

**« CONCURRENCE , MARGES ARRIERES ET LEGISLATION COMMERCIALE EN FRANCE : LES
RAISONS D'UNE DERIVE »**

Enrico Colla

**Professeur
NEGOCIA
8 Avenue de la Porte de Champerret
75838 Paris Cedex 17**

**Chercheur CERIDICE
ESCP-EAP
79 Avenue de la République
75011 Paris**

**Tél : 01 44 09 35 79
ecolla negocia.fr**

« CONCURRENCE , MARGES ARRIERES ET LEGISLATION COMMERCIALE EN FRANCE : LES
RAISONS D'UNE DERIVE »

Résumé

Les marges et les profits des GSA (supermarchés et hypermarchés) augmentent depuis quelques années, mais leurs parts de marché diminuent face aux hard discount en forte croissance. Leur fréquentation diminue alors que celle du discount ne cesse de croître. Les distributeurs leaders ainsi que quelques grands fabricants s'inquiètent de ces tendances et essaient de réagir en lançant de vastes campagnes de promotions. Ce papier se propose de contribuer à clarifier le débat et fournir une réponse aux questions suivantes : pourquoi les hypermarchés et les supermarchés perdent-ils des parts de marché ? Pourquoi leur prix augmente-t-il ainsi que l'écart vis-à-vis des hard discounts ? Cela est-il dû à la croissance du pouvoir des distributeurs face aux fabricants ? Ou alors à celle du pouvoir de marché des distributeurs ? Ou encore à l'influence de la législation commerciale ?

Mots clés : concurrence horizontale , concurrence verticale , pouvoir de négociation, grande distribution , marges arrières, négociation des conditions de vente.

Abstract

Margins an revenues of supermarkets an hypermarkets have increased in the last years in France, but their market share shrinks while hard discount is strongly increasing . Leading retailers and producers of fast moving consumer goods are reacting with huge promotional campaigns. This paper try to give a contribution to the understanding of this situation answering to the following questions : why hypermarkets an supermarkets are losing market share ? Why their price is increasing and its difference with the hard discount ? Has retailers' power against producers increased ? Has retailers' horizontal market power increased ? Has legislation had any influence on those evolutions ?

Key words : horizontal competition, vertical competition, retailer' power, wholesale price, price negotiations.

« CONCURRENCE , MARGES ARRIERES ET LEGISLATION COMMERCIALE EN FRANCE : LES RAISONS D'UNE DERIVE »

Il y a en France un malaise de l'ensemble du secteur des produits de grande consommation : les principaux groupes de la production et de la grande distribution réalisent de bonnes performances de rentabilité, mais leurs ventes stagnent. Les marges et les profits des GSA (supermarchés et hypermarchés) augmentent depuis quelques années, mais leurs parts de marché diminuent face aux hard discount en forte croissance. Leur fréquentation diminue alors que celle du discount ne cesse de croître. Les distributeurs leaders ainsi que quelques grands fabricants s'inquiètent de ces tendances et essayent de réagir en lançant de vastes campagnes de promotions. Les pouvoirs publics appellent à la réduction des marges arrières et critiquent le recours aux promotions qui leur semblent être en contradiction avec la loi Galland.

Ce papier se propose de contribuer à clarifier le débat en utilisant la théorie économique et le marketing. Après le constat de la situation actuelle, les questions auxquelles nous essayerons de fournir une réponse sont les suivantes : pourquoi les hypermarchés et les supermarchés perdent-ils des parts de marché ? Pourquoi leur prix augmente-t-il ainsi que l'écart vis-à-vis des hard discounts ? Cela est-il dû à la croissance du pouvoir des distributeurs face aux fabricants ? Ou alors à celle du pouvoir de marché des distributeurs ? Ou encore à l'influence de la législation commerciale ?

Pourquoi les hypermarché et les supermarchés perdent des parts de marché ?

L'évolution de la fréquentation des formats au cours des années 2000-2003 a été beaucoup plus favorable au hard discount qu'aux supermarchés et/ou hypermarchés, à la fois en tant que magasin principal, secondaire et occasionnel (TNS 2004). Depuis plusieurs années , le hard discount est le format le plus dynamique du commerce français et sa part de marché continue d'augmenter : de 9% en 2000, elle a atteint 12,3% en 2003.

Pourquoi les consommateurs ont-ils modifié leur comportement d'achat ? Pour répondre à cette question, nous pouvons rappeler que la clientèle s'adresse aux enseignes des différentes formes de distribution pour satisfaire différentes exigences d'achat (achat de stockage, achat complémentaire ..), correspondant aux ensembles de services offerts par celles-ci , au niveaux de prix , et en fonction des coûts pour y accéder (Coughland, Anderson, Stern, El-

Ansary 2001). La différenciation est élevée entre différents formats, même si le niveau de prix peut être parfois proche (par exemple entre certains supermarchés et hypermarchés).

Les parts de marché des différents formats au plan national et par zone de chalandise à un moment donné expriment les préférences des consommateurs .

Par ailleurs, le consommateur ne se rend pas dans un seul magasin : en fonction du montant de l'achat , des occasions et des catégories , une même clientèle peut fréquenter différents types de magasins (magasin principal, secondaire, occasionnel) les formats étant en partie interchangeables.

Le prix est donc un paramètre important de décision dans le choix du type de magasin, non seulement dans le choix entre formats modernes et commerce traditionnel, mais aussi entre les formats modernes.

Or en France le prix est la principale raison de fréquentation du hard discount comme magasin principal, avant la proximité et la rapidité aux caisses. Il constitue aussi la troisième raison de fréquentation , après la proximité et le choix , des hypermarchés et la deuxième raison de fréquentation d'un supermarché sur trois , toujours comme magasin principal.

En outre, le prix constitue la deuxième ou troisième raison d'abandon d'un hypermarché accessible et la première (dans trois cas sur six) , deuxième (dans un cas sur 6) et troisième (dans deux cas sur six) raison d'abandon d'un supermarché accessible (TSN 2004).

L'arbitrage entre les différents formats change dans le temps, selon les modifications à long terme du comportement d'achat des consommateurs, et les principaux facteurs qui influencent ces dernières sont essentiellement de nature socioéconomique et démographique.

Mais le prix joue un rôle important dans cette évolution : selon la théorie de la roue de la distribution (Davidson, Bates & Bass 1976), les nouveaux formats qui s'imposent dans les domaines des PGC sont toujours des formats à bas prix.

La progression du hard discount semble donc avoir été causée par des modifications du comportement des consommateurs en matière d'arbitrage entre le prix, la proximité et le choix. Ces modifications ont été provoquées, au moins en partie, par de réels changements des prix respectifs des différents formats, constatés en France au cours des dernières années. Ces changements ont été les suivants : hausse des prix des produits de grande marque, augmentation des « marges arrières » et des marges totales des distributeurs, accroissement de l'écart des prix entre hard discount d'un côté, supermarchés, hypermarchés et magasins de proximité de l'autre, et réductions des différences des prix entre supermarchés et hypermarchés.

L'augmentation du prix des GSA est-elle due à la hausse du pouvoir des distributeurs face aux fabricants?

Il est vrai *que* la structure de prise de décision découlant de l'équilibre entre le pouvoir des acteurs du canal conditionne leurs performances à l'issue de la négociation, qui porte sur les conditions de vente et le prix de gros pratiqué par les fabricants aux distributeurs . Un déséquilibre entre les bases de pouvoir entre fabricants et distributeurs fait que les objectifs du plus fort vont prévaloir sur ceux du plus faible. Le négociateur ayant davantage de pouvoir tend à faire le moins de concessions, à adopter des stratégies plus agressives et à obtenir ainsi de meilleurs résultats (Jolibert 2001). Ce qui se traduit par des décisions marketing (conditions de vente, promotions, etc.) qui lui sont plus favorables. Mais quelles sont les bases du pouvoir des fabricants et des distributeurs ? Se sont –elles modifiées au cours des dernières années ? Pour le comprendre, il est utile de rappeler certaines conclusions de la recherche en stratégie et marketing concernant les relations de pouvoir fabricants/distributeurs :

- Le pouvoir des fabricants et des distributeurs se manifeste au niveau d'une dyade d'opérateurs économiques (French & Raven 1959) mais il se base sur la structure d'un marché (une catégorie de produits/un secteur) (Porter 1980, Coughland, Anderson, Stern, El-Ansary 2001).

- Le pouvoir des fabricants est lié essentiellement aux éléments suivants : la taille relative, les compétences technologiques et de recherche et développement, les capacités de production et logistiques, la disponibilité de marques fortes (à fois en parts de marché et en positionnement en termes de qualité/prix) et donc incontournables, la disponibilité d'informations sur le marché et sur le comportement du consommateur de ses produits et une bonne expertise de marketing , la capacité à exprimer une menace crédible d'intégration en aval dans la distribution, le nombre élevé de canaux à travers lesquels les produits de l'entreprises sont diffusés (Porter 1980 et 1985, Segal-Horn et McGee 1989, Coughland, Anderson, Stern, El-Ansary 2001, Colla et Dupuis 1997, Lugli et Pellegrini 2002).

- Le pouvoir des distributeurs est lié essentiellement à leur taille et à leur différenciation, à la création d'une image d'enseigne, à la fidélisation des consommateurs et aux MDD (Filser, Des Garets, Paché 2001, McKinnon 1986 ; Smith and Sparks 1993, Dawson et Shaw 1989).

- Les deux pouvoirs – des fabricants et des distributeurs - sont basés sur les choix du consommateur et la relation entre la fidélité à la marque et la fidélité à l'enseigne (Steiner 1973 et 1984, Farris et Albion 1980, Albion 1983, Porter 1985) .
- Dans la création et la gestion des MDD, la répartition des activités de marketing entre fabricants et distributeurs est différente de celle qui caractérise les produits de marque industrielle. Les MDD révèlent donc généralement un pouvoir fort des distributeurs face aux producteurs autant qu'elles constituent une source de pouvoir par rapport aux fournisseurs des autres produits (Burt 2000 , 2003).
- La négociation des conditions de vente vise à obtenir les meilleurs résultats possibles par rapport aux concurrents respectifs , et à discriminer ces conditions selon les pouvoirs relatifs (Steiner 1993, Corstjens et Corstjens 1995).
- Le pouvoir des distributeurs agit sur l'intensité de la concurrence entre les fabricants (et vice-versa). Si leur pouvoir augmente , l'intensité compétitive de la concurrence entre les fabricants s'accroît (et vice-versa)(Porter 1980,1985).
- La collaboration verticale fabricants/distributeurs vise à assurer, à travers l'augmentation du profit total du canal vertical, des avantages compétitifs pour les deux partenaires, chacun sur son propre marché(Ogbonna et Wilkinson 1996, Dussart 2001, Des Garets 2000).

En conclusion , les distributeurs exercent une pression compétitive sur les fabricants qui contribue à l'intensification de la concurrence, à l'augmentation de la productivité et à la baisse des prix des fabricants.

Globalement, au cours de la période 1988-2002, la hausse des marges arrières payées à la distribution a été supérieure à celle des prix pratiqués par les fabricants aux distributeurs, ou prix net net net (prix net sur facture moins marges arrières) (ILEC 2002 a).

Ceci révélerait un renforcement du pouvoir des distributeurs face aux producteurs. Or, pendant la même période, on a effectivement assisté en France à une plus grande concentration des distributeurs , ainsi qu'à une croissance des MDD et à un passage progressif d'une concurrence par le prix à une concurrence par la différenciation de l'offre.

La grande distribution a accru ses parts de marché sur la plupart des marchés de l'épicerie et des produits frais (Colla 2003). Ses structures logistiques se sont renforcées (Paché et Sauvage 1999), elle dispose de plus d'informations et de compétences, notamment en matière de marketing et de promotions (Volle 1999, Macé 2000).

L'augmentation du prix des GSA est-elle due à la hausse du pouvoir de marché des distributeurs ?

Il y a certes une relation étroite entre pouvoir contractuel et performances de marché. L'issue des négociations sur les conditions de vente (ainsi que des autres variables de marketing) ne dépendent pas uniquement des rapports de force. Ceux-ci sont déterminantes, certes mais « la négociation n'est pas forcément surdéterminée ...et peut devenir elle même déterminante » (Faure, Mermet, Touzard, Dupont 1998). D'autres facteurs sont aussi importants, comme les caractéristiques des négociateurs et des entreprises qu'ils représentent (leur culture , leur organisation, leurs perceptions et connaissances , leurs capacités cognitives, etc.) (Jolibert 2001).

En outre, sous la pression de la concurrence horizontale, les distributeurs sont obligés de transférer entièrement, ou partiellement, aux consommateurs les meilleures conditions de vente éventuellement obtenues.

Même la croissance des promotions offertes aux distributeurs - par rapport aux dépenses en publicité ou en promotion aux consommateurs - peut ne pas assurer davantage de profits aux distributeurs. Sous la pression de la concurrence horizontale, et comme cela se produit pour les conditions de vente, ceux-ci sont obligés parfois de transférer entièrement aux consommateurs l'avantage de ces promotions (Kim&Staelin, 1999). D'autant plus que fabricants arrivent à établir un rapport entre le montant des investissements promotionnels et les résultats de ventes effectifs des distributeurs (Alawadi, Farris et Shame, 1999 ; Bell et Drèze 2002).

Si un distributeur ayant obtenu de meilleures conditions de vente dispose, au moins temporairement, d'un avantage compétitif, le profit moyen des distributeurs peut ne pas augmenter par rapport à celui des fabricants.

Les MDD à elles seules semblent permettre aux distributeurs de générer de profits supérieurs à ceux des fabricants et de façon importante et durable (Ailawadi 2001, Ailawadi et Harlam 2000 et 2004).

Puisque ces conditions de vente obtenues par un distributeur se transmettent en bonne partie aux consommateurs, et il est impossible de les garder secrètes, la négociation distributive sur les conditions de vente reste importante et se renouvelle continuellement.

Eviter ou limiter cette concurrence sur les prix pratiqués aux distributeurs - dangereuse pour les fabricants puisqu'elle contribue à baisser leur taux de profit - peut être un de leur objectifs stratégiques.

L'adoption de la gestion par catégorie contribue à ce résultat (Zenor 1994) et à cette fin, des stratégies de non discrimination de conditions de vente sont régulièrement explorées, surtout par des fabricants leaders ; c'est ce qu'a fait Procter&Gamble (Ailawadi, Lehmann & Neslin 2001).

Enfin, les modèles stratégiques et de marketing soulignent que la relation entre les variables de marketing des fabricants et les profits des distributeurs dépendent aussi d'autres facteurs, qui contribuent à définir le niveau et les caractéristiques de la concurrence horizontale . Les distributeurs proposent aux consommateurs une offre (le produit magasin) qui comprend un choix de produits fournis par les producteurs, avec de nombreux autres services (ambiance, expérience, communication , etc. Dawson 2000, McGoldrick 2002). Les conditions de vente et les autres initiatives obtenues et réalisées à travers les relations avec les fournisseurs peuvent contribuer à la création d'avantages compétitifs, mais elles peuvent ne pas être suffisantes pour garantir des profits supérieurs à ceux des fabricants (et des concurrents) à long terme.

Les améliorations des conditions de vente obtenues par les distributeurs sont transférées aux consommateurs selon l'intensité concurrentielle des prix dans le secteur, qui est normalement élevée, en absence d'intervention législative entravant le fonctionnement du marché. Les conditions de concurrence existant dans le secteur obligent les entreprises à transférer aux consommateurs les gains obtenus en amont.

Dans les produits de grande consommation , on a un comportement de concentration des achats des clients et une forte similarité des assortiments des points de vente d'un même format. La proximité spatiale reste donc le premier critère de choix d'une enseigne dans le cadre d'un même format et les facteurs d'innovation sont plus facilement imitables que dans la distribution du non-alimentaire.

Tous ces éléments rendent les politiques de différenciation plutôt difficiles à réaliser : au sein d'une même formule, la différenciation de l'offre n'est décisive aux yeux du consommateur que si ce dernier est sûr que les éventuelles différences de prix se justifient par une meilleure qualité globale. Le prix joue toujours un rôle majeur, mais la concurrence sur les prix présente le risque de progressives réductions de profit ; en outre, les « imperfections » de la concurrence au niveau de la localisation et la présence d'économies d'échelle permettent d'opter pour des stratégies autres que la domination par les coûts : quoique difficile, la différenciation est possible et activement poursuivie par les enseignes .

Puisque des économies d'échelles peuvent être obtenues, une tendance forte vers la concentration se manifeste au niveau des réseaux de magasins d'un même format et au niveau des entreprises.

Malgré la concentration élevée, les ententes ne se manifestent pourtant pas souvent dans ce secteur où l'intensité de la concurrence est généralement élevée. En France, ceci est dû à plusieurs facteurs :

- la croissance très limitée du chiffre d'affaires globale du secteur,
- la concurrence intense entre enseignes de la même forme de distribution mais aussi de formes de distribution différentes. Au niveau d'une zone de chalandise, la concurrence peut être inter-format (par exemple : hyper Carrefour / hard discount Aldi) et intra-format (par exemple hyper Carrefour / hyper Casino).
- l'existence de typologies d'entreprise très différentes, avec des stratégies et des structures très variées, qui rendent très difficiles d'éventuelles ententes.

Ceci est valable à défaut d'une législation qui réduirait la concurrence (comme en France) et tant que les fusions au niveau national des entreprises du secteur n'entraînent une concentration excessive.

Quelles sont donc les raisons qui font que le prix des GSA augmente ainsi que l'écart par rapport au hard discount ?

Au cours de la période 1988-2002, le taux de marge des distributeurs a connu une croissance supérieure à celle des prix à la consommation, selon l'ILEC (ILEC 2002a).

Cette croissance des taux de marge des distributeurs supérieure aux prix à la consommation révèle que le transfert aux consommateurs des conditions de vente ne s'est pas réalisé complètement en France pendant cette période. Ce qui ne dément pas notre conclusion sur le transfert aux consommateurs puisqu'il est généralement admis par les experts, professionnels et universitaires, que les lois Raffarin et Galland ont favorisé une atténuation de la concurrence par les prix en France (Rey et Tirole 2000, Colla 2003).

La législation peut déterminer une augmentation des prix en réduisant l'intensité de la compétition.

Les principales *conséquences de la loi Raffarin* sont les suivantes :

- un ralentissement de la création des hard discount au cours de premières années (mais avec une reprise successive) ;

- une protection des situations acquises (parts de marché) par les distributeurs, laquelle s'est manifestée par une croissance de la valeur des entreprises et des magasins, ainsi que des valeurs boursières;
- une impulsion à la concentration de la distribution;
- un encouragement à la croissance internationale;

La loi Galland a eu des conséquences importantes à la fois sur la situation compétitive et sur l'évolution des relations fabricants/distributeurs.

- L'efficacité a été totale dans l'élimination des ventes à perte. Le prix de vente facturé aux distributeurs étant devenu presque uniforme – correspondant au prix minimum d'achat - le prix de vente aux consommateurs s'est aligné aussi vers le haut.

Les prix des 2000 produits de grande marque les plus vendus a augmenté de 3,6% dans l'année qui a suivi la loi (Nielsen). Par conséquent , après la loi, les plus grandes enseignes ne se concurrencent plus tellement sur le prix de ce type d'article. Ceci a favorisé aussi les MDD qui ont pu augmenter leur marges et leur prix, ou bien accroître le différentiel de prix par rapport aux marques.

En réduisant leur concurrence sur le prix, les enseignes sont donc passées à une concurrence de plus en plus axée sur les autres variables du retailing mix (communication institutionnelle, promotion, développement des MDD) et la recherche de gains de productivité.

Pour les MDD, par exemple, les enseignes qui avaient pris davantage de retard ont essayé de le rattraper. Leclerc a intensifié son effort dans ce sens et Auchan a lancé un vaste programme de création de produits à la marque d'enseigne, alors que précédemment, il avait plutôt développé ses marques propres. Les MDD ont justement repris leur croissance en France à partir de 1997 , selon Nielsen .

- En ce qui concerne la négociation des conditions de vente, celle-ci s'est déplacée du prix facturé à la "coopération commerciale" , devenue un véritable facteur de discrimination des conditions de vente . Cette coopération augmente au cours des années récentes et à atteint un palier très élevé .

- Les négociations entre les deux parties, axées auparavant sur des arguments conflictuels (prix, droit d'alignement..) ont fait place petit à petit à des négociations davantage basées sur les intérêts mutuels des industriels et des distributeurs.

Face aux changements de l'environnement compétitif (concentration du secteur, développement du hard discount dans les années 80, croissance des MDD, évolution des

technologies et modification des politiques publiques), producteurs et distributeurs avaient déjà été amenés à améliorer leurs relations en passant du conflit à la coopération.

A la fin des années 80, cette coopération s'est surtout manifestée par des initiatives de « Trade Marketing », ponctuelles (Auchan) ou récurrentes (Carrefour, Casino, Cora), lesquelles ont porté essentiellement sur des actions publi-promotionnelles personnalisées sur le point de vente (Manzano 1997).

Avec l'apparition de l'ECR aux Etats-Unis et en Europe, producteurs et distributeurs ont constitué l'ECR France qui a trouvé dans la logistique son champ d'application privilégié, grâce – entre autres - au bon développement du réseau EDI en France.

La diffusion du scanning en France compte parmi les plus élevées d'Europe avec 93% du volume grocery, et toutes les entreprises majeures désormais scannent 100% de leur ventes.

En revanche, la France n'apparaît pas le leader européen en ce qui concerne les pratiques les plus avancées de « Category management ». Très peu d'entreprises (dont Casino) se sont dotées de véritables structures de ce type.

Quelques Définitions

Prix tarif = Prix proposé par le fournisseur au distributeur , objet de négociation

PVC = Prix de vente consommateur

Marge avant = Différence entre le prix de vente consommateurs et le prix net sur facture des marchandises (constitutif du SRP)

SRP = Seuil de Revente à Perte

Prix net net = Prix net sur facture moins ristournes conditionnelles non acquises lors de la vente

Coopération commerciale facturée par le distributeur = Sommes versées pour obtenir le référencement par le distributeur et la prestation de services spécifiques de ce dernier non prévues dans les conditions générales de vente du fournisseur

Marge arrière = Prix net net moins coopération commerciale (comprend la coopération commerciale et les ristournes conditionnelles hors de la vente)

Prix net net net = Prix net net moins marge arrière (prix réel de vente du fabricant au distributeur)

Source : Ilec , 2002b ; Allain et Chambolle, 2000.

Conclusions

Le prix joue un rôle essentiel dans le choix des formats de la part des consommateurs. Les changements récents de la distribution française concernant l'évolution des prix des différents formats et leur écart peuvent donc expliquer, au moins en partie, l'évolution de la fréquentation des différents formats et celle de leur part de marché.

Sur la base des théories économique et de marketing, nous avons aussi essayé de montrer que la croissance des marges et des prix des grandes surfaces n'est pas due à la hausse du pouvoir des distributeurs par rapport aux fabricants. Au contraire, en exerçant un contre-pouvoir de plus en plus fort face aux fabricants, les distributeurs font jouer la concurrence entre ces derniers, et ceci dans l'intérêt des consommateurs.

Là où les distributeurs sont leaders de la filière et maîtres du prix au détail, comme c'est le cas avec les MDD, ils peuvent aussi raviver la concurrence horizontale et verticale.

En revanche, nous avons essayé de démontrer que l'écart croissant des prix des grandes surfaces par rapport au hard discount et que l'atténuation de la rivalité entre les grandes surfaces classiques s'expliquent essentiellement par les lois. Les lois Raffarin et Galland sont effectivement à l'origine de l'augmentation des marges des grandes surfaces alimentaires et de leurs difficultés face au hard discount.

L'essor de ce dernier, ainsi que certains autres aspects du secteur, notamment les initiatives promotionnelles des discounters « traditionnels » comme Leclerc, et la réaction des enseignes les plus différenciées (Auchan, Carrefour, Casino, Cora), montrent que la concurrence a bel et bien repris ses droits.

Elle se manifeste maintenant à la fois avec la pression des formats « alternatifs » comme le hard discount et l'intensification de la rivalité interne aux formats « classiques » (supermarchés, hypermarché, proximité) au moyen des promotions.

La législation aurait donc ralenti la concurrence par les prix pendant quelque temps, mais celle-ci a repris, et elle se manifeste malgré les lois qu'elle contourne.

Le législateur a maintenant le choix entre deux options principales.

La première est de ne rien faire et de laisser agir la concurrence inter-format et la rivalité entre les enseignes, telles qu'elles se manifestent aujourd'hui, avec les conséquences prévisibles (croissance du hard discount et des MDD, intensification des promotions...).

La deuxième est d'essayer d'orienter le secteur vers un retour à la concurrence sur les prix des produits des marques nationales, en modifiant la loi Galland, mais sans nécessairement remettre en cause l'interdiction de la vente à perte.

Références

- Ailawadi K.L. (2001). The retail power-performance conundrum: what we have learned? *Journal of retailing*, 77 (3), 299-318.
- Ailawadi, K.L. Farris, P.W. et Shames, E. (1999) . Trade Promotion: Essential to Selling Through Resellers. *Sloan Management Review*, 41 (1): 83-92.
- Ailawadi, K.L. Lehmann, D.R. Neslin, S.A. (2001) Market response to a major policy change in the marketing mix : Learning from Procter and Gamble's value pricing strategy, *Journal of Marketing*, 65, 44-61.
- Ailawadi K.L. Harlam B. (2000) The effect of store brands on retailer profitability : an empirical analysis . *Tuck School Working Paper* , Dartmouth College.
- Ailawadi K.L. Harlam B. (2004) An empirical analysis of the determinants of retail margins : the role of store brand share, *Journal of Marketing*, forthcoming.
- Albion, M.S. (1983) *Advertising Hidden Effects*, Boston, Mass. : Auburn House.
- Allain, M.L. Chambolle, C. (2003) *Economie de la distribution*, Paris : Editions La Découverte.
- Bell, D.R. et Drèze, X. (2002), Changing the channel ; A better way to do trade promotions. *Sloan Management Review*, 44 (4): 42-49.
- Burt, S. (2000), The strategic role of retailer brands in British grocery retailing, *European Journal of Marketing* , 34,8, 875-890.
- Burt, S. (2003), Market sanctions , monitoring and vertical coordination within retailer-manufacturer relationships. , *European Journal of Marketing* , 37,56, 668-689.
- Colla, E. (2003b), "France", in Stewart Howe (Ed.) "*Retailing in the European Union: Structure, Competition and Performance*", London: Taylor and Francis, pag. 23-55.
- Colla (2004) The Outlook for European Retailing : competition and format development, *International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, 4 (1) ,47-69 .
- Colla, E. et Dupuis M. (1997) "*Le défi mondial du bas prix*" Paris: PubliUnion.
- Corstjens M. et Corstiens J. (1995) "*Store Wars*", John Wiley and Sons.
- Coughland, A.T. Anderson, E. Stern L.W. et El-Ansary, A.I. (2001) , *Marketing Channels*, Prentice Hall.
- Davidson , W.R. , Bates, A.D. and Bass, S.J. (1976) 'The Retail Life Cycle' *Harvard Business Review* , vol 54 n.6, pp. 89-96.

- Dawson J.A. & Shaw S.A. (1989). Horizontal competition and the structure of manufacturer retailer relationship, dans Pellegrini & Reddy (eds) *Retail and marketing channels*, Routledge, 49-72.
- Dawson, J.A. (2000) 'Viewpoint: retailer power, manufacturer power, competition and some questions of economic analysis,' *International Journal of Retail and Distribution Management*, 28 (1), 5-8.
- Des Garets, V. (2000). Les relations fabricants-distributeurs et les modalités de leur coordination, dans Fabbes Costes, Coli et Paché (Eds) *Faire de la recherche en logistique et distribution?* Paris, Vuibert, 109-126.
- Dussart C. (2001) Le category management , dans Bloch A. et Maquin A., « *Vente et Distribution* », Economica.
- Farris P.W. et Albion M.S. (1980) « The impact of advertising on price of consumer products », *Journal of Marketing* 44 : 17-35.
- Faure, G.O. Mermet, L. Touzard, H. Dupont, C. (1998) *La négociation* , Paris : Nathan.
- Filser, M. des Garets, V. Paché, G. (2001) « *La distribution : organisation et stratégie* », Colombelle : éditions ems.
- French, R.J.P. and Raven, B. (1959) 'The bases of social power,' in: Cartwright, D. (ed) *Studies in Social Power*, University of Michigan Press, Chicago, 150-167.
- Jolibert A. (2001) La négociation commerciale : un état de l'art, dans Bloch A. et Maquin A., « *Vente et Distribution* », Economica, pag. 269-286.
- Kim S.Y. et Staelin R. (1999) "Manufacturer Allowances and Retailer Pass Through Rates in a Competitive environment", *Marketing Science*, Vol. 18, No. 1, pp. 59-76.
- ILEC (2002a) *Enquête sur les marges de la distribution* , Paris : ILEC.
- ILEC (2002b) Qu'est-ce que la marge arrière ?, *Le bulletin de l'ILEC*, n. 336, pag. 4-7.
- Lugli G. et Pellegrini L. (2002) *Marketing Distributivo*, Torino, Utet.
- Manzano M. (2001) Evolutions des relations entre les producteurs et les distributeurs, dans Bloch A. et Maquin A., « *Vente et Distribution* », Economica, pag. 117-140.
- Macé S. (2000) *La politique marketing du point de vente*, Paris, Vuibert.
- McGoldrick (2002) *Retail Marketing*, McGraw-Hill.
- McKinnon, A.C, 1986, "The physical distribution strategies of multiple retailers", *International Journal of Retailing*, 1, 2, 49-63.

Ogbonna and Wilkinson (1996) "Inter-organisational power relations in the UK grocery industry : contradictions and developments" , *International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, 6:4 , 395-414.

Paché G. et Sauvage T. (1999) *La logistique : enjeux stratégique*, Paris : Vuibert.

Porter, M.E. (1980) *Competitive strategy* , New York : The Free Press.

Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage. Creating and sustaining superior performance*. The Free Press, New York.

Rey, P et Tirole J. (2000) *Quelles régulations pour le commerce?* Paris, La documentation Française.

Segal-Horne, S., McGee, J., (1989), "Strategies to cope with retailer buying power", dans Pellegrini, L. , Reddy, S.K. , *Retail and Marketing Channels: Economic and Marketing Perspectives on Producer-Distributor Relationships*, Routledge, London.

Smith, D.L.G., Sparks, L, 1993, "The transformation of physical distribution in retailing : the example of Tesco plc", *International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, 3, 1, 35-64.

Steiner, R.L. (1973), Does advertising lower consumer prices?" *Journal of Marketing* , 37, 19-26.

Steiner, R.L. (1984), " Basic Relationships in Consumer Goods Industries ,"Research in Marketing , 7, 165-208;

Steiner, R.L. (1993), The Inverse Association Between Margins Of Manufacturers and Retailers," *Review of Industrial Organization*, 8, 717-740.

Volle P. (1999) *Promotion et choix du point de vente*, Paris, Vuibert.

Zenor, M.J, (1994) 'The profit benefit of category management', *Journal of Marketing Reserch*,31(May) 202-221.