

Commerce des produits alimentaires : évolution des structures de distribution

Maurice Maria

Volume 41, Number 3, October–December 1965

Administration

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1003056ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1003056ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal

ISSN

0001-771X (print)

1710-3991 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Maria, M. (1965). Commerce des produits alimentaires : évolution des structures de distribution. *L'Actualité économique*, 41(3), 497–521. <https://doi.org/10.7202/1003056ar>

Commerce des produits alimentaires: évolution des structures de distribution

Le processus de *marketing*¹ a subi plusieurs changements durant le dernier siècle, changements qui, pour la plupart, eurent pour effet d'accroître l'importance de la fonction *marketing*. Ce phénomène prend son origine dans la révolution industrielle et son système d'usines. Pour accomplir une tâche précise à l'usine, les travailleurs doivent quitter leur foyer. En plus d'amener la spécialisation de la main-d'œuvre, cette entrée du travailleur à l'usine rend la famille incapable de se suffire à elle-même. Le travailleur d'usine, maintenant salarié, devient un consommateur ; il achète toute une gamme de biens, produits pour satisfaire les besoins de sa famille.

L'accroissement considérable du nombre des transactions entraîne le développement du réseau de *marketing*. Un grand nombre d'intermédiaires s'implantent pour faciliter l'équilibre entre la production et les besoins du public consommateur. Au tout début de la révolution industrielle, les grossistes se révèlent d'une importance capitale dans le processus de distribution, car le manufacturier, trop absorbé par des problèmes techniques de production, n'a ni la compétence, ni les ressources financières ou humaines pour assurer lui-même l'écoulement de sa marchandise. Le grossiste connaît mieux le marché, finance souvent le détaillant et, finalement, peut écouler

1. Définition des termes « *marketing* » ou « commercialisation » : « La recherche et l'obtention du marché optimum en fonction de besoins reconnus ou pressentis dans l'intérêt maximum conjoint de l'entreprise et du consommateur. » F. Nepveu-Nivelle, *Conquête des marchés ou le « Marketing à l'Européenne »*. Dunod, 1959, p. 13.

la marchandise plus profitablement en réunissant ou en fragmentant les stocks de plusieurs manufacturiers dont les produits sont souvent complémentaires.

Bientôt, toutefois, les manufacturiers, devenus plus importants, empiètent sur la fonction classique du détaillant. Dans le secteur du commerce de gros, une intégration verticale de grande envergure s'effectue. Les manufacturiers, comme les détaillants, veulent se passer des services du grossiste indépendant. Ce dernier réagit, forme des liens commerciaux plus étroits avec les détaillants et tente d'améliorer son système d'exploitation.

Le secteur du commerce de détail est lui-même l'objet d'une série d'innovations importantes qui sont une cause d'anxiété chez les détaillants. Les magasins à rayons, les comptoirs postaux, les magasins à succursales multiples, les associations de détaillants indépendants et, finalement les maisons à rabais constituent les innovations les plus dignes de mention sous ce rapport.

À l'exception des associations de détaillants indépendants dont la mise sur pied jouit d'une popularité toujours croissante, chacune de innovations mentionnées sert un but stratégique positif. Dans le cas des associations de détaillants indépendants, le but visé est beaucoup plus défensif. Les intermédiaires, à la fois grossistes et détaillants, voient la nécessité de s'associer pour tenir tête aux entreprises à succursales multiples.

Dans l'étude qui suit, les entreprises à succursales multiples seront définies comme une personne légale à laquelle appartient un groupe de cinq épicerie² ou plus. Un épicier indépendant est celui qui n'entre pas dans la catégorie précédente. L'association d'épiciers indépendants est le résultat du groupement de plusieurs épiciers indépendants, qui exercent leur activité sous une raison sociale commune, et qui se soumettent à certaines politiques administratives d'ensemble³. Les modalités d'organisation et de fonctionnement de divers types d'associations d'épiciers indépendants seront étudiés subséquentment.

Faut-il mentionner que le grossiste et le détaillant indépendant furent tous deux affectés par le développement des épicerie à suc-

2. Ce terme est utilisé, ici, comme synonyme de « magasin d'alimentation ».

3. M. Legault, *La concurrence des épiciers à succursales et des associations d'épiciers indépendants*, thèse présentée à l'École des H.E.C., avril 1965.

curiales. Ces institutions prenant de plus en plus d'ampleur sur le marché, le grossiste indépendant se devait d'examiner de très près ses relations avec ses clients détaillants. Cet examen, que les grossistes firent de leur rôle, en amena plusieurs, parmi les plus clairvoyants, à se rendre compte qu'ils écoulaient leurs produits par l'intermédiaire de leurs clients plutôt qu'à leurs clients. Cette constatation fondamentale entraîna l'association ou l'affiliation d'épiciers indépendants.

Dans le présent article, nous nous proposons d'examiner, du point de vue du *marketing*, la mise sur pied, la croissance et l'importance économique des associations d'épiciers indépendants. Nous nous demanderons, en particulier, en quoi la quasi-intégration, c'est-à-dire la fusion partielle des fonctions de gros et de détail, peut favoriser un abaissement de certains coûts de commercialisation des produits alimentaires.

Les coûts de commercialisation doivent, à l'heure actuelle, être étudiés de très près, étant donné l'importance de plus en plus grande du *marketing* dans l'économie et dans l'entreprise. Le professeur McCarthy⁴ énumère les raisons suivantes pour justifier cette attention nouvelle qu'on doit accorder aux coûts du *marketing* : 1) la capacité excédentaire du système de production, 2) la croissance continue de la production en série et le problème de l'écoulement de la production très élevée qui en résulte, 3) l'accroissement du revenu réel. Dans le passé, l'accent était principalement mis sur la production d'articles de tous genres, sans trop prendre en considération le développement des marchés qui devaient absorber cette production. L'entreprise doit, maintenant, reviser son orientation et axer celle-ci sur la demande plutôt que sur l'offre.

*

* * *

Jusqu'au début du XX^e siècle, les relations manufacturier-grossiste-détaillant étaient aménagées de façon telle que le grossiste détenait un avantage marqué sur les deux autres. Les principaux facteurs qui avaient amené cette situation étaient les suivants : les

4. E.-J. McCarthy, *Basic Marketing, a Managerial Approach*, Richard D. Irwin, Homewood, Ill., 1960, p. 28.

entreprises manufacturières étaient nombreuses et de petite taille ; le commerce de détail se faisait par l'intermédiaire de maisons aux ressources modestes ; les biens offerts aux consommateurs étaient, pour la plupart, des biens de consommation courante ; la publicité et les marques de commerce du manufacturier n'étaient utilisées que sur une très petite échelle ; les moyens de transport et de communication restaient limités et étaient la source d'ennuis considérables.

L'accroissement rapide de la population dans les grands centres permit, cependant, l'implantation d'établissements de détail de plus grande taille. La position du grossiste et du petit établissement de détail s'en trouvait sérieusement compromise. À mesure que s'effectuaient ces transformations du marché, l'entreprise manufacturière accroissait sa taille et trouvait moyen de contourner le grossiste comme agent de distribution. Le fait que le manufacturier et le détaillant aient pu ainsi éviter le grossiste n'a pas amené, cependant, l'élimination des fonctions du grossiste, mais a transporté celles-ci chez le manufacturier et le détaillant qui les ont ajoutées à celles qui leur étaient déjà dévolues.

Quels sont maintenant les principaux facteurs responsables de la nécessité d'associer un nombre considérable de détaillants indépendants dans le secteur des produits alimentaires ? Le succès des épiceries à succursales (Steinberg, Dominion, Loblaw, A & P), la diversification et la croissance rapide du nombre des produits offerts au consommateur et, finalement, la grande vogue des centres d'achats. Nous reprenons chacun de ces trois points dans les lignes qui suivent.

Sur quelle stratégie les administrateurs d'épiceries à succursales multiples ont-ils misé pour se tailler une place aussi importante sur le marché canadien ? L'élément déterminant de cette stratégie fut d'offrir leurs marchandises à des prix plus bas, tout en facilitant la vente par des modifications des techniques en usage⁵. Les bas prix offerts par les épiceries à succursales résultaient de trois circonstances : des frais d'exploitation plus bas, des avantages marqués à l'achat et des marges de profit brut plus faibles. Quant aux moyens employés pour améliorer les conditions de vente dans les magasins,

5. Delbert DuCan et Charles Philips, *Marketing* (4e édition). Richard D. Irwin, Homewood, Ill., 1960, p. 186.

il suffit de mentionner, entre autres, l'effort déployé pour la localisation des établissements, la publicité, l'étalage, le lancement de nouveaux produits, l'entraînement des employés, le tout mené par le recours à des méthodes scientifiques ⁶.

En ce qui concerne la diversification des produits, c'est là une forme de concurrence qui devient de plus en plus évidente et qui, dans plusieurs secteurs, exerce sur le petit détaillant, une pression écrasante. La ligne de démarcation entre les divers types de produits historiquement associés à des commerces spécialisés devient de plus en plus difficile à tracer. Les super-marchés offrent des disques, des produits pharmaceutiques brevetés, des cosmétiques à tous les prix, des appareils ménagers, etc. ; les pharmacies offrent à leur clientèle des jouets, des caméras et des articles de bijouterie. Ce phénomène est appelé *scrambled retailing* par les auteurs américains.

Venons-en maintenant au troisième facteur invoqué : les centres d'achats. La croissance phénoménale des quartiers de banlieue, depuis 1945, a déplacé une part importante de l'activité commerciale du centre urbain vers les quartiers de la périphérie. Les centres d'achats doivent leurs succès principalement à la décentralisation croissante de la population, au rôle prépondérant de l'automobile comme moyen de transport, à la densité de la circulation, au manque de stationnement dans les centres commerciaux urbains et, finalement, à l'évolution des habitudes d'achat du consommateur ⁷.

Devant ces modifications des forces du marché, le détaillant indépendant devait nécessairement adopter une stratégie de défense, en empruntant certaines des pratiques de ses concurrents à succursales. Les deux formes les plus efficaces de riposte ont été les coopératives d'épiciers indépendants et les groupements, dits volontaires, d'épiciers indépendants affiliés.

Normalement, l'affiliation d'épiciers indépendants vient de l'initiative de grossistes indépendants qui négocient des contrats avec les détaillants libres intéressés à améliorer leur sort sur le marché. Les ententes conclues portent sur divers points, tels que les opérations d'achats du détaillant, l'identification commune des magasins

6. *Ibid.*, pp. 188-189.

7. R.-D. Tousley, Eugène Clark et Fred Clark, *Principles of Marketing*. The MacMillan Co., New York, 1961, p. 178.

affiliés, les termes de crédit, etc. L'épicier indépendant jouit de certains avantages de l'intégration verticale et peut mieux concurrencer les épiceries à succursales en ce qui a trait au prix, à la publicité, etc., tout en conservant son autonomie et son droit de gérance sur un commerce qui demande ordinairement une connaissance précise des besoins de la clientèle.

Les résultats de ces modifications de structure peuvent être mis en évidence par l'examen des renseignements concernant le partage du marché des produits alimentaires au Canada. En 1951, les épiceries à succursales contrôlaient 32 p.c. des ventes totales de produits alimentaires au Canada, tandis qu'en 1964, leur part du marché s'était élevée à 46 p.c. Jusqu'en 1958, ces institutions ont obtenu une part croissante du marché total, mais, depuis cette date, leur croissance semble s'être stabilisée. Les épiciers indépendants conservent encore la plus grande part du marché total (tableau I) et celle-ci s'accroît.

Il est important, cependant, de distinguer deux genres d'épiciers indépendants : ceux qui sont associés et ceux qui ne le sont pas. Entre 1951 et 1964, les épiciers indépendants associés (soit membres de coopératives de détaillants ou affiliés à des grossistes) ont amélioré leur sort. Ils ont augmenté leur part du marché total de

Tableau I⁸
Part du marché des divers types de commerce en p.c. des ventes
totales de produits alimentaires
(Canada, 1951-64)

	1951	1958	1962	1964
Épiciers indépendants non associés	63	36	18	19
Épiciers indépendants associés ...	5	20	36	35
Épiceries à succursales	32	44	46	46
TOTAL	100	100	100	100

8. Sources :

Année 1951 : O.F.S., *Recensement 1951*, volume VII, p. B-11.

Années 1958 et 1962 : *Canadian Grocer, Annual Survey of Food Brokers and their Markets*, MacLean-Hunter, Toronto.

Année 1964 : *Grocery Store Sales, Canada 1964*, International Surveys Limited, p. 5, Concentration of Grocery Store Sales 1964.

COMMERCE DES PRODUITS ALIMENTAIRES

5 p.c. à presque 35 p.c. Ce qui fait que depuis 1951, les épiciers indépendants non associés sont passé de 63 p.c. du marché à seulement 19 p.c., ce qui constitue un recul considérable.

Certaines différences régionales sont, cependant, à noter, particulièrement dans le cas des provinces de Québec et d'Ontario (tableau II). La part du marché revenant aux épicerie à succursales et aux épiciers indépendants associés y varie considérablement. En Ontario, les propriétaires d'épicerie à succursales contrôlent 60 p.c. du marché alors qu'ils ne possèdent que 8 p.c. des magasins tandis que les épiciers associés ne contrôlent que 29.7 p.c. du marché avec 29 p.c. des établissements de vente. Au Québec, les épicerie à succursales sont aussi très importantes. Elles accaparent 31.7 p.c. du marché avec seulement 3 p.c. du nombre total de magasins, tandis que les épiciers associés contrôlent 42.7 p.c. du marché total avec 20 p.c. du nombre total d'épicerie. Les épiciers indépendants associés ne dépassent en importance les épicerie à succursales que dans deux provinces, soit au Québec et au Manitoba.

L'analyse des tableaux II et III révèle clairement la position assez précaire dans laquelle se trouvent les épiciers indépendants non associés ou non affiliés. Ces entreprises ne contrôlent, en effet, que 25.6 p.c. du marché total en comptant pour près de 80 p.c. du nombre total d'établissements en opération. Qu'advient-il de

Tableau II⁹
Classification des épicerie par type de concurrents,
Canada, 1964

	Épicerie à succursales	Épicerie indépendantes associées	Épicerie non associées
Provinces Maritimes .	110	400	5,790
Québec	300	2,260	8,440
Ontario	640	2,180	4,680
Prairies	250	1,780	2,370
Colombie-Britannique .	200	690	1,510
TOTAL	1,500	7,310	22,790
P.C. DU TOTAL	4.7	23.1	72.2

9. Grocery Store Sales, Canada 1964, International Surveys Ltd., p. 3.

l'épiciers non associé, coincé entre l'épicerie à succursales et les associations de marchands indépendants ? Sur quels plans techniques et psychologiques peut-il miser pour survivre dans un contexte de concurrence aussi intensive de la part d'établissements beaucoup plus importants ? Dans les régions urbaines, l'épiciers indépendant d'un certain calibre aurait avantage, dans la majorité des cas, à ne pas rester isolé, tandis que dans les régions rurales, celui qui n'est pas associé pourra survivre, étant donné le peu d'intérêt des institutions plus importantes pour ces marchés considérés comme peu rentables, selon leurs critères.

*
* *
*

L'association de détaillants indépendants prend ordinairement une des deux formes suivantes qui sont les plus courantes :

a) coopératives de détaillants qui s'intègrent verticalement, en acquérant la propriété des établissements servant à l'exécution des fonctions de grossiste, la répartition des profits entre les membres adhérents s'effectuant sur des bases déterminées, telles que le chiffre d'affaires, le capital investi, etc. ;

b) association d'épiciers indépendants, propriétaires d'un ou de plusieurs établissements, à un grossiste en produits alimentaires, par

Tableau III¹⁰
Estimation des ventes de produits alimentaires
par type de concurrent, Canada, 1964

(en p.c. des ventes totales)

	Épicerie à succursales	Épiciers indépendants associés	Épiciers indépendants non associés	Total des ventes (en milliers de dollars)
Provinces Maritimes .	25.2	21.0	52.5	354,798
Québec	31.7	42.7	25.6	1,076,389
Ontario	60.0	29.7	10.3	1,405,544
Manitoba	46.8	45.7	7.5	153,151
Colombie-Britannique .	55.0	35.7	9.3	333,421
Saskatchewan	36.9	54.3	8.8	137,000
Alberta	49.6	43.3	7.1	264,000

10. Canadian Grocer, Annual Survey of Chains & Groups, 1963, p. 2.

voie de contrat d'affiliation. Ce contrat stipule généralement que l'épicier s'engage à identifier son magasin par la raison sociale utilisée par le grossiste lui-même (I.G.A., Metro — Coronet) et à participer financièrement aux campagnes de publicité lancées par le grossiste. De plus, le contrat d'affiliation stipule souvent que le détaillant s'engage à avoir recours aux services des conseillers-experts du grossiste pour résoudre ses problèmes d'étalage, de présentation de produits, et de lancement de produits sous la marque du grossiste, par exemple. De son côté, le grossiste doit fournir à ses clients les marchandises requises, à des prix théoriquement plus bas que ceux des grossistes concurrents, totalement indépendants de leur clientèle.

Une enquête menée auprès des grossistes ayant négocié des contrats d'affiliation avec des détaillants, a démontré que les grossistes fournissaient le matériel de publicité à leurs membres dans la totalité des cas ; on a alors démontré aussi que 63 p.c. des détaillants utilisaient les journaux comme moyen publicitaire et 47 p.c. la radio ; 80 p.c. des grossistes organisent des séances d'études pour le bénéfice de leurs membres et 90 p.c. publient des bulletins d'information à leur intention. Ces renseignements montrent qu'il y a coopération très étroite entre le grossiste et le détaillant, sur plusieurs plans.

En général, les coopératives vendent à des entreprises qui ne leur appartiennent pas alors que les grossistes montrent autant d'intérêt à vendre aux magasins membres de leur syndicat qu'à tous les clients désireux de s'approvisionner à leur entrepôt.

Dans presque tous les cas, le mécanisme utilisé pour fixer le prix du détaillant consiste à majorer le prix coûtant des marchandises vendues d'une marge fixe, suffisante pour couvrir les frais d'administration encourus et assurer un profit. Faut-il mentionner qu'au sein du mouvement coopératif, les profits découlant d'une surmajoration sont répartis entre les membres, tandis que chez le grossiste, certains rabais sont accordés aux membres sous des formes diverses.

Presque toutes les formes de sollicitation personnelle, par ailleurs utilisées pour l'obtention des commandes, se voient alors supprimées. Les deux types de grossistes dont il est question ici, préparent ordinairement les commandes du client à l'aide de formules imprimées à l'avance. Cette opération ne relève plus alors de la responsabilité du grossiste mais de celle du détaillant. Souvent, le grossiste ou la coopérative exigeront que les commandes soient soumises à inter-

valles fixes, afin d'assurer un meilleur agencement du travail de manutention et d'entreposage.

Le grossiste prend alors conscience que pour concurrencer les épiceries à succursales, il lui faut non seulement faire profiter le détaillant de prix assez bas, mais aussi conseiller celui-ci dans l'exécution de certaines activités commerciales. Cette dernière contrainte, imposée au grossiste, provient du fait qu'il vend par l'intermédiaire du détaillant plutôt qu'au détaillant lui-même.

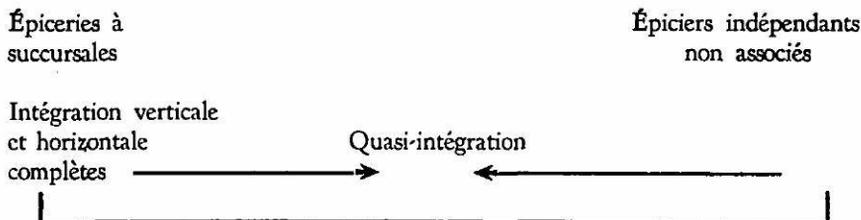
Laisse à lui-même, ce dernier ne dispose pas des ressources techniques ou humaines que nécessitent les campagnes de publicité locales, ou les ripostes à apporter à la publicité agressive des épiceries à succursales. En groupant un grand nombre de détaillants, le grossiste se trouve en mesure d'élaborer des plans de publicité suffisants à des coûts réels plus bas, pour le détaillant.

En plus de cette promotion des ventes, qui est vitale, le grossiste peut offrir à ses clients d'autres services : étalage, aménagement intérieur des magasins, etc. Le grossiste tente alors de mettre au point des systèmes de comptabilité de prix de revient assez poussés pour pouvoir définir, avec précision, les coûts directs imputables à un client particulier. L'application d'un tel système ne va cependant pas sans difficulté. Le calcul du coût de services multiples est complexe et le grossiste peut craindre que s'il impose aux détaillants le paiement des frais en question, un grand nombre de ceux-ci refuseront d'acheter les services de consultation, pourtant nécessaires, pour concurrencer les épiceries à succursales. Les coûts des services rendus aux membres peuvent, cependant, être récupérés par le recours à une marge de profit assez élevée pour absorber les frais d'expertise ou par l'imposition d'une charge fixe annuelle.

Lorsque l'association de détaillants indépendants permet d'accroître le rendement des entreprises membres, elle contribue à améliorer la concurrence sur le marché. Dans le passé, le rôle économique du système coopératif a été surtout défensif. On voulait réduire les désavantages dont souffraient les petits commerçants par rapport aux détaillants de plus grande taille. À l'heure actuelle, le système coopératif peut jouer un rôle plus positif en offrant à ses membres les moyens de concurrencer les détaillants indépendants non affiliés. De cette manière, un grand nombre, sinon la majorité des avantages économiques dont disposent les entreprises à succur-

sales, peuvent être apportés à des secteurs du marché qui ne sont actuellement touchés que par la concurrence des épiciers indépendants non affiliés entre eux.

Le schéma ci-dessous groupe les avantages respectifs des systèmes d'organisation discutés, en fonction du degré d'intégration ¹¹ :



Sources d'avantages pour les épiceries à succursales, relativement aux concurrents non intégrés :

- 1) concentration des achats du détaillant ;
- 2) agencement ordonné des fonctions de gérance du côté du grossiste et du détaillant ;
- 3) élimination ou réduction de certains services du grossiste ;
- 4) simplification des transactions entre le grossiste et le détaillant ;
- 5) homogénéité des établissements de vente au détail.

Sources d'avantages pour les grossistes et détaillants non intégrés, relativement aux concurrents tels que les épiceries à succursales totalement intégrées :

- 1) motivation plus forte du détaillant indépendant ;
- 2) flexibilité plus grande ;
- 3) meilleure connaissance du marché ;
- 4) possibilité pour le détaillant de s'en tenir à une échelle réduite d'opération ;
- 5) aucun accroissement des frais d'opération occasionnés par l'implantation des systèmes de contrôle que nécessitent les établissements commerciaux dispersés géographiquement.

L'examen de ce schéma révèle que chacun des deux systèmes opposés comporte des avantages correspondant au niveau d'intégration choisi. Un mouvement vers la droite implique une perte partielle des avantages associés à l'intégration complète mais, toutefois, cette perte peut, dans certains cas, être compensée par des avantages à retirer du système situé à l'autre extrémité du schéma. On doit noter que les avantages économiques à retirer d'un système de quasi-intégration dépendent des caractéristiques du secteur à exploiter, des ventes possibles dans les régions choisies, de l'homogénéité

¹¹. *Reflections on Progress in Marketing*, 1964. Educators Conference, American Marketing Association, Chicago, décembre 1964, Richard W. Hansen, p. 112.

des détaillants associés, des politiques de distribution des manufacturiers, etc.

Pour ce qui est des épiceries à succursales, l'intégration horizontale et l'intégration verticale se conjuguent simultanément ou presque, tandis qu'au sein du système de quasi-intégration, l'intégration verticale partielle est réalisable, même si le degré d'intégration horizontale entre les détaillants se situe à un niveau plus faible. Par intégration verticale, nous entendons une dépendance mutuelle entre le grossiste et le détaillant, tandis que par intégration horizontale nous entendons le degré d'homogénéité des politiques commerciales des divers détaillants.

*

* *

Nous avons défini les efforts déployés par les détaillants indépendants pour mieux concurrencer les entreprises à succursales. Le rôle que joue aujourd'hui le détaillant dans le processus de la commercialisation est-il plus ou moins important que par le passé ? Dans le secteur manufacturier et le secteur du commerce de détail, les entreprises importantes par leur chiffre d'affaires, par le nombre de leurs établissements et de leurs employés sont de plus en plus nombreuses, ce qui a fortement contribué au déclin relatif du grossiste indépendant, maintenant remplacé et par le manufacturier et par le détaillant important.

Lequel de ces trois canaux de distribution, manufacturier, grossiste ou détaillant, doit jouer le premier rôle ? Certains sont d'avis que le rôle prépondérant des intermédiaires en *marketing* revient de droit au manufacturier tandis que d'autres théoriciens ou praticiens sont convaincus que ce rôle appartient plutôt au détaillant ou au grossiste. Un auteur américain de grande renommée ¹² voit la solution idéale dans un agencement de ces trois forces complémentaires, de telle sorte que la domination générale et prolongée du marché par un intermédiaire en particulier soit rendue impossible. Cet auteur écrit à ce sujet :

¹². Wroe Aldersen, *Marketing Channels for Manufactured Products*, Richard M. Clewett, 1954, p. 30 — Richard D. Irwin, Homewood, Ill. (Traduction de l'auteur de cet article).

« en fait, toute tendance de la part d'un des partenaires à dominer temporairement le marché, déclencherait une réaction. Ce qui permet de dire qu'il y a alors tendance constante à l'équilibre des forces du marché. Nous croyons donc que l'intérêt général se trouve mieux assuré par un équilibre de force que par la domination prolongée et générale de l'un des niveaux ou de l'un des canaux de distribution ».

Il est impossible d'examiner le problème plus sérieusement sans se préoccuper du comportement du consommateur et plus particulièrement de sa réaction à une marque de produit. Le manufacturier et le détaillant exercent une influence directe sur le consommateur : le manufacturier par sa stratégie de production, de vente et de prix, alors que le détaillant s'adresse aussi au consommateur en s'appuyant sur d'autres facteurs, comme, par exemple, la localisation du magasin, son aménagement, l'étalage et la variété des marchandises offertes.

Le manufacturier a besoin du détaillant et vice versa, mais, selon les tendances visibles des quelques dernières années, lequel des deux devient progressivement et relativement le plus important dans le processus du *marketing* ? Plus spécialement, le consommateur se décide-t-il pour une marque particulière avant d'entrer chez le détaillant ou une fois rendu sur place ? Si la décision était prise avant d'entrer chez le détaillant, en quoi cette décision serait-elle immuable ?

Une enquête a été récemment menée par la compagnie A.C. Nielsen of Canada ¹³ auprès d'un certain nombre de détaillants. Les questions posées portaient sur quatorze variétés de produits, à l'étalage d'épicerie à succursales ou d'épiciers indépendants. Il fut alors démontré qu'en moyenne le consommateur, ayant arrêté son choix sur une marque en particulier, réagit de la façon suivante lorsque le produit désiré n'est pas à l'étalage du détaillant : 56 p.c. des consommateurs achètent une autre marque de produit et 44 p.c. n'achètent aucune des autres marques offertes.

13. A.C. Nielsen, « Your 50-50 Chance with the Consumer ». Une allocution du président Dean Pratter, à l'Association des Manufacturiers de Produits alimentaires, Toronto, 20 mai 1964.

Ceci signifie que l'absence d'une marque, demandée par le consommateur, occasionnée soit par la pénurie temporaire de marchandise, soit par la politique établie du détaillant de ne jamais offrir cette marque, pénalise à la fois le manufacturier et le détaillant. Le consommateur insiste assez régulièrement pour l'obtention de la marque de son choix. Par exemple, le consommateur refusera une marque de crème dentifrice différente de la marque qu'il préfère dans 55 p.c. des cas ; ce sera la même chose dans 51 p.c. des cas pour une marque de cire à planchers, dans 58 p.c. des cas pour du café instantané, dans 44 p.c. des cas pour des gâteaux préparés, etc. En supposant aussi que la connaissance de la marque, la préférence pour celle-ci sont assez élevées chez le consommateur, le manufacturier peut théoriquement en tirer avantage auprès du détaillant.

Le manufacturier s'adresse, en effet, au consommateur, l'influence dans sa décision par des messages répétés à la radio, à la télévision et dans les journaux ainsi qu'à l'aide de bons et de timbres-primés, de concours, etc. ; il fait en sorte que le consommateur préfère sa marque à celles qui sont offertes par ses concurrents. Souvent, le manufacturier applique sa propre stratégie de commercialisation en sachant que le détaillant coopérera pleinement ; il monte l'étalage de son produit, défraie le coût de la publicité locale, etc. Toutefois, afin de s'assurer cette coopération du détaillant, le manufacturier exerce une pression additionnelle sur le détaillant, et ceci de plusieurs façons différentes : distribution intensive de coupons de rabais sur la marchandise annoncée, publicité soutenue signalant des réductions de prix temporaires sur le produit lancé et, finalement, la distribution d'échantillons au consommateur par la poste ou de porte à porte. Ce qui a d'abord pour effet de stimuler la demande du consommateur, mais aussi, de convaincre ou même de forcer le détaillant à offrir un produit en particulier dans son établissement.

Comment le détaillant peut-il réagir contre ces tactiques du manufacturier ? Deux modalités d'action lui sont offertes. Premièrement, le détaillant peut forcer le manufacturier à défrayer une grande partie de ses frais de publicité. En effet, l'espace accordé au manufacturier pour l'étalage conditionne en grande partie les résultats obtenus et le détaillant exerce un contrôle total sur l'espace

accordé à l'étalage de chacune des marques concurrentes. Le détaillant peut aussi mettre en vente sous sa propre marque des produits de qualité égale ou même supérieure au produit de marque très connue, et offerts au consommateur à un prix sensiblement plus bas. Ces deux réactions ont pour effet d'éviter la domination totale du marché par le manufacturier.

Les épiceries à succursales ont toujours su exploiter l'avantage qu'elles avaient auprès du manufacturier, en exigeant de celui-ci de défrayer une grande partie de leurs frais de publicité. L'épicier indépendant, plus isolé et plus petit, n'était pas en position d'utiliser les escomptes publicitaires accordés par le manufacturier d'une façon aussi rentable, car les sommes versées étaient individuellement trop minimes en valeur absolue. Par son volume d'achats considérable, le détaillant à succursales disposait de fonds importants mis à sa disposition pour fins de publicité dite de groupe, tandis que le détaillant indépendant n'obtenait du manufacturier que des crédits insuffisants pour en faire un usage efficace. Le propriétaire d'épiceries à succursales jouissait donc d'un rabais de prix en utilisant les fonds de publicité à son crédit chez le manufacturier, tandis que le détaillant indépendant ne pouvait, pour toutes fins pratiques, jouir de cet avantage.

L'association d'épiciers indépendants, sous forme de coopératives de détaillants ou sous forme d'affiliation à un grossiste par contrat, a fortement contribué à une utilisation plus rationnelle des dépenses de publicité payées par le manufacturier. Le manufacturier doit donc maintenant négocier avec un grossiste ou avec une coopérative de détaillants plutôt que de négocier directement avec un plus grand nombre de détaillants moins importants. Le pouvoir d'achat de certaines coopératives de détaillants se compare très favorablement au pouvoir d'achat de la majorité des épiceries à succursales au Canada, et les montants versés par le manufacturier sont utilisés par la coopérative ou par le grossiste au bénéfice des membres adhérents. L'avantage marqué dont jouissaient les épiceries à succursales sur le plan de la publicité de masse s'est maintenant largement dissipé.

Par ailleurs, la mise en marché de produits portant la marque spécifique des coopératives ou des grossistes est nettement à la hausse. Les produits de marque I.G.A., Richelieu, etc., sont de bonne qualité, maintenant bien connus, sont acceptés du public et ils

devraient réussir aussi bien que les marques de produits des épicerie-ries à succursales tels que Steinberg, Dominion, A & P, etc.

L'utilisation de produits sous marque contrôlée par les coopératives et les grossistes peut être une aide précieuse pour dissiper l'impression que les épicerie-ries à succursales vendent leurs produits à meilleur compte. Les produits portant la marque du détaillant peuvent non seulement être vendus au consommateur à meilleur compte, mais la marge de profit intéressante qu'ils laissent au détaillant peut servir à l'abaissement du prix des produits de marque dite nationale à un niveau sensiblement plus bas, pour attirer une clientèle supplémentaire¹⁴. De plus, ces produits servent au grossiste comme instrument de négociation dans ses transactions avec les détaillants dont il requiert la coopération.

*

* *

Nous avons vu en quoi la fusion de deux systèmes opposés, soit les épicerie-ries à succursales et les épiciers indépendants non affiliés, peut améliorer le processus de la commercialisation. Les avantages économiques de ces deux systèmes seront maintenant étudiés plus en détail, en ce qui concerne le grossiste et le détaillant.

Le système d'affiliation des détaillants à un grossiste permet une plus grande coopération entre le grossiste et le détaillant que ce n'est le cas lorsque l'on a affaire à un grossiste indépendant et à un détaillant non affilié. Suivant l'exemple des épicerie-ries à succursales ayant intégré leurs opérations à la fois verticalement et horizontalement, certains grossistes ont tenté l'expérience sur les mêmes plans.

Il est clair que le succès financier d'une entreprise dépend de sa capacité d'écouler une marchandise en quantité suffisante tout en s'assurant un profit satisfaisant. La possibilité d'obtenir un volume d'affaires profitable est largement conditionné par les tactiques effectives de l'entreprise en matière de promotion : publicité individuelle ou de groupe, bons, timbres-primés, etc. Selon un auteur¹⁵ :

14. Theodore-N. Beckman, N.-H. Engle et R.-D. Buzzell, *Wholesaling* (3e édition). The Ronald Press Company, New York, 1959, p. 213.

15. John-A. Howard, *Marketing Management*, R.-D. Irwin, Homewood, Ill., 1963, p. 387.

« La promotion désigne les efforts déployés par l'entreprise qui cherche à stimuler la demande pour ses produits, en entrant en contact avec le consommateur ultime ou l'intermédiaire ou les deux à la fois par le recours à des techniques personnelles ou non ».

Traditionnellement, le grossiste avait toujours recours surtout à une équipe de vendeurs pour assurer l'écoulement de ses marchandises. Tel n'est plus le cas d'un grand nombre d'entreprises de gros qui se sont assurées l'affiliation de détaillants. Cette coopération entre les deux canaux de distribution mentionnée permet l'élimination, en grande partie, de la sollicitation personnelle. À la place de ce système de communication, on trouve alors les contrats d'achats par lesquels le détaillant s'engage à effectuer la grande majorité de ses achats à la même source. Ceci permet alors au grossiste d'effectuer des économies substantielles sur ses coûts d'opération et d'éliminer aussi des frais de représentation assez élevés. Le processus d'achat devient plus mécanique, plus routinier, moins conditionné par la présence de vendeurs. Il faut aussi mentionner que la coopération entre le grossiste et le détaillant a souvent pour effet l'accroissement des ventes du grossiste et, conséquemment, l'accroissement du pouvoir de négociation du grossiste auprès des fournisseurs pour l'obtention de plus bas prix à l'achat. Si le détaillant consent à réduire le nombre de marques concurrentes offertes par le grossiste, des économies substantielles sur les frais de manutention et d'entreposage de marchandises peuvent être réalisées.

Le financement des achats des clients a, depuis longtemps, constitué, pour le grossiste, une méthode de concurrence importante. L'administration du crédit accordé au client nécessite, cependant, la mise sur pied de contrôles financiers et l'emploi d'un administrateur du crédit, ce qui entraîne des frais élevés pour le grossiste. Avec le nouveau système, les conditions de financement imposées au détaillant sont beaucoup plus sévères, ce qui permet au grossiste de réaliser une économie substantielle.

Des économies importantes sont aussi possibles en ce qui a trait à la réception et à l'exécution des commandes. L'intégration verticale grossiste-détaillant permet l'agencement des commandes du

client selon un cycle prédéterminé avec accroissement du montant de chaque commande et donc réduction du nombre de commandes, ce qui permet au grossiste une planification beaucoup plus rationnelle et scientifique de ses inventaires. L'équilibre à réaliser entre les achats semi-planifiés du détaillant et les stocks de marchandises en entreposage s'établit beaucoup plus facilement et à meilleur compte pour le grossiste.

La livraison des marchandises au détaillant entraîne normalement des coûts considérables, du moins dans le secteur des produits alimentaires, où les marchandises ont peu de valeur relativement à leur poids et aux frais de transport. Les frais de distribution (manutention, transport, etc.) peuvent alors être réduits de beaucoup si le détaillant consent à certains changements proposés par le grossiste : par exemple, des livraisons moins fréquentes et effectuées à intervalles plus ou moins fixes, des commandes plus importantes, etc. La limite ultime de cette réduction de frais au grossiste serait l'absorption, par le détaillant, de tous les coûts occasionnés par le déplacement de la marchandise jusque chez le détaillant. Il est normal d'imaginer que ce point fait l'objet d'une négociation entre les deux parties qui permettra d'en arriver à un compromis. Malheureusement, l'auteur ne dispose d'aucune donnée pour mesurer jusqu'à quel point la négociation favorise l'une plutôt que l'autre des parties en cause.

Les économies d'opérations que nous venons d'évoquer ne se réalisent pas spontanément au niveau du grossiste. Celui-ci doit mettre sur pied un système de contrôle lui permettant de dépister et de décourager les détaillants qui s'écartent abusivement de la politique établie. Plus le grossiste tend vers l'intégration verticale et horizontale, plus le système de contrôle est onéreux. Le grossiste doit payer un prix pour réaliser des économies d'opérations. Il est logique de présumer que la coopération entre les détaillants et le grossiste doit mieux se réaliser lorsque le système est une coopérative de détaillants récoltant eux-mêmes les fruits de leur participation aux plans conçus, que dans le cas où la coopération s'obtient des détaillants par voie de contrat d'affiliation. Dans ce dernier cas, le détaillant affilié, n'ayant pas de participation aux profits du grossiste, voit d'un moins bon œil les politiques préconisées par le grossiste indépendant.

Le détaillant doit choisir entre garder son autonomie en restant indépendant ou jouir de certains avantages en s'affiliant aux groupes. Pour profiter de l'intégration verticale avec le grossiste et pouvoir ainsi faire face à la concurrence, le détaillant doit sacrifier certains autres avantages, notamment sa liberté d'action.

Comment un détaillant peut-il mesurer exactement la différence de prix entre la marchandise achetée d'un grossiste indépendant et celle qui est achetée d'un grossiste de type coopérative. En plus du prix net facturé, le détaillant doit prendre en considération les facteurs de crédit et les termes de livraison qui ont une répercussion sur les niveaux d'inventaire. Trois conditions favorisent un abaissement du prix de vente des marchandises : une entente de la part du détaillant qui s'engage à modifier ses habitudes d'approvisionnement ; la modification des services rendus par le grossiste ; les économies rendues possibles par la nature des opérations du nouveau système grossiste-détaillant.

Le calcul des réductions possibles apportées au prix d'achat du détaillant s'effectue en considération des éléments suivants :

- a) la réduction réelle nette du prix d'achat ;
- b) la réduction du prix du grossiste attribuable aux changements des habitudes d'achat du détaillant ;
- c) les coûts additionnels au niveau du détaillant occasionnés par le changement dans ses habitudes d'achat ;
- d) la réduction de prix du grossiste rendue possible par l'exécution de certaines tâches par le détaillant plutôt que par le grossiste-vendeur ;
- e) les frais encourus par le détaillant résultant du transfert des fonctions en d).

$$\text{donc : } a = b - c + d - e$$

Cette équation ne prend cependant pas en considération certains autres avantages financiers dont jouit le détaillant, et qui sont directement liés à la fonction même d'achat. L'amélioration du contrôle des inventaires de marchandises, la réduction du temps requis par le détaillant pour l'achat de sa marchandise et la diminution des frais d'administration qui résulteraient de transactions plus nombreuses constituent quelques exemples des avantages en question.

Selon le professeur M. William-J. Stanton, les propriétaires d'épicerie à succursales, dans une large mesure, doivent leur succès à des facteurs autres que la question de prix¹⁶. Ils ont toujours mis l'accent sur les bas prix offerts au consommateur, mais des facteurs autres que les prix, tels que la publicité, l'étalage, etc., prennent de plus en plus d'importance. La coopérative de détaillants et le grossiste associé se doivent donc de faire des efforts pour aider le détaillant à améliorer ses tactiques de commercialisation. Ceci explique le fait que le grossiste s'accapare de plus en plus certaines fonctions traditionnellement remplies par le détaillant, telles que la publicité, l'étalage, l'aménagement du magasin, l'entraînement du personnel par des spécialistes des divers types de produits, etc.

On sait que le consommateur préfère les magasins à succursales à l'épicier indépendant. Une enquête a démontré que le consommateur accorde beaucoup d'importance à la discipline imposée au niveau des établissements locaux des épicerie à succursales. Cette discipline se reflète dans la propreté, la variété, la facilité de choix, la fraîcheur des produits, etc. « Voilà que la coopération, c'est-à-dire l'esprit d'équipe vue du point de vue des détaillants, devient « discipline » aux yeux du consommateur. »¹⁷

Il est relativement plus facile de réaliser l'intégration verticale du détaillant avec le grossiste que de réaliser l'intégration horizontale, c'est-à-dire de tendre vers l'homogénéité des opérations du détaillant. Plus le grossiste réussit à s'assurer la coopération des détaillants groupés sous la même bannière plus la publicité de groupe lancée par le grossiste donne de bons résultats. Il existe donc un lien entre le niveau de quasi-intégration horizontale obtenue et le résultat des tactiques conçues pour stimuler la demande du consommateur. L'intégration horizontale s'obtient partiellement par l'identification du magasin comme membre d'une coopérative ou d'un syndicat d'achat ou de promotion, par la standardisation de la publicité, des prix, de l'étalage et des systèmes de contrôle. Cette intégration horizontale ne s'obtient que par la coopération du détaillant indépendant, tandis que dans le cas de l'épicerie à succursales, cette intégration est imposée. Le gérant de chacun des établissements de

16. William-J. Stanton — *Fundamentals of Marketing*, McGraw Hill Book Co., New York, 1964, p. 289.

17. Gérard Bélair, *Comment développer la coopération des détaillants*, Association des Épicier en gros de la province de Québec, vol. I, no 6, p. 8.

vente est un employé devant suivre des directives formulées par les gérants régionaux ou par les spécialistes du siège social. Ces contrôles imposés au détaillant ne doivent toutefois pas être exagérés, car l'épicier indépendant se voit dépouiller d'une part importante de l'autorité qu'il croit être la sienne, comme propriétaire¹⁸.

La décision relative au degré d'intégration désiré par le grossiste doit tenir compte aussi d'autres facteurs tels que la nature des régions géographiques à desservir, l'homogénéité qui existe parmi les membres indépendants associés, l'importance du vendeur dans la commercialisation au détail de la marchandise et, finalement, la disparité des prix d'un même article d'un endroit à l'autre.

L'administration du super-marché est devenue très complexe, étant donné le nombre imposant des différents produits qui y sont vendus : produits alimentaires, viandes, cosmétiques, produits pharmaceutiques brevetés, petits appareils ménagers, etc. En fait, alors qu'il y a vingt ans, un super-marché offrait, en moyenne, environ 1,000 produits différents, aujourd'hui, ce nombre est passé à plus de 6,000.

Afin d'assurer la rentabilité d'opérations aussi complexes, les épicerie à succursales ont mis sur pied des systèmes de contrôle permettant de centraliser les décisions à des niveaux supérieurs à celui du gérant d'établissement, ce qui assurait l'intégration horizontale et verticale des établissements. L'avènement des épiciers indépendants associés rend-il nécessaire un réexamen du processus de décision très centralisé chez les épicerie à succursales ? L'indépendant associé par voie d'affiliation au grossiste devient plus efficace sur le plan commercial, grâce à la concentration des achats, à la publicité conjointe, etc., et il conserve une autonomie qui lui permet de s'adapter aux conditions particulières d'un marché, ce qui n'est pas le cas des épicerie à succursales. En somme, l'épicier indépendant, en s'affiliant, est devenu presque aussi efficace que l'épicerie à succursales, tandis que, au niveau de celle-ci, on n'a pas encore réussi à centraliser la majorité des décisions à prendre et à décentraliser partiellement au niveau des opérations des succursales. Ce dilemme préoccupe la direction des grandes entreprises dans le sec-

18. Richard-W. Hansen, *Reflections on Progress in Marketing*, American Marketing Association, 1964, p. 114.

teur de la vente au détail de produits alimentaires, et on cherche à rendre les gérants de succursales aptes à prendre des décisions hors des cadres rigides imposés. Ce problème est d'autant plus épineux que, dans les épicerie à succursales, on place les bons gérants dans les magasins les plus importants alors que les gérants moins compétents sont relégués à l'administration de magasins moins importants.

Par ailleurs, plus l'investissement effectué dans un magasin est important, plus le gérant est surveillé ; on lui laisse donc alors d'autant moins la liberté pour résoudre les problèmes soulevés. Quels critères utiliser pour définir le niveau optimum de la délégation d'autorité ?

Dans l'hypothèse où les administrateurs d'épicerie à succursales voudraient déléguer au gérant d'un établissement une certaine autorité sur les prix, quels seraient les renseignements nécessaires pour qu'une décision soit économiquement rentable ? Étant donné que la marge du profit brut à la vente des marchandises est relativement faible et que les frais fixes sont élevés, il faut que le contrôle dans un établissement à succursales soit assez strict. Une étude récente a démontré qu'une réduction de 2 p.c. des prix de détail des marchandises offertes en étalage ne cause aucun effet sur le chiffre d'affaires de l'établissement, mais occasionne une baisse du profit brut de 80 p.c., tandis qu'une augmentation de prix de 2 p.c. a pour effet immédiat d'amener une baisse du chiffre d'affaires de 10 p.c. mais une hausse dans le profit brut de 29 p.c. ¹⁹

En contrôlant les prix, le gérant dispose d'un instrument efficace pour faire face à la concurrence. Toutefois, s'il est mal utilisé, cet instrument peut donner des résultats néfastes. Alors que dans le passé on entraînait un gérant de succursales à suivre à la lettre les directives émanant des supérieurs immédiats ou des spécialistes rattachés au siège social, on modifie maintenant ces habitudes. Aujourd'hui, on demande au gérant d'acquiescer les talents d'analyste requis pour prendre une décision qui soit rentable en terme de part du marché, profits de l'entreprise, etc. Mais les gérants de succursales ne possèdent pas, en général, une formation suffisante pour effectuer eux-mêmes ces analyses et de ce fait, les épicerie à succursales sont

19. Mc Kinsey General Foods Study, *The Economics of Food Distributors*, General Foods, octobre 1963, p. 15.

maintenant victimes du système de centralisation très poussé qui, pendant longtemps, a assuré leur succès sur le marché.

En quoi l'association des épiciers indépendants peut-elle avantager le consommateur ? Ce système de coopératives de détaillants contribue d'abord au maintien de la concurrence sur le marché des produits alimentaires ; il permet aussi à des secteurs du marché, trop petits pour être intéressants aux yeux des administrateurs d'épiceries à succursales, de tirer parti de certains avantages inhérents à ce dernier système.

Presque sans exception, les entreprises à succursales ont confiné leurs opérations à des secteurs où les marchandises sont à peu près identiques d'une région à l'autre, où les produits offerts n'exigent pas tellement d'efforts de vente personnelle auprès du consommateur, où les prix sont relativement fixes et, finalement, où le coût d'implantation d'un établissement de détail est élevé. Même là où ces conditions ne sont pas toutes satisfaites, l'association des détaillants, dans un système de quasi-intégration horizontale et verticale, peut améliorer l'efficacité des indépendants.

Dans les secteurs de la commercialisation au détail des produits alimentaires, l'association des épiciers indépendants peut être un instrument encore plus efficace si le grossiste réussit, par ses politiques, à rendre la collectivité des membres adhérents plus homogène, s'il ne vend qu'aux membres affiliés, s'il s'assure la coopération des membres sur les questions de publicité, d'étalage, de prix, de personnel, etc., et s'il peut sévir sérieusement contre les membres qui font preuve de trop de résistance au mouvement coopératif.

La part du marché canadien revenant aux épiceries à succursales multiples se maintient à environ 46 p.c. avons-nous écrit plus haut, tandis que la part des épiciers indépendants associés s'est élevée à environ 35 p.c. Dans le passé, l'accroissement de la part du marché revenant aux épiciers associés s'est réalisée par l'absorption de détaillants indépendants ; ce processus est destiné à un ralentissement, car les indépendants les plus importants sont tout probablement déjà membres de coopératives.

Pour résumer tout ceci, rappelons que dans la province de Québec, il y aurait encore au delà de 8,000 indépendants non affiliés comptant plus de 75 p.c. du nombre total d'établissements, mais ne

détenant, en chiffre d'affaires, que 25 p.c. du marché. Le grossiste a moins d'intérêt à obtenir l'affiliation de détaillants plus petits, tandis que le détaillant éprouve peut-être moins le besoin de s'affilier à un grossiste, car il n'a pas à faire face aux épiceries à succursales dans les milieux moins urbanisés. Malheureusement, nous ne disposons pas de statistiques permettant de localiser les marchands indépendants non associés selon leur importance économique ou leur répartition géographique, urbaine ou rurale : les données du recensement fédéral de 1961 concernant ces problèmes ne sont pas encore disponibles.

*

* *

Il semble évident que l'association des détaillants indépendants a été la formule la plus efficace pour tenir tête aux institutions de grande taille dans le secteur de la vente de produits alimentaires au détail.

En quoi l'amélioration des transactions entre grossistes et détaillants est-elle réalisable par l'implantation de la quasi-intégration dans le secteur de la ferronnerie, de la pharmacie, de la bijouterie, etc. ? Dans ces secteurs, l'intégration horizontale, c'est-à-dire l'effort exercé afin d'assurer l'homogénéité dans les opérations de détaillants localisés dans les régions économiques différentes, semble, à notre avis, plus difficile à réaliser. L'élément déterminant de l'implantation d'un système de quasi-intégration est le grossiste, qui doit promouvoir la vente de ses services, en l'absence de concurrence prononcée de la part d'entreprises à succursales. Toutefois, même si les grossistes évoluant dans certains secteurs des affaires jusqu'ici relativement négligés par les entreprises à succursales ne sont pas assez dynamiques ou clairvoyants, il n'est pas impossible que l'implantation d'entreprises à succursales dans ces mêmes secteurs soit devenue assez prononcée pour provoquer la quasi-intégration comme mesure essentiellement défensive.

En somme, les coopératives de détaillants ne peuvent pas déplacer économiquement les entreprises à succursales dans les secteurs des affaires favorables à l'intégration la plus complète des fonctions économiques de gros et de détail.

Dans le cas où l'organisation d'entreprises à succursales se révèle rentable, le but économique de la quasi-intégration serait de stimuler la concurrence en améliorant le rendement des épiciers indépendants. Dans le cas où les entreprises à succursales ne réussiraient pas à s'implanter avec succès, la quasi-intégration aurait comme fonction de permettre la réalisation d'avantages économiques normalement associés au système d'intégration verticale complète. Le consommateur a tout avantage à ce que le détaillant indépendant s'associe en coopératives de détaillants ou sous toute autre forme.

Maurice MARIA,
*professeur à l'École des Hautes
Études commerciales (Montréal).*