of Marketing Research, 22 (Feb):24-36

**Huguet, James H., Jr.** (1992), "Bulding Business Relationnships Strategic Alliances," Présentation faite à la Conférence de Chicago, IL, June 1992.

**Hunt , Shelby D. et John R. Nevin** (1974): "Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences," Journal of Marketing Distribution, 11 (May), 186-193

**Kusum L. Ailawadi, Norm Borin, Paul W. Farris.** (1995). « Market Power and Performance: A Cross-Industry Analysis of manufacturers and Retailers », Journal of Retailing, Vol 71 (3), 211-248

**Lusch, Dunne et Gebhardt** (1992): "Retail Marketing," Second Edition, College Division South-Western Publishing Co.

**Lusch, Robert F. , et Brown, James R.** (1982). « A Modified Model of Power in Marketing Channel », Journal of Marketing Research (August), 312-323.

**Mcguire, Timothy W, et Richard Staelin,** (1983), "An Industry Equilibrium Analysis of Downstream Vertical Integration," Marketing Science, 2 (Spring), 161-191

**Messinger et Narasimhan** (1995). « Has Power Shifted in the Grocery Channel? » Marketing Science, 14 (2): 189-223

**Noordewier, Thomas , George John et John R. Nevin.** (1990),  
 "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in  
 Industrial Buyer-Vendor Relationships," Journal of Marketing, 54  
 (October), 80-93

**Pettigrew, D.** (1989): "Gestion du Commerce de Détail" Montréal,  
 McGraw-Hill 1ere Édition

**Porter, Michael E.** (1980), "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing  
 Industries and Competitors," New York: Free Press.

**Robert Dahlstrom et F. Robert Dwyer.** (1992). "The Political Economy  
 Of Distribution Systems: A Review and Prospectus" Journal  
 of Marketing Channels, Vol. 2 (1)

**Robert F. Lusch, James R. Brown et Carolyn Y. Nicholson,** (1995),  
 "Strategic Marketing Fit in Manufacturer-Retailer Relationships:  
 Price Leaders Versus Merchandise Differentiators," Journal  
 of Retailing, Volume 71 (3), pp 297-315

**Schiller Zachary et Wendy Zellner** (1992), "Clout", Business Week,  
 Dec, 21, pp 66-73

**Simon, Loutrel .** (1986). « Logistique: qui va prendre le pouvoir? »,  
Marketing-Mix, No 5, Sept 1986

**Stern, Louis W. Et Torger Reve (1990):**"Distribution Channels as Political Economics: A Framework for Comparative Analysis," Journal of Marketing, 44 (Summer), 52-64

**Wahl, Michael (1992),** "In Store Marketing: A New Dimension in the Share Wars," NY: Sawyer Publishing Worldwide.

**Wortzel, Lawrence H. (1987),** "Retailing Strategies for Today's Mature Marketplace," The Journal of Business Strategy, (Spring): 45-56.

# *Questionnaire*



## Questionnaire

### ENTREPRENEUR ET L'ENTREPRISE

#### **A- ENTREPRENEUR**

1- Âge du propriétaire \_\_\_\_\_

2- Niveau de scolarité complété

a) Primaire

b) Secondaire

c) Collégial

d) Universitaire

e) Spécialisation \_\_\_\_\_

3- Depuis combien de temps êtes vous propriétaire \_\_\_\_\_ ans

4- Êtes-vous le seul propriétaire? Oui \_\_\_\_\_ Non \_\_\_\_\_ (si non, allez à 7)

5- Combien d'associés avez-vous? \_\_\_\_\_

6- Types d'associés:

Relations familiales \_\_\_\_\_

Relations d'affaires \_\_\_\_\_

Autres \_\_\_\_\_

7- Date de création de l'entreprise? \_\_\_\_\_ années

8- Expériences antérieures:

a) Dans la même industrie: Oui \_\_\_\_\_ Non \_\_\_\_\_ années \_\_\_\_\_

À quel titre? \_\_\_\_\_

b) Dans d'autres industries: Oui \_\_\_\_\_ Non \_\_\_\_\_ années \_\_\_\_\_

À quel titre? \_\_\_\_\_

## **B- ENTREPRISE**

9- Combien d'employés avez-vous? \_\_\_\_\_

	Production	Distribution
Nombre d'employés réguliers		
Nombre d'employés occasionnels		

10- Quel type de bien produisez-vous? \_\_\_\_\_

11- Est-ce le même type de bien pour vos différents clients? (Nouvelles et anciennes formes) ? Oui \_\_\_\_\_ Non \_\_\_\_\_ ( si non spécifiez les)

<b><u>Gammes</u></b>	Nouvelles formes	Formes traditionnelles
Haut		
Moyen		
Bas		

12- Peut-on savoir la géographie de votre marché?

- a) National
- b) Provincial
- c) Local

13- a) Le chiffre d'affaires en milliers de dollars (1995):

< 250 \_\_\_\_\_

250-499 \_\_\_\_\_

500-1000 \_\_\_\_\_

> 1000 \_\_\_\_\_ approximatif \_\_\_\_\_

b) Dans vos ventes totales quel est le pourcentage de produits que vous fabriquez vous même?

\_\_\_\_%

14- Quels réseaux de distribution utilisez-vous pour la commercialisation de vos produits?

<b><u>Types de détaillants</u></b>	<b><u>Identification</u></b>	<b><u>Proportion des ventes (%)</u></b>
Les clubs entrepôts		
Les dépanneurs		
Les magasins a rabais		
Les grossistes		
Les points de ventes du fabricant		
Les boutiques spécialisées		
Les hypermarchés		
Les supermarchés		
Les soldeurs professionnels		
Les grands magasins		

15- Est-ce que les conditions actuelles sont les mêmes pour tous les détaillants? (Petits et grands)

Oui \_\_\_\_\_ Non \_\_\_\_\_ (si oui allez à 17)

**C- LES DIFFÉRENCES DES CONDITIONS D'ÉCHANGE**

16- Existe-t-il des différences entre les petits et les grands:

	<u>Oui</u>	<u>Précisez-les</u>
Publicité nationale	( )	
Fixation des prix	( )	
Politique d'inventaire	( )	
La promotion des ventes	( )	
La politique de distribution	( )	
La formation des vendeurs	( )	
Les délais de paiements	( )	
Délais de livraison	( )	
La gestion de l'inventaire	( )	
Emballage du produit	( )	
Modification du produit	( )	
Services à la clientèle	( )	
Marge de profit/produit	( )	
Garantie du produit	( )	
Design du produit	( )	
Encodage ou identification du produit	( )	
Rangement des produits sur les étagères.	( )	
Les informations sur les clients	( )	
Stimulants/primes	( )	
Fréquence de livraison	( )	
Gestion des approvisionnements	( )	
Niveaux d'inventaire à conserver	( )	

	<u>Oui</u>	<u>Précisez-les</u>
Qualité du produit	( )	
Choix de l'emballage	( )	
Les clauses du contrat	( )	
Programmes de ventes	( )	
Communication	( )	
Volume des commandes	( )	
Marque Privée	( )	

17- Depuis combien de temps êtes-vous fournisseur de cette catégorie de détaillant? (Gros)

Années \_\_\_\_\_

18- Comment êtes-vous devenu fournisseur de ce détaillant? Existe-t-il un processus de sélection?

Oui \_\_\_\_\_ Non \_\_\_\_\_ (si non allez à 20)

19- Processus de sélection:

a) Soumission

b) Appel d'offres

c) Négociation

d) Au cours d'une exposition

e) Autres \_\_\_\_\_

20- Est-ce qu'il y a un contrat formel qui vous lie à votre client?

Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_ (si oui la durée) \_\_\_\_ années.

21- Est-ce que les clauses contractuelles et les implications légales vous paraissent claires?

Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_

22- Est-ce qu'à l'échéance vous allez renouveler votre entente ou négocier de nouvelles conditions?

Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_

#### **D- LES CHANGEMENTS DES CONDITIONS DE VENTE**

23- Est-ce que les conditions de ventes avec les grands ont beaucoup changé au cours des cinq dernières années?

Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_

Si oui précisez la nature de ces changements.

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_
- 4) \_\_\_\_\_
- 5) \_\_\_\_\_
- 6) \_\_\_\_\_

24- Est-ce que ces changements vous confient plus de nouvelles responsabilités?

Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_

25- Ces changements ont-ils nécessité des dépenses additionnelles?

Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_

Précisezles: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

26- Pensez-vous que ces changements valaient vraiment la peine?

Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_

Pourquoi? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

27- Est-ce que les conditions de ventes ont beaucoup changé avec les petits au cours des cinq dernières années?

Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_

Si oui précisez la nature de ces changements.

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_
- 4) \_\_\_\_\_
- 5) \_\_\_\_\_
- 6) \_\_\_\_\_

28- Est-ce que ces changements vous confient de nouvelles responsabilités? Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_

29- Ces changements ont-ils nécessité des dépenses additionnelles?

Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_

Précisez les: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

30- Pensez-vous que ces changements valaient vraiment la peine?

Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_

Pourquoi? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

31- Pour vous quel est votre niveau de satisfaction générale vis-à-vis de vos clients?

	<u>Grands</u>	<u>Petits</u>
Très satisfait	( )	( )
Satisfait	( )	( )
Insatisfait	( )	( )
Très insatisfait	( )	( )

Expliquez: