

**LA MUTUALISATION LOGISTIQUE DANS LE CANAL DE DISTRIBUTION : UNE STRATEGIE
DE CONTOURNEMENT DE LA LOI DE MODERNISATION DE L'ECONOMIE**

Christelle CAMMAN & Laurent LIVOLSI

Maîtres de Conférences en Sciences de Gestion

CRET-LOG - Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II)

413, Avenue Gaston Berger – 13625 Aix en Provence cedex

laurent.livolsi@univmed.fr

04 42 93 90 16 / 04 42 93 90 47

**LA MUTUALISATION LOGISTIQUE DANS LE CANAL DE DISTRIBUTION : UNE STRATEGIE
DE CONTOURNEMENT DE LA LOI DE MODERNISATION DE L'ECONOMIE**

Christelle CAMMAN & Laurent LIVOLSI

Maîtres de Conférences en Sciences de Gestion

CRET-LOG - Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II)

413, Avenue Gaston Berger – 13625 Aix en Provence cedex

laurent.livolsi@univmed.fr

04 42 93 90 16 / 04 42 93 90 47

Résumé

Cette communication s'intéresse aux conséquences de la Loi de Modernisation de l'Economie (LME) dans la grande distribution. Son objectif est de montrer comment la refonte des organisations logistiques, fondée sur une plus grande mutualisation des approvisionnements, constitue une réponse commune des industriels et des distributeurs pour atténuer ces conséquences. L'observation de ces pratiques révèle les enjeux de ces nouvelles organisations logistiques pour les distributeurs et les industriels, mais aussi leurs risques, particulièrement pour les PME. Celles-ci mobilisent alors les institutions locales (CCI, conseils généraux ou régionaux) pour promouvoir ces démarches à l'échelle de leur territoire, poussant ainsi les pouvoirs publics à s'inscrire, au-delà d'une simple logique d'équilibrage (via les textes législatifs), dans une logique d'action.

Abstract

This communication concerns the consequences of the Law of Modernization of the Economy (LME) in the distribution sector. The objective is to show how the evolutions of the logistics organizations, based on a growing mutualization of flows, represents a common response from manufacturers and retailers in order to mitigate these consequences. The observation of these practices brings the stakes of these new logistics organizations for manufacturers and retailers known, but also their risks, essentially for the small manufacturers. These ones mobilize their local institutions in order to promote these initiatives on the scale of their territory. Thus, they drive the public authorities, traditionally in a single logic of regulation (through laws and regulations), to now be part of action.

Mots clés : canal de distribution, réglementation, Loi de Modernisation de l'Economie, stratégies logistiques, Gestion Mutualisée des Approvisionnements

La grande distribution connaît des mutations incessantes qui alimentent les chercheurs en sciences humaines, particulièrement dans les disciplines du Droit, de l'Economie et de la Gestion. Si le marketing occupe une place centrale avec l'étude d'un consommateur dont le comportement évolue au gré des mutations socioculturelles ou sous l'influence des techniques de merchandising, les autres disciplines des sciences de gestion ne sont pas pour autant absentes. Un lien fort avec l'Economie et le Droit peut d'ailleurs être établi concernant l'étude du canal de distribution ou celle des organisations logistiques déployées. En effet, le jeu des acteurs ou les mutations économiques provoquent des déséquilibres dans le canal qui fragilisent tantôt le monde industriel, tantôt les distributeurs. Compte tenu du poids et des enjeux socio-économiques, que ce soit en termes de fragilisation de certaines filières en amont ou de risques inflationnistes en aval, les pouvoirs publics tentent en permanence de réguler ce secteur, via l'arsenal législatif, et d'assurer l'équilibre des relations entre les parties. Cette régulation s'exerce aussi sous l'influence de groupes de pression (FCD, ANIA, FEEF...) agissant pour le compte de leurs mandants. Si l'action de ces parties prenantes peut s'apparenter à du lobbying, elle dépasse en fait ce cadre et reflète davantage une action institutionnelle au sens de DiMaggio (1988), telle que Fourquet-Courbet et Messeghem (2009) ont pu l'illustrer avec l'étude du blog de Michel-Edouard Leclerc pendant la discussion de la loi Galland. Les nouveaux contextes de l'action, ainsi élaborés, suscitent en retour la réaction des différents acteurs (industriels et distributeurs) qui se concrétisent dans de nouvelles pratiques ou organisations, plus ou moins anticipées par les pouvoirs publics en vertu des conséquences inintentionnelles de l'action (Giddens, 1987).

L'objet de cette communication est d'étudier les conséquences de la Loi de Modernisation de l'Economie (LME), votée en août 2008, dans la grande distribution. Si le spectre de cette loi est beaucoup plus large, elle a incontestablement des effets profonds dans les relations entre les industriels et les distributeurs puisqu'elle concerne la négociation, les délais de paiement et le contrôle des pratiques abusives. Les réactions virulentes, aussi bien des industriels qui s'indignent de ses effets négatifs sur l'équilibre de leurs relations avec les distributeurs que de ces derniers qui posent la question de sa constitutionnalité en termes d'applicabilité, illustrent les enjeux stratégiques soulevés. Notre objectif est alors de montrer comment la refonte des organisations logistiques constitue une réponse commune des industriels et des distributeurs visant à atténuer les conséquences induites par la LME. Cette refonte s'appuie sur une démarche développée

préalablement à la promulgation de la LME, la Gestion Mutualisée des Approvisionnements (GMA) qui est un « mode de gestion des approvisionnements dans lequel plusieurs industriels s'engagent à livrer ensemble, à partir d'un même site logistique, un ou plusieurs distributeurs afin d'optimiser les coûts de stockage et de transport » (Camman et Livolsi, 2009), sous couvert d'une prise en compte du développement durable.

Cette communication est structurée en deux parties. La première a pour objectif de montrer que la logistique a fréquemment constitué une réponse des industriels ou des distributeurs aux modifications réglementaires promulguées par les pouvoirs publics en réaction à tel ou tel déséquilibre. La seconde partie, centrée sur la LME, montre comment cette loi apparaît comme un accélérateur des mutations des organisations logistiques au travers de la mise en place de la GMA, et quels sont les enjeux et les risques induits de cette refonte pour les distributeurs et les industriels.

I - L'impact de la réglementation sur les organisations logistiques dans le secteur de la distribution

Face aux évolutions de ce secteur, et surtout au pouvoir croissant de la grande distribution, un dispositif législatif complexe a été développé (1.1). Outre les liens de dépendance et les rapports de force existants qui freinent l'action en justice des producteurs et des distributeurs, la complexité (Bacache, 2009) des lois, décrets et circulaires se succédant, parfois imprécis ou contradictoires, rend leur application difficile et leurs résultats mitigés (1.2) au regard des objectifs du législateur (Allain et Chambolle, 2003 ; Philippart, 2007). Contraignant les distributeurs, ce cadre législatif et réglementaire évolutif a impacté leurs choix stratégiques, qu'il s'agisse de croissance interne et externe, d'internationalisation ou de positionnement sur leurs marchés. L'impossibilité de se différencier sur les prix (des marques nationales notamment) et le développement restreint des grandes surfaces ont contraint les distributeurs à faire évoluer leur offre et à rationaliser leurs processus. L'élargissement des assortiments, le développement des marques de distributeurs, des services et la création de nouvelles formes de vente ont permis de déplacer la concurrence des prix vers la qualité de service offerte au consommateur tout en accroissant leur pouvoir vis-à-vis des producteurs. La centralisation et la massification des achats ont aussi contribué au maintien de leurs marges en accroissant ce pouvoir de négociation. Ces stratégies n'auraient cependant

pas pu être conduites sans compétences logistiques. La conception et le pilotage des réseaux d’approvisionnement sont devenus une compétence stratégique pour les distributeurs pour supporter l’évolution de leur offre en maîtrisant leurs coûts logistiques, et pour pallier certains impacts financiers de la réglementation. A ce titre, la logistique a joué un rôle essentiel dans la conduite des stratégies qui ont permis aux distributeurs, malgré un cadre réglementaire défavorable, de poursuivre leur expansion et de renforcer leur pouvoir dans le canal de distribution (1.3).

1.1– L’évolution du cadre réglementaire jusqu’en Janvier 2008

Les rapports de force entre industriels et distributeurs ont conduit l’Etat à s’impliquer de façon croissante dans la régulation de leurs relations. Le cadre légal et réglementaire applicable à la distribution a ainsi été modifié à plusieurs reprises. Si dans la période d’après-guerre, la protection des commerçants face aux producteurs de marques nationales prévaut, le renversement progressif du pouvoir en faveur des distributeurs va conduire le législateur à réformer le dispositif législatif pour protéger non seulement les producteurs, notamment les PME, mais aussi les petits commerçants (Bacache, 2009). Cette protection s’appuie sur deux piliers (Allain et Chambolle, 2003). D’une part, les règles de comportements, relevant du code du commerce, visent à réguler les relations entre industriels et distributeurs et entre ces derniers. Elles se trouvent inscrites dans l’interdiction de revente à perte de 1963, l’ordonnance de 1986 réformée par la loi Galland entrée en vigueur le 1^{er} Janvier 1997, elle-même réformée par la loi Dutreil puis la loi Chatel de Janvier 2008. D’autre part, les règles de structure, qui renvoient aux lois Royer de 1973 et Raffarin de 1996 (code de l’urbanisme), visent à réguler l’implantation et l’extension des grandes surfaces avec pour objectif de protéger le petit commerce et limiter l’essor du hard discount.

Tableau 1

L’évolution du cadre réglementaire de la distribution en France jusqu’en 2008

Loi du 2 Juillet 1963	Interdiction de revente à perte
Loi « Royer » du 27 Décembre 1973	Création ou extension des grandes surfaces commerciales de 1000 m ² (communes de moins de 40 000 habitants) et 1500 m ² (communes de plus de 40000 habitants) soumises à l’autorisation de la Commission Départementale de l’Urbanisme Commercial (CDUC)
Ordonnance du 1^{er} Décembre 1986	Liberté des prix et de la concurrence comme principe général Création du conseil de la concurrence Interdiction des pratiques anticoncurrentielles (pratiques de prix de revente imposés ou les restrictions quantitatives (quotas), refus de vente...)

	Interdiction des pratiques abusives (ventes liées, pratiques discriminatoires...) Redéfinition du prix de revente à perte et transparence des prix (diffusion des CGV)
Loi Galland du 1^{er} Juillet 1996	Refus de vente autorisé Renforcement du contrôle des offres promotionnelles Précision de l'interdiction de revente à perte et interdiction de prix abusivement bas Prohibition du déréférencement abusif et réglementation des primes de référencement Interdiction de différencier les prix entre distributeurs sans contrepartie
Loi « Raffarin » du 5 Juillet 1996	Demande d'autorisation pour l'implantation de nouvelles surfaces abaissée à 300m ² et enquête publique obligatoire pour les opérations supérieures à 6000 m ²
Loi NRE du 15 Mai 2001	Toute coopération commerciale octroyée sans contrepartie réelle (marge arrière) est considérée comme une pratique discriminatoire Définition des pratiques abusives civilement condamnables et création de la Commission d'Examen des Pratiques Commerciales au rôle consultatif
Loi en faveur des PME du 2 Août 2005 (Loi Dutreil-Jacob)	Réduction du taux de marge arrière (20% en 2006 et 15% en 2007) Possibilité de différenciation tarifaire entre catégorie de distributeurs sur la base de contreparties réelles Réglementation sur les accords de gamme essentiellement réalisés par les grandes entreprises en échange de remises supplémentaires au distributeur Réglementation des enchères électroniques inversées
Circulaire Dutreil II du 8 Décembre 2005	Création des « services distincts » qui n'entrent pas dans la coopération commerciale et formalisation du contenu des contrats de coopération
Loi Châtel de Janvier 2008	Intégration dans le calcul du seuil de revente à perte de l'ensemble des ristournes obtenues par le distributeur = Prix triple net (Figure 1)

1.2– Entre résultats mitigés et effets pervers

Ce cadre législatif et réglementaire a fait l'objet de nombreuses critiques, parfois virulentes. Philippart (2007) parle d'hypocrisie collective tant les lois successives ont manqué d'effectivité du fait de leur caractère normatif limité. Allain et Chambolle (2003) soulignent l'imprécision, voire l'absence de définition de certains éléments clés de la loi, qui rendent son application difficile sinon impossible. Ils donnent l'exemple de l'interdiction des « prix abusivement bas » (article 10-1 de la loi Galland) pour lesquels aucun seuil n'a clairement été défini. La notion de « catégorie d'acheteurs » (loi en faveur des PME) n'est pas non plus définie et laissée à la jurisprudence (Bacache, 2009). La défense d'intérêts particuliers (producteurs, distributeurs, petits commerçants ou consommateurs) et le jeu des groupes associés de pression ont souvent dicté, voire bridé, le comportement du législateur. La conclusion de Cliquet et *al.* (2008) sur les effets des contraintes légales sur la croissance des grandes surfaces en France est sans équivoque : « *Les stratégies des distributeurs ont été affectées par les décisions prises à un niveau purement politique puisqu'on a vu que l'impact économique était relativement mineur. Mais la mise en œuvre de ces stratégies a eu pour effet de détourner ces lois de leurs objectifs en matière de protection sociale... et de politique. Le paradoxe du paradoxe est que, bien que la loi ait provoqué des effets pervers au*

point d'obtenir le contraire de ce qui était recherché, ces lois ont surtout renforcé la grande distribution française qui se trouve être aujourd'hui parmi les plus performantes du monde » (p. 19). Quelque soit le dispositif législatif développé, comme le soulignait déjà Ferrier (1998) pour les pratiques discriminatoires, les producteurs comme les distributeurs ne se plaignent pas ; les premiers pour éviter les représailles, les seconds parce qu'ils pourraient, un jour, être attaqués à leur tour.

Au regard des objectifs visés par le législateur, ces analyses critiques permettent de dégager les principaux résultats de cette réglementation sur les deux dimensions évoquées précédemment : la structure du secteur et les comportements des acteurs.

- **L'impact de la réglementation sur la structure du secteur**

La loi Royer puis la loi Raffarin visaient principalement la protection du petit commerce et, pour la seconde, la suppression des abus (de corruption notamment à l'origine de la loi Sapin du 29 Janvier 1993) constatés dans l'application de la loi Royer (Cliquet et *al.*, 2008). Les résultats obtenus vont à l'encontre des objectifs attendus. La première critique concerne la confusion opérée par le législateur entre la taille des magasins et la puissance d'achat (Allain et Chambolle, 2003). Contournant la loi, les groupes de distribution ont développé des formats de vente inférieurs à 1000 m² concurrençant directement les commerçants indépendants. Par ailleurs, les interdictions d'implantation ont créé une rente de situation pour les enseignes en place aboutissant parfois à des monopoles locaux et accélérant la concentration du secteur. A ces phénomènes s'ajoute une concurrence inter-marque accrue créée par la limitation des surfaces commerciales tandis que les industriels développent leur gamme de produits et les distributeurs leurs marques propres. La puissance financière comme le pouvoir de négociation des distributeurs se sont alors trouvés renforcés. Ainsi, la loi Raffarin n'a non seulement pas atteint ses objectifs en matière de protection du petit commerce et de limitation d'implantation des hard discounters, mais ses effets indirects sur les relations entre industriels et distributeurs ont été désastreux. Philippart (2007) parle « *d'effectivité symbolique* » et non instrumentale de la loi (p. 11), qu'il qualifie aussi « *d'inadéquation* » dans la mesure, où contrairement aux autres pays européens, la France n'a pas recherché un équilibre entre petits commerces et grandes surfaces reléguées en périphérie, mais a privilégié la défense des premiers délaissés progressivement par les consommateurs.

Si des enseignes, à l'instar de Cora, ont privilégié un positionnement régional, la recherche d'un pouvoir de négociation accru vis-à-vis des fournisseurs n'en a pas été

moins importante pour faire face à la concurrence des autres distributeurs à la recherche d'une taille critique (Filser, 1998). Les centrales d'achat ont alors permis à certaines enseignes de limiter leur croissance interne (focalisation régionale) en jouant quand même la domination par les coûts (Cliquet et *al.*, 2008). En 2000, les parts de marché des six premières centrales d'achats de produits alimentaires en France était de 94 % (Institut de Liaisons et d'Etudes des Industries de Consommation). Centrales d'achat qu'aucune réglementation n'encadre...

- **Les relations entre les acteurs du canal de distribution**

Les règles de comportement interdisent principalement les pratiques anti-concurrentielles et abusives. La loi Galland de 1996, qui réforme un certain nombre de dispositions de l'ordonnance de 1986 venue affirmer la liberté des prix, a été durcie en 2005 par la loi en faveur des PME (loi Dutreuil-Jacob), puis en 2008 avec la LME. La loi Galland a encadré plus strictement les « prix de revente à perte » en modifiant le calcul de leur seuil interdisant aux distributeurs d'intégrer les remises annuelles octroyées par les producteurs. Si certains distributeurs sont parvenus à « négocier » leur intégration au fil de l'eau (Allain et Chambolle, 2003), leur exclusion dans le calcul du seuil de revente à perte a eu un effet inflationniste (les industriels réintégrant période après période le montant annuel des marges-arrières consenties) avec un alignement des distributeurs en matière de prix (Colla, 2005) pénalisant les consommateurs. La loi Galland a ainsi eu pour effet de déplacer les négociations des marges-avant vers les marges-arrières avec une surenchère des distributeurs en la matière. Ne représentant que 12% du prix net facturé en 1995, elles atteignent 40% en 2007 (ILEC/ LSA).

Avec la loi en faveur des PME (2005), qui a admis et cherché à corriger cette dérive, les distributeurs ont eu la possibilité d'inclure graduellement une partie, puis l'intégralité, de leurs marges-arrières dans le calcul du seuil de revente à perte. La loi Châtel du 3 janvier 2008 a achevé cette réforme en diminuant ce seuil de l'ensemble des avantages consentis hors facture de vente par le fournisseur : c'est l'instauration du «trois fois net» (Figure 1) et, finalement, l'approbation légale des marges-arrières.

Au-delà des problématiques de marges-arrières, la loi Galland s'est aussi traduite par une augmentation des produits sous marque de distributeurs, aux marges plus élevées que les marques nationales, qui a encore accru la concurrence inter-marque.

Figure 1 Modalités de calcul des marges-arrières (Bacache, 2009)

Prix de vente au consommateur		
	Remises acquises lors de la vente (quantitatives) Remises qualitatives accordées en contrepartie de services rendus par l'acheteur et non distincts de la vente (transport, stockage...)	} Marges avant
Prix net Facture		
	Remises conditionnelles non acquises lors de la vente	} Marges-arrières
Prix double net		
	Référencement par le distributeur Coopération commerciale Services spécifiques Services distincts	
Prix triple net		

S'agissant des pratiques anticoncurrentielles, la loi Galland qui visait à restaurer la loyauté et l'équilibre dans les relations commerciales n'a pas eu non plus l'effet escompté. L'ambiguïté dans sa formulation et l'absence de définition sur certains points essentiels comme les prix abusivement bas, ainsi que la « prouvabilité » de l'infraction expliquent son ineffectivité (Philippart, 2007). En tentant de contraindre légalement les distributeurs, les autorités ont entériné un système de rémunération (coopération commerciale, prime de référencement, services distincts ou spécifiques...) contre lequel, les industriels, notamment les PME fragilisées par une « taxation » croissante des enseignes, se trouvent démunies compte tenu de leur degré de dépendance économique vis-à-vis de ces acteurs. Ainsi, outre les lacunes du dispositif qui ont parfois mécaniquement conduit à une situation opposée à celle attendue, les résultats obtenus témoignent de la capacité des distributeurs à innover rapidement, tant d'un point de vue marketing que d'un point de vue organisationnel (logistique en particulier), pour pallier les effets de ce cadre réglementaire sur leur performance.

1.3– Se développer malgré la contrainte : l'appui de la logistique

Les recherches sur l'évolution de la distribution en France témoignent de l'influence importante de la réglementation sur les choix stratégiques des firmes de distribution (Cliquet et al., 2008, Chanut, 2009). La structuration des organisations logistiques de distribution y apparaît comme un moyen de maintenir et développer son pouvoir ou un contre-pouvoir au sein du canal de distribution (Mc Kinnon, 1989 ; Paché et Des Garets, 1997 ; Filser et Paché, 2006 ; Colla, 2007 ; Bonet et Poirel, 2007 ; Filser et Paché, 2008). Sans revenir précisément sur ces travaux, la synthèse qui suit (Tableau 2) met en relation les stratégies conduites par les distributeurs en réaction aux contraintes légales

et réglementaires, et le rôle joué par la logistique simultanément moyen de « contournement » et soutien à la réalisation de ces stratégies.

Tableau 2

Contraintes réglementaires, stratégies des distributeurs et rôle de la logistique

	Impacts	Stratégie des distributeurs	Structuration et rôle de la logistique
1960 Interdiction du refus de vente	Pas d'autonomie vis-à-vis des producteurs	Développement du réseau commercial	Approvisionnement des magasins réalisé directement par les producteurs à partir des usines
Urbanisme commercial 1973 Loi Royer 1996 Loi Raffarin	Pallier les effets directs de ces lois sur la croissance	Développement d'un réseau de surfaces de vente de taille inférieure (notamment les supermarchés) Suppression des réserves en magasin pour les allouer à la vente afin de maximiser les profits des magasins et la rentabilité du réseau commercial Développement de nouveaux formats de vente (<i>e-commerce</i> par exemple car zéro mètre carrés sont nécessaires) Internationalisation	Centralisation des stocks et conception des réseaux d'approvisionnement des distributeurs Contrôle et pilotage des approvisionnements pour fiabiliser le service au consommateur Coopération avec les industriels pour optimiser les approvisionnements ↓ Accroissement du pouvoir de négociation des distributeurs (remises quantitatives plus importantes et achats spéculatifs possibles) Réduction des coûts logistiques (gains de productivité en matière de transport et de stockage)
	Pallier les effets indirects des lois sur la performance	Stratégie prix prédominante jusque dans les années 90 car concurrence inter-type de plus en plus forte et intra-type en développement	Remises de fonction pour la réalisation d'opérations de transport et de stockage auparavant à la charge du producteur Amélioration du service client (élargissement de l'assortiment et performance des nouveaux formats de vente – <i>e-commerce</i>)
Relations entre les acteurs 1996 Loi Galland	Pallier les effets sur la performance	Stratégie de différenciation car la domination par les prix est devenue impossible Plusieurs positionnements prix dans les formats de vente classique pour réduire l'impact du Hard discount en développement Développement des Marques de Distributeurs (MDD)	Remontée du canal logistique Reprise en main de certaines opérations laissées aux industriels (réapprovisionnement par exemple dans le cadre de la GPA) Accroissement de la coopération avec les industriels pour optimiser le réapprovisionnement ↓ Amélioration du service client prioritaire Possibilité de maîtriser le prix de vente au travers des remises de fonction (transport, stockage) Soutenir le développement des MDD Réduction des coûts logistiques Maîtrise des stocks pour pallier l'accroissement du nombre de références

- **Pouvoir de négociation, rentabilité des surfaces commerciales et logistique**

Les remises de fonction (transport et entreposage) parce qu'elles sont directement liées à la vente (Figure 1) sont imputables au prix net facturé par l'industriel dans le calcul du prix de vente au consommateur. Elles sont donc un moyen pour les distributeurs de préserver une partie de leur marge de manœuvre dans la fixation de leurs prix ou dans les négociations. Cette possibilité vaut essentiellement pour les PME qui, ne disposant ni de compétences logistiques ni des quantités nécessaires pour négocier leurs tarifs, ont rapidement été « intégrées » dans les réseaux d'approvisionnement de leurs clients. Ces remises qualitatives peuvent dépasser 10% du prix d'achat pour un coût de fonctionnement et de possession des infrastructures d'environ 5% non intégré dans le calcul du seuil de revente à perte si ces activités sont réalisées en propre par le distributeur. On comprend dès lors que la négociation sur ces remises ait pris de l'importance avec la loi Galland et que les distributeurs aient investi la réalisation des activités logistiques depuis la sortie des usines des industriels pour bénéficier à la fois des gains de productivité obtenus par la massification (tournées de ramasse de leurs fournisseurs, baisse des coûts de manutention et de préparation des commandes) et d'une marge de manœuvre pour la fixation de leur prix de vente au consommateur (Mével et Leray, 2007). En externalisant ces activités, les distributeurs ont par ailleurs accru leur performance opérationnelle, tant en termes de services que de coût grâce aux compétences des prestataires de services logistiques et à la baisse régulière de leurs tarifs en les cantonnant dans un rôle strictement opérationnel dans le cadre de contrats de court terme. La même logique a prévalu avec les transporteurs privés, qui comme le soulignent Filser et Paché (2006), ont pu baisser leurs tarifs tout au long des années 90. Cette baisse du prix de transport a été l'un des chevaux de bataille des distributeurs contraints par la loi Galland d'intégrer ce prix dans le calcul du seuil de revente à perte alors que ceux qui réalisaient ces opérations en propre n'y étaient pas contraints puisqu'il s'agissait d'un coût (Paché, 1998 ; Morcello, 1998).

La loi Galland a donc eu pour effet d'accélérer la structuration des réseaux d'approvisionnement des distributeurs, déjà bien avancée pour pallier les effets de la loi Royer, puis de la loi Raffarin, et permettre une réallocation des surfaces de magasin à la vente. Le passage par plate-forme a permis de bénéficier de remises de distribution et de remises quantitatives plus importantes, et de négocier des remises de fonction auprès des fournisseurs tout en réalisant des gains de productivité grâce à la massification ou des économies dans l'achat de prestations logistiques et transport.

- **Différenciation par le service offert au consommateur et logistique**

Ces conditions ont soutenu le développement de systèmes logistiques de plus en plus performants, fondés sur l'accélération des fréquences de livraison, visant une réduction continue des niveaux de stocks. Pour autant, ni la coopération avec les industriels pour optimiser les approvisionnements comme les démarches de Gestion Partagée des Approvisionnements (GPA) ou de *Collaborative Planning Forecasting and Replenishment* (CPFR), ni l'augmentation de la rotation des stocks n'ont permis d'endiguer l'accroissement des montants globaux immobilisés mécaniquement lié à celui du nombre de références en linéaire, lui-même partiellement corrélé aux remises de gammes pratiquées par certains fournisseurs. Si les taux de rotation ont été améliorés, le comportement opportuniste des fournisseurs les a conduit à profiter des nouvelles activités confiées (calcul des propositions de commandes, gestion de leur stock dans l'entrepôt du distributeur...) pour augmenter leur prix de vente en facturant indirectement ces coûts logistiques à leurs clients (Filser et Paché, 2006). La reprise en main de ces activités par les distributeurs, mettant à mal les logiques collaboratives, constitue un contre-pouvoir vis-à-vis des industriels (Colla, 2007).

L'amélioration de la qualité de service (élargissement de l'assortiment et réduction du taux de rupture), nécessaire pour se différencier compte tenu de l'homogénéité contrainte des prix liée à la loi Galland et d'un développement croissant du hard discount malgré la loi Raffarin (Chanut, 2009), s'est donc traduite par une augmentation des coûts logistiques, que l'évolution régulière du prix de l'énergie n'a fait qu'aggraver depuis le milieu des années 2000. Le dernier Benchmark de l'Association Française pour la LOGistique (2008) fait état d'une moyenne de 11,9 % du chiffre d'affaires en 2008 soit une augmentation de 4,2 points depuis 2001. Le transport représente désormais 54 % du coût logistique en augmentation de 11% par rapport à 2001. Les coûts de stockage ont, quant à eux, été réduits de 22 % sur la même période et représentent 26 % du coût logistique ; les 20 % restants concernent la gestion administrative des commandes en augmentation (11 % depuis 2001) compte tenu du coût des systèmes d'information et de communication visant à améliorer la performance des activités physiques et de planification.

Les années 2000 marquent un tournant dans les réflexions. Plusieurs facteurs vont infléchir les principes sous-jacents à la structuration des réseaux d'approvisionnement : l'augmentation des coûts logistiques, la concurrence accrue du hard discount qui

coïncide avec la maturité du format hypermarché (Filser et Paché, 2006), la prise en compte du développement durable, et, une nouvelle fois, la réglementation.

La loi Dutreil II et sa circulaire d'application du 8 Décembre 2005 viennent, sous la pression des petits industriels et des agriculteurs et, surtout, pour pallier l'effet inflationniste de la loi Galland, renforcer les sanctions sur les pratiques abusives et le formalisme des contrats de coopération commerciale, restreindre les accords de gamme et plafonner les marges-arrières. La réintégration possible en « marge-avant des marges-arrières » dans le prix de vente aux consommateurs confère aux distributeurs une marge de manœuvre plus importante. Le maintien de la primauté des conditions générales de vente (CGV), nuancé toutefois par la possibilité pour le fournisseur de différencier ses tarifs au travers des conditions particulières de vente (CPV) incluant les remises accordées en contre-partie des services réalisés (notamment transport et logistique) pour son compte par le distributeur, et l'interdiction de discrimination ne changent cependant pas profondément les critères de négociation (Mével et Leray, 2007). Les conditions particulières de vente deviennent alors un élément clé de la différenciation tarifaire contraignant, en sus des facteurs évoqués précédemment, les industriels à optimiser leurs organisations logistiques (Durand, 2007). La maîtrise de la chaîne logistique devient ainsi une modalité de résistance face à la grande distribution sur laquelle repose dès lors essentiellement la baisse des prix de vente aux consommateurs par répercussion d'une partie de sa marge-arrière. Face à cette situation, certains industriels (les plus importants) augmentent leur prix de vente et octroient des « remises arrière » supplémentaires aux distributeurs contribuant à la croissance continue de leur taux malgré la loi Dutreil. Par ailleurs, la grande distribution organise sa remontée dans le canal logistique pour prendre en charge « sortie usine » les marchandises de certains fournisseurs et conserver ainsi une marge de manœuvre sur la fixation des remises de fonction incluses dans les CPV en bénéficiant de gains de productivité. Pas de changement majeur donc concernant les stratégies logistiques des industriels et des distributeurs, si ce n'est le fait que l'enjeu stratégique de la maîtrise des flux physiques se voit renforcé par la nouvelle réglementation (Mével et Leray, 2007 ; Durand , 2007). Si face au pouvoir de marché et de négociation des distributeurs, la puissance publique est contrainte d'intervenir, les limites de la défense d'une catégorie d'acteurs face au comportement opportuniste des autres semblent évidentes. Le cadre réglementaire a finalement généré un « *bruit de fond perturbant le cycle respiratoire de l'économie française* » (Mével et Leray, 2007) et celui des entreprises forcées, face à cette

instabilité juridique, de repenser leurs stratégies et leurs organisations pour s'y adapter ou la contourner. PME, firmes multinationales (FMN) et grande distribution ne sont pas sur le même pied d'égalité en la matière ; ce que confirme leurs réactions face à l'application de la LME et à ses premiers résultats.

2 - La LME, un accélérateur de mutations logistiques.

Même si l'on peut s'interroger sur la finalité des textes juridiques produits pour réglementer les relations dans le canal de distribution et sur le caractère forcément éphémère de leur pertinence, force est de constater leur relative inefficience et, pour le moins, l'insatisfaction générée auprès des différents acteurs (industriels, distributeurs mais aussi d'une certaine façon les autres parties prenantes que sont les commerçants ou les consommateurs). Dans un contexte économique plus difficile, où industriels et distributeurs enregistrent des baisses d'activité et des coûts en augmentation, la LME a, dans son volet concernant la distribution, pour ambition affichée de rénover en profondeur les relations qui les lient dans un objectif assumé de baisse des prix de vente aux consommateurs. L'objectif de cette seconde partie est donc de présenter la LME et, dans la continuité de la démarche initiée dans la première partie, d'étudier les réponses logistiques apportées par les industriels et les distributeurs (2.1). L'observation de ces pratiques permet de mettre en exergue les enjeux de ces nouvelles organisations pour les distributeurs (2.2) et les industriels (2.3) et de constater les risques associés.

Encadré 1 - Méthodologie de la recherche

Cette communication s'inscrit dans le cadre d'un programme de recherche conduit sur les organisations logistiques dans la distribution, et particulièrement centré sur la GMA. Initié dès 2006 alors que les applications de mutualisation étaient, en France, quasi embryonnaires, il se fonde sur le recensement systématique des cas et sur une collecte structurée d'informations conduite de façon longitudinale en fonction de leur date de démarrage (recherche documentaire – presse professionnelle, rapports d'études, documents internes..., entretiens semi-directifs avec des distributeurs, industriels, prestataires de services logistiques...) constituant autant de sources d'évidence au sens de Yin (2004). Une analyse thématique croisée (distributeurs, industriels, prestataires de services), complétée par un matériau plus institutionnel (communiqués, articles,

conférences des fédérations professionnelles) permet de faire émerger les stratégies logistiques conduites et les objectifs assignés.

2.1 –Fondements de la LME et premier bilan

La LME, dans la lignée de la loi en faveur des PME, semble aller dans le sens d'une grande effectivité instrumentale (Philippart, 2007). Dans l'intérêt du consommateur, le gouvernement a souhaité réintroduire davantage de concurrence dans les relations commerciales (tableau 3) ; l'objectif affiché étant une réduction de 2 à 3% des prix dans les deux années consécutives à sa mise en application.

Tableau 3

Les principales modifications apportées par la LME au dispositif réglementaire

Loi de Modernisation de l'économie du mois d'Août 2008	Négociabilité des prix dans le cadre de « relations équilibrées » Droit d'alignement non supprimé (communication des CGV par les industriels) Délais de paiement raccourcis : 60 jours nets ou 45 jours fin de mois à compter de la date d'émission de la facture Durcissement des sanctions et contrôle des pratiques abusives Seuil de demande d'autorisation d'implantation porté à 1000m ² Seuil de déclenchement du contrôle de concentration réduit à 25 millions d'euros
---	---

Les premiers bilans de la LME sont cependant mitigés¹. Si celle-ci a eu un impact significatif sur les délais de paiement (baisse de 11 jours en moyenne du crédit client) et sur le montant des marges-arrières (11 % en moyenne en 2010 – chiffre provisoire), son effet sur les prix est incertain (-0,65 % au premier trimestre 2009) et les industriels restent globalement insatisfaits. Certaines pratiques abusives sont effectivement en augmentation : les remises liées à la réduction du délai de paiement, les menaces de déréférencement, le report du coût de produits invendus sur le fournisseur, l'interdiction d'augmentation des tarifs du fournisseur liée à l'évolution du cours des matières premières, les marges garanties, les stocks de consignation, les pénalités de retard injustifiées et l'essor de nouveaux instruments promotionnels.

Dans un contexte économique difficile, la LME a cependant un effet significatif sur les distributeurs en agissant sur deux éléments fondamentaux de leur performance : la

¹ Rapport d'information N°174 présenté au Sénat en Décembre 2009 réalisé par le groupe de travail sur l'application de la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008 présidé par Elisabeth Lamure (Sénateur) et constitué par la commission de l'économie, du développement durable et de l'aménagement du territoire.

facturation de services sans contrepartie réelle garantissant jusqu'alors leurs niveaux de marge et la réduction du crédit fournisseur qui impacte leur besoin en fond de roulement (BFR), structurellement négatif (- 7 jours en moyenne dans la distribution alimentaire). Les infractions liées au non-respect des délais de paiement sont d'ailleurs celles les plus fréquemment constatées et sanctionnées par la DGCCRF (rapport d'activité 2009).

Au-delà des pratiques abusives évoquées et d'une négociation plus âpre sur les prix d'achat et le montant des remises accordées par les fournisseurs, cet impact financier de la LME couplé à une situation économique difficile, oblige les acteurs de la distribution à rechercher de nouveaux gains de productivité. Outre les gains opérationnels, l'impact sur le BFR place donc la gestion des flux, et plus précisément la « chasse aux stocks », au cœur de leurs réflexions et stratégies actuelles. Si la logistique a souvent permis de soutenir les stratégies des distributeurs mises en œuvre pour atténuer les impacts d'une réglementation plus contraignante, la LME tend à accélérer la refonte de leurs organisations logistiques, seule parade pour atténuer la détérioration de leur BFR.

La réduction des niveaux de stock est, comme évoqué dans la première partie, une préoccupation ancienne et centrale des distributeurs contraints d'élargir leur assortiment pour se différencier dans un contexte limitant au maximum toute action sur les prix. Pratiqué depuis la fin des années 2000 par certaines enseignes de distribution, le report des stocks en amont de la chaîne, chez les fournisseurs, a permis d'améliorer leur BFR et surtout de dégager des ressources pour financer d'autres projets (nouveaux formats de vente ou services). Dans la lignée des organisations logistiques déployées depuis longtemps dans l'industrie automobile, ces organisations consistent, qu'ils soient reportés chez les fournisseurs ou avancés dans les entrepôts du distributeur, à faire supporter le poids financier des stocks par les fournisseurs. Instaurés dans le cadre de schémas de gestion partagée des approvisionnements fondés sur l'accélération des rythmes des livraisons, ces reports de stocks posent un double problème aux industriels : l'augmentation du coût de transport et la détérioration de leur BFR même si les démarches de coopération entre industriels et distributeurs pour améliorer le réapprovisionnement permettent de réduire globalement les niveaux de stocks sur la chaîne. La problématique du transport reste cependant entière, et la LME, qui pousse les distributeurs à augmenter la part des flux traités en cross-dock sur plate-forme, ne va certainement pas l'atténuer. Le développement de la mutualisation devrait donc s'accélérer au travers notamment de la création d'entrepôts fournisseurs partagés situés en amont des plates-formes logistiques des enseignes de distribution, celles-ci étant

contraintes de les conserver pour stocker les marchandises qui ne peuvent pas s'inscrire dans ces schémas (grand import par exemple). Ainsi, au regard des scénarii logistiques définis par B. Durand (2007) dans le cadre de la mise en œuvre de la loi Dutreil (2005), la mutualisation apparaît non seulement comme un scénario crédible, mais nécessaire. Pour autant, la diversité des pratiques de mutualisation développées pour pallier les effets de la LME met en exergue des enjeux qui dépassent le cadre opérationnel et varient selon les catégories d'acteurs (distributeurs, grandes entreprises et PME).

2.2 – Les enjeux de la mutualisation pour les distributeurs : l'exemple de Carrefour

Si la LME impacte fortement les leviers traditionnels de la performance des distributeurs (marges-arrières et délais de paiement), l'érosion du chiffre d'affaires constatée depuis quelques années avait déjà suscité des réactions pour améliorer la performance opérationnelle et ainsi maintenir le niveau de marge. Dans cette perspective, l'ensemble des distributeurs conduisent actuellement si ce n'est une réflexion globale au moins des projets importants sur la structuration de leur organisation logistique. La GMA, très souvent au centre de ces projets, vise principalement le pilotage des approvisionnements en provenance des industriels qui n'ont pas les flux suffisants pour effectuer des livraisons en camions complets. Il s'agit donc de mutualiser ces flux afin de minimiser les coûts de transport tout en réduisant les stocks via des fréquences de livraison plus importantes. Largement emprunt d'un discours écologique (réduction des émissions de CO₂...) fondant leur légitimité, ces projets ont été ré-orientés progressivement avec la promulgation de la LME.

La réorganisation logistique du groupe Carrefour est révélatrice de cette évolution. Il ne s'agit pas ici de stigmatiser ce groupe en considérant qu'il est le seul à aller dans cette direction mais, évidemment, étant le numéro un français, il a valeur d'exemple comme son organisation et le montage juridique associé qui sont sans doute les plus avancés.

Depuis 2007, le groupe Carrefour a initié une refonte de son organisation logistique en créant un réseau national d'entrepôts destinés aux approvisionnements en provenance de PME essentiellement. Ce réseau est aujourd'hui constitué de huit sites baptisés « Centres de Coopération et de Consolidation » (3C). En fonction des volumes commercialisés et du nombre de magasins livrés, les industriels approvisionnent un ou deux centres avec une logique classique de découpage du territoire entre le nord et le

sud de la France. Ces centres préparent et expédient les commandes vers les plates-formes du groupe Carrefour qui sont l'occasion d'un cross-dock avec les flux en provenance des autres centres avant la livraison aux magasins.

Le montage juridique qui sous-tend cette organisation est particulièrement intéressant et révélateur d'une réaction face aux menaces induites par la LME. En effet, Carrefour a élaboré un contrat de prestation logistique qui lie les fournisseurs et le prestataire en charge de la réalisation concrète des opérations. Un prestataire qu'il a lui-même choisi et à ce titre, dans le cas des 3C, il est symptomatique de constater comment Carrefour a sélectionné huit prestataires différents afin de minimiser les risques de dépendance et d'avoir une plus grande capacité de négociation tarifaire. Le contrat ainsi élaboré définit la prestation à réaliser (celle souhaitée par Carrefour), son prix (prix à l'unité d'œuvre identique pour tous les fournisseurs) et lie, non pas Carrefour, mais les industriels signataires, qui vont assumer le prix de la prestation, avec le prestataire logistique. Le contrat stipule en outre, et cela est essentiel dans le nouveau contexte généré par la LME, que le transfert de propriété s'effectue désormais à la sortie du centre.

Cette organisation permet donc au groupe Carrefour de sécuriser sa chaîne d'approvisionnement tout en augmentant la part du flux tendu sur ses plates-formes réduisant d'autant son coût de stockage. Le transfert plus tardif de propriété dans la chaîne de distribution permet en outre de pallier les effets du raccourcissement des délais de paiement prévu dans la LME. Des gains opérationnels (transport, manutention, surfaces) sont également réalisés au travers de la massification des flux. Enfin, définissant le prix de cette prestation logistique globale (transport, entreposage, préparations de commandes), Carrefour enlève un élément de négociation aux industriels alors même que la LME autorisait cette possibilité. Ainsi, pour ces derniers, si des gains opérationnels sont possibles en termes de consolidation du transport avec d'autres ou de préparation de commandes, l'augmentation des coûts logistiques est sensible. Elle a d'ailleurs motivée, en sus des pressions exercées par le distributeur sur les fournisseurs pour intégrer rapidement les centres de consolidation, une demande d'avis à la commission d'examen des pratiques commerciales (avis 10-13 délibéré et adopté par la CEPC le 29 Septembre 2010). Ces coûts augmentent sensiblement d'abord et surtout dans le transfert plus tardif de propriété (les stocks sont portés par les industriels) et, ensuite, compte tenu de la planification des enlèvements, dans la nécessité d'avoir un minimum de stocks « usines ». La diffusion de cette organisation chez les autres distributeurs risque de provoquer une augmentation globale des stocks.

En effet, il est à craindre pour les industriels que la constitution de stocks chez chacun des distributeurs mais aussi en usine génère un effet bullwhip mis en évidence depuis longtemps dans de telles chaînes. Face à ces menaces, les industriels (PME) freinent leur entrée dans ces réseaux et cherchent à développer des stratégies de résistance fondées également sur la GMA.

2.3 - la mutualisation, une réponse aussi pour les industriels

Au regard des acteurs concernés par le déploiement du réseau « 3C » du groupe Carrefour, mais aussi des stocks avancés du groupe Casino, il apparaît clairement que, si les enjeux sont identiques pour tous les fournisseurs, leurs capacités d'adaptation varient fortement. Ainsi, l'organisation d'un contre-pouvoir (Colla, 2007) par les grandes entreprises, qui sont généralement restées maîtresses de leur logistique, est-elle plus aisée que pour les PME déjà intégrées dans les réseaux d'approvisionnement des distributeurs ou celles qui ne disposent pas des compétences et volumes suffisants pour faire face aux attentes de ces derniers. Les plus grandes entreprises, qui disposent des volumes suffisants pour livrer plusieurs fois par semaine voire quotidiennement les entrepôts de distribution ou directement les magasins, ne sont évidemment pas concernées par le déploiement de ces schémas de mutualisation.

Concernant les autres grands groupes pour lesquels les volumes ne permettent pas une optimisation individuelle, le pool formé par les entreprises Henkel, Reckitt et Colgate témoigne de leur volonté de répondre par eux-mêmes aux contraintes de livraison des distributeurs (Camman et Livolsi, 2009). Si la réduction des coûts couplée à une démarche environnementale a présidé à la création de cette démarche que certains auteurs qualifient de « coopérative » (par exemple Fulconis et *al.*, 2010), la LME renforce aujourd'hui la pertinence de leur modèle alors que les difficultés rencontrées par les partenaires, directement concurrents, tendaient plutôt à le remettre en cause. La zone d'incertitude maintenue (sur les coûts logistiques) grâce à la maîtrise de leur chaîne logistique permet aux industriels de conserver une marge de négociation.

Le même constat est valable pour des PME comme Merralliance, entreprise spécialisée dans les produits de la mer (saumon notamment) ou Senoble qui ont, afin de rentabiliser leurs investissements logistiques (surfaces d'entrepôt), sollicités d'autres industriels de taille moyenne pour partager leurs coûts d'exploitation et optimiser les coûts de transport grâce à la mutualisation. Ces démarches engagées avant la LME sont d'autant

plus importantes pour ces entreprises qui produisent des marques propres et des MDD utilisées par les distributeurs pour reconstituer leur marge (Chanut, 2009) ou accroître leur pouvoir de négociation face aux grandes marques en intensifiant la concurrence pour l'accès aux linéaires. Fragilisées dans les négociations par une forte dépendance économique vis-à-vis des distributeurs, la maîtrise de leur chaîne logistique constitue pour ces dernières un enjeu stratégique majeur.

Il n'en va pas de même pour toutes les PME qui, soit parce qu'elles ont déjà confié leur logistique à la grande distribution, soit parce qu'elles ne disposent pas des compétences et des volumes suffisants pour négocier des tarifs compétitifs auprès des prestataires et transporteurs, se trouvent aujourd'hui contraintes d'intégrer les réseaux mutualisés déployés par les enseignes. Face aux enjeux économiques et sociaux que représentent leur survie et leur développement pour les régions dans lesquelles elles sont implantées, ces PME interpellent aujourd'hui les pouvoirs publics en leur demandant explicitement de dépasser le cadre de la régulation pour s'inscrire directement dans l'action. Ce fait nouveau est révélateur de la difficulté, par le biais de réglementation, de concilier et de trouver un équilibre acceptable entre entreprises aux intérêts divergents dans un secteur où les relations sont forcément asymétriques (*a fortiori* pour les petites entreprises). Ainsi, à l'instar de la démarche de mutualisation conduite par le Syndicat Intercommunal Ouest Cornouaille (communauté de communes) et impulsée par l'entreprise Henaff qui a abouti à la création d'une plate-forme mutualisée pour les PME agro-alimentaires de l'Ouest-Cornouaille, des institutions (CCI, conseil généraux ou régionaux par l'intermédiaire de clusters ou autres syndicats intercommunaux) s'engagent aujourd'hui dans la création et le déploiement opérationnel de démarches de mutualisation pour sauvegarder leur tissu industriel et les emplois associés.

CONCLUSION

Les mutations incessantes que connaît la grande distribution contribuent à renouveler sans cesse les pratiques, mais aussi les recherches. Parmi la diversité des origines de ces mutations, l'évolution réglementaire joue un rôle spécifique. Développée par les pouvoirs publics afin de réguler les relations entre industriels et distributeurs, la législation provoque des réactions de la part des différentes parties prenantes qui génèrent de nouveaux déséquilibres. En l'espèce, la logistique constitue un terrain de réaction privilégié par les distributeurs, et la littérature dans le domaine témoigne de la diversité des solutions mises en œuvre. Même si les démarches collaboratives sont

croissantes entre les acteurs de la chaîne de distribution, force est de constater que les mutations provoquent souvent des relations conflictuelles.

La promulgation de la LME, dernière en date en termes de lois régissant les relations dans la grande distribution, constitue une opportunité pour étudier les stratégies des acteurs. L'objet de cette communication était de montrer comment la refonte des organisations logistiques constitue une réponse commune des industriels et des distributeurs pour contrer les conséquences de cette nouvelle loi. L'étude de différents cas montre comment la GMA apparaît alors comme la démarche privilégiée aussi bien par les distributeurs que les industriels.

Devant l'ampleur des enjeux abordés dans la LME, les réponses apportées ont, à leur tour, des conséquences importantes. Si les distributeurs tentent de minimiser leur perte en termes de trésorerie via des entrepôts de consolidation, comme nous l'avons illustré avec le groupe Carrefour, ils ont aujourd'hui du mal à négocier de véritables baisses des prix. De leurs côtés, si les grands industriels ont gagné en termes de délais de paiement, il n'en va pas de même pour les PME qui subissent les réorganisations soit en intégrant les réseaux constitués par les distributeurs, soit en subissant des pratiques d'approvisionnement qui augmentent considérablement leurs coûts. La LME provoque aujourd'hui des réactions négatives aussi bien de la part des distributeurs que des industriels, et si des chartes de bonne conduite sont actuellement signées à la demande des pouvoirs publics, chacun des acteurs s'évertue à remettre en cause son bien-fondé voir sa constitutionnalité. L'élément nouveau réside aussi dans la demande, faite par des PME rendues vulnérables par ces réorganisations, de voir intervenir les institutions locales (CCI, intercommunalité, conseils généraux ou régionaux...) dans la conduite de projets de mutualisation. Ainsi, la LME est en train de conduire les pouvoirs publics dans une logique d'action économique directement sur le terrain, signifiant là l'apparition d'une nouvelle partie prenante et ouvrant ainsi de nouvelles perspectives de recherche.

Références

Allain, M-L. et C. Chambolle, (2003), Les relations entre la grande distribution et ses fournisseurs : bilan et limites de trente ans de régulation, *Revue Française d'Economie*, 17, 4, 169-212.

Bachache, M. (2009), « Le commerce de détail en France : analyse économique de la régulation des relations fournisseurs – distributeurs », *ComIndus*, 2^{ème} Journée de

Recherche Relations entre Industrie et Grande Distribution Alimentaire, 29 Avril, Montpellier.

Bonet-Fernandez, D. et C. Poirel (2007), « La chaîne logistique, un concept alternatif au canal de distribution pour étudier les relations entre clients et fournisseurs », *La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques*, Paché G. et Spalanzani A. (éds), Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble, 163-184.

Camman C. et L. Livolsi (2009), Les prestataires de services logistiques dans les relations industrie-distribution : vers l'émergence d'un véritable acteur ?, *Gestion 2000*, 3, 59-74.

Chanut, O. (2009), « Grande distribution alimentaire et concurrence : la loi LME est-elle de nature à modifier les positions acquises des groupes de distribution français ? », *ComIndus*, 2^{ème} Journée de Recherche Relations entre Industrie et Grande Distribution Alimentaire, 29 Avril, Montpellier.

Cliquet, G, V. Des Garets, G. Basset, et R. Perrigot (2008), 50 ans de grandes surfaces en France : entre croissance débridée et contraintes légales, 7th *International Congress, Marketing Trends*, Venise, Italie, 17 – 19 Janvier.

Colla, E. (2007), Le contre-pouvoir de la distribution : une synthèse des théories économiques, stratégiques et de marketing des canaux, *ComIndus*, 1^{ère} Journée de Recherche Relations entre Industrie et Grande Distribution Alimentaire, 29 Mars.

Colla, E. (2005), Législation commerciale, marges-arrières et concurrence par les prix dans la distribution en France. Quels modèles d'explication ? 8th *International Congress, Marketing Trends*, Paris, les 16 et 17 Janvier.

DiMaggio, P.J. (1988), Interest and Agency in Institutional Theory, in L.G. ZUCKER (dir.) *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*, Cambridge: Ballinger, 3-21.

Durand, B. (2007), La loi Dutreil II sous l'angle logistique : l'émergence de nouveaux scénarios est-elle vraiment pour demain, *ComIndus*, 1^{ère} Journée de Recherche Relations entre Industrie et Grande Distribution Alimentaire, 29 Mars 2007.

Ferrier, D. (1998), Le droit des relations entre producteurs et distributeurs de produits alimentaires, *Economie rurale*, 245 – 246, 84 – 88.

Filser, M. (1998), Taille critique et stratégie des distributeurs. Analyse théorique et implications managériales, *Colloque Etienne Thil*, La Rochelle.

Filser, M. (1998), Evolution et stratégies dans la distribution alimentaire. Les apports des sciences de gestion, *Economie rurale*, 244-245, 9 – 15.

- Filser, M. et G. Paché (2006), La dégradation du service logistique comme source d'avantage concurrentiel : l'étrange paradoxe de la distribution française, *Gestion*, 31, 3, Automne, 36 – 45.
- Filser, M. et G. Paché (2008), La dynamique des canaux de distribution. Approches théoriques et Ruptures stratégiques, *Revue Française de Gestion*, 182, 109-133.
- Fourquet-Courbet, M.-P. et K. Messeghem (2009), Les stratégies discursives de l'entrepreneur institutionnel : le cas du blog de Michel-Edouard Leclerc, *Gestion 2000*, 3/09, 21-39.
- Fulconis, F., Hiesse, V. et G. Paché, (2010), How to compete by taking advantage of logistical collaborations? The LSP at the heart of cooperative strategies, *8^{èmes} Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique*, Bordeaux Ecole de Management, les 29, 30 Septembre et 1^{er} Octobre.
- Giddens, A. (1984), *The Constitution of Society*, Cambridge: Polity Press.
- McKinnon, A. (1989), *Physical Distribution Systems*, Routledge.
- Mével O. et Y. Leray (2007), Les premiers résultats relatifs à l'application de la loi Dutreil en France : une approche contractuelle au travers du cas d'une centrale d'achat de la grande distribution alimentaire », *Conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Montréal, Canada.
- Morcello E. (1998), *Lois Galland et Raffarin, contrats de progrès : leurs conséquences sur la logistique et le transport de la grande distribution française*, Note de synthèse du SES, Mai-Juin.
- Paché G. (1994), *La logistique, enjeux stratégiques*, Vuibert Entreprise, Paris.
- Paché G. (1998), « La loi Galland va-t-elle remettre en question les stratégies logistiques des détaillants alimentaires français ? », *Décisions marketing*, 15, 97-106.
- Paché G. et V. Des Garets (1997), Les relations inter-organisationnelle dans les canaux de distribution : les dimensions logistiques, *Recherches et Application en Marketing*, 12, 2, 61-82.
- Philippart P. (2007), « Le cadre réglementaire de la grande distribution : interrogation sur son effectivité. Analyse du cas français. », *ComIndus, 1^{ère} Journée de Recherche Relations entre Industrie et Grande Distribution Alimentaire*, 29 Mars.