



HAL
open science

Concurrence et coopération dans la relation industrie-commerce

Jackie Krafft

► **To cite this version:**

Jackie Krafft. Concurrence et coopération dans la relation industrie-commerce. Notes et Documents
INRA, 1997, 107 (1), pp.1-12. hal-00203658

HAL Id: hal-00203658

<https://hal.science/hal-00203658v1>

Submitted on 10 Jan 2008

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**CONCURRENCE ET COOPERATION
DANS LA RELATION INDUSTRIE-COMMERCE**

Jackie Krafft

Chargée de recherches au CNRS-LATAPSES, Université de Nice-Sophia Antipolis,
Adresse: CNRS-LATAPSES, 250 avenue Albert Einstein 06560, Valbonne (France).
Tel : (33) 04 93 95 42 28 / Fax : (33) 04 93 65 37 98
e-mail : jkrafft@unice.fr

Résumé : *Ce papier cherche à confronter deux interprétations des relations entre industrie et commerce : l'une en termes d'incitation et de coûts de transaction, l'autre en termes de coordination des activités productives. Cette confrontation est réalisée sur deux exemples concrets et très distincts de l'apparition et de la croissance du phénomène de la grande distribution alimentaire : l'émergence de la grande entreprise moderne (intégrée) aux Etats-Unis à la fin du 19^{ème} siècle, le cas de la grande distribution en France actuellement.*

Abstract (« Competition and cooperation in the relation between industry and large distribution ») : *This paper is an attempt to confront two alternative interpretations of the relations between industry and distribution : the first one deals with incentive schemes and transaction costs, the second one focuses on the coordination of productive activities. This confrontation is implemented on the basis of two empirical examples : the coming of the modern industrial (integrated) corporation in the United States at the end of the 19th century, the case of large distributors in France nowadays.*

Introduction

Récemment, l'ordonnance de 1986 qui régissait les relations entre production et grande distribution a été modifiée. En effet, le 1^{er} juillet 1996, une nouvelle loi relative à « l'équilibre et à la loyauté des relations commerciales » est entrée en vigueur et ses principales mesures visent à 1) rééquilibrer les relations verticales entre fournisseurs et acheteurs de la grande distribution, ces derniers étant jugés capables d'imposer parfois de façon inéquitable leur puissance d'achat ; et 2) prendre en compte la spécificité de certaines activités (filère agricole). Ce changement de législation et les nombreux débats qui se développent actuellement incitent à mener une réflexion approfondie sur les interactions de la sphère industrielle avec la sphère commerciale, en particulier sur leur nature concurrentielle et/ou coopérative.

Le point de départ de notre réflexion sur ce thème se fondera sur les travaux d'Alfred Chandler, qui examine les relations entre production et distribution dans une perspective historique (section 1). Bien que la révolution technologique ait eu lieu un siècle auparavant, on peut considérer, selon cet auteur, que se met en place à la fin du 19^{ème} siècle aux Etats-Unis une seconde révolution, de nature économique, qui donnera naissance au système industriel moderne. Deux éléments sont alors à mettre en évidence. Le premier est qu'à cette époque les firmes qui s'engagent massivement dans des activités fortement utilisatrices de capital rencontrent un réel problème de coordination : celui d'articuler une production de masse avec une distribution de masse. Le second est que le problème de coordination des activités fortement utilisatrices de capital ne pouvait être résolu automatiquement, c'est à dire par les seules forces du marché. Ainsi, l'intégration pure ou des contraintes verticales¹ sont apparues comme formes organisationnelles dominantes dans les industries fortement utilisatrices de capital (production de céréales, de sauces, production et transport de viande congelée, etc.).

Concernant la situation actuelle, l'analyse de Chandler peut conduire à différentes interprétations de l'élaboration de formes d'organisation entre industrie et commerce (section 2). La plus connue est certainement celle de O. Williamson qui voit dans les relations producteurs-distributeur la possible émergence de comportements opportunistes, dès lors que des investissements en actifs spécifiques sont en jeu. Dans ce contexte, des formes d'organisations non marchandes telles qu'une intégration ou un système de contraintes verticales doivent être envisagées afin de minimiser les coûts de transaction issus de ces relations conflictuelles. Une autre analyse peut toutefois être construite à l'examen des travaux de Chandler, sur la base d'une approche en termes de coordination des activités productives. Le problème fondamental est alors d'assurer dans une situation hors équilibre l'articulation des différentes phases du processus de production, depuis la recherche-développement jusqu'à la distribution. Des formes de coopération verticale, et même d'intégration pure, sont alors requises afin de gérer l'irréversibilité des investissements et l'imperfection de l'information dans l'objectif d'assurer la continuité du processus productif et de se prémunir contre les stratégies de firmes rivales. Ces formes organisationnelles permettent d'assurer les besoins en information et en adaptation tout au long du processus de changement. Notre objectif sera alors de confronter ces deux interprétations analytiques pour expliquer l'émergence et la croissance de ce qu'il est convenu d'appeler aujourd'hui la « puissance d'achat » de la grande distribution (section 3).

¹ Par contraintes verticales, nous entendons les systèmes de franchise, d'exclusivité de territoire, de clientèle ou d'offre, etc.

1. L'articulation d'une production et d'une distribution de grande échelle : les enseignements d'Alfred Chandler

Les ouvrages d'A. Chandler (1977, 1990) sont une véritable référence dans l'étude de l'émergence historique de l'entreprise moderne. Ils ont donné lieu à de nombreux travaux d'interprétation de la part des économistes. L'objectif de Chandler est de comprendre, à travers des monographies d'entreprises très détaillées, comment les grandes entreprises américaines caractérisées par l'internalisation d'une production et d'une distribution de masse ont pu soudain apparaître à partir de 1880 et comment elles ont continué à être dominantes au cours du temps. La quatrième partie de son ouvrage de 1977 est consacrée à l'explication des raisons de cette intégration de différentes activités au sein d'une même firme, soit dans quelles circonstances « (t)he visible hand of managerial direction had replaced the invisible hand of market forces in coordinating the flow of goods from the suppliers of raw and semifinished materials to the retailer and the ultimate consumer ». (Chandler, 1977, p. 286).

En effet, à partir de la fin du 19^{ème} siècle et de l'apparition d'innovations technologiques dans le système des transports et des communications aux Etats-Unis, de même que de l'émergence des agences de crédit et de publicité, l'ensemble du tissu industriel est pris dans un mouvement qui bouleverse toutes les données : les firmes s'engagent massivement dans des opérations fortement utilisatrices de capital et s'organisent simultanément en structures intégrées. Les firmes qui ont réussi à se maintenir au cours du temps sont celles qui ont réalisé ce que l'auteur appelle le « *triple investissement* » (Chandler, *ibid*, p. 30). Ce triple investissement regroupe non seulement l'*investissement productif* proprement dit, mais aussi les investissements en management et en marketing. L'*investissement en management* consiste à développer une structure hiérarchisée dans laquelle les cadres moyens veillent à la coordination des flux de produits dans les processus de production et de distribution, et les cadres supérieurs s'occupent de stratégies et d'orientations plus générales. L'*investissement en marketing* est l'organisation de réseaux de vente et de distribution au niveau national et international. L'élaboration de ces relations organisationnelles intégrées a non seulement permis aux firmes de se maintenir en rendant possibles leurs projets qui avaient un fort degré d'irréversibilité, mais aussi d'accéder à un avantage compétitif significatif, de telle sorte que celles qui ont effectivement réalisé le triple investissement ont conservé une place dominante sur les marchés pendant des dizaines d'années. A cette époque, le phénomène est véritablement général : on le constate dans des secteurs aussi différents que la production de cigarettes, d'allumettes, de films photographiques, d'équipements agricoles, d'ascenseurs, de pompes, mais aussi de biens d'alimentation. Si production et distribution alimentaires ne sont pas au cœur de l'analyse de Chandler, l'étude du secteur agro-alimentaire tient toutefois une bonne place parmi les nombreux cas décrits par l'auteur d'internalisation de la production et de la distribution au sein d'une même firme intégrée, et les trois exemples suivants sont plus particulièrement détaillés².

- 1) **Quaker Oats (céréales)**. Lorsque Quaker Oats a introduit de nouvelles méthodes de production en continu autorisant une production de masse, le marché des céréales sous emballage et sous marque de producteur n'existait pas encore aux Etats-Unis. Les consommateurs étaient habitués à trouver ce type de produit dans des épiceries qui recevaient les céréales en gros et les revendaient au détail. De fait, un réseau de détaillants était déjà organisé, mais seulement pour une revente en vrac. Quaker Oats décida de réaliser la vente et la publicité de son produit par l'intermédiaire de ses propres distributeurs aux Etats-Unis et à l'étranger, alors que ses principaux concurrents continuaient à vendre par les canaux traditionnels et sous la forme habituelle. La firme développa une stratégie d'intégration vers l'amont : la qualité des

² Fondamentalement, ce que l'auteur désire montrer, c'est que « (...) this common response (*i.e. l'intégration verticale*) came simultaneously in different industries whose establishments were widely separated and whose entrepreneurs had little or no acquaintance with one another » (Chandler, 1977, p. 289).

céréales devant être constante et irréprochable, Quaker Oats organisa leur production en son sein. Cette nouvelle structure permit, par la suite, le développement de nouvelles lignes de produits : farine, nourriture pour bébés, aliments pour animaux, etc.

- 2) **Heinz (sauce tomate aromatisée)**. Cette fois aussi, c'est l'introduction de nouvelles méthodes de production (automatisation des lignes de production pour boîtes de conserve et bouteilles) qui permit à Heinz, à l'origine petit producteur d'assaisonnements, de sauces et de produits similaires pour le marché local de Pittsburgh, d'accéder aux marchés nationaux et internationaux. Un réseau spécifique de revendeur a été mis en place de manière à représenter la marque le plus largement possible. Une organisation spécialisée dans l'achat et le stockage des ingrédients nécessaires à la fabrication des sauces fut également développée : son rôle consistait en particulier à établir des contrats avec les agriculteurs de manière à ce que les besoins particuliers soient satisfaits.
- 3) **Swift (viande)**. Lorsque cette firme a tenté de persuader les compagnies de chemin de fer de créer des wagons spécialisés et réfrigérés afin d'acheminer ses produits dans les principales villes du continent américain, il s'est heurté à un refus massif (cf. A.Chandler, *ibid*, p. 299-301). En effet, il était bien plus profitable pour les transporteurs de continuer à convoier le volume nécessairement plus important d'un bétail "sur pied", et de ne pas chercher à mettre au point la coûteuse et incertaine innovation en question. D'autre part, les autres producteurs et grossistes de viande n'avaient pas du tout l'intention de suivre Swift dans son aventure et combattaient même son action. Le projet ne semblait pouvoir être assuré que par Swift lui-même. Ainsi, la firme a tout de suite engagé une stratégie d'intégration verticale, afin de mettre au point la voiture réfrigérée et de convaincre la clientèle de la qualité de son produit par des campagnes de publicité et des réseaux organisés de revendeur.

A travers ces trois exemples, on voit bien qu'à cette époque un problème de nature nouvelle se pose entre la sphère productive et la sphère commerciale, problème qui ne peut être géré par de simples relations marchandes, mais requiert la mise en place d'une intégration pure ou de relations très étroites entre niveaux amont et aval. Dans l'ouvrage de Chandler (*ibid*, p. 286), deux raisons sont d'emblée invoquées pour expliciter l'émergence et la généralisation de ces structures hiérarchisées. D'une part, le fait que l'internalisation des activités et des transactions réduise sensiblement les coûts de transaction et d'information entre les partenaires. D'autre part, l'obtention d'une baisse des coûts unitaires par la capacité des firmes d'adapter plus sûrement l'offre à la demande, et d'utiliser leur force de travail et leur équipement en capital plus intensivement, de même que la réalisation d'une diminution globale des coûts des capitaux variables et fixes du fait de l'importance du volume de produits et de la rapidité de renouvellement des stocks assurant un cash-flow élevé à ces firmes.

Ces explications donnent lieu à deux interprétations alternatives des stratégies d'intégration des firmes que décrit Chandler : l'une en termes d'incitation, il s'agit par l'intégration de résoudre les problèmes de coûts de transaction et d'opportunisme ; l'autre en termes de coordination des activités productives, il s'agit alors de gérer conjointement et au cours du temps l'irréversibilité des investissements et l'imperfection de l'information. Ces interprétations sont en fait complémentaires l'une de l'autre : la première permet d'expliquer les phénomènes concrets dans un cadre de régime permanent ou d'équilibre, la seconde considère les situations de régime non permanent ou hors équilibre (Amendola et Gaffard, 1988, 1994). La confrontation proposée dans ce papier consiste donc à préciser quels types de situations chacune de ces interprétations est susceptible d'analyser.

2. Incitation et coordination : deux interprétations de la relation industrie-commerce

Les travaux de O. Williamson (1985) sont sans doute l'interprétation la plus connue des études de Chandler. Sur le plan théorique, l'analyse transactionnelle considère l'intégration verticale comme le « *problème paradigmatique* » (Williamson, *ibid*, p. 150) et, de manière générale, les études appliquées à ce sujet offrent une plus grande compatibilité avec l'économie des coûts de transaction qu'avec d'autres constructions théoriques (Williamson, *ibid*, p. 103). La notion d'investissement en actifs spécifiques et les phénomènes d'opportunisme peuvent en effet aider à l'explication de l'intégration verticale à laquelle ont eu massivement recours les firmes de l'industrie américaine à la fin du siècle dernier. Dans les trois cas que nous avons examinés, les entreprises ont dû réaliser des investissements très importants afin de développer leur projet, investissements qui n'étaient pas redéployables vers d'autres usages. De ce fait, les firmes ne pouvaient pas s'engager dans ce type d'investissements sans avoir la possibilité de contrôler les efforts de leurs partenaires, en l'occurrence leurs clients et fournisseurs. Afin de lutter contre les éventuels comportements opportunistes, l'intégration semble être une solution adéquate, puisque celle-ci permet une surveillance régulière des activités et des mesures de répressions possibles. Le phénomène d'intégration verticale observé par Chandler serait donc essentiellement motivé par la volonté de mettre en place des mécanismes incitatifs appropriés. Lorsqu'il y a présence d'actifs spécifiques, le pouvoir incitatif du marché est défaillant, il ne permet plus de rémunérer les efforts de chacun à leur juste valeur. Le recours à une autre forme d'organisation est alors nécessaire.

Cette interprétation a récemment été discutée dans des travaux qui s'intéressent véritablement à la nature analytique de la firme décrite dans les études empiriques de Chandler et qui laissent apparaître d'autres éléments d'explication de l'intégration. Chandler lui-même développe dans son article de 1992 sa propre conception analytique du fonctionnement de l'industrie et du rôle que jouent les firmes dans ce contexte. Il reconnaît ne pas s'être intéressé pendant longtemps à ce type de problème, tout simplement parce que dans la réalité, la firme n'a pas vraiment de difficulté à être définie. Au niveau analytique, par contre, le problème de définition de la firme, posé dès 1937 par Coase, demeure encore selon lui sans réponse consensuelle. Pour Chandler, la firme doit être au centre de l'analyse et sa fonction principale, qui est de produire avant d'échanger, nécessite un intérêt tout particulier. Dans ces conditions, il est amené à mettre de côté les analyses néoclassiques, d'agence ou de coûts de transaction. Dans l'approche néoclassique, en effet, la firme est une unité technique dont le programme est de maximiser une certaine fonction objectif à partir d'un ensemble d'information donné, ce qui ne correspond pas aux problèmes concrets de production. Dans les analyses d'agence ou en termes de coûts de transaction, l'unité de base n'est pas la firme, mais la transaction et l'étude des relations d'échange sont privilégiées. Ses travaux se rattachent donc plutôt aux analyses en termes de compétences dynamiques de la firme dont les origines sont à rechercher chez Marshall, Schumpeter et Penrose, dont les principaux auteurs sont actuellement Teece, Dosi, Lazonick et Nelson (Chandler, 1992, p. 86), et auxquels nous pouvons également ajouter Richardson, Loasby, et Langlois. Selon Teece (1993), la firme de Chandler peut être assimilée à une firme de type évolutionniste, dont le problème est d'essayer de modéliser son environnement. Adoptant une position plus extrême, Lazonick (1991, p. 228-258), enfin, développe l'idée selon laquelle l'interprétation williamsonienne de la plupart des cas recensés par Chandler est abusive, et même souvent erronée. Cas par cas, Lazonick compare les commentaires respectifs des deux auteurs et expose comment Williamson ne conserve qu'une partie du raisonnement de Chandler, voire même une partie de ses citations : « In referring to Chandler's material on Swift, Williamson demonstrated his unwillingness (or inability) to comprehend the Chandlerian emphasis on high throughput and economies of speed. Paraphrasing Chandler on the reasons for Swift's ultimate success, Williamson argued that "despite the opposition from the railroads and butchers, Swift's 'high quality and low prices' combined with 'careful scheduling' prevailed". Compare this statement with the quote from Chandler that I have just reproduced and emphasized. For

Williamson, it was not worth mentioning the other factors - "high-volume operations and the speed... of product flow" - that Chandler included in *the same phrase* as "careful scheduling" (the factor that Williamson did quote) as ways in which Swift attained the "high quality at low prices" that enabled him to win the market ». (Lazonick, *ibid*, p. 240-241).

Ces différents travaux montrent que, pour Chandler, l'intégration verticale n'apparaît pas seulement sous l'influence de comportements opportunistes, mais aussi dans un objectif de résolution d'un problème de coordination des activités productives. En effet, l'engagement dans un programme utilisateur de capital impliquait de s'assurer à la fois d'un flux d'input constant tel que la capacité productive soit effectivement utilisée, et d'un flux d'output suffisant tel que l'ensemble de la production soit écoulee. Si ces deux conditions n'étaient pas vérifiées, alors l'importance des coûts (irrécouvrables) engagés risquait de remettre en cause la viabilité des firmes. Ce phénomène, par contre, n'était pas observable dans les programmes et les industries utilisatrices de travail, du fait de l'inexistence, dans ce cas, d'un degré de fixité et surtout d'irréversibilité des investissements. Dans son article de 1992, Chandler formule précisément ce problème de coordination : il s'agit de maîtriser la taille de la capacité de production et l'intensité d'utilisation de cette capacité, de sorte que l'augmentation des coûts fixes et irréversibles soit contrebalancée par des coûts unitaires de production finale faibles. Dans les termes de Lazonick (*ibid*, p. 198-199), le problème est de réussir à transformer des coûts fixes élevés en ressources utilisables, i.e. en coûts unitaires faibles. Si cette étape de transformation est réussie, alors la firme utilisatrice de capital a la capacité d'exploiter les économies d'échelle et de gamme qui sont reliées à son programme d'investissement. Ce problème de coordination ne pouvait être résolu automatiquement (*cf.* Chandler, *ibid*, p. 81). La création de relations internes ou explicites, en particulier hiérarchisées, était à ce stade fondamentale. Dans les industries utilisatrices de capital, l'intégration ou des contraintes verticales fortes, qui permettent le contrôle d'un grand nombre de variables de décision, sont apparues comme formes organisationnelles dominantes. C'est le cas, par exemple, des industries qui ont mis en place des technologies de production en continu (production de cigarettes, d'allumettes, de farine, de céréales, de film photographique, ...), celles qui produisent des biens périssables (production et transport de viande congelée) et celles qui fabriquent des machines nécessitant la création de services spécialisés de marketing (machines à coudre, équipements agricoles, machines de bureau, ascenseurs, pompes, presses imprimantes, équipements électriques). Il existait, de plus, des différences organisationnelles à l'intérieur de ces industries fortement utilisatrices de capital. Ainsi, dans certains cas, les firmes ont opté d'emblée pour un degré d'intégration verticale très fort. Dans d'autres situations, par contre, certaines activités ont d'abord été coordonnées dans le cadre de contraintes verticales. Les firmes se sont adressées aux systèmes de distribution existants, dans un premier temps. La plupart de ces firmes, cependant, ont assez rapidement fondé leur propre réseau de détaillants car les structures en place n'assuraient pas la coordination requise. A contrario, dans les industries utilisatrices de travail qui n'étaient pas caractérisées historiquement par l'irréversibilité de leurs investissements, les relations de marché ont plutôt été privilégiées. On peut citer comme exemples de ces industries celles du textile, de l'habillement, du cuir, de la chaussure, du meuble, de la reproduction et de l'édition.

Afin de rendre ce raisonnement plus opérationnel, il est possible de l'énoncer de la manière suivante, en s'inspirant des travaux de Richardson (1960). Tout d'abord, dans les exemples de Chandler, les investissements ont un degré d'irréversibilité variable. Cette caractéristique peut être reformulée en disant que les recettes correspondant à l'investissement engagé par une firme ne sont disponibles qu'au terme d'une certaine période (appelée « délai de gestation des investissements »), dont la durée est variable. Ensuite, dans ces exemples, il ne s'agit plus seulement de réduire les problèmes d'opportunisme, mais de construire l'ensemble d'information qui n'est pas pré-défini. Il est également possible de prendre en compte cette caractéristique en supposant que l'information sur les engagements des autres firmes n'est connue qu'après un

certain laps de temps (appelé « délai de transmission de l'information »), dont la durée est aussi variable. Deux difficultés sont donc à gérer par les firmes au cours du temps et de manière conjointe : l'irréversibilité des investissements et l'imperfection de l'information. Dans ces conditions, l'articulation d'une production et d'une distribution de grande échelle, i.e. le problème de coordination, consiste pour la firme 1) à assurer un volume minimal d'investissements complémentaires, qui font la continuité du processus de production et sont réalisés en collaboration avec partenaires, fournisseurs et clients, et 2) à se protéger contre un volume maximal d'investissements concurrents, dont l'engagement effectif par les firmes rivales peuvent remettre en cause la continuité du processus productif. La maîtrise de ce problème peut être assurée par différentes formes institutionnelles, depuis les traditionnelles relations de marché, aux stratégies d'intégration verticale, en passant par le réseau complexe des coopérations et affiliations interfirmes. Chacune de ces formes permet de résoudre des problèmes de coordination de natures différentes qui peuvent être exprimés en fonction de l'importance de l'irréversibilité des investissements et de l'imperfection de l'information. Ainsi, lorsque les délais de transmission de l'information et de gestation des investissements sont très longs, de véritables mesures d'accompagnement sont nécessaires tout au long des différentes étapes du processus productif. Cela signifie que la firme doit coordonner effectivement l'ensemble des étapes de développement du projet, depuis la recherche-développement jusqu'à la distribution. Dans ce cas, une forme d'intégration pure semble résoudre le problème de coordination. Ce cas est le plus fréquent dans les exemples de Chandler : le montant des investissements concurrents est très important (la concurrence entre producteurs est très vive), le volume des investissements complémentaires est insuffisant (les réseaux de distribution et d'offre sont inadaptés), il est donc nécessaire d'internaliser au sein d'une même firme l'ensemble des activités afin de réaliser la coordination. En revanche, si les deux délais sont moins importants au sens où le problème de coordination est à résoudre seulement pour certaines étapes de développement, une coopération interfirmes semblera adaptée à la résolution du défaut de coordination. Ce cas est également présent chez Chandler, mais c'est une situation transitoire : certaines firmes innovatrices, confrontées à une forte concurrence, ont d'abord établi des relations avec les réseaux de distributeurs existants. Ceux-ci ne permettant pas de réaliser la coordination, les firmes ont développé leur propre réseau de distribution. Enfin, si l'un ou l'autre des délais est très court, voire nul, de simples relations de marché suffiront à résorber le problème de coordination. C'est le cas des industries faiblement utilisatrices de capital décrites par Chandler.

Il existe donc bien deux lectures des monographies d'entreprises de Chandler. La première analyse des relations entre production et distribution de nature conflictuelle. L'objectif est de définir, par l'élaboration de structures hiérarchisées et verticalement intégrées, des schémas incitatifs adaptés. Cette lecture suppose une stabilité de l'environnement et l'existence d'une situation de régime permanent. La seconde étudie directement les situations de changement, dans lesquels des problèmes de coordination hors équilibre doivent être résolus, en particulier par des moyens institutionnels. En effet, la description précédente du comportement de la firme, exprimée en termes de délais, ne prend sa véritable signification que dans des situations de régimes non permanents, c'est à dire lorsque des éléments de base, tels que la technologie ou la demande, ne sont pas complètement maîtrisés et que les différents stades qui composent le processus de production (au sens large, i.e., depuis la R&D jusqu'à la distribution) ne sont pas parfaitement synchronisés. Ces situations de régime irréguliers présentent une spécificité : les agents sont confrontés à la nécessité de rassembler et surtout de construire au préalable les conditions de réussite des projets qu'ils mettent en œuvre³. Ces conditions de réussite peuvent prendre la forme, au niveau de l'industrie, d'un développement de relations très étroites entre production et distribution de façon à garantir l'articulation des différentes phases de production. Ces relations

³ On trouve cette idée chez Hayek (1937), à travers la notion de coordination ex ante des plans des agents, mais aussi chez Georgescu-Roegen (1970) et Hicks (1973) dans l'expression de la nécessaire coordination temporelle des activités productives.

étroites remplissent deux fonctions : permettre l'accès à des informations qui ne sont pas spontanément créées ou révélées par les mécanismes de marché ; assurer des possibilités d'adaptation au cours du processus de changement, les informations créées n'étant pas toujours parfaitement adaptées. Dans ce contexte, en effet, les firmes doivent pouvoir disposer à tout moment de réserves, de capacités excédentaires qu'elles peuvent élaborer seules ou en collaboration avec des partenaires⁴.

A travers ce raisonnement, on voit qu'un même phénomène concret, en l'occurrence l'émergence de la grande firme aux Etats-Unis, peut recevoir différentes explications. Certaines interprétations ne doivent pas écarter les autres : chacune contribue à une compréhension plus globale du phénomène étudié. Cette idée peut nous permettre de porter un regard nouveau sur la situation actuelle de la grande distribution en France, et sur les mesures de politique de la concurrence à apporter dans ce domaine.

3. Coopération et concurrence dans la grande distribution alimentaire en France

Le développement de la grande distribution en Europe, mais surtout en France, est un sujet controversé : d'un côté, les grandes enseignes de la distribution peuvent être considérées comme des acteurs particulièrement dynamiques des économies modernes ; d'un autre côté, elles disposent d'un important pouvoir économique, i.e. d'une « puissance d'achat », dont elles peuvent se servir pour obtenir les meilleures conditions auprès des producteurs amont. Dans ces conditions, la stratégie adoptée par les autorités concurrentielles, de même que par l'ensemble des autorités publiques, est de chercher à contrôler plus étroitement les relations entre production et grande distribution. Il est sans doute nécessaire, dans ce climat d'incertitude et de divergence des opinions, d'apporter des réflexions analytiques permettant de procéder à un état des lieux et de fournir différents éclairages à ce phénomène concret.

Historiquement, les grands distributeurs apparaissent dans les années 50-60 et leur rôle est alors de répondre à un nouveau besoin de consommation, de réaliser en quelque sorte l'articulation entre une production de masse et une distribution de masse. La relation à analyser se différencie de celle étudiée dans les paragraphes précédents : il ne s'agit plus d'une prédominance d'amont en aval, mais cette fois d'aval en amont ; de plus, les phénomènes d'intégration vers l'amont concernent plus souvent les activités d'achat que les activités de production. Toutefois, les nouvelles formes d'organisation mises en place concrètement permettent de répondre à des problèmes d'incitation et de coordination assez semblables à ceux que nous avons décrits dans les exemples de Chandler. Dans les années 90, ce rôle n'a pas véritablement changé : il s'agit d'assurer au plus grand nombre de consommateurs la plus grande variété de produits, accompagnée d'un nombre croissant de services (facilités de paiement, livraisons, assurances, voyages, etc.), aux prix les plus bas. Dans la réalité, les distributeurs entretiennent des relations étroites avec les fournisseurs, qui vont parfois dans l'intérêt de ces producteurs amont (opérations publi-promotionnelles, tête de gondole, référencement d'un nouveau produit, promotion de la qualité, etc.), et d'autres fois vont les rendre vulnérables (déréférencements, concurrence des produits sous marque distributeurs, etc.). Comment expliquer analytiquement ces relations ?

On constate, sur la base d'une étude en cours (*cf.* Glais et alii, 1996-1997)⁵, que les producteurs doivent en général réaliser des investissements en actifs spécifiques, qui prennent des formes diverses. Pour obtenir ou conserver la clientèle des grands distributeurs, ils sont amenés à augmenter leur capacité de production, à se doter d'équipements très spécifiques pour répondre à la demande, à modifier le positionnement de leur produit, à changer de façon importante leur composition, à adapter leur outil de production ou leur produit pour bénéficier de certaines

⁴ C'est le principe d'« adaptabilité » de Richardson (1960), ou de « décomposabilité » (Simon, 1969; Loasby, 1991).

⁵ Cette étude se présente sous la forme d'une enquête par questionnaire réalisée auprès d'un échantillon de 400 entreprises de l'agro-alimentaire en relation avec la grande distribution.

normes de qualité, à augmenter leurs dépenses de R&D ou de communication. En contrepartie, la grande surface s'engage à référencer les produits, à les présenter en bonne place, à les valoriser auprès des consommateurs. D'après les enseignements de l'analyse transactionnelle, dans une telle situation, les deux partenaires sont incités à signer des contrats afin de disposer de mécanismes incitatifs adaptés. Le comportement concret des acteurs correspond assez bien à cette description : en ce qui concerne les opérations publi-promotionnelles, têtes de gondole et référencements de nouveaux produits, des contrats de coopération d'une durée moyenne de un an sont établis et, en matière de qualité, des engagements formels sont pris (dispositions récentes sur la traçabilité des viandes, les organismes génétiquement modifiés, etc.). On observe également de plus en plus des pratiques de vente sous marque de distributeurs ou des prises de participation par les distributeurs dans des entreprises agro-alimentaires afin de minimiser les coûts de transaction (fréquence des renégociations, lutte contre l'opportunisme, etc.) et assurer ainsi une qualité élevée à faible prix. La relation producteur-grand distributeur peut donc être utilement interprétée dans le cadre de l'analyse transactionnelle: les deux partenaires sont engagés dans une relation bilatérale et chacun doit faire des investissements en actifs spécifiques. Toutefois, à tout moment, des problèmes de « hold up » peuvent survenir : dans la réalité, en effet, c'est la grande distribution qui est dominante et qui détient le pouvoir de négociation, l'offre restant dans beaucoup de secteurs de l'agro-alimentaire encore faiblement concentrée et organisée. Ce pouvoir de négociation laisse à la grande distribution la possibilité de ne pas tenir ses engagements, en particulier en utilisant largement la pratique du déréférencement. La relation n'est donc pas, dans un certain nombre de cas, une pure relation de monopole bilatéral, puisqu'une des parties (le grand distributeur, en l'occurrence), peut se dégager de la relation et redéployer son activité vers un autre producteur amont.

L'interprétation en termes de coordination des processus productifs fournit une autre explication des relations entre fournisseur et distributeur. Dans ce cas, il s'agit d'assurer la coordination des investissements complémentaires et concurrents, lorsque les investissements sont irréversibles et que l'information n'est pas disponible immédiatement. La demande des consommateurs finals est changeante et, pour s'adapter à ces variations, les distributeurs doivent mettre en œuvre des mesures permettant l'approvisionnement ou l'arrêt de l'approvisionnement en amont. Le problème est, pour le distributeur, de gérer la demande finale qui n'est pas connue parfaitement et de disposer de capacités excédentaires et de réserves pour limiter les effets des erreurs dans l'anticipation de cette demande. Dans cette perspective, les promesses de transactions dans le futur et les accords de prix fixes, à des niveaux bas, entre firmes amont et distributeurs aval aident à développer un ensemble informationnel et des moyens d'adaptation à partir desquels de nouvelles décisions seront prises. Dans notre raisonnement, la fixité des prix permet de simplifier les problèmes de commandes ou de ventes futures, car les firmes (amont et aval) ont ainsi l'assurance qu'une partie au moins de leurs stratégies (les variables prix, ici) se comporteront effectivement comme prévu. D'autre part, les firmes rivales, qu'elles soient producteurs ou distributeurs, en observant cette pratique, intègrent l'idée qu'il n'est peut-être pas profitable de mener une trop forte concurrence, car elles ne disposent pas des mêmes conditions de prix. Le développement d'éléments d'information et d'adaptation peut également concerner des aspects non-prix, tels que la qualité des produits, la réputation des firmes ou la diffusion de nouveaux produits. Ainsi, l'annonce prématurée de campagnes publi-promotionnelles peut permettre de laisser le temps aux producteurs amont d'adapter leur appareil de production pour fournir le nouveau produit. Cette pratique permet également de propager l'information afin qu'un plus grand nombre de consommateurs soient sensibilisés. De même, le référencement et les menaces de déréférencement peuvent être imposés par la grande distribution pour forcer les investissements complémentaires en amont. Enfin, l'intégration vers l'amont est également un moyen de garantir les investissements complémentaires et de limiter les stratégies rivales. Dans ces différents cas, les distributeurs recherchent par des moyens variés à garantir leur viabilité. L'objectif est de « décoder » l'environnement complexe dans lequel les firmes évoluent, de

s'assurer de l'occurrence ou de la non-occurrence d'un événement, de l'action ou de l'inaction des firmes amont et aval.

Le rôle de la politique de la concurrence, dans ces deux interprétations, est de repérer les abus que peuvent entraîner ces différentes pratiques utilisées par la grande distribution et de les sanctionner. Les dernières dispositions de la loi du 1^{er} juillet 1996 vont dans ce sens, c'est à dire dans la mise en place d'un rééquilibrage des forces entre production et grande distribution. Cette loi modifie en profondeur certaines dispositions de l'ordonnance de 1986 et introduit également de nouvelles dispositions. Dans le cadre des modifications, on peut noter la clarification des règles de facturation, un meilleur encadrement de la revente à perte, une autorisation du refus de vente. Dans le cadre des nouvelles dispositions, citons l'interdiction de référencement sans contrepartie, la sanction du déréférencement abusif, l'interdiction de prix abusivement bas et, pour les produits agricoles et d'origine agricole, la possibilité d'organiser - sous une même marque ou enseigne - les volumes, la qualité de la production et la politique commerciale (prix de cession commun). Enfin, certaines mesures prises en 1996 visent à ramener le seuil à partir duquel une autorisation est nécessaire pour créer ou étendre des magasins de 1000 m² à 300 m². L'effectivité de la loi du 1^{er} juillet 1996, toutefois, ne semble pas garantie car, à partir du moment où la croissance des géants de la distribution ne pourra que très exceptionnellement s'appuyer sur la création de nouvelles superficies, les stratégies de croissance externe - par rachat de concurrents - deviennent incontournables (*cf.* L'OPA d'Auchan sur Docks de France, la fragilité de Casino ou de Cora dont le rachat par des concurrents plus forts est envisageable).

Conclusion

Les dernières dispositions des autorités concurrentielles sur les relations entre production et grande distribution conduisent à une situation paradoxale. L'objectif général de la loi du 1^{er} juillet 1996 est de limiter le pouvoir des grandes enseignes de la distribution vis à vis des entreprises amont, notamment celles de l'agro-alimentaire; l'application de certaines dispositions, pourtant, risque de faire croître ce pouvoir par une concentration accrue des distributeurs, remettant en cause par là même les dispositions qui tentent de rééquilibrer les relations entre production et distribution. Cette situation doit inciter les économistes à proposer des critères opérationnels afin de mesurer le caractère concurrentiel de ce type de relations. Dans ce papier, deux interprétations ont été développées - l'une en termes d'incitation, l'autre en termes de coordination des activités productives - et peuvent apporter des éléments de réflexion. La première permet de saisir avec précision la situation de dépendance dans laquelle les producteurs amont peuvent se trouver face à la grande distribution. La seconde, moins utilisée, se révèle intéressante, car elle tient compte de l'aspect évolutif des relations industrielles et de la grande distribution et permet de se placer dans un contexte de changement économique (*cf.* Krafft, 1996; Gaffard et Krafft, 1996; Glais, 1994, 1995, 1996).

Références

- Amendola, M. et Gaffard, J.L., 1988, *La dynamique économique de l'innovation*, Economica, Paris.
- Amendola, M. et Gaffard, J.L., 1994, « Markets and Organizations as Coherent Systems of Innovation », *Research Policy*, 23.
- Chandler, A.D., 1977, *The Visible Hand: the Managerial Revolution in American Business*, Belknap/Harvard University Press, Cambridge.
- Chandler, A.D., 1990, *Scale and Scope: the Dynamics of Industrial Capitalism*, Belknap/Harvard University Press, Cambridge.
- Chandler, A.D., 1992, « Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise », *Journal of Economic Perspectives*, 6.
- Gaffard, J.L., et Krafft, J., 1996, « Processus concurrentiel et politique communautaire en matière de concentration: introduction à une problématique », *Revue de la Consommation et de la Concurrence*, 89.
- Glais, M. (responsable scientifique), en collaboration avec Gaffard, J.L. et Krafft, J., 1996-1997, Etude sur la « Puissance d'Achat de la Grande Distribution », Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes (DGCCRF), Ministère de l'Economie (en cours).
- Glais, M., 1994, « L'exploitation abusive d'un état de dépendance économique », *Revue d'Economie Industrielle*, 68, 2^{ème} trimestre.
- Glais, M., 1995, « Les pratiques discriminatoires dans les relations fournisseurs-distributeurs », *Revue d'Economie Industrielle*, 72, 2^{ème} trimestre.
- Glais, M., 1996, « Les accords de coopération interentreprises : analyse typologique et panorama de la jurisprudence communautaire », *Revue d'Economie Industrielle*, 76, 2^{ème} trimestre.
- Georgescu-Roegen, N., 1970, « The Economics of Production », *American Economic Review*, May.
- Hayek, F., 1937, « Economics and Knowledge », *Economica*, 4.
- Hicks, J., 1973, *Le temps et le Capital*, trad. française, Economica, Paris.
- Krafft, J., 1996, « Le processus concurrentiel: une proposition de critères d'évaluation », *Revue d'Economie Industrielle*, n°76, 2^{ème} trimestre.
- Lazonick, W., 1991, *Business Organization and the Myth of the Economy*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Loasby, B., 1991, *Equilibrium and Evolution: an Exploration of Connecting Principles in Economics*, Manchester University Press, Manchester and New York.
- Richardson, G.B., 1960, *Information and Investment*, 1990, 2nd edition, Clarendon Press, Oxford.
- Simon, H., 1969, *The Sciences of the Artificial*, MIT Press, Cambridge Mass.
- Teece, D.J., 1993, « The Dynamics of the Industrial Capitalism : Perspectives on Alfred Chandler's Scale and Scope », *Journal of Economic Literature*, 31.