#### CHAPITRE 3 : COMMERCE INDEPENDANT ET COMMERCE ORGANISE

# La stratégie en distribution.

Les distributeurs ont un mode de fonctionnement particulier, qui doit intégrer quatre contraintes :

* **Rapidité de l’évolution** : aménager, modifier, créer, inventer (sans cesse). C’est un secteur où des enseignes et même des groupes naissent et meurent sans cesse (ex : Mammouth).
* **Règles de l’urbanisme commercial**: en France, des lois ont été mise en place et imposent d’obtenir une autorisation « officielle » pour ouvrir un nouveau magasin au-delà d’une certaine surface de vente. Pour contourner ces lois, les groupes vont parfois adopter des comportements opportunistes, qui ne s’inscrivent pas forcément dans une stratégie.
  + S’installer là où il y a la chance d’obtenir une autorisation d’ouverture, même s’il n’est pas idéal d’un point de vue marketing.
  + Ouvrir des magasins plus petits que le standard habituel pour rester en dessous des seuils de règlementations.
  + Déposer de nombreuses demandes d’ouverture pour multiplier leurs chances d’obtenir au moins une autorisation, parfois au détriment d’une cohérence de territoire.
  + Racheter d’autres groupes, sans logique commerciale, mais pour récupérer des magasins ou des emplacements bien situés.
* **Augmentation des moyens financiers et techniques nécessaires pour lancer un concept :** pour avoir des financements nécessaires, beaucoup de groupes vont ouvrir leur capital à des actionnaires et être cotés en bourse. Avantage d’obtenir les fonds nécessaires à leur développement. Inconvénient de devoir rendre des comptes et « subir » les décisions, les changements d’attitude des actionnaires.
* **Alignement des tarifs :** tous les acteurs d’une même catégorie de distribution (hyper, super, magasins spécialisés) vendent à peu près les mêmes articles aux mêmes prix. Pour conquérir et surtout fidéliser les clients, les distributeurs vont devoir en permanence, chercher et proposer autres choses.

**Les stratégies des distributeurs sont des mix de ces quatre contraintes avec plus ou moins d’importance selon la clientèle visée. Elaborer et mettre en place ce mix à un prix et est complexe. Les magasins vont désormais agir de plus en plus de façon organisée à travers des réseaux plutôt que de manière isolée.**

# Les réseaux.

**Réseau =** ensemble des structures, des processus et des activités qui, en amont de l’offre commerciale au point de vente, sont nécessaires pour concevoir, élaborer et mettre en œuvre cette offre.

**Réseau de distribution =** réseau organisé en vue de proposer une offre commerciale compétitive aux consommateurs. Par client (format, assortiment, prix,…). Le réseau renvoie à ce que le client ne voit pas : l’ensemble des structures, liens juridiques et modes de fonctionnement mis en œuvre pour permettre la réalisation de la prestation au client final.

## Le commerce indépendant isolé.

* Majorité d’entreprises familiales de petite taille, employant peu ou pas de salariés. Leur capacité financière est faible, avec peu de capitaux disponibles pour s’agrandir ou se réorganiser. Ils n’ont en général, pas de relation directe avec les fabricants mais ont recours à des intermédiaires (grossistes) d’où des prix d’achat et de reventes plus élevés.
* Prédomine le secteur de l’alimentation spécialisée. Il persiste avec difficulté dans d’autres secteurs (fleuristes, habillement). Mais disparait au profit de grandes chaînes dans de nombreux secteurs (électroménager, disques, parfumerie). Leur résistance dépend des règlementations (pharmacie, presse-tabac) et de la nature du métier (plus technique, plus il a besoin de réseaux)
* Toujours indépendant car c’est lui seul qui prend les décisions financières et stratégiques pour son commerce. Mais il est de moins en moins isolé : il fait partie d’une association de commerçants, d’une galerie, d’un centre commercial, d’un réseau qui accepte une carte ou propose un service.

## Le commerce intégré ou succursaliste.

* Dans les groupes intégrés, les entreprises et différents établissements appartiennent financièrement à la même entité juridique.
* Le réseau succursaliste est composé de magasins gérés de façon identique par des responsables salariés (enseigne, implantation intérieure, approvisionnement auprès des entrepôts de la société mère qui joue un rôle de grossiste).
* Le commerce intégré a tendance à se développer de plus en plus, particulièrement dans les secteurs où il faut ouvrir des points de vente de grande taille, qui nécessitent de gros investissements.
* La centralisation qui existe dans les réseaux intégrés à des avantages (groupe contrôle le réseau) et des inconvénients (salariés ou directeur peuvent se sentir démotivés s’ils ne peuvent prendre aucune initiative).
* La gérance mandat : un propriétaire d’un fonds de commerce en confie la gestion et l’exploitation à un commerçant indépendant, qui est rémunéré par le versement d’une commission calculée sur le CA.

## Le commerce associé.

Ce sont des commerçants qui sont chacun propriétaire de leur magasin, mais dans le cadre d’un réseau auquel ils adhèrent volontairement, ce qui leur laisse plus ou moins d’autonomie et qui leur apporte un certain nombre d’avantages (conditions d’achat, enseigne commune, assistance-formation, accès à une marque). En échange, il faut donner une participation à la vie et/ou d’une contribution financière.

### Les groupements de commerçants.

* Le groupement est un système horizontal qui associe des commerçants sur un mode égalitaire : c’est l’assemblée générale de tous les adhérents qui définit la politique commerciale du groupement et qui nomme un conseil d’administration qui doit veiller à l’application des décisions.
* A l’origine, le groupement a été fait pour faciliter l’approvisionnement, en centralisant les commandes de plusieurs magasins et souvent en gérant un entrepôt commun pour limiter les frais.   
  Aujourd’hui, le groupement a toujours cette fonction pour obtenir les meilleurs prix, mais il joue aussi de plus en plus un rôle d’aide et de conseil dans des multiples domaines (pub, marketing, dossiers de financement, formation du personnel).
* Le groupement a une particularité : ces adhérents participent activement à la vie du réseau. Chaque propriétaire d’un magasin consacre un ou deux jours par semaine au groupement, en apportant, dans le cadre d’un sous-groupe spécialisé, ses compétences sur un sujet ou un domaine pour favoriser le développement collectif.

### La franchise.

* Constitué du franchiseur et des franchisés liés par un contrat. Les franchisés sont porteurs de la même enseigne (identité et réputation du réseau). Dans le cadre du contrat de franchise, le franchiseur apporte un savoir-faire pour lequel il a investi, aux franchisés qui lui donnent en échange une rémunération ou un droit d’entrée.
* La franchise est un contrat avec le respect d’obligations réciproques.
  + Concept avec un caractère spécifique et valorisant dont il ne peut pas garantir le succès au franchisé mais dont il doit pouvoir démontrer la valeur.
  + Transmettre son savoir faire tout au long du contrat.
  + Respect du concept (assortiment, implantation des produits, décoration)
  + S’acquitter des obligations financières.
* Inverse du groupement (association horizontale et égalitaire) ; la franchise repose sur une relation verticale et non égalitaire entre un leader du réseau et des commerçants indépendants à qui le leader transmet une notoriété, des produits et des services en échange d’une redevance.   
  Alors que le groupement est au service de ses adhérents, les deux partenaires de la franchise ont des intérêts différents mais complémentaires : développer et valoriser son enseigne (franchiseur) sans assumer les investissements. Elle permet aux franchisés d’avoir accès à une notoriété, un savoir-faire et des produits tout en gardant une certaine indépendance.

### Concession, affiliation, partenariat.

**Concession commerciale =** convention liant un fabricant à un nombre limité de commerçants auxquels ils délivrent le droit de vendre un ou plusieurs de ses produits. La concession peut être libre, c’est-à-dire que le commerçant peut avoir d’autres fournisseurs ou exclusive. C’est-à-dire que le commerçant ne doit pas avoir d’autres marchandises susceptibles de concurrencer les produits du fabricant.

* L’affiliation est un contrat par lequel un commerçant s’associe à une enseigne ou une centrale d’achat pour bénéficier des avantages d’achats groupés. Mais il garde sa liberté pour tout le reste : il n’y a pas forcément d’enseigne commune, ni de transfert de savoir-faire, seulement une mise en commun des achats.
* La commission-affiliation est une forme qui se développe aujourd’hui beaucoup dans le prêt-à-porter. Cette formule a les mêmes caractéristiques que la franchise avec transmission de savoir-faire, assistance, enseigne… Sauf en ce qui concerne la gestion du stock. Ici le stock reste la propriété du fournisseur, appelé le commissionnant.   
  Pour le magasin, l’intérêt pour le commissionné est qu’il n’a pas à financer le stock. Les marchandises sont en dépôt chez lui et il est rémunéré en fonction des quantités vendues (s’il y a des invendus, il les retourne au fournisseur). Mais en revanche, il n’a plus d’indépendance, c’est la chaine qui lui impose les produits qu’il aura dans son magasins : les prix, les promotions,…
* Le partenariat suppose la mise à disposition par la tête de réseau d’une enseigne, de produits,… Mais par contre, il n’y a pas forcément de transmission de savoir-faire, car souvent, les magasins partenaires sont des professionnels du secteur, qui connaissent déjà bien leur métier (coiffeurs).

# Les stratégies de développer.

Le développement d’un commerce organisé, a donné naissance à des groupes qui, comme leur nom l’indique, regroupent des magasins qui ont en commun, une enseigne mais aussi une stratégie. Les choix d’implantation ou les choix de tailles de magasins répondent à des logiques qui découlent de réflexions mais aussi d’anticipations concernant les futures attentes des consommateurs, de plus en plus exigeants. Pour se développer, les grands groupes de distribution utilisent plusieurs stratégies par choix ou par opportunité, alternativement ou simultanément.

## Croissance.

Il s’agit pour le groupe d’augmenter le nombre de magasins.

### Croissance interne.

Elle consiste à créer de nouveaux magasins. C’est la solution la plus naturelle pour une chaîne de distribution, qui lui permet de choisir les lieux et moment où elle veut ouvrir de nouveaux points de vente. Mais les lois en France, rendent ce type d’ouvertures de plus en plus difficile.

### Croissance externe.

Elle consiste à racheter des groupes ou des magasins existants, puis à changer l’enseigne sur les points de vente. Inaugurée par les distributeurs alimentaires français, cette méthode est de plus en plus utilisée pour deux raisons : elle permet de contourner les contraintes législatives et d’augmenter le nombre de magasins portant le nom du groupe sans avoir à passer par une demande officielle ; et elle permet de s’installer dans des villes où il n’y a plus de bons emplacements libres. Son inconvénient est qu’elle est coûteuse, car il faut d’une part investir pour racheter, et d’autre part investir ensuite pour remettre les magasins aux normes du nouveau groupe propriétaire.

## Diversification.

Il s’agit pour le groupe de développer des activités nouvelles.

### Diversification horizontale.

Consiste à exercer une autre activité, toujours dans le commerce de détail. Soit en restant sur le même marché mais en exploitant une autre forme de magasin. Soit en appliquant les techniques qui ont réussi dans un secteur, à d’autres secteurs. Soit en combinant les deux accroches.

### Diversification verticale et transversale.

Consiste à sortir du commerce de détail. Elle peut concerner des activités de fabrication, en amont de la chaine de distribution, soit concerner des activités complémentaires de l’activité commerciale de départ (carburant, restauration, vacances, dans les hyper).

## Internationalisation.

Il s’agit pour le groupe de se développer hors de son pays d’origine.

### Pourquoi ?

On peut vouloir ouvrir des magasins dans d’autres pays parce que les lois concernant le commerce y sont moins sévères. Parce que la rentabilité y sera meilleure (concurrence moins forte) ou parce que le marché national pour cette enseigne est saturé (Ex : IKEA en Suède).

### Comment ?

On peut installer des magasins qui reproduisent à l’identique, le concept du pays d’origine, mais tous les concepts ne sont pas ou pas totalement « exportables ».

On peut racheter ou s’associer à une chaine locale existante pour acquérir une connaissance du marché, et se faire connaître des consommateurs locaux avant de s’engager vraiment.

Beaucoup de groupes choisissent l’adaptation : ils s’implantent avec la formule du pays d’origine mais en l’adaptant au marché local.