Modes de coopération producteurs-distributeurs : place de la logistique dans l'organisation des chaînes d'approvisionnement

Michel Fender

▶ **To cite this version:**

Michel Fender. Modes de coopération producteurs-distributeurs : place de la logistique dans l'organisation des chaînes d'approvisionnement. Economies et finances. Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, 1996. Français. NNT : . tel-00519679

HAL Id: tel-00519679

https://pastel.hal.science/tel-00519679

Submitted on 21 Sep 2010

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

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

NS 20 420 (3)

ECOLE NATIONALE DES PONTS ET CHAUSSEES
Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés

THESE

de doctorat de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées

en Economie, gestion et sciences sociales

MODES DE COOPERATION PRODUCTEURS-DISTRIBUTEURS

PLACE DE LA LOGISTIQUE DANS L'ORGANISATION DES CHAINES D'APPROVISIONNEMENT

Michel FENDER
Date de soutenance: 18 novembre 1996

Directeur de Recherche: **Professeur Michel SAVY**
Ecole Nationale des Ponts et Chaussées

JURY

Professeur **Hervé MATHE (rapporteur)**
Université de Lausanne et ESSEC

Professeur **Francis-Luc PERRET (rapporteur)**
Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne

Professeur **Michel SAVY**
Ecole Nationale des Ponts et Chaussées

Professeur **Jean-Claude TARONDEAU (président)**
Université Paris X - Nanterre et ESSEC

Professeur **Pierre VELTZ**
Ecole Nationale des Ponts et Chaussées

1996

37

E.N.P.C.
INV04469

Remerciements

Je suis très reconnaissant au professeur Michel SAVY d'avoir accepté d'encadrer cette thèse et de m'avoir soutenu et conseillé tout au long de ce travail. Je remercie également le professeur Pierre VELTZ, Directeur du LATTS, de m'avoir accueilli au sein de son laboratoire de recherche de l'Ecole des Ponts.

Ce travail résulte d'une contribution importante de Directeurs Logistiques d'entreprises de premier plan. Les nombreux échanges que j'ai eu la chance d'avoir avec eux, ainsi que les travaux d'étude que nous avons développés ensemble, ont permis d'enrichir de manière substantielle la réflexion théorique développée par le chercheur et d'apporter des représentations conceptuelles utiles à l'entreprise. Cette recherche a donc permis de consolider des liens professionnels fructueux. Qu'ils soient tous remerciés pour leur collaboration.

Les enseignements et l'encadrement pédagogique que j'assure en particulier auprès des étudiants du Mastère Spécialisé en Management et Ingénierie Logistique de l'ESSEC, ont favorisé également un apport positif à mon travail.

Je remercie les professeurs Hervé MATHE, Francis-Luc PERRET, Jean-Claude TARONDEAU et Pierre VELTZ de m'avoir fait l'honneur de participer au jury de thèse.

Je voudrais associer tout naturellement à ces remerciements les trois personnes suivantes:

- Célia RUSSO, Doyen et Présidente du Master in International Business de l'Ecole des Ponts, pour les encouragements et le soutien, qu'elle a toujours su m'apporter;
- Philippe-Pierre DORNIER, Professeur à l'ESSEC et Directeur de l'ESSEC IMD, avec lequel je développe depuis de nombreuses années une collaboration solide qui marque la communauté des logisticiens;
- Jean-Patrice NETTER, Président de Diagma International, à qui je dois une partie importante de mon savoir en logistique et avec lequel je n'ai cessé d'avoir des échanges très constructifs au cours de ce travail.

Je dédie ce travail à mon épouse, Lydie, mes enfants Benjamin, Alexis, Constance et Aliénor, ainsi qu'à mon père, qui m'avait dédié sa propre thèse de médecine.

Sommaire

Introduction 1

Partie I : Présentation de la recherche et des résultats

Chapitre 1 : Définition du projet de recherche 3

Section 1: Projet de recherche 3
Section 2: Etat de l'art: la place de la coopération dans les relations entre firmes 35

Chapitre 2 : Présentation de la typologie 145

Section 1: La première variable typologique: positions stratégiques du producteur et du distributeur, et structure du canal de distribution 145
Section 2: La seconde variable typologique: les familles logistiques 157
Section 3: La troisième variable typologique: l'objet de la coopération logistique 159
Section 4: Les trois modes génériques de coopération logistique 160

Partie II : Type de coopération et variables de classification (test de robustesse du modèle

Chapitre 3 : Positions stratégiques du producteur et du distributeur et structure du canal de distribution 173

Section 1: Stratégies globale et logistique du producteur 174
Section 2: Stratégies globale et logistique du distributeur 255
Section 3: La place des prestataires de service logistique dans la coopération logistique producteurs-distributeurs 316
Conclusion chapitre 3: Place de la logistique dans la gestion stratégique de l'interdépendance producteur-distributeur 335

Chapitre 4 : Les familles logistiques 337

Section 1: Les niveaux de service 337
Section 2: Les caractéristiques des produits 347
Section 3: Les formes de distribution commerciale 358
Section 4: Les données de volume 370
Section 5: Synthèse du chapitre 4 373

Chapitre 5 : L'objet de la coopération logistique 387

Section 1: Gestion partagée des approvisionnements 387
Section 2: Massification des flux 410
Section 3: Conditionnement 432
Section 4: Introduction de nouveaux produits 438

Partie III : Description des types de coopération logistique et modalités de mise en oeuvre organisationnelles

Chapitre 6 : La coopération logistico-opérationnelle 443

Section 1: Dimensions caractéristiques des coopérations logistico-opérationnelles 443
Section 2: Une application approfondie : le cas des produits d'étanchéité dans le secteur des BTP 448

Chapitre 7 : La coopération logistico-commerciale 475

Section 1: Dimensions caractéristiques des coopérations logistico-commerciales 475
Section 2: Une application approfondie: le cas du partenariat cosmétique entre Lascad et Comptoirs Modernes 489

Chapitre 8 : La coopération logistico-marketing 511

Section 1: Dimensions caractéristiques des coopérations logistico-marketing 511
Section 2: Une application approfondie: le cas d'un manufacturier et de son réseau commercial 552

Conclusion 573

Bibliographie 575

Annexes 594

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

Chapitre 1

Tableaux :

Tableau n°1: Perspective historique de la fonction logistique 4
Tableau n°2: Distinction des fonctions créatrices d'utilité 5
Tableau n°3: Comparaison des concentrations producteurs et distributeurs 22
Tableau n°4: Caractéristiques logistiques générales de la grande distribution en France 26
Tableau n°5: Caractéristiques logistiques de produits "Fast Moving Consumer Goods" 27
Tableau n° 6: Caractéristiques des secteurs sélectionnés 30
Tableau n° 7: Entreprises sources pour l'étude de cas cliniques 30
Tableau n°8: Types de gouvernance 47
Tableau n°9: Clauses fondamentales de la théorie contractuelle 49
Tableau n°10: Environnement et management stratégique 54
Tableau n°11: Incertitude et management stratégique 55
Tableau n°12: Concept de performance 58
Tableau n°13: Déterminants de la coopération 60
Tableau n°14: Coopération et création de valeur 62
Tableau n°15: Canal marketing et canal logistique 65
Tableau n°16: Flux entre producteurs et distributeurs 70
Tableau n°17: Composantes du pouvoir 80
Tableau n°18: Sources économiques et non économiques du pouvoir 82
Tableau n°19: Causes perceptuelles et structurelles du pouvoir 84
Tableau n°20: Types de conflit 85
Tableau n°21: Bases du pouvoir 95
Tableau n°22: Déterminants de la coopération dans les canaux de distribution 96
Tableau n°23: Pré-requis à la coopération dans les canaux de distribution 97
Tableau n°24: Perceptions de la coopération sous l'angle du producteur et sous l'angle du distributeur 98
Tableau n°25: Comparaisons des modèles comportementaux 102
Tableau n°26: Modèles relationnel et transactionnel (Leclerc, 1993) 111
Tableau n°27: Modes de relation fournisseurs-clients 113
Tableau n°28: Inventaire des typologies de relations interorganisationnelles 116
Tableau n°29: Typologies des modes de relations industrielles 118
Tableau n°30: Typologie des modes de relations 119
Tableau n°31: Approche graduelle de la coopération 120
Tableau n°32: Position historique du trade marketing 122
Tableau n°33: Impacts concurrentiels du trade marketing 123
Tableau n°34: Gains potentiels liés au trade marketing 124
Tableau n°35: Domaines de coopération du trade marketing 125
Tableau n°36: Composantes des chantiers ECR 132
Tableau n°37: Enjeux de l'ECR 133
Tableau n°38: Valorisation des enjeux ECR 136
Tableau n°39: Objectifs du producteur et du distributeur dans l'ECR 139

Figures :

Figure n°1: Tendances majeures de la logistique dans les années 90 8
Figure n°2: Modèle de la logistique globale 9
Figure n°3: Variables explicatives des modes de coopération logistiques producteurs-distributeurs 13
Figure n°4: Modes hybrides de coopération dans les chaînes d'approvisionnement 16
Figure n°5: Méthode générale de recherche 17
Figure n°6: Démarche initiale de recherche 19
Figure n°7: Schéma méthodologique de la démarche explicative 20

Figure n°8: Exemple d'évolution d'histogramme des volumes livrés par un industriel par canal de distribution 25
Figure n°9: Schéma méthodologique de la démarche descriptive 32
Figure n°10: Théorie des coûts de transaction 43
Figure n°11: Performance en économie industrielle 52
Figure n°12: Incertitudes et coopération 57
Figure n°13: Modèle de délégation fonctionnelle 67
Figure n°14: Modèle d'utilité pour le consommateur 69
Figure n°15: Modèle de décalage et de spéculation 71
Figure n°16: Mécanismes de pouvoir en logistique 81
Figure n°17: Typologie des modes de résolution des conflits 87
Figure n°18: Coopération, conflit, confiance et dépendance 100
Figure n°19: Modèle d'économie politique 103
Figure n°20: Modèle comportemental élargi 106
Figure n°21: Variables environnementales sur la structure du canal 107
Figure n°22: Facteurs de l'environnement sur le contrôle 107
Figure n°23: Marketings dans les relations producteurs-distributeurs 122
Figure n°24: Types de trade marketing 127
Figure n°25: Types de trade marketing (suite) 128
Figure n°26: Logique générale flux de l'ECR 131
Figure n°27: Chantiers ECR 132
Figure n°28: Le programme ECR à court terme (2 ans) 134
Figure n°29: Le programme ECR à moyen terme (2 à 5 ans) 135
Figure n°30: Structure de coût dans la chaîne d'approvisionnement 136
Figure n°31: Structure des actifs dans la chaîne d'approvisionnement (actifs rapportés à un CA de 100) 138
Figure n°32: Typologie des coopérations dans SRC 142

Chapitre 2

Tableaux :

Tableau n°1: Hypothèses relatives à la variable 1 147
Tableau n°2: Comparaison géographique des relations commerciales 151
Tableau n°3: Déterminants de la part de marché pour le producteur et le distributeur 154
Tableau n°4: Hypothèses relatives à la variable 2 158
Tableau n°5: Hypothèses relatives à la variable 3 159
Tableau n°6: Hypothèses relatives aux modes génériques de coopération 161
Tableau n°7: Caractéristiques des modes génériques de coopération 169

Figures :

Figure n°1: Champ de la recherche relatif à la variable 1 148
Figure n°2: Enjeux conjoints producteurs-distributeurs 150
Figure n°3: Potentialités de coopération en fonction des pouvoirs respectifs du producteur et du distributeur 152
Figure n°4: Modes de coopération en fonction de la symétrie de position et de la nature de la compétition horizontale 156
Figure n°5: Critères d'identification des candidats possibles à la coopération 171

Chapitre 3

Tableaux :

Tableau n°1: Parts de marché des producteurs de produits frais 176
Tableau n°2: Prix de vente consommateur des produits laitiers frais 176
Tableau n°3: Répartition des ventes de produits frais par forme de vente 178
Tableau n°4: Comparaisons des performances des rayons épicerie et crèmerie 179
Tableau n°5: Nombre de points de livraison et tonnage par forme de vente 180
Tableau n°6: Part des marques distributeurs sur des produits cosmétiques 183
Tableau n°7: Part du volume livré sur entrepôt 217

Tableau n°8: Reconstitution des coûts logistiques (F/T) 222
Tableau n°9: Flux financiers liés aux flux logistiques 224
Tableau n°10: Valorisation des charges d'exploitation logistiques 226
Tableau n° 11 : Caractéristiques logistiques des produits cosmétiques 236
Tableau n°12: Structure des rayons d'un hypermarché 264
Tableau n°13: Structure des rayons d'un supermarché 265
Tableau n°14: Marges des marques distributeurs 272
Tableau n°15: Perception des relations fabricants-distributeurs 274
Tableau n°16: Stratégies des distributeurs 275
Tableau n°17: Etapes de développement des enseignes de distribution 275
Tableau n°18: Répartition des ventes par rayon d'hypermarché 278
Tableau n°19: Chiffres clés de Comptoirs Modernes 280
Tableau n°20: Surfaces de rayons par type de magasin 280
Tableau n°21: Performances des rayons 281
Tableau n°22: Implications des caractéristiques des produits grande diffusion sur la chaîne d'approvisionnement 284
Tableau n°23: Impact des processus d'achat sur les circuits logistiques 293
Tableau n°24: Flux moyens en palettes par forme de vente 295
Tableau n°25: Structures logistiques des distributeurs: synthèse en 1994 298
Tableau n°26: Surfaces de vente et surfaces logistiques en 1994 301
Tableau n°27: Caractéristiques logistiques des enseignes de grande distribution 302
Tableau n°28: Structure logistique de Comptoirs Modernes 307
Tableau n°29: Interface manufacturier-réseau sur les prévisions des ventes 311
Tableau n°30: Interface manufacturier-réseau sur la gestion des commandes 312
Tableau n°31: Gestion des livraisons du manufacturier au réseau intégré 314
Tableau n°32: Evolution du marché des surgelés 91/92 326
Tableau n°33: Inventaire des producteurs de surgelés 327
Tableau n°34: Marques de produits surgelés et industriels 328
Tableau n°35: Inventaire des distributeurs de surgelés 329
Tableau n°36: Décomposition des flux de distribution des produits surgelés 333

Figures :

Figure n°1: Evolution du nombre de points de livraison (hors RHF) France de 1980 à 1993 181
Figure n°2: Impact du partenariat logistique sur les FCS de l'activité cosmétique 190
Figure n°3: Structure type des canaux de distribution du marché remplacement 194
Figure n°4: Schéma général de la distribution des matériaux de construction 201
Figure n°5: Opérations industrielles et inter-opérations logistiques 207
Figure n°6: Evolution des outils industriels de Yoplait 209
Figure n°7: Spécialisation industrielle 211
Figure n°8: Evolution de la structure de distribution physique d'un producteur de produits frais et ultra-frais de 1960 à 1992 214
Figure n°9: Evolution de la structure de distribution physique d'un producteur de produits frais et ultra-frais de 1992 à 1995 215
Figure n°10: Zones de chalandise autour d'un dépôt distributeur 218
Figure n°11: Evolutions indiciaires 219
Figure n°12: Reconstitution des coûts logistiques de distribution 221
Figure n°13: Décomposition du coût logistique total selon le schéma d'approvisionnement 225
Figure n°14: Le processus de gestion des flux 229
Figure n°15: Prévisions des ventes, planification industrielle et planification des opérations industrielles 230
Figure n°16: Cycles logiques et physiques dans les chaînes d'approvisionnement des produits frais 232
Figure n°17: La conduite des opérations du processus logistique 233
Figure n°18: Saisonnalité journalière et mensuelle des produits cosmétiques 235
Figure n° 19 : Concept de logistique différenciée 237
Figure n° 20 : Evolution des circuits de distribution physique et localisation de la différenciation retardée 238
Figure n°21: Scénarios de distribution physique types 241
Figure n°22: Etapes du processus logique et répartition des tâches 246
Figure n°23: Schéma global de distribution physique 248

Figure n°24: Terminologie utilisée 249
Figure n°25: Enchaînement des opérations possibles 250
Figure n°26: Analyse de la rentabilité d'un point de vente 266
Figure n°27: Typologie des formes de vente 269
Figure n°28: Typologie des organisations merchandising 271
Figure n°29: Typologies des formes de points de vente 272
Figure n°30: Organisation des achats de Comptoirs Modernes 282
Figure n°31: Processus de référencement chez Comptoirs Modernes 283
Figure n°32: Problématique de confrontation stimulation de la demande / ruptures 287
Figure n°33: Typologies des sanctions par les enseignes de distribution (source: Ducrocq, 1994) 288
Figure n°34: Schéma de distribution des eaux minérales 291
Figure n°35: Analyse comparative des surfaces de vente et logistiques 299
Figure n°36: Surfaces de vente et surfaces logistiques 300
Figure n°37: Flux logistiques dans les produits frais 306
Figure n°38: Organisations logistiques de Comptoirs Modernes 307
Figure n°39: Typologie logistique des enseignes de grande distribution 310
Figure n°40: Positionnement des fonctions réassort et réapprovisionnement 322
Figure n°41: Rôle possible du prestataire logistique dans la gestion des données articles 323
Figure n°42: Interfaces logiques entre prestataire logistique, industriel et distributeur 324
Figure n°43: Schéma général des flux surgelés sur le marché français en 1991 331

Chapitre 4

Tableaux :

Tableau n°1: Composantes du service 339
Tableau n°2: Analyse des demandes de service pour les matériaux de construction 345
Tableau n°3: Premier axe typologique de classification des produits pneumatiques 352
Tableau n°4: Prise en compte du facteur délai 352
Tableau n°5: Familles logistiques dans les produits pneumatiques 352
Tableau n°6: Typologie des canaux de distribution 359
Tableau n°7: Principaux négociants en matériaux français 368
Tableau n°8: Exemple d'histogramme de volume 372
Tableau n°9: Exemple d'analyse détaillée des services exigés par les clients 374

Figures :

Figure n°1: Première typologie des familles logistiques 348
Figure n°2: Typologie sur les critères valeur et volume 349
Figure n°3: Typologie sur valeur et fréquence de livraison 350
Figure n°4: Familles logistiques et structure de distribution physique 351
Figure n°5: Comparatif des coûts de transport à la valeur transportée 357
Figure n°6: Les demandes des entreprises nationales 364
Figure n°7:Les demandes des entreprises régionales 366
Figure n°8: Les demandes des artisans 367
Figure n°9: Carte et histogramme des consommations 371
Figure n°10: Circuits de distribution en place pour les matériaux d'étanchéité 376
Figure n°11: Circuits de distribution en place pour les produits aciers 377
Figure n°12: Circuits de distribution en place pour les dalles et les pavés béton 378
Figure n°13: Circuits de distribution en place pour les matériaux isolants 379
Figure n°14: Circuits de distribution en place pour les appareils d'éclairement et de désenfumage 380
Figure n°15: Circuits de distribution des produits accessoires 380

Chapitre 5

Tableaux :

Tableau n°1: Valorisation économique d'une action promotionnelle 394
Tableau n°2: Impacts des promotions sur les principales fonctions 394
Tableau n°3: Champs de coopération dans le domaine des promotions 396
Tableau n°4: Vision globale de l'outil de pilotage catalogue 405
Tableau n°5: Répartition des tonnages par circuit de distribution 415
Tableau n°6: Histogramme des consommations par type de formule de vente 415
Tableau n°7: Analyse des niveaux de service par enseigne 416
Tableau n°8: Caractéristiques logistiques principales des enseignes de distributiondans le marché des eaux minérales 417
Tableau n°9: Répartition des coûts pour un client livré en wagon complet 424
Tableau n°10: Répartition des coûts pour un client livré en rapilège 424
Tableau n°11: Répartition des coûts pour un enlèvement client 425
Tableau n°12: Comparaison des solutions alternatives 425
Tableau n°13: Coût supporté par le client par marque 426
Tableau n°14: Coût de la source aux entrepôts distributeurs 427
Tableau n°15: Coûts d'approvisionnement des sources aux points de vente 427
Tableau n°16: Coût d'approvisionnement pour la famille 2 429
Tableau n°17: Coûts d'approvisionnement dans le cas de dépôts producteurs 429
Tableau n°18: Répartition des coûts dans la solution entrepôts producteurs-distributeurs 431
Tableau n°19: Problématiques des nouveaux produits pour les producteurs et les distributeurs 438
Tableau n°20: Objet de coopération selon les modes de coopération 442

Figures :

Figure n°1: Modes de gestion partagée des approvisionnements 389
Figure n°2: Optimisation des flux de marchandises. Réapprovisionnement automatique 390
Figure n°3: Optimisation des flux de marchandises. Réapprovisionnement automatique (suite) 391
Figure n°4: Objectifs respectifs des différents types de promotions 393
Figure n°5: Promotions et coopération producteurs-distributeurs 395
Figure n°6: Les axes du catalogue 400
Figure n°7: Les modules associés au catalogue 403
Figure n°8: Schéma général des flux logiques 409
Figure n°9: Solutions alternatives de transport entre producteurs et distributeurs 411
Figure n°10: La messagerie dans les relations producteurs-distributeurs 412
Figure n°11: Schéma général de distribution 421
Figure n°12: Comparaison économique de deux scénarios de distribution 423
Figure n°13: Séquences de coopération producteurs-distributeurs sur le lancement de nouveaux produits 439

Chapitre 6

Tableaux :

Tableau n°1: Croisement des scénarios et des familles logistiques 460
Tableau n°2: Croisement des scénarios / familles logistiques / clients 466
Tableau n°3: Synthèse comparative des scénarios 467

Figures :

Figure n°1: Place de l'EDI dans les chaînes d'approvisionnement 447
Figure n°2: Scénario 1: Achat/revente assuré par un producteur 451
Figure n°3: Scénario 2: Groupement de producteurs 452
Figure n°4: Scénario 3: Producteurs/Distributeurs 453

Figure n°5: Scénario 4: Prestataire 453

Chapitre 7

Tableaux :

Tableau n°1: Attentes des chefs de rayons par rapport aux industriels 475
Tableau n°2: Principales composantes des conditions générales de vente 486
Tableau n°3: Territoires de coopération dans le partenariat cosmétique 489
Tableau n°4: Comparaison des objectifs du partenariat classique avec ceux du partenariat cosmétique 491
Tableau n°5: Caractéristiques du projet de partenariat Lascad-Comptoirs Modernes 495
Tableau n°6: Axes du partenariat 496
Tableau n°7: Diagnostic et recommandations 500
Tableau n°8: Analyse des litiges liés à la facturation 500
Tableau n°9: Recommandations pour réduire les stocks 502
Tableau n°10: Implications des fonctions sur le partenariat cosmétique 503
Tableau n°11: Evaluation des promotions 505

Figures :

Figure n°1: Problématique des achats spéculatifs et des promotions sur les relations producteurs-distributeurs 478
Figure n°2: Positionnement de la coopération Lascad-Comptoirs Modernes 490
Figure n°3: Couverture des stocks de Lascad 501
Figure n°4: Décomposition du stock chez le distributeur 502
Figure n°5: Les projets constitutifs d'une coopération logistico-commerciale 509

Chapitre 8

Tableaux :

Tableau n°1: Typologie de formes organisationnelles 514
Tableau n°2: Répartition des activités logistiques dans le cycle de commande 528
Tableau n°3: Contenu de la mission du service client 533
Tableau n° 4: Rôles des acteurs dans la gestion des quotas 535
Tableau n°5: Positionnement respectif des outils "produit" et "portefeuille" 537
Tableau n°6: Structure des projets logistiques 537
Tableau n°7: Tableau de bord logistique 542
Tableau n°8: Mesure de performance des sous-fonctions logistiques par enseigne 545
Tableau n°9: Constitution des familles logistiques du réseau 562
Tableau n°10: Scénarios de coopération logistique au niveau de la structure de la chaîne d'approvisionnement 562
Tableau n°11: Analyse comparative des scénarios de coopération 571

Figures :

Figure n°1: Organisations impliquées dans les différents types de coopération 521
Figure n°2: Schémas inter-organisationnels selon les modes de coopération 522
Figure n°3: Organisation initiale classique d'un industriel 523
Figure n°4: Organisation initiale de la division produits 524
Figure n°5: Organisation de la logistique administrative et commerciale 525
Figure n°6: Objectifs logistiques des divisions produits 526
Figure n°7: Organisation interne de l'industriel dans un mode relationnel coopératif avec les distributeurs 527
Figure n°8: Organisation logistique et pilotage logique 529
Figure n° 9: Place du correspondant d'enseigne au sein de l'organisation 531
Figure n°10: Pyramide des activités du correspondant d'enseigne 531
Figure n°11: Séparation des activités répétitives des activités à forte valeur ajoutée 532
Figure n°12: Positionnement général des fonctions et des outils 533
Figure n°13: Définition de la mission du category manager 540
Figure n°14: Place des indicateurs de performance dans le pilotage stratégique 540

Figure n°15: Types d'indicateurs et processus de pilotage 541
Figure n°16: Mesure des performances dans le contexte logistique des produits de grande consommation 544
Figure n°17: Graphe de performance sur une enseigne 548
Figure n°18: Graphe de performance sur un objet 548
Figure n°19: Indicateurs de mesure de taux de service 551
Figure n°20: Démarche d'étude de la coopération logistique réseau commercial-manufacturier 554
Figure n°21: Modélisation de la couverture des produits dans les agences du réseau 559
Figure n°22: Scénario de coopération 0 563
Figure n°23: Scénario de coopération 1 564
Figure n°24: Scénario de coopération 2 565
Figure n°25: Scénario de coopération 3 566
Figure n°26: Scénario de coopération 4 567

Table des matières

Pages

Introduction 1

PARTIE I:
PRESENTATION DE LA RECHERCHE ET DES RESULTATS

Chapitre 1 : Définition du projet de recherche 3

Section 1 : Projet de recherche 3

1. Contexte introductif de la coopération logistique 3
   1.1. Historique et statut de la logistique 3
   1.2. Le modèle de la logistique globale et place de l'intégration sectorielle 9

2. Champ de la recherche et définitions retenues 10
   2.1. Intégration sectorielle et coopération logistique : hypothèses fondamentales de la recherche 10
   2.2. Présentation des trois variables explicatives des modes de coopération producteurs-distributeurs 13
   2.3. Présentation des modes génériques de coopération producteurs-distributeurs 14

3. Méthodologie utilisée 16
   3.1. Démarche explicative 19
   3.2. Démarche descriptive 21
   3.3. Démarche prescriptive 33

4. Présentation du plan de thèse 33

Section 2 : Etat de l'art: la place de la coopération dans les relations entre firmes 35

1. Déterminants et caractéristiques de la coopération 37
   1.1. Economie des contrats et coopération 37
      1.1.1. Théorie des coûts de transaction 37
         1.1.1.1. Principes 37
         1.1.1.2. Conséquences de la théorie des coûts de transaction 40
         1.1.1.3. Limites de la théorie 43
         1.1.1.4. Conclusion d'étape 45
      1.1.2. La théorie des contrats 46
   1.2. Environnement, performance, stratégies et coopération 52
      1.2.1. Economie industrielle 52

1.2.2. Place de la coopération dans les modèles de management stratégique 54
1.2.2.1. Environnement, incertitude et performance 54
1.2.2.2. Management stratégique, compétition et coopération 59
1.3. Modèles organisationnels et coopération 64
1.3.1. La coopération dans la théorie des canaux de distribution 64
1.3.1.1. Ecole fonctionnaliste et structure des canaux de distribution 64
1.3.1.2. Les modèles comportementaux appliqués aux dyades 72
- la dépendance 74
- le pouvoir 76
- le conflit 82
- le contrôle 87
- la communication 90
- la coopération 92
1.3.1.3. Les modèles comportementaux élargis: les marchés concertés 102
1.3.1.4. Conclusion d'étape: la coopération dans les canaux de distribution 109
1.3.2. Juste-à-Temps et partenariat industriel 110

2. Typologies des relations inter-firmes et formes de coopération 114
2.1. Les typologies issues du management stratégique 114
2.2. Les typologies issues des approches organisationnelles des systèmes industriels 117
2.3. Vers une vision graduelle de la coopération 119

3. La coopération logistique sous l'impulsion des producteurs et des distributeurs dans le secteur des produits de grande consommation 121
3.1. Trade Marketing 121
3.1.1. Définitions et enjeux 121
3.1.2. Types de trade marketing 126
3.1.3. Limites du trade marketing 129
3.2. Efficient Consumer Response 131
3.2.1. Définitions et enjeux 131
3.2.2. Une question posée par l'ECR: développement de partenariats stratégiques ou de systèmes normalisés 139
3.3. Supplier Retailer Collaboration 140
3.4. Conclusion d'étape 142

Chapitre 2 : Présentation de la typologie 145

Section 1 : La première variable typologique: positions stratégiques du producteur et du distributeur, et structure du canal de distribution 145

1. Hypothèses 145
2. Résultats 147

Section 2 : La seconde variable typologique: les familles logistiques 157

1. Hypothèses 145
2. Résultats 147

Section 3 : La troisième variable typologique: l'objet de la coopération logistique 159

1. Hypothèses 159
2. Résultats 159

Section 4: Les trois modes génériques de coopération logistique 160

1. Hypothèses 160
2. Résultats: le modèle typologique 161

PARTIE II:
TYPE DE COOPERATION ET VARIABLES DE CLASSIFICATION
(test de robustesse du modèle)

Chapitre 3 : Positions stratégiques du producteur et du distributeur et structure du canal de distribution 173

Section 1 : Stratégies globale et logistique du producteur 174

1. Marchés et stratégie commerciale 174
1.1. Le cas des produits grande consommation 174
1.1.1. Les produits frais et ultra-frais 174
1.1.1.1. Le contexte du marché de l'ultra-frais 175
- la consommation 175
- les marques 175
- les prix 176
- la concurrence 177
- les produits 177
1.1.1.2. Une distribution dynamique 178
- l'évolution de la distribution 178
- le niveau de service requis par les clients distributeurs 180
1.1.2. Les produits cosmétiques 182
1.1.2.1. Caractéristiques du secteur DPH et présentation de LaScad 182
- le marché des produits Hygiène-Beauté (HB) 182
- les consommateurs 182
- les marques nationales et distributeurs et place des produits hygiène-beauté dans la grande distribution 183
- activités et organisation de LaScad au sein du groupe L'Oréal 184
1.1.2.2. La stratégie commerciale 186
1.2. Le cas des produits à dimension technique : résistance à la poussée de la grande distribution 190
1.2.1. Stratégie commerciale et choix des canaux de distribution du pneu en Europe 191
1.2.1.1. Le marché constructeurs 191
1.2.1.2. Le marché du remplacement 191
- Dimension qualitative 191
- Dimension quantitative 193
1.2.1.3. Conclusion 193
1.2.2. Le réseau commercial intégré du manufacturier : problématique commerciale 195

1.2.2.1. Missions principales du réseau 195
1.2.2.2. Plan marketing 196
1.2.2.3. Données quantitatives 196
1.2.2.4. Problématique commerciale du réseau R en France 196
- pneu tourisme 197
- pneu poids lourd 198
1.2.2.5. Problématique commerciale du réseau en Grande-Bretagne 198
1.3. Le cas des produits d'étanchéité dans le secteur du BTP 199
1.3.1. Les produits 199
1.3.2. Structure générale des canaux de distribution 200
1.3.3. Position respective des producteurs et des distributeurs 202

2. Eléments de stratégie industrielle 204
2.1. Les facteurs clés de succès industriels 204
2.2. Approches typologiques 212
2.3. Conséquences logistiques des stratégies industrielles: la déstabilisation des flux par l'amont 212

3. Place de la logistique dans la stratégie des producteurs 213
3.1. Problématiques logistiques des produits alimentaires 213
3.1.1. Les produits frais et ultra-frais 213
3.1.1.1. Rappel sur les produits 213
3.1.1.2. Evolution des infrastructures logistiques en France de Yoplait de 1960 à 1990 213
3.1.1.3. Organisation de la chaîne d'approvisionnement et structure des coûts 220
3.1.1.4. Pilotage des flux logistiques: Prévisions-Réapprovisionnement-Ordonnancement 226
3.1.1.5. Conclusion d'étape sur la logistique des produits frais 228
3.1.2. Les produits cosmétiques 234
3.1.2.1. Problématique logistique de LaScad 234
3.1.2.2. Les circuits physiques 237
3.1.2.3. Conclusion d'étape sur la logistique des produits cosmétiques 239
3.2. Cas des produits pneumatiques 240
3.2.1. La situation initiale de la structure physique de distribution 240
3.2.1.1. Le marché constructeurs (OE) 242
3.2.1.2.Le marché remplacement (RT): la structure de distribution locale 242
3.2.2. L'organisation des transports 243
3.2.3. Pilotage et système d'information associé 243
3.2.4. Stratégies de distribution physique dans la perspective du manufacturier 247
3.2.5. Conclusion d'étape sur la logistique des pneus 251
3.3. Cas des produits d'étanchéité du BTP 251
3.3.1. Place de la logistique chez les fabricants 251
3.3.2. Place de la logistique chez les négociants 253
3.3.3. Conclusion d'étape sur la logistique des produits d'étanchéité 253

Section 2 : Stratégies globale et logistique du distributeur 255

1. Evolution du commerce de détail en France, des comportements et exigences des consommateurs 255
1.1. Les consommateurs 255
1.1.1. Le caractère individualiste du consommateur 255
1.1.2. Les dimensions environnement et temps 256
1.1.3. Le consommateur face à la rupture 256

1.2. Evolution des structures de vente au détail alimentaires en part de marché et en formes de points de vente 257
1.2.1. Répartition de l'ensemble des ventes au détail 257
1.2.2. Répartition des ventes au détail de produits alimentaires 258
1.2.3. Répartition des ventes au détail de produits non alimentaires 259
1.3. Evolution des structures de vente au détail alimentaire dans le commerce organisé en fonction de la forme des entreprises 259
1.3.1. La distribution intégrée 259
1.3.2. La distribution indépendante associée 261
1.4. Eléments de compréhension des formes de points de vente alimentaire 262
1.4.1. Evolution des formes de point de vente 262
1.4.2. Répartition des surfaces et rentabilité comparée des rayons 264
1.5. Conclusion d'étape sur évolution commerce de détail alimentaire 265

2. Stratégies et structures des distributeurs alimentaires 267
2.1. Inventaire et analyse typologique des principaux groupes de distribution dans le commerce alimentaire 267
2.1.1. Approche générale 267
2.1.2. Le cas Auchan 276
2.1.2.1. Présentation générale 276
2.1.2.2. Stratégie marketing 277
2.1.2.3. Les relations avec les fournisseurs 278
2.1.2.4. Eléments d'organisation 279
2.1.3. Le cas Comptoirs Modernes 279
2.1.3.1. Présentation générale 279
2.1.3.2. Stratégie marketing de l'enseigne Comptoirs Modernes 280
2.1.3.3. Organisation des achats 282
2.2. Représentation cartographique des points de vente par enseigne 283
2.3. Implications logistiques de l'organisation de la grande distribution 283

3. Stratégies et structures logistiques des distributeurs 289
3.1. Le cas du commerce alimentaire organisé 289
3.1.1. Fonction des sites logistiques 289
3.1.2. Organisation des sites logistiques 294
3.1.3. Inventaire des infrastructures logistiques 297
3.1.3.1. Inventaire général 297
3.1.3.2. Le cas Auchan 304
3.1.3.3. Le cas Comptoirs Modernes 307
3.1.4. Synthèse cartographique 308
3.1.5. Conclusion d'étape sur la logistique de la grande distribution et les relations producteurs-distributeurs 308
3.2. Le cas d'un réseau de distribution détenu par un industriel 310
3.2.1. Les prévisions des ventes 310
3.2.2. La gestion des commande 311
3.2.3. La gestion des stocks 313
3.2.4. Les livraisons 314
3.2.5. Le plan logistique du réseau 314

Section 3 : La place des prestataires de service logistique dans la coopération logistique producteurs-distributeurs 316

1. L'émergence et la montée en puissance des prestataires logistiques 316
1.1. Offres et structure du marché de la prestation logistique 316
1.2. Avantages du recours à la sous-traitance logistique 318
1.3. Inconvénients du recours à la sous-traitance logistique 319
1.4. Evolution du contexte réglementaire 320

2. La mutualisation horizontale et verticale des ressources logistiques par les prestataires de service logistiques 320
2.1. Place des prestataires logistiques dans les relations producteurs-distributeurs 320
2.2. Le cas des produits surgelés 325
2.2.1. Caractéristiques générales du marché 325
2.2.1.1. Situation du marché 325
2.2.1.2. Segmentation des produits 326
2.2.1.3. Segmentation des producteurs 328
2.2.1.4. Segmentation des distributeurs 328
2.2.2. Typologie des canaux de distribution et organisation 332

Conclusion chapitre 3 : Place de la logistique dans la gestion stratégique de l'interdépendance producteur-distributeur 335

Chapitre 4 : Les familles logistiques 337

Section 1 : Les niveaux de service 337

1. Les composantes du niveau de service 337

2. Application à l'élaboration des familles logistiques sur le critère service 339
2.1. Le cas des produits pneumatiques 339
2.2. Le cas des matériaux d'étanchéité 342
2.2.1. La dimension produit 342
2.2.1.1. Sur le marché des professionnels 342
2.2.1.2. Sur le marché du négoce 343
2.2.2. Le facteur prix 343
2.2.2.1. Sur le marché des professionnels 343
2.2.2.2. Sur le marché du négoce 344
2.2.3. Le service 344
2.2.3.1. Sur le marché des professionnels 344
2.2.3.2. Sur le marché du négoce 346
2.2.4. Communication et promotion des produits 346
2.2.4.1. Sur le marché des professionnels 346
2.2.4.2. Sur le marché du négoce 346

Section 2 : Les caractéristiques des produits 347

1. Présentation des caractéristiques produits 347
1.1. Paramètres élémentaires 347
1.2. Croisement des paramètres 349

2. Applications à l'élaboration des familles logistiques selon les caractéristiques des produits 351
2.1. Le cas des produits pneumatiques 351
2.2. Le cas des matériaux d'étanchéité 353
2.2.1. Les bacs aciers 353
2.2.2. Les isolants 353
2.2.3. Les produits d'étanchéité 354
2.2.4. Les protections rapportées (dalles béton) 355
2.2.5. Les appareils d'éclairement et désenfumage (lanterneaux) 355
2.2.6. Les produits accessoires 355

2.2.7. Typologie de produits 356

Section 3 : Les formes de distribution commerciale 358

1. Présentation des formes de distribution commerciale 358
1.1. Typologies des canaux de distribution 358
1.1.1. Inventaire des typologies 358
1.1.2. Avantages et inconvénients des divers circuits de distribution 360
1.2. Croisement logistique entre volume et type de point de vente 362

2. Application à l'élaboration des familles logistiques sur le critère du type de distribution commerciale: le cas des produits d'étanchéité 362
2.1. La clientèle professionnelle 362
2.1.1. Leur domaine d'activité : les toitures-terrasses 362
2.1.2. Présentation de la profession 362
2.1.2.1. Les entreprises nationales 363
2.1.2.2. Les grands applicateurs régionaux 364
2.1.2.3. Les petites entreprises régionales ou locales 365
2.1.2.4. Les artisans et couvreurs 366
2.1.3. Typologie des entreprises par spécialisation 367
2.1.3.1. Spécialisation en fonction du support d'étanchéité 367
2.1.3.2. Spécialisation en fonction du type de travaux 367
2.1.3.3. Spécialisation en fonction du type de produits 368
2.2. Les négociants en matériaux 369
2.2.1. Les distributeurs spécialisés 369
2.2.2. Les négociants généralistes 369
2.2.3. Les grandes surfaces de bricolage (GSB) 369
2.2.4. Conditions de réussite et fonctions du négoce 370

Section 4 : Les données de volume 370

1. Répartition géographique 370

2. Histogramme des poids ou volumes livrés, taille des lots et fréquence de réapprovisionnement 372

Section 5 : Synthèse du chapître 4 373

1. L'élaboration des familles logistiques dans le cas des produits pneumatiques 373

2. L'élaboration des familles logistiques dans le cas des produits d'étanchéité 373
2.1. Niveau de service requis par type d'entreprise 373
2.2. Canaux de distribution par famille logistique 375
2.2.1. Etanchéité et bacs aciers 375
2.2.2. Isolants et produits bétons 377
2.2.3. Lanterneaux 379
2.2.4. Produits accessoires 380
2.3. Critères techniques d'association des produits selon leur destination 381
2.3.1. produits destinés aux toitures support béton 381
2.3.2. Produits destinés aux toitures supports acier 382
2.4. Critères de distribution 383
2.4.1. Chantiers sur bacs acier 383

2.4.2. Chantiers sur support béton 384
2.4.3. Possibilités d'associations sur petits chantiers ou dépannage 384

Chapitre 5 : L'objet de la coopération logistique 387

Section 1 : Gestion partagée des approvisionnements 387

1. Gestion optimisée des flux de production et de distribution dans le cas des flux de réassort 387
1.1. Le système de prévision au coeur du processus de pilotage des flux 387
1.2. Le pilotage des flux à partir des données caisses 389

2. Gestion intégrée des promotions 392
2.1. Problématique et enjeux des promotions 392
2.2. Approches coopératives de la gestion des promotions 395
2.3. Mise en oeuvre d'outils permettant une gestion intégrée des promotions : l'exemple des catalogues enseignes 397
2.3.1. Gestion administrative des commandes: constat 397
2.3.2. Objectifs des catalogues enseignes 398
2.3.3. Modes génériques d'utilisation des catalogues 399
2.3.4. Structure des catalogues 400
2.3.4.1. L'axe produit 400
2.3.4.2. L'axe client 401
2.3.4.3. L'axe temporel 402
2.3.4.4. L'axe quantité 402
2.3.5. Modules associés 402
2.3.5.1. Le module DV automatique 403
2.3.5.2. Le module suivi des Produits à Quantités Limitées (PQL) 404
2.3.5.3. Le module budgétisation 405
2.3.6. Plan de réalisation de l'application catalogue 406
2.3.6.1. La gestion du catalogue général 406
2.3.6.2. La gestion des catalogues enseignes de base 406
2.3.6.3. La gestion des catalogues actifs 407
2.3.7. Relation entre fonction catalogue et fonction portefeuille 408

Section 2 : Massification des flux 410

1. Solutions génériques des réseaux d'approvisionnement dans une approche coopérative 410

2. Le cas des eaux minérales 413
2.1. Le marché des eaux minérales 413
2.1.1. Les canaux de distribution 414
2.1.2. Analyse des niveaux de service 416
2.2. Problématique de l'interface logistique producteur-distributeur 420
2.2.1. Le contexte du transport 420
2.2.2. La structure des tarifs SNCF 420
2.2.3. Les structures logistiques actuelles 422
2.2.4. L'entreposage 423
2.2.5. La demande 424
2.2.6. La prise en compte des barêmes logistiques dans les conditions générales de ventes et l'influence du prix "Départ Usine" sur le coût rendu 424
2.3. Elaboration d'un modèle de coût 426
2.4. Etude de scénarios 427
- stocks sur sites de production avec transport d'approche par fer

ou par route 427
- stocks déportés 428
- entrepôts multimarques groupe 429
- entrepôt commun multi-industriels/multi-distributeurs 430
2.5. Conclusion 431

Section 3 : Conditionnement 432

1. Règles de dimensionnement des conditionnements appropriés aux formes de point de vente 433
1.1. L'emballage secondaire 433
1.2. Les opérations de conditionnement 434
1.3. L'optimisation des opérations de préparation des commandes pour la livraison sur entrepôts distributeurs 434
1.4. Adaptation des emballages et des conditionnements aux exigences du marché dans le cadre des coopérations producteurs-distributeurs 435

2. Règles de palettisation 437
2.1. Le type de palettisation 437
2.2. La hauteur des palettes 437
2.3. Le taux de saturation des palettes 437

3. Conclusion d'étape sur la coopération dans le domaine des conditionnements 437

Section 4 : Introduction de nouveaux produits 438

1. La problématique des nouveaux produits 438

2. Contenu et enjeux de la coopération producteurs-distributeurs sur les nouveaux produit 439

PARTIE 3:
DESCRIPTION DES TYPES DE COOPERATION LOGISTIQUE ET MODALITES DE MISE EN OEUVRE ORGANISATIONNELLES

Chapitre 6 : La coopération logistico-opérationnelle 443

Section 1: Dimensions caractéristiques des coopérations logistico-opérationnelles 443

1. Objectifs et motivations 443
1.1. Réduire les coûts de transaction: une approche partielle 443
1.2. Résolution des problèmes et des litiges 445

2. Thème structurel de coopération: la routinisation des échanges par EDI et la standardisation des opérations 445

Section 2 : Une application approfondie : le cas des produits d'étanchéité dans le secteur des BTP 448

1. Contexte général de construction des scénarios 449
1.1. Maturité des producteurs et des distributeurs en matière d'EDI 449
1.1.1. Le cas des professionnels du bâtiment 449
1.1.2. Le cas des négociants en matériaux 449
1.2. Présentation de la démarche 450

2. Elaboration des scénarios de coopération logistique 451
2.1. Présentation des scénarios 451
2.1.1. Le scénario "Achat/revente par un industriel" 451
2.1.2. Le scénario "Groupement de producteurs" 452
2.1.3. Le scénario "Producteurs/distributeurs" 453
2.1.4. Le scénario "Prestataire" 454
2.2. Discussion des scénarios de coopération logistique 455
2.2.1. Croisement des scénarios avec les familles logistiques 455
2.2.1.1. Famille logistique 1 : bacs aciers et lanterneaux pour chantiers acier 455
2.2.1.2. Famille logistique 2: produits d'étanchéité, les isolants et les lanterneaux pour les chantiers béton 457
2.2.1.3 Famille logistique 3: dalettes béton et plots 458
2.2.1.4. Famille logistique 4: produits divers pour petits chantiers ou les dépannages 458
2.2.1.5. Synthèse 459
2.2.2. Compatibilité avec les politiques commerciales des producteurs et des distributeurs 460
2.2.2.1. Compatibilité du scénario "Achat/revente par un industriel" avec les circuits de distribution 460
2.2.2.2. Compatibilité des scénarios "Groupements de producteurs" et "Prestataire logistique" avec les circuits de distribution 462
2.2.2.3. Compatibilité du scénario "Producteurs/Distributeurs" avec les circuits de distribution 463
2.2.2.4. Synthèse 465
2.2.3. Eléments de comparaison économique 466
2.2.4. Analyse comparative des scénarios: forces et faiblesses 468

3. Conclusion 470

Chapitre 7 : La coopération logistico-commerciale 475

Section 1 : Dimensions caractéristiques des coopérations logistico-commerciales 475

1. Objectifs et motivations 475
1.1. Résoudre les problèmes d'interaction entre les fonctions commerciales, marketing et logistiques 475
1.1.1. La remise en cause des achats spéculatifs et de la vente à perte dans la grande distribution 476
2.1.1.1. Principes 476
2.1.1.2. Surcoûts et dysfonctionnements liés aux achats spéculatifs

et à la vente à perte 477
2.1.1.3. La solution de l'EDLP 478
1.1.2. Rendre les promotions logistiques 479
2.1.2.1. Les problèmes liés au coût des promotions 479
2.1.2.2. Les solutions alternatives 479
2.1.2.3. Les pré-requis 480
1.2. Utiliser les technologies de l'information pour échanger des informations dédiées à un distributeur et améliorer la satisfaction du consommateur final 480
1.2.1. La diffusion de l'information pour mieux pouvoir anticiper 480
2.2.1.1. Réduire les ruptures 481
2.2.1.2. Accélérer la mise à disposition des nouveaux produits et des promotions 482
1.2.2. La diffusion de l'information via EDI pour permettre une bonne réactivité commerciale 483

2. Thèmes nouveaux de coopération par rapport au type précédent 484
2.1. Prise en compte du merchandising dans la relation coopérative 484
2.2. Prise en compte des paramètres logistiques dans les conditions générales de vente 485
2.2.1. Structure classique des barêmes 485
2.2.2. Structure de barêmes issus d'une approche coopérative 486

3. Conditions de succès et d'échec 487

Section 2 : Une application approfondie: le cas du partenariat cosmétique entre Lascad et Comptoirs Modernes 489

1. Les objectifs et les motivations des deux acteurs de la coopération logistique dans le cadre du partenariat cosmétique 489
1.1. Les objectifs et les motivations du producteur Lascad 489
1.2. Les objectifs du partenariat cosmétique défendus par Lascad 492
1.3. Le processus de sélection du distributeur associé au partenariat cosmétique de Lascad 494
1.4. Les objectifs du distributeur Comptoirs Modernes et les thèmes retenus du partenariat entre Lascad et Comptoirs Modernes 495

2. La démarche du partenariat 497
2.1. Principaux éléments du diagnostic 498
2.2. Organisation du partenariat 502

3. Contenu du partenariat cosmétique 503
3.1. La première phase du partenariat logistico-commercial pour le producteur: le traitement des causes des dysfonctionnements 503
3.2. Traitement des promotions 505
3.3. Amélioration des performances du linéaire 506
3.4. Développement et le lancement des nouveaux produits 508

Chapitre 8 : La coopération logistico-marketing 511

Section 1 : Dimensions caractéristiques des coopérations logistico-marketing 511

1. Objectifs et contenu de la coopération logistico-marketing 511

2. Dimensions organisationnelles des accords de coopération 513
2.1. Fondements théoriques des relations interorganisationnelles 513
2.1.1. Approches générales 513
2.1.2. Les modèles interorganisationnels explicatifs de la coopération industrielle et logistique 518
2.1.2.1. Coordination et coopération 518
2.1.2.2. Intégration et coopération 520
2.2. Impacts et pré-requis organisationnels chez le producteur et le distributeur 521
2.2.1. Implications organisationnelles générales de la coopération logistique 521
2.2.2. Evolution des métiers chez le producteur 523
2.2.2.1. Configuration organisationnelle initiale 523
2.2.2.2. Le rapprochement des fonctions logistiques et commerciales 527
2.2.2.3. Mise en oeuvre d'un système de communication 536
2.2.2.4. L'organisation de la logistique par projet 537
2.2.3. Evolution des métiers chez le distributeur 538
2.3. Elaboration d'indicateurs de mesure de performance de la coopération 540
2.3.1. Indicateurs logistiques 540
2.3.2. Le contrôle des performances de la coopération logistique 544

Section 2 : Une application approfondie: le cas d'un manufacturier et de son réseau commercial 552

1. Rappel du contexte, des objectifs de la coopération logistique et de l'environnement 552
1.1. Contexte 552
1.2. Objectifs de la coopération 553
1.3. Démarche d'étude 554
1.4. Rappel des éléments distinctifs du réseau 555
1.5. Eléments de la concurrence 556
1.6. Analyse de la stratégie logistique des fournisseurs 556

2. Les axes de la coopération 557
2.1. Les synergies logiques 557
2.1.1 Prévisions 557
2.1.2. Gestion des stocks 558
2.1.3. Passation des commandes 560
2.2. Les synergies physiques 561
2.2.1. Le cahier des charges du réseau 561
2.2.2. La constitution de familles logistiques 561
2.2.3. Les scénarios logistiques physiques 562
2.2.4. Analyse qualitative et faisabilité des scénarios 567
2.2.4.1. Analyse qualitative du scénario 1 568
2.2.4.2. Analyse qualitative du scénario 2 568
2.2.4.3. Analyse qualitative du scénario 3 569
2.2.4.4. Analyse qualitative du scénario 4 570
2.2.5. Valorisation des scénarios 572

Conclusion 573

Bibliographie 575

Annexes 594

Introduction

S'interroger sur les modes de coopération dans les relations producteurs-distributeurs, c'est reconnaître et rechercher les voies de valorisation de l'interdépendance organisationnelle entre les industriels de produits finis et les acteurs du commerce de détail.

Les relations verticales sont appréhendées selon différentes approches théoriques. Elles sont le lieu de rapports de force qui s'exercent entre donneur d'ordre et exécutant et qui engendrent des coûts de transaction, elles peuvent conduire à des schémas interorganisationnels novateurs où l'échange d'information occupe une place privilégiée et elles se structurent au sein de canaux de distribution caractérisés par des variables stratégiques, comportementales ou économiques. Elles peuvent être régulées et formalisées selon des conventions ou des contrats, et réglementées dans le but d'atténuer les conflits dont elles sont l'objet à un niveau financier et commercial. Choisir pour objet d'étude le couple producteur-distributeur, c'est associer des logiques économiques caractérisées respectivement par la technologie et le commerce.

La coopération continue à être appréhendée à un niveau théorique fondamental comme un processus qui altère la concurrence. Selon nous, la coopération est un mécanisme de coordination des capacités, des ressources, des compétences entre firmes visant à mettre en oeuvre de nouvelles solutions productives. La coopération crée de la valeur, améliore la performance économique des systèmes productifs et apporte un avantage concurrentiel aux acteurs engagés dans ce processus relationnel. Un premier faisceau de facteurs justifie les pratiques de coopération: l'intensité de la concurrence, la globalisation des marchés, l'évolution technologique.

Notre recherche porte sur les mécanismes de coopération dans les chaînes d'approvisionnement et est plus particulièrement focalisée sur les relations coopératives entre producteurs et distributeurs. Les chaînes d'approvisionnement englobent l'ensemble des activités d'acheminement des produits finis des lieux de production jusqu'aux points de vente, lieux d'achat des consommateurs finals. Elles sont l'objet d'une inversion de la logique générale. Pour un distributeur, il ne s'agit plus de vendre ce qu'il a acheté, mais d'acheter ce qu'il aura vendu. Parler de chaîne d'approvisionnement est révélateur du renversement du système. On va désormais de l'aval vers l'amont, c'est le comportement du consommateur qui détermine les types d'assortiment et les quantités nécessaires à l'approvisionnement des points de vente. Le marketing du distributeur précède l'achat, le flux d'information anticipe le flux physique. Par conséquent, la terminologie évolue: distribution physique évoque un flux de l'amont vers l'aval selon une optique de flux poussés, alors que chaîne

d'approvisionnement met en évidence le rôle moteur des distributeurs dans le pilotage des flux tirés. Les rapports de pouvoir s'inversent également dans la relation d'échange.

Notre question n'est pas de savoir s'il faut modifier la répartition des tâches entre un producteur et un distributeur ou développer une intégration verticale. Notre approche s'intéresse plus aux processus qu'aux fonctions, plus aux flux qu'aux opérations. Notre optique est transversale et nous faisons l'hypothèse que l'amélioration de la performance globale d'une chaîne d'approvisionnement passe par une posture coopérative. Mais il est nécessaire, selon nous, d'identifier différents modes de coopération selon les stratégies développées par chaque acteur, selon l'objet de la coopération et les caractéristiques techniques des produits et des circuits de distribution. C'est pourquoi nous utiliserons un mode de représentation typologique pour rendre compte de la diversité des situations relationnelles entre producteurs et distributeurs et nous proposerons trois modes génériques de coopération dans les chaînes d'approvisionnement.

La logistique est l'activité dont l'objectif majeur est d'assurer la disponibilité du produit en temps et en quantité, au coût le plus bas. Il s'agit donc selon une démarche d'optimisation de minimiser une fonction économique, dont nous définirons le contenu, tout en satisfaisant une exigence de niveau de service. Pour atteindre cet objectif, la logistique devient fondamentalement une activité de pilotage, qui anticipe, coordonne, apporte une vision transversale cohérente avec les flux de produits.

Notre constat est qu'une mauvaise coordination engendre des coûts, et non de la valeur, liés à la duplication des efforts et des actifs (capacités des usines, des entrepôts et des flottes de transport), à l'absence de synergies et à un mauvais ajustement entre l'offre et la demande (excès de stocks sans suppression des ruptures). Dès lors, la logistique est à la fois un enjeu et une opportunité. La concurrence entre les distributeurs pousse ceux-ci à réorganiser les chaînes d'approvisionnement pour trouver de nouvelles sources d'économies. Mais la logistique est une opportunité de développement de coopération entre producteurs et distributeurs, par la nature moins conflictuelle de la logistique opérationnelle (solutions d'amélioration technique sur les transports, les manutentions,...). En revanche, une optimisation globale de la chaîne d'approvisionnement nécessite la prise en compte des dimensions industrielles, commerciales et marketing. Dès lors, d'autres objectifs sont visés que la réduction des coûts des opérations logistiques locales et un ensemble de conditions doit être réuni pour établir une coopération élargie et accroître la performance de la chaîne d'approvisionnement.

Notre thèse est que la coopération constitue la voie privilégiée de l'optimisation globale des chaînes d'approvisionnement et que la logistique est l'activité à partir de laquelle il est possible d'organiser cette coopération.

PARTIE I:
PRESENTATION DE LA RECHERCHE ET DES RESULTATS

CHAPITRE 1: DEFINITION DU PROJET DE RECHERCHE

Section 1: Projet de recherche

1. Contexte introductif de la coopération logistique

1.1. Historique et statut de la logistique

Sans vouloir être exhaustif ni dans le temps ni dans les sources, nous proposons une perspective ayant pour vocation d'identifier les grandes étapes historiques du management logistique en tant que discipline de recherche académique (tableau n°1) (adapté de Schary, 1984; Langley, 1986; Lambert et Stock, 1982, pp. 22-23; Wendell, LaLonde, Heskett, Bowersox, 1985; Bowersox, Closs, Helferich, 1986). Le concept de logistique est marqué par l'évolution des objectifs dédiés à cette activité et de son périmètre d'intervention. Il s'agit d'une vision à partir des travaux de recherche et non du statut professionnel de la logistique très dépendante du secteur d'activité concerné, et qui connaît un décalage entre l'étape de conceptualisation et celle d'opérationalisation.

Statut de la logistique	Dates ou périodes	Eléments caractéristiques
La logistique est une activité opérationnelle: fonction d'intendance	avant les années 50	Fonction de transport Modèles de recherche opérationnelle appliquée à l'optimisation de systèmes de transport
La logistique est un élément du marketing mix	années 1950	Les concepts d'utilités marketing et de canaux de distribution sont introduits Emergence de la notion de service client comme source de profit
La logistique devient la distribution physique (service, transport, stock)	années 1960	Théorie du coût total, notion de "trade-off", d'optimisation d'une fonction économique multivariable contrainte par une fonction de service Création aux USA du National Council of Physical Distribution Management (1963, NCPDM) Elaboration du concept de management de la logistique intégrée, mais en conservant l'appellation de distribution physique (Bowersox, 1969)
La logistique écartelée entre maîtrise des coûts et activité de production du service	années 70	Développement de méthodes de calculs des coûts logistiques, des coûts de stock Première étude sur le service client (LaLonde et Zinszer, NCPDM, 1976) et la productivité logistique (AT Kearney, 1978)
La logistique intégrée	années 70 et 80	Fonction d'ajustement Focalisation sur les relations fonctionnelles entre marketing, production, logistique et d'autres fonctions
La logistique informationnelle	années 80	Développement et utilisation des technologies de gestion de l'information
La logistique stratégique	milieu des années 80	Fonction stratégique d'anticipation Identification de la logistique comme élément de la stratégie (Sharman, 1984) et facteur de clé de succès pour acquérir un avantage concurrentiel (Porter, 1985) NCPDM devient en 1985 Council of Logistics Management

Tableau n°1: Perspective historique de la fonction logistique

Les quatre grandes étapes de la logistique sont donc:

- (1) une activité opérationnelle centrée sur le transport, qui cherche à minimiser les coûts de transport. L'entreprise est organisée par un ensemble de fonctions verticalisées,

- (2) une fonction d'ajustement (Avril, 1964) sur les caractéristiques et les volumes des produits, et de régulation entre la demande, évaluée et stimulée par le marketing et le commerce, et la production. La logistique est la *distribution physique*, dont la structure est conditionnée par le respect du service client (cahier des charges commercial). L'objectif devient en apportant le niveau de service souhaité (essentiellement mesuré par le délai entre passation de commande et livraison client) d'optimiser une *fonction de coût total* comprenant coût de

transport et de stock par exemple. Cette notion est fondamentale, car elle permet de reconnaître que les coûts d'un ensemble d'activités de l'entreprise peuvent être en conflit avec les coûts d'une autre activité (Ballou, 1992) et que rechercher l'efficacité d'un système logistique, c'est avoir une démarche de "trade-off", c'est à dire de compromis entre des coûts qui ont des variations opposées à une variable explicative (quantité transportée, lead-time).

Au niveau organisationnel, une répartition des missions est faite entre le marketing, qui est en charge de la définition du service à apporter aux différents segments de clients, et la logistique, qui a pour fonction la production du service. La logistique est très dépendante du marketing, l'approche est fonctionnelle et les préoccupations logistiques sont à la fois:

. internes par la création de fonctions logistiques parfaitement identifiées au sein des entreprises, qui ont pour charge d'assurer la disponibilité des produits selon le niveau de service souhaité par le client et qui conçoivent les systèmes logistiques appropriés pour produire ces services au moindre coût (réseaux de distribution physique, nature et organisation centres de distribution de stockage ou d'éclatement, systèmes de transport de messageries),

. externes pour accroître l'efficacité des canaux de distribution (définition de la meilleure organisation du canal et répartition des fonctions entre membres du canal).

A ce stade, une distinction fonctionnelle est faite entre marketing et distribution physique, comme le montre le tableau n°2 (Avril, 1964; Taff, 1978; Bowersox, 1986):

Définition des fonctions par l'utilité créée	Composition des fonctions
Marketing: possession (canal transactionnel)	Négociation, élaboration de contrats, merchandising, échange et transaction de titres
Distribution: temps et lieu (canal logistique)	Transport, stockage, manutention, assortiment, emballage industriel, entreposage, gestion des stocks, traitement des commandes, transfert d'informations

Tableau n°2: Distinction des fonctions créatrices d'utilité

L'utilité de forme est apportée par la production. Cette perspective fonctionnelle est aussi à l'origine d'une distinction entre logistique d'approvisionnement, de production et de distribution.

A ce stade, il est supposé que des domaines fonctionnels séparés peuvent être la voie la plus efficace pour réaliser la coordination désirée (Ballou, 1992).

- (3) le stade suivant est celui de l'intégration fonctionnelle. Ici, marketing et logistique sont intégrés pour apporter le *service client* (Bartels, 1982; Rinehart, Cooper, Wagenheim, 1989), qui est défini par une vision élargie. Nous entendons ici par services toutes les activités entreprises par les firmes qui apportent de la valeur au cours du temps mesurée par la satisfaction du client (Mathe, Shapiro, 1993). Le cycle de commande fait également l'objet d'une attention particulière (Langley, 1986) comme base d'évaluation des niveaux de service et qui nécessite l'élaboration de nouveaux indicateurs de performance. L'optimisation maximale ne peut être réalisée que par une approche intégrée des différentes fonctions qui participent aux flux physiques. La notion de flux est tardive. Elle émerge réellement avec l'approche

systémique de la logistique (Schary, 1984), qui met l'accent sur les interactions des composantes internes du système logistique entre elles et avec l'environnement (clients, canaux de distribution, caractéristiques des produits, facteurs économiques). Cette approche permet d'accéder à une première vision transversale de l'entreprise. Le facteur facilitateur du développement de ce stade a été l'évolution technologique, qui a permis en parallèle d'offrir de nouveaux outils de communication et de traitement de l'information. Schary (1984) attribue à l'informatique trois rôles:

. traiter les transactions

. établir un contrôle unifié

. permettre une analyse globale du systèmes.

L'accélération des flux, qui doit conduire à une réduction significative des stocks et des invendus, devient un enjeu économique important, ainsi que l'élimination des ruptures de stock synonymes de pertes de part de marché et de volume d'activité.

Le flux est caractérisé par une direction, qui permet de prendre en compte les contre-flux (produits recyclés, palettes, matières de conditionnement,...) et la position du flux (interne à une entreprise donnée ou externe dans la relation avec les fournisseurs et les clients). Le développement des circuits de recyclage conduit à ne plus parler de chaîne de valeur ajoutée, mais de cycle de valeur ajoutée.

- (4) une prise en compte stratégique de la logistique (Langley, 1986), que l'on identifie comme participant à l'obtention d'avantages concurrentiels (différenciation par le service (Christopher, 1983; Firth, Apple, Denham, Hall, Inglis, Saipe, 1988) et domination par les coûts). C'est à partir de ce stade que la dimension externe de la logistique se joue à deux niveaux:

. le choix de sous-traiter les activités logistiques et les opérations de pré et de post manufacturing auprès de prestataires spécialistes

. le développement de coopérations logistiques entre fournisseurs et distributeurs, qui structurent les relations entre les firmes en réseaux logistiques (Paché, 1985; Weiss, 1994/b). On passe d'une notion structurelle à une notion "*processuelle*" déterminée par la robustesse du lien interorganisationnel (Novack, Rinehart, Wells, 1992). C'est le management des processus communs qui est important et non le management des fonctions. C'est par ailleurs seulement à ce stade que la double prise en compte du service à apporter au client et des flux qu'il faut *coordonner et piloter* pour obtenir le niveau de service au coût total le plus bas est faite.

Nous avons retenu dans notre travail cette définition de la logistique comme l'activité de pilotage du flux matières ayant vocation à mettre en oeuvre les solutions techniques appropriées (opérations de manutention et de transport, outils et systèmes d'information,...) au moindre coût pour produire les niveaux de service à apporter aux clients. Dans cette approche, le logisticien est un concepteur de systèmes, un producteur d'opérations "fabriquant" du service, mais il est avant tout un pilote du flux matières en s'appuyant sur des flux d'informations. Il pourrait paraître perturbant de définir la logistique comme *fonction* alors que nous insistons par ailleurs sur la dimension processuelle liée à la perspective flux de la logistique. C'est pourquoi, nous utilisons le terme d'activité.

Aujourd'hui, un certain nombre de facteurs confèrent une importance croissante à la logistique dans la vie des entreprises:

- les changements de comportements des consommateurs, qui font évoluer les notions de service et leur répartition au niveau géographique (mouvements des zones économiques au niveau international), conduisent à restructurer les circuits de distribution physique,

- l'internationalisation des échanges (les droits de douane ont chuté de 40% en 1940 à 5% en 1990, et devraient atteindre 2,5% en l'an 2000), qui implique une réflexion sur l'harmonisation et la standardisation des modalités d'échange transactionnels et physiques,

- le raccourcissement du cycle de vie marketing des produits. Dans le secteur des produits à haute technologie, les constructeurs sont désormais conduits à vendre des durées d'utilisation, puis à reconfigurer les matériels pour l'utilisation future d'un autre client. Cette évolution conduit à l'augmentation des flux de retour en association avec les opérations de différenciation retardée,

- la part des coûts logistiques, qui peuvent représenter pour les produits de grande consommation plus de 10% du prix de vente consommateur et qui peuvent impacter directement ou indirectement plus de 41% de ce prix (Fiore, 1995), implique une recherche de minimisation de ces coûts,

- l'environnement économique mondial qui tire les prix de vente au détail vers le bas entraîne le renforcement du poids de la logistique dans la marge brute et la marge nette,

- les évolutions technologiques permettent de repenser les réseaux de distribution physique en cherchant à répondre aux exigences diversifiées des consommateurs. En particulier, la baisse des coûts de transmission des informations,

- les contraintes d'origine légale (recyclage des matières de conditionnement, dérégulation du transport, législation du transport, livraison en milieu urbain)

- la modification de la nature des flux physiques liée à la saturation des voies de communication (accroissement des volumes échangés et de la fréquence des échanges), au développement déjà évoqué des contre-flux, à l'accroissement des flux aléatoires (promotionnels par exemple ou liés à l'incertitude de la demande),

Dès lors, la prise en compte stratégique de la logistique et des évolutions majeures pré-citées nécessitent l'élaboration d'un nouveau modèle, qui dépasse les modèles traditionnels d'organisation des canaux de distribution physique contraints par des fonctions de service, et qui puisse rendre compte d'un phénomène actuel et futur majeur: *la globalité* (Weiss, 1994/a; Andersen Consulting, Cranfield Institute, 1993). Nous proposons de retracer avec Dornier (à paraître) les évolutions majeures de la logistique selon le schéma de synthèse suivant:

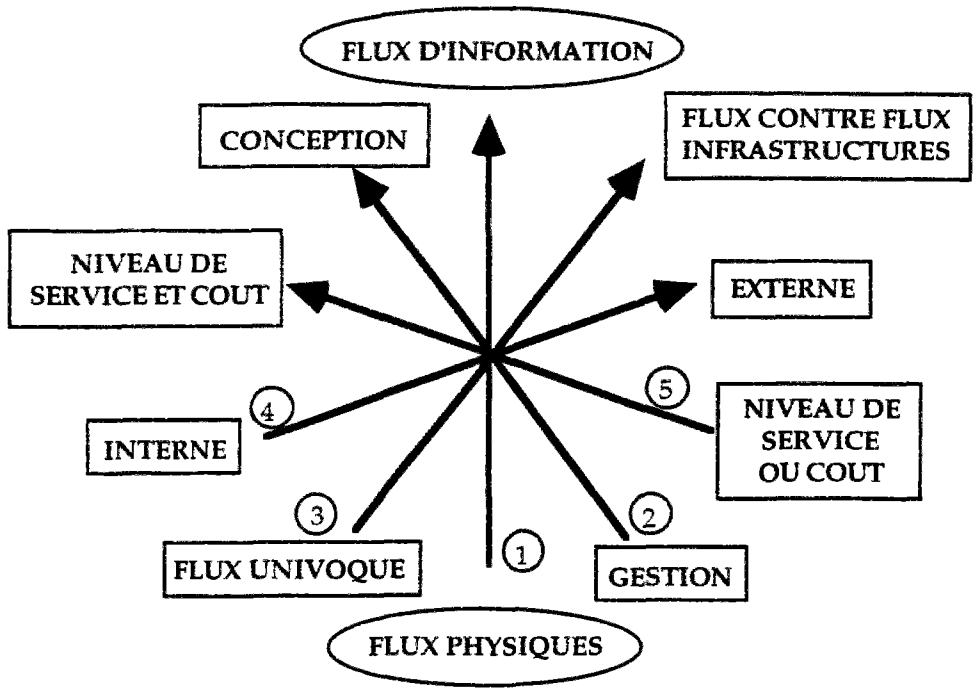


Figure n°1: Tendances majeures de la logistique dans les années 90

Les commentaires principaux sont les suivants:

- flèche 1: les flux d'information (déflationnistes) se substituent aux flux physiques (inflationnistes) et permettent la mise en oeuvre de logique de pilotage telle que la délocalisation au plus tard,

- flèche 2: le logisticien a évolué d'une position de gestionnaire de patrimoine (infrastructures logistiques) vers la nécessité de concevoir des systèmes logistiques en juste-à-temps, c'est à dire très évolutifs,

- flèche 3: dans une perspective de gestion des flux, la prise en compte des contre-flux (flux de l'aval vers l'amont) devient primordiale. Ces contre-flux correspondent à des invendus, des matières d'emballage et de conditionnement, des pièces de rechange à réparer, des pneus poids-lourds à rechaper. A titre d'exemple pour mesurer l'impact volume, dans les magasins de pièces de rechange de Renault, pour 4 camions qui sortent, 1 camion rentre. Il apparaît clairement ici, que le problème du logisticien n'est pas de gérer les flux de "cavalerie", mais de trouver des solutions pour les flux spécifiques dont font partie les contre-flux,

- flèche 4: la tendance générale des dix dernières années a été le recours aux prestataires de service logistique et dans le même temps la création d'un véritable secteur d'activités. Cet axe d'externalisation est délicat, car comme nous le développerons, la logistique peut soit devenir (secteur en maturité comme la micro-informatique), en tant que fonction productrice de service, le seul facteur de différenciation, technologie, prix, et autres facteurs étant à des niveaux identiques, soit participer au niveau de performance des facteurs clés de succès (prix, technologie des systèmes d'information, délai de livraison,...),

- flèche 5: la démarche logistique ne consiste pas à rechercher soit le meilleur niveau de service, soit la minimisation de la fonction de coût logistique, mais à développer une approche intégrant exigence de niveau de service client et mise en oeuvre des infrastructures logistiques adéquates au coût minimal.

1.2. Le modèle de la logistique globale et la place de l'intégration sectorielle

L'approche globale ne signifie pas uniquement approche internationale (Zinn, Grosse, 1990). Le modèle auquel nous nous référons et auquel nous avons participé (Dornier, Ersnt, Fender, Kouvelis, à paraître) s'appuie sur trois dimensions d'intégration (voir Dornier pour approfondissement, thèse à paraître):

- la recherche d'une meilleure intégration *géographique* des opérations qui doit dépasser le cadre traditionnel des activités économiques. Mettre en oeuvre un sourcing mondial, pouvoir disposer d'un outil industriel réparti sur tous les continents, s'implanter sur plusieurs marchés réclament un outil logistique et de gestion des opérations conçu et dimensionné à une échelle qui dépasse le niveau national,
- l'intégration de la logistique par *secteur*. Il faut entendre intégration sectorielle au sens de l'interface d'acteurs pour lesquels les règles du jeu économique ne sont pas les mêmes. Il peut s'agir, par exemple, des interfaces producteur/distributeur, civile/militaire. La problématique de notre recherche appartient à cette dimension de la logistique globale,
- la création d'une intégration *fonctionnelle* des fonctions impliquées dans la production du service client. Les performances de la gestion des opérations et de la logistique ne se limitent plus à la bonne coordination des flux physiques générés par plusieurs fonctions opérationnelles (production, distribution, après-vente,...). Les gisements d'amélioration proviennent d'une meilleure prise en compte et d'un meilleur traitement des flux par des fonctions telles que la recherche et le développement ou le marketing.

Le schéma suivant représente ce modèle de la logistique globale:

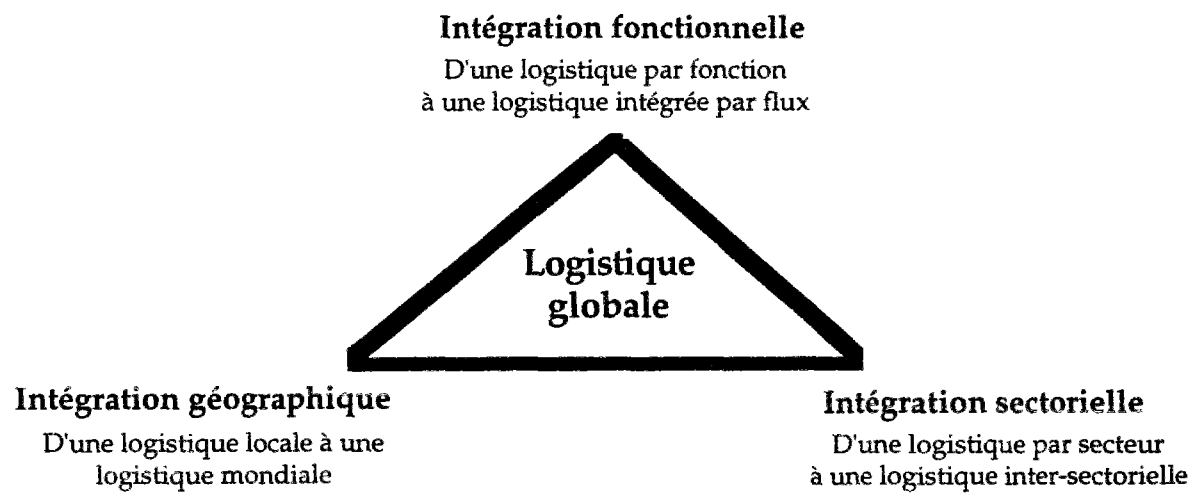


Figure n°2: Modèle de la logistique globale

Le domaine de notre recherche est celui de l'intégration sectorielle au sein du modèle de la logistique globale et des modes de coopérations logistiques qui la conditionnent.

2. Champ de la recherche et définitions retenues

2.1. Intégration sectorielle et coopération logistique: hypothèses fondamentales de la recherche

La coopération logistique appartient au management des chaînes d'approvisionnement. Pour certains auteurs (Coyle, Bardi, Langley, 1992), la coopération est une dimension caractéristique et fondatrice des canaux logistiques. Dans cette optique, les canaux marketing et de distribution sont globalisés pour former les canaux logistiques ou chaînes d'approvisionnement, orientés vers la satisfaction du client (Novack, Rinehart, Wells, 1992). Nous utiliserons indifféremment les termes de coopération et de partenariat logistique.

La coopération logistique prend place entre des entreprises non concurrentes situées dans deux secteurs successifs au sein d'une même filière de production (Dussauge, Garette, 1995). Il s'agit donc de partenariats verticaux dans lesquels les entreprises partenaires sont ou pourraient être fournisseur et client. Parler de système vertical ou de chaîne d'approvisionnement, fait référence à une multiplicité d'acteurs économiques (fournisseurs de composants, d'équipements de rang n, manufacturier, producteur-assembleur, grossiste, prestataire de service logistique, distributeur-détaillant et consommateur). Nous limitons notre champ d'étude à la dimension logistique de la relation entre ce que nous appellerons généralement le producteur et le distributeur. Dans le cadre des coopérations logistiques avancées, la coordination des opérations peut être si étroite et intégrée, que le distributeur détaillant pourrait être considéré comme un producteur sans usine et le producteur comme un distributeur sans point de vente (Kanter, Stein, Jick, 1992).

Les caractéristiques du partenariat logistique, tel que nous le définissons sont:

- le caractère relationnel (processus continu sur une période étendue de temps et sur une base répétitive, qui se confond avec un apprentissage mutuel interactif) en opposition à transactionnel (non récurrent comme les actes de vente et d'achat) (Bowersox, 1988),
- la poursuite d'objectifs communs entre des membres du canal logistique, dont les effets seront bénéfiques et partagés, et qui aboutira à la création d'actifs spécifiques,
- l'"égalité" des partenaires sous une forme de donnant-donnant (Axelrod, 1984),
- le nécessaire changement de posture à partir d'une posture initiale caractérisée entre autres faits marquants par la forte dimension concurrentielle des relations, la pauvreté des informations partagées, l'absence d'expériences passées permettant de développer la confiance, donnée intrinsèque de la relation de partenariat,
- l'optimisation globale est privilégiée plutôt que les optimisations locales. Global peut vouloir dire que, dans certains cas, il faudra dépasser la dimension purement logistique.

La sous-traitance logistique, forme d'organisation basée sur la domination, l'opportunisme, l'absence de confiance et d'apprentissage mutuel (Leclerc, 1993; Donada, Garette, 1995) est donc hors des limites de notre recherche. La nature de ce

type de relation est alors celle entre un donneur d'ordres et un exécutant. Les engagements réciproques sont quasi-inexistants et la seule information échangée est le prix de vente.

Les hypothèses fondamentales de notre recherche sont les suivantes. Nous considérons que:

- (1) la coordination de la chaîne d'approvisionnement s'accroît dans le temps pour faire baisser les coûts et que la coopération constitue la voie privilégiée de l'optimisation globale des chaînes d'approvisionnement logistiques en termes de service et de coût, et qu'il faut désormais "coopérer pour être compétitif" (Vasseur, 1991),

- (2) la logistique est un domaine privilégié de coopération, qu'il faut dépasser en prenant en compte d'autres territoires. Pour nous, le logisticien est, en effet, celui qui organise la coopération. Celle-ci porte sur les opérations, les activités commerciales et marketing. Les logisticiens, pour obtenir les objectifs de baisse des coûts et de service (respect du cahier des charges commercial), pilotent un flux transversal physique et informationnel, qui conduit à associer:

. les opérationnels

. les commerçants (orientés enseignes de vente au détail) et les acheteurs

. le marketing (orienté consommateur final) du producteur et du distributeur

A ces différents niveaux, la coopération s'appuie sur le dénominateur commun du pilotage logistique.

- (3) trois modes génériques de coopération producteurs-distributeurs émergent dans les chaînes d'approvisionnement, qui se différencient par leurs objectifs respectifs, les champs principaux de leurs objets et les modes de coordination. Ils sont respectivement centrés sur des champs opérationnels, commerciaux et marketing.

- (4) la réalité des coopérations producteurs-distributeurs empruntent aux trois modes génériques selon une pondération, fonction du secteur où se situent le producteur et le distributeur donnés, qui maximise la satisfaction du client final (coût, service) et l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement (productivité).

- (5) l'évolution dans le temps des coopérations producteurs-distributeurs ne procède pas d'une dynamique circulaire ou linéaire permettant de passer d'un mode générique à un autre.

- (6) chaque mode générique de coopération nécessite des pré-requis organisationnels intra-firmes au sens des métiers, des compétences et des systèmes d'information. Cette hypothèse signifie qu'il y a une corrélation entre le mode de coordination intra-firme et le mode de coordination de la chaîne d'approvisionnement.

Nous montrerons également que l'accord de coopération par les propriétés d'adaptation qu'il développe permet seul de jouer le rôle de tampon face aux incertitudes et à la complexité (Wolff, 1992), dimensions caractéristiques des chaînes

d'approvisionnement que nous définirons. Nous montrerons que la logistique des chaînes d'approvisionnement s'est fortement compliquée sous le double effet déstabilisateur des stratégies et des organisations des industriels et celles des distributeurs (déstabilisations amont et aval). Dès lors, le développement de la flexibilité devient la condition sine qua non pour faire face à cette complexité (Cohendet, Krasa, Llerena, 1988).

L'intégration n'est pas la solution unique et la plus performante pour gérer cette complexité. En effet, "la nouvelle rationalisation des modèles d'organisation industrielle se trouve davantage dans la recherche de coordination à l'échelle globale du "système de production" que dans la recherche d'optimisation locale de performance." (Veltz, 1988). L'accord de coopération est une voie alternative à l'intégration verticale, qui met en avant les processus inter-opératoires et les dimensions transversales des organisations.

L'originalité de notre travail réside en l'investigation des modèles de coopération et en leur application à la logistique des chaînes d'approvisionnement. Traditionnellement, force est de constater que "la logistique a un faible prestige dans les modèles d'organisation traditionnels" (Veltz, 1991). Ici, la logistique est alors perçue comme une source et un moyen de développer des alliances entre acteurs des systèmes verticaux (Fabbe-Costes, Colin, 1994). Alliance, coopération et partenariat constituent en dehors du champ applicatif logistique des thèmes relativement nouveaux dans les sciences de gestion (Charreaux, Couret et alii, 1987). Ces auteurs notent, que ce retard qu'il est possible d'observer dans la prise en compte d'un phénomène de première importance, tient à l'influence exercée aujourd'hui encore par la recherche nord-américaine sur le choix des thèmes qu'il convient de retenir dans le domaine des sciences de gestion: "Force est de constater que jusqu'au début des années 80 (avec la menace nipponne), l'idée que des concurrents puissent coopérer est Outre-Atlantique tout bonnement choquante".

A ce stade, nous définissons la problématique de notre recherche par les questions suivantes:

- quels sont les différents modes de coopération logistique et quelles sont les caractéristiques qui permettraient de les distinguer ?
- pourquoi entre-t-on dans un mode de coopération logistique ? et pourquoi ne le fait-on pas plus vite ?
- quels sont les freins à l'établissement de modes de coopération logistique ?
- quels sont les modes de coopération logistiques qu'il semble performant de développer et en fonction de quels critères ?
- quelles sont les pré-requis et les conséquences organisationnels de la coopération logistique ?

La contribution principale de cette thèse est donc d'identifier les modes de coopération logistique ainsi que les déterminants de la coopération logistique, d'apporter un éclairage concret par l'étude de cas de coopération logistique approfondis, de tester les modèles théoriques dans leur capacité à expliquer ces modes de coopération et de proposer notre propre modèle de représentation des coopérations dans les chaînes d'approvisionnement.

2.2. Présentation des trois variables explicatives des modes de coopération producteurs-distributeurs

L'objectif de notre recherche est de fournir un outil de représentation des formes de coopération logistique dans les chaînes d'approvisionnement et de leur dynamique. Nous avons choisi d'utiliser l'outil typologique, non comme mode d'investigation statistique, mais comme mode de représentation. Cette approche permet de prendre en compte la multiplicité des facteurs explicatifs d'un mode de coopération, de structurer ces facteurs déterminants selon des axes explicatifs directeurs et ensuite en croisant les valeurs possibles de ces facteurs aboutir à une proposition de types de coopération dominants.

Le modèle que nous proposons ne résulte pas, comme nous l'exposerons dans la prochaine partie dédiée à la méthodologie utilisée, de méthodes quantitatives statistiques. Par conséquent, les axes qui structurent la typologie sont à appréhender comme des variables de classement dont nous démontrerons la pertinence explicative et prédictive. Les axes explicatifs ne sont pas des échelles graduées sur lesquelles il faudrait chercher à repérer une progression normée, les flèches n'ayant pas de signification particulière.

Les variables explicatives sont représentées par le schéma suivant:

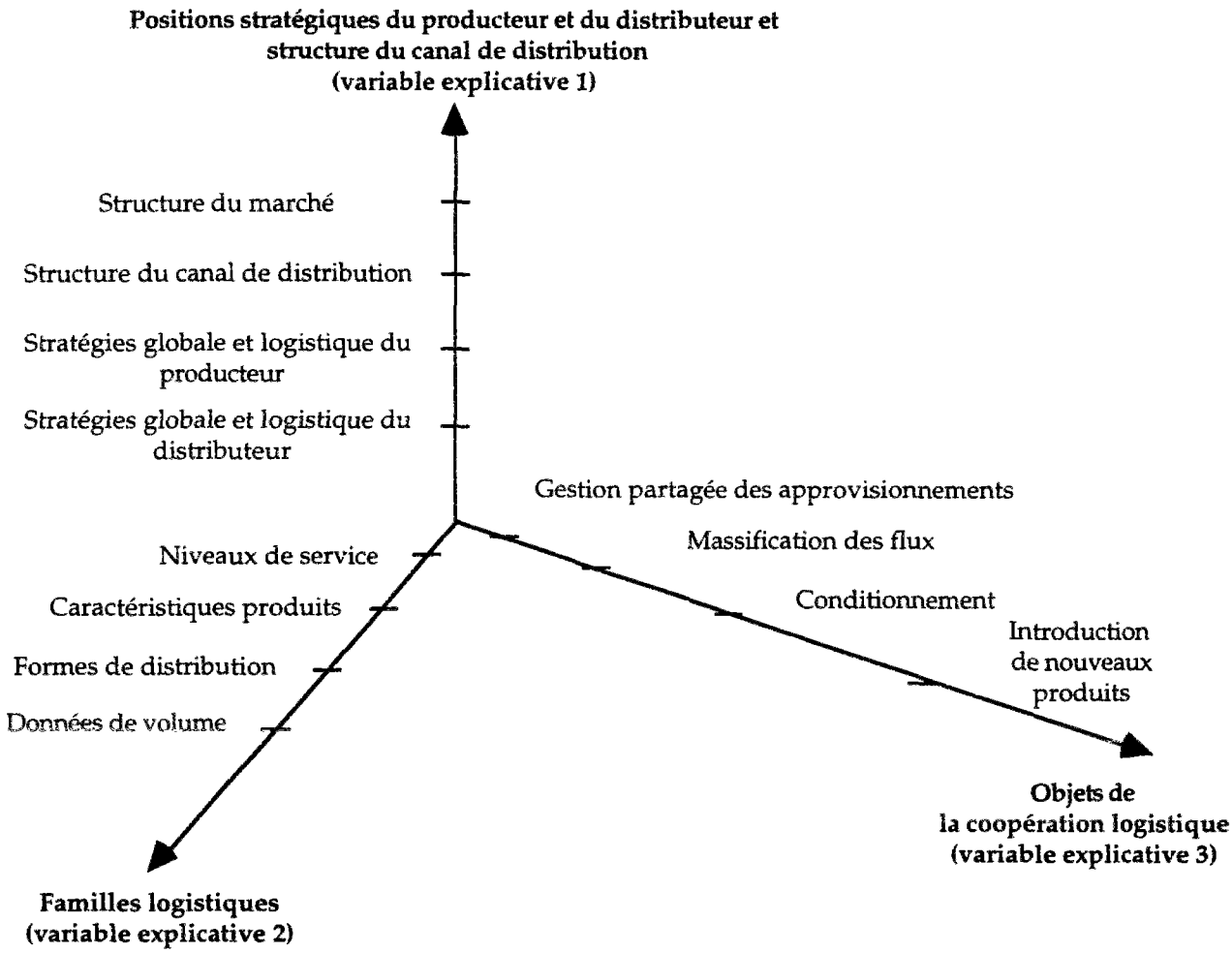


Figure n°3: Variables explicatives des modes de coopération logistiques producteurs-distributeurs

Nous avons identifié trois variables explicatives, que nous présentons de manière synthétique:

- la variable explicative 1: *les positions stratégiques du producteur et du distributeur et la structure du canal de distribution.* L'élaboration de cet axe emprunte à l'économie industrielle (structure du marché, c'est à dire concentration sectorielle, règles du jeu économiques du secteur,...), à la théorie du management stratégique (stratégie des acteurs) et des canaux de distribution (structure du canal et comportements des membres du canal). *Position* signifie à la fois intention stratégique globale intégrant les différentes dimensions fonctionnelles de l'entreprise (commerciale, marketing, industrielle, logistique) et de son environnement (structure et évolution des marchés, concentration, maturité du secteur d'activité, organisation des canaux de distribution, incertitude). La position résulte également de la posture et des motivations face à la coopération, ainsi que des rapports de force entre un producteur et un distributeur, qui déterminent des positions symétriques ou asymétriques. Notons que les facteurs institutionnels (de nature réglementaire par exemple) ou environnementaux, ne sont pas pris en compte au sein de cette variable explicative des modes de coopération,

- la variable explicative 2: nous formulons l'hypothèse que les modes de coopération logistiques sont aussi dépendants des *familles logistiques*, c'est à dire des entités regroupant des clients caractérisés par des niveaux de service spécifiques, des produits aux spécificités logistiques particulières, des formes de points de vente (taille, assortiment,...) et des volumes de flux traités,

- la variable explicative 3: *l'objet de la coopération* est fortement révélateur du type de coopération qui peut se développer entre un producteur et un distributeur. Les objets génériques de coopération logistique sont:

. la gestion partagée des approvisionnements ou pilotage intégré du flux entre producteur et distributeur

. la massification des flux, qui permet de dégager des économies d'échelle

. le conditionnement, qui permet une adaptation des unités d'emballage logistiques et consommateurs par type de point de vente

. l'introduction de nouveaux produits, qui cherche à tirer profit maximal de l'innovation en terme de chiffre d'affaires et de marge.

2.3. Présentation des modes génériques de coopération producteurs-distributeurs

Nous proposons trois modes génériques de coopération logistique pour formaliser les relations coopératives entre producteurs et distributeurs dans les chaînes d'approvisionnement:

- (1) la coopération **logistico-opérationnelle**: l'objectif de cette relation de collaboration est d'éliminer les coûts de dysfonctionnements en produisant le service voulu (s'il est connu), c'est à dire en remplissant le cahier des charges commercial. La coopération est limitée donc à la résolution de problèmes dont l'origine est essentiellement logistique au niveau des opérations de chacun des acteurs et à l'interface de la relation, et à la mise en oeuvre de solutions techniques

orientées vers la recherche de gains de productivité. Les acteurs impliqués appartiennent à la logistique opérationnelle (entrepôts, transport).

- (2) la coopération **logistico-commerciale**: l'objectif est de baisser la somme des coûts de l'ensemble (recherche d'une plus grande efficacité du système) en intégrant la composante commerciale que l'on cherche à améliorer (chiffre d'affaires, marges) en s'appuyant sur des organisations et des systèmes logistiques adaptés et en reconnaissant la nécessité d'une approche différenciée par famille logistique. La relation associe vendeur chez le producteur et acheteur chez le distributeur.

- (3) la coopération **logistico-marketing**: il s'agit d'adapter le produit par une conception partagée et une démarche conjointe en terme marketing pour accroître la fonction d'utilité du consommateur. Dans ce mode, l'échange relationnel s'inscrit dans la durée, les investissements (création de valeur distinctive) et les gains (financiers, commerciaux et coûts) sont partagés. Ce mode de coopération suppose l'existence de véritables fonctions marketing chez le producteur (fréquent) et chez le distributeur (moins fréquent). Ce sont alors ces fonctions qui sont en première ligne de ce mode relationnel.

Un quatrième mode de relation coopérative, que l'on pourrait qualifier de coopération logistico-stratégique, correspond à une situation où producteurs et distributeurs coopèrent pour prospecter ensemble des marchés nouveaux (de développement à l'international par exemple) ou réaliser des opérations de croissance externe par rachat de sociétés industrielle ou de distribution pour répondre à la stratégie du partenaire. Ce mode n'a pas été étudié dans le cadre de cette recherche.

La terminologie que nous avons choisie pour qualifier ces trois modes utilise le terme de logistique, car comme nous l'avons déjà mentionné, nous défendons l'idée que le dénominateur commun des trois modes génériques de coopération dans les chaînes d'approvisionnement est le pilotage du flux matières et des informations associées. La logistique agit comme un catalyseur, qui initie, anime et organise des relations de collaboration entre firmes dans la chaîne d'approvisionnement. En tant que révélateur et stimulateur, la logistique a vocation à disparaître une fois intégrée dans les activités commerciales et marketing. En revanche, en fonction des déterminants (variables 1 et 2 de la typologie) et de l'objet de la coopération (variable 3), les objectifs, les enjeux, le degré d'implication des acteurs au sein de la relation sont de natures différentes, c'est à dire à dominante opérationnelle, commerciale ou marketing, d'où le recours à une terminologie associant logistique et le caractère dominant correspondant.

Les trois modes génériques de coopération seront codés dans la suite du document type 1, type 2 et type 3.

Dans la réalité concrète à laquelle nous avons fait appel pour tester la robustesse de nos hypothèses, les modes relationnels coopératifs ne sont jamais purs, ce qui signifie qu'ils résultent d'une association hybride des trois modes génériques, comme l'illustre le schéma suivant:

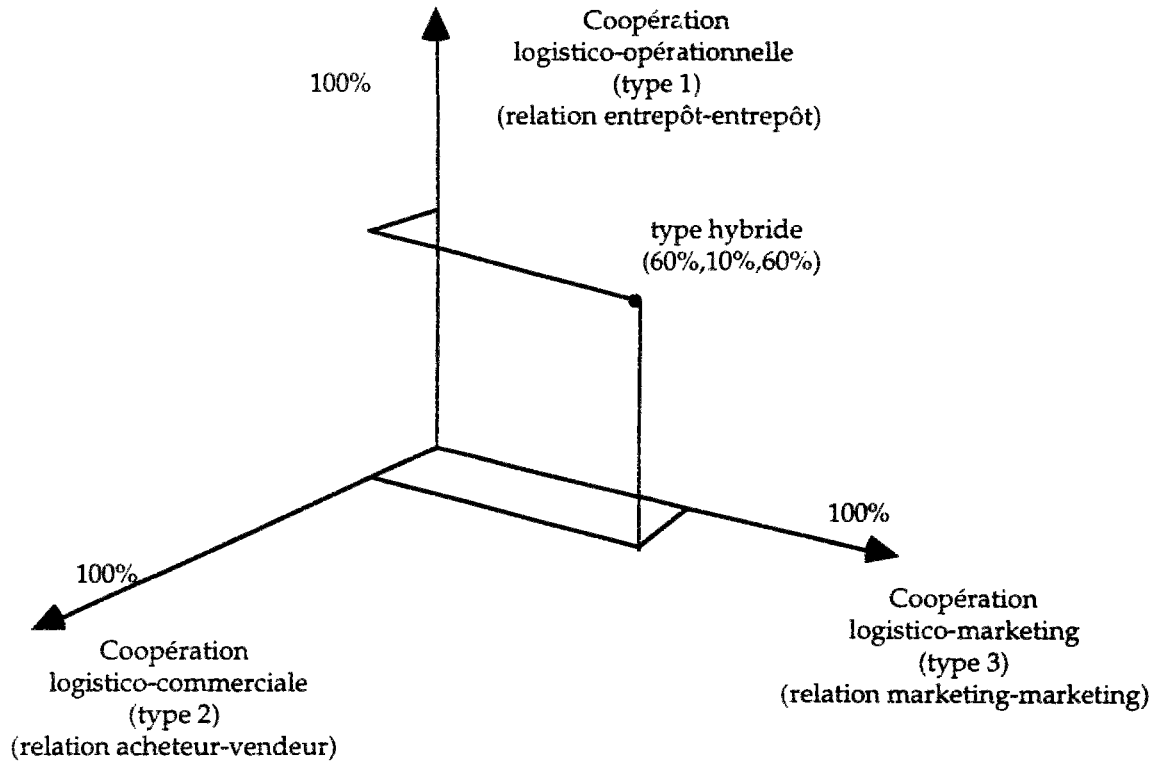


Figure n°4: Modes hybrides de coopération dans les chaînes d'approvisionnement

L'exemple présenté ci-dessus montre qu'un producteur et un distributeur peuvent être engagés dans un processus coopératif présentant des caractéristiques à 60% du type 1, 10% du type 2 et 60% du type 3. Nous voulons dire que les modes génériques ne sont pas exclusifs l'un de l'autre et qu'il n'y a pas de dynamique tendancielle d'un type à un autre.

3. Méthodologie utilisée

Notre méthodologie s'appuie sur la diversité des approches retenues en gestion, qui résulte de la nature même de la gestion en tant que domaine de connaissance (Pras, Tarondeau, 1985). Nier la nécessaire variété de démarches de recherche en gestion, reviendrait à nier la pluridisciplinarité de la gestion elle-même.

La démarche méthodologique utilisée est par conséquent la suivante:

- explicative (théorique)
- descriptive (typologie des pratiques)
- prescriptive (mise en oeuvre organisationnelle)

Cela signifie que nous utilisons une double démarche itérative, qui s'appuie sur une analyse théorique, qui permet d'émettre des hypothèses de travail et d'élaborer un premier projet typologique (selon une démarche hypothético-déductive), et sur une investigation terrain de nature descriptive, qui rend compte de "cas cliniques" (selon le modèle d'"ingénierie de la recherche en sciences de

gestion") (Chanal, Lesca, 1995), qui permettent de valider les hypothèses et de faire évoluer le projet de modèle typologique vers une version concluante.

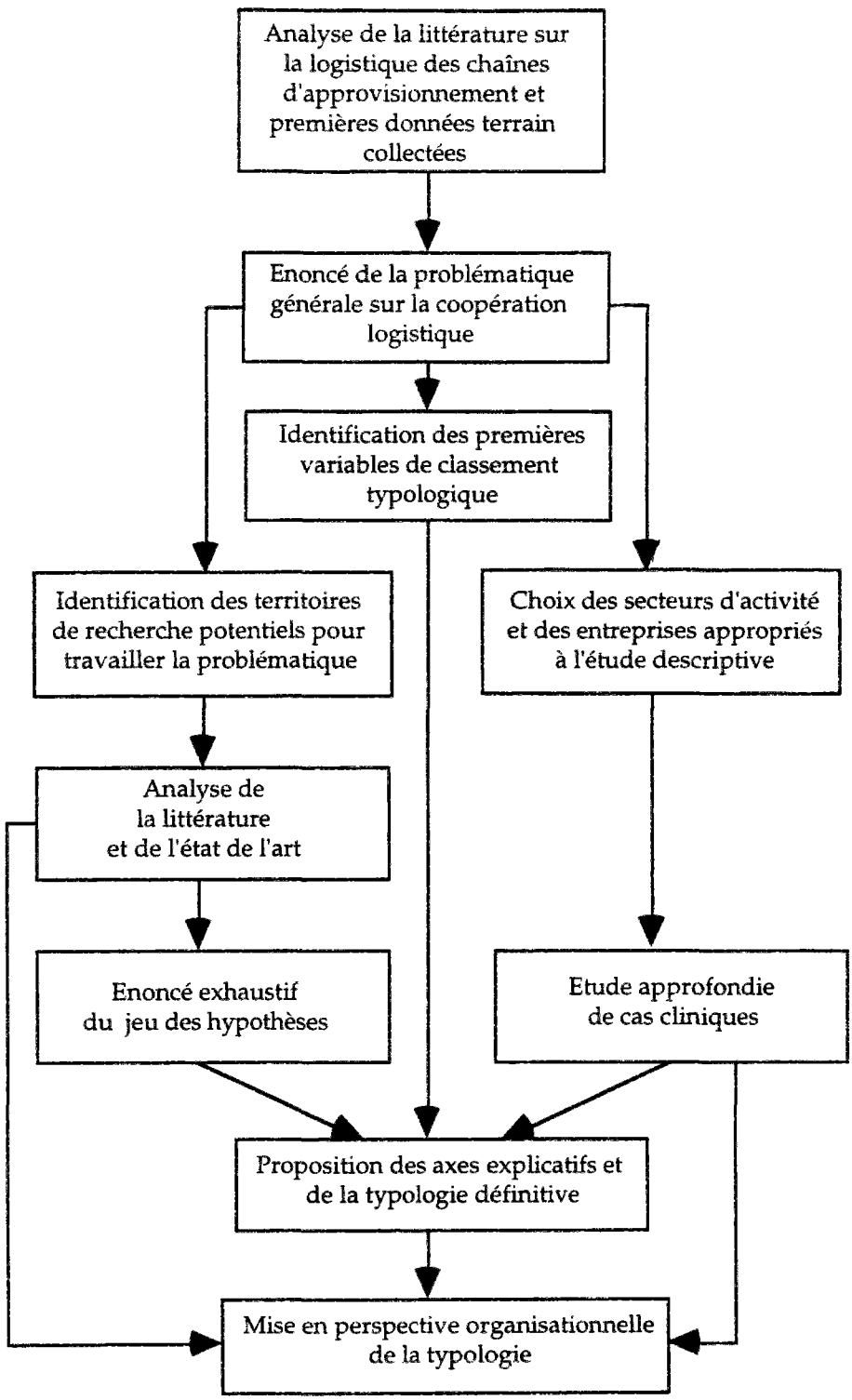


Figure n°5: Méthode générale de recherche

Cette double démarche "combinée" (Girin, 1990) doit nous permettre d'éviter de tomber dans le travers "pointilliste, peu explicatif et non prescriptif" (Martinet, 1990) de la méthode des cas, de valider le jeu des hypothèses par un double

mouvement théorique et concret, pour tenir compte des référents théoriques issus de territoires de recherche connexes et de "l'expérience vécue des acteurs" (Chanal, Lesca, 1995). La synthèse devient alors un objectif de formalisation intégratif des hypothèses et de la réalité décrite, formalisé par le modèle typologique.

L'objectif du modèle proposé n'est pas de normaliser ou de généraliser, mais de proposer des variables pertinentes d'analyse d'une situation donnée ("logique de situation" selon Popper) et des types dominants de coopération logistique présents ou non dans la réalité selon les contextes sectoriels, d'en décrire le plus fidèlement et finement possible les caractéristiques et d'en dessiner les évolutions dynamiques dans le processus temporel de la vie de la coopération. Notre recherche n'appartient pas au domaine des modèles normatifs, qui s'appuient sur des modélisations quantitatives cherchant à optimiser, par exemple un canal de distribution, et à prédire le comportement optimal des membres du canal, à partir d'un jeu d'hypothèses spécifiques sur le comportement du consommateur, le comportement concurrentiel et le comportement du canal (Coughlan, 1995). Notre recherche se reconnaît dans les travaux de stratégie industrielle et de management des systèmes industriels, qui laissent la place à une rationalité limitée des acteurs et aux systèmes d'apprentissage cognitifs, qui rendent les organisations flexibles et évolutives par rapport à leur environnement.

C'est pourquoi, nous avons choisi d'utiliser comme test de robustesse de notre modèle de représentation des formes de coopération producteurs-distributeurs la méthode des cas cliniques. Ce choix résulte du constat que les approches macro-économiques ou instrumentales de la gestion ne révèlent qu'une partie limitée du fonctionnement de l'entreprise. De nombreuses dimensions ne peuvent se révéler et s'offrir à la compréhension du chercheur qu'à la condition que celui-ci descende sur le terrain, observe in situ les fonctionnements, voire s'implique même dans certains d'entre eux. Nous avons travaillé avec des entreprises qui ont accepté la mise en place d'une inter-relation avec un chercheur extérieur au fonctionnement habituel du processus. Nous avons donc appliqué le protocole de recherche mis en oeuvre dans notre laboratoire d'accueil: "Suivre les actions à l'intérieur ou plus exactement, dans une position mixte permettant une réelle proximité sans abandon de la distance critique, constitue alors une voie efficace pour repérer des mécanismes inaccessibles à l'observation traditionnelle " (Latts, 1995).

Par ailleurs, l'entité de notre recherche n'est pas le secteur d'activité ou la filière économique, mais les entreprises impliquées dans des schémas coopératifs potentiels. La caractéristique relationnelle de la coopération implique ce choix de focaliser l'investigation "clinique" sur des entreprises spécifiques.

La prise en compte de la réalité des organisations impliquées dans des processus de coopération logistique et des retours d'expérience est enrichissante sur la dynamique du modèle typologique. Il s'agit là de formuler des hypothèses sur cette dynamique, sachant que le facteur temps est fondamental dans la relation coopérative et de proposer et de discuter les conditions organisationnelles de la mise en oeuvre de tel ou tel mode organisationnel, qui conditionne la réussite des objectifs dédiés à ce type coopératif. Nous sommes alors dans la phase prescriptive de notre travail.

Le premier cadre de notre méthodologie "Analyse de la littérature et premières données terrain collectées" est conforme à celui préconisé par Micaleff (1990), dont nous rappelons la formalisation ci-après:

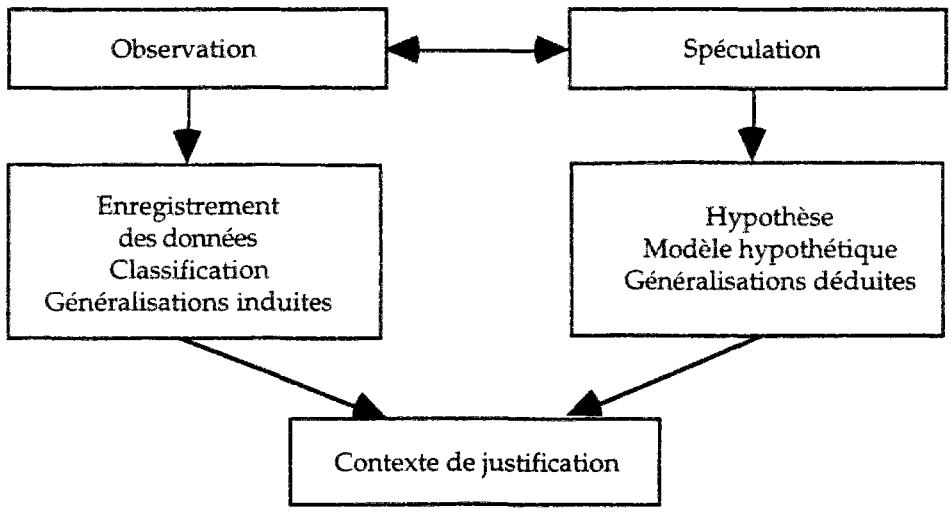


Figure n°6: Démarche initiale de recherche

3.1. Démarche explicative

Cette première étape méthodologique de nature explicative a pour objectif d'identifier les éléments pertinents de la littérature utiles à notre problématique, d'énoncer un jeu d'hypothèses élémentaires et de pré-valider de manière théorique nos hypothèses fondamentales. Cette analyse de l'état de l'art s'est faite selon trois approches:

- une revue des modèles théoriques, que nous avons classés en trois grandes familles de modèles théoriques:
  . la théorie contractuelle et la théorie des coûts de transaction, qui donnent une dimension économique essentielle à notre recherche,
  . les modèles du management stratégique issus de la théorie de l'économie industrielle,
  . les modèles organisationnels à travers les théories des canaux de distribution et les systèmes organisationnels développés dans le cadre des systèmes industriels du type Juste-à-Temps.

  Les hypothèses issues de cette revue sont codées HLa.

- une revue des modèles typologiques proposés par la littérature du management stratégique et de la coopération industrielle. Cette revue nous a permis de fonder et de proposer une approche graduelle de notre représentation typologique.

  Les hypothèses issues de cette revue sont codées HLb.

- une revue des démarches sectorielles de coopération logistique dans le domaine des produits de grande consommation connues sous les noms d'Efficient Consumer Response, de Supplier Retailer Collaboration et de Trade Marketing. Cette analyse présente l'intérêt d'évaluer les motivations sectorielles des entreprises, en dehors des partenariats qu'elles peuvent développer avec des membres privilégiés.

  Les hypothèses issues de cette revue sont codées HLc.

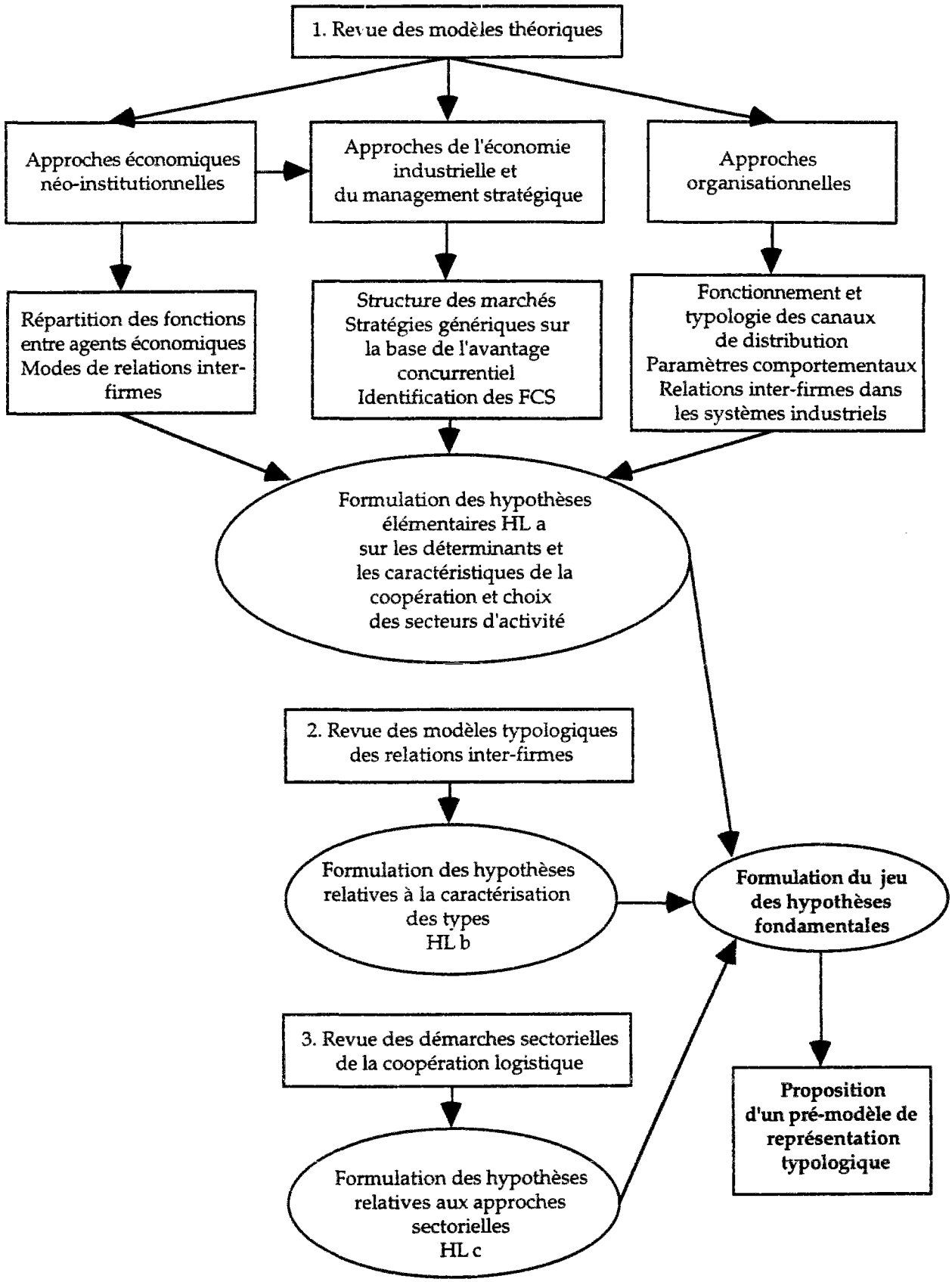


Figure n°7: Schéma méthodologique de la démarche explicative

Nous distinguons avec Marchesnay (1985) les hypothèses fondamentales (les six hypothèses présentées précedemment) des hypothèses opératoires ou fonctionnelles (HLa, HLb, HLc), ces dernières ayant pour objet de dégager les variables pertinentes du modèle.

3.2. Démarche descriptive

Cette seconde phase méthodologique a pour but de décrire, de formaliser des systèmes logistiques particuliers issus de secteurs d'activité différents dans lesquels les variables de classement typologique prendront différentes valeurs d'un exemple à un autre et qui permettront de valider le jeu des hypothèses fondatrices de notre typologie. Nous avons utilisé selon les cas étudiés (c'est à dire en fonction de l'information disponible) trois dimensions d'étude qui permettent de révéler des axes structurants par le levier de la comparaison:

- la dimension sectorielle (caractéristiques des produits, structure des marchés)
- la dimension historique (évolution des organisations logistiques pour un industriel, évolution des structures du commerce de détail alimentaire,...)
- la dimension internationale (comparaison des structures du commerce entre France et UK dans un secteur donné, différenciation des exigences des niveaux de service par pays,...).

Il s'agit par conséquent:

1. De constituer la base expérimentale, c'est à dire de repérer les secteurs d'activité dans lesquels les problématiques sectorielles sont caractéristiques et marquées. Les critères de choix ont été principalement les suivants:

. les données de concentration en cohérence avec les principes de l'économie industrielle,

. les problématiques concurrentielles, c'est à dire quels sont les facteurs clé de succès, qu'il faut maîtriser pour réussir dans le secteur donné, et par conséquent les stratégies génériques appropriées pour réussir,

. les modes de production au sens de l'organisation des processus logiques de production (production à la commande, production sur stock qui est dans la plupart des cas associée à un processus de différenciation retardée, production qui associe une double approche push en amont (production sur stock basée sur une anticipation) et pull en aval (flux tiré par la demande)),

. les modes de distribution en terme de canal de distribution (commerce intégré organisé, chaînes verticales de distribution intégrées)

. en synthèse des deux points précédents, les modes de répartition de la valeur ajoutée dans la chaîne de valeur ajoutée,

. la valeur du produit (valeur d'échange), la valeur temps (les dates limites de consommation des produits) et la valeur du service associé au produit (niveau de satisfaction du consommateur final)

En cohérence avec ce qui précède, nous avons choisi trois secteurs différents, dont les éléments caractéristiques sont les suivants:

. le secteur des produits alimentaires.

C'est un secteur dans lequel les relations entre producteurs et distributeurs sont particulièrement tendues, voire conflictuelles (Vieille, 1995) sur différents plans: commercial, financier et juridique. Il est caractérisé par un transfert de "pouvoir" des mains des industriels vers les distributeurs. Sans être le seul facteur explicatif, le phénomène de concentration du commerce de détail est réel, mais il est moindre comparativement à celui de l'industrie des produits de grande consommation. Chain (1992) nous fournit les éléments suivants pour la grande distribution en France:

	Grands fabricants			Grande distribution		
	1970	1985	1990	1970	1985	1990
Nombre de groupes (en indice sur 1970)	100	42	38	100	87	67%
Part de marché des 3 leaders sur leur marché	48%	78%	83%	17%	26%	37%

Tableau n°3: Comparaison des concentrations producteurs et distributeurs

Ce tableau montre que le mouvement de concentration est double et que l'évolution des chaînes d'approvisionnement logistiques alimentaires que nous décrirons en détail, résulte en partie d'un double mouvement amont (stratégie industrielle des fabricants) et aval (stratégie commerciale achat et vente des distributeurs).

Selon Benoun et Héliès (1993), au cours de la période de 1975-1990, le développement des hypermarchés et des supermarchés assure aux distributeurs des parts de marché de plus en plus élevées et renforce leurs pouvoirs face aux industriels. Dans un hypermarché, un industriel peut espérer au mieux réaliser 1 ou 2% du CA du distributeur, alors que des groupes comme Leclerc ou Intermarché représentent fréquemment 10 à 15% du chiffre d'affaires d'un industriel, voire plus (ITM pesait en 1991 22% chez Jacques Vabre, 20% chez Poulain, 28% chez Panzani Macani et 16% chez Vittel; source LSA, n° 1246). Nous sommes en situation d'oligopole bilatéral (Cotta, 1986).

Cet essor considérable du commerce de détail depuis le début des années 60 (Tarondeau, Xardel, 1992) a été freiné par une législation contraignante: freins à la liberté d'établissement et à la création de nouvelles surfaces de vente (loi Royer de 1973), interdiction de publicité télévisée, pénalisation fiscale en excluant la distribution d'un certain nombre de dispositions favorables à l'investissement industriel, interdiction d'ententes, interdiction de la vente à perte, interdiction des super centrales d'achat, interdiction des pratiques discriminatoires (Mousseron, 1986). Cette réglementation peut s'analyser comme ayant pour objectif général de protéger le consommateur et de maintenir le jeu de la libre concurrence. Il est donc clair que l'application de ces réglementations n'est pas toujours aisée (Boss, Dobler, Mercier, 1984/1985), et un ensemble de comportements permettant de détourner celles-ci se développe, par la pratique de la vente à perte par exemple (600 produits de grande marque selon Vigny, 1994) et nous verrons en quoi la logistique peut être

utilisée comme levier dans ce sens, en accroissant dans le même temps la dimension conflictuelle entre producteur et distributeur.

Le secteur de la grande distribution alimentaire est aussi marqué par le passage d'une logique de volume cohérente avec la croissance de la consommation, la quasi-absence de contraintes légales d'ouverture de nouvelles surfaces de vente, à une logique de différenciation devenue nécessaire du fait de la stabilité voire de la décroissance en valeur (déflation) de la consommation, du durcisssement de la législation relative aux ouvertures et à la publicité et à l'émergence de nouveaux profils de consommation. D'une gestion principalement quantitative, le secteur évolue vers une gestion plus qualitative, qui nécessite une plus grande interactivité entre les fournisseurs, les distributeurs et les consommateurs (Suchet, 1995). Nous montrerons que l'enjeu de la grande distribution sur le territoire national (l'internationalisation reste une voie privilégié à condition d'avoir à exporter un concept fort: l'hypermarché pour Promodès et Carrefour, le hard discount pour Aldi et Lidl) est de maintenir sa part de marché ou de la développer, non plus par le discount forcené, qui a donné jusqu'alors des résultats probants mais qui seront limités dans l'avenir et qui déstabilisent les chaînes d'approvisionnement, mais par la fidélisation des consommateurs. Un des moyens importants pour atteindre cet objectif est la consolidation des marques.

Les marques sont un autre enjeu de la relation producteurs-distributeurs dans le secteur des produits alimentaires, qui a des conséquences logistiques, comme nous le montrerons.

Par ailleurs, la grande distribution alimentaire est aussi caractérisée par des pratiques de ristournes et de remises (quantitatives, de fonction, promotionnelles et de coopération commerciale), qui demeurent très actives malgré la recherche d'une certaine différenciation. La forte part des produits vendus en promotion est une autre dimension caractéristique des distributeurs du commerce organisé, qui ont pris le relais sur les industriels en la matière: en 1993, 18800 actions promotionnelles ont été enregistrées, ce qui représente une croissance de 43% par rapport à 1992, 56% étaient fondées sur une offre de prix et seulement 17% ont été initiées par les industriels (Suchet, 1995). Ce sont les rayons qui drainent les volumes de vente les plus importants où les marges sont les plus faibles, pour lesquels les ristournes sont les plus importantes et par conséquent les pressions exercées par les distributeurs sur les industriels les plus fortes. C'est le cas en distribution alimentaire de l'épicerie sèche, dont le taux de marque n'est que de 1,57%, mais où les ristournes atteignent 8,1% (source Nesos, cabinet Breggs).

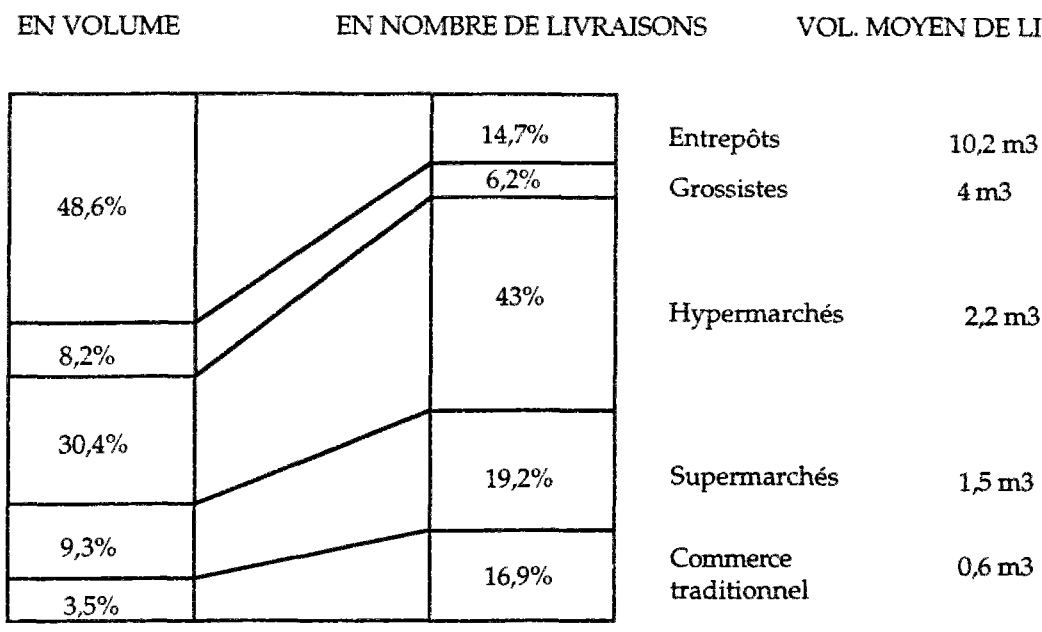
Les produits alimentaires sont qualifiés de Fast Moving Consumer Goods par les distributeurs britanniques, ce qui révèle la dimension essentielle du facteur temps. Néanmoins, ce facteur temps est très variable dans la sensibilité qu'en ont les managers des entreprises concernées. La terminologie de DLUO (date limite optimale de consommation) répond à la réglementation européenne et DLV (date limite de vente) correspond à des pratiques développées par les distributeurs face au comportement des consommateurs. Plus la DLV est réduite, plus elle implique des systèmes logistiques pointus. A ce titre, il est possible de distinguer 3 classes:

- inférieure à 7 jours (et le plus souvent proche de 4-5 jours). Elle est de nature à poser les problèmes les plus délicats (produits ultra-frais)

- de 7 à 30 jours (situation intermédiaire, où le flux tendu constitue davantage une habitude qu'une stricte nécessité, cas des produits frais),
- supérieure à 30 jours (situation caractéristique des produits secs).

Ces caractéristiques et ces évolutions du commerce du détail alimentaire ont eu pour conséquence d'accroître la complexité de gestion des systèmes logistiques des producteurs dans une logique multi-canaux de distribution. Le mix évoluant en faveur du commerce organisé, il a fallu néanmoins maintenir des distributions physiques adaptées à chaque canal de distribution. Les réponses logistiques ont donc été multiples à apporter, les synergies logistiques difficiles à obtenir. Le schéma suivant (source: étude Diagma) montre l'évolution en l'espace de 6 ans pour un industriel européen de produits alimentaires secs de la répartition des volumes de vente et du nombre de livraisons, en fonction des canaux de distribution. Ces derniers comprennent le circuit traditionnel (petits points de vente), les magasins populaires, les mini-self service, les supérettes, les cash and carry, les entrepôts... Ici, un canal de distribution est défini selon le type de point de vente et la structure commerciale sous-jacente.

HISTOGRAMME 1986 PAR CANAL DE DISTRIBUTION



HISTOGRAMME 1992 PAR CANAL DE DISTRIBUTION

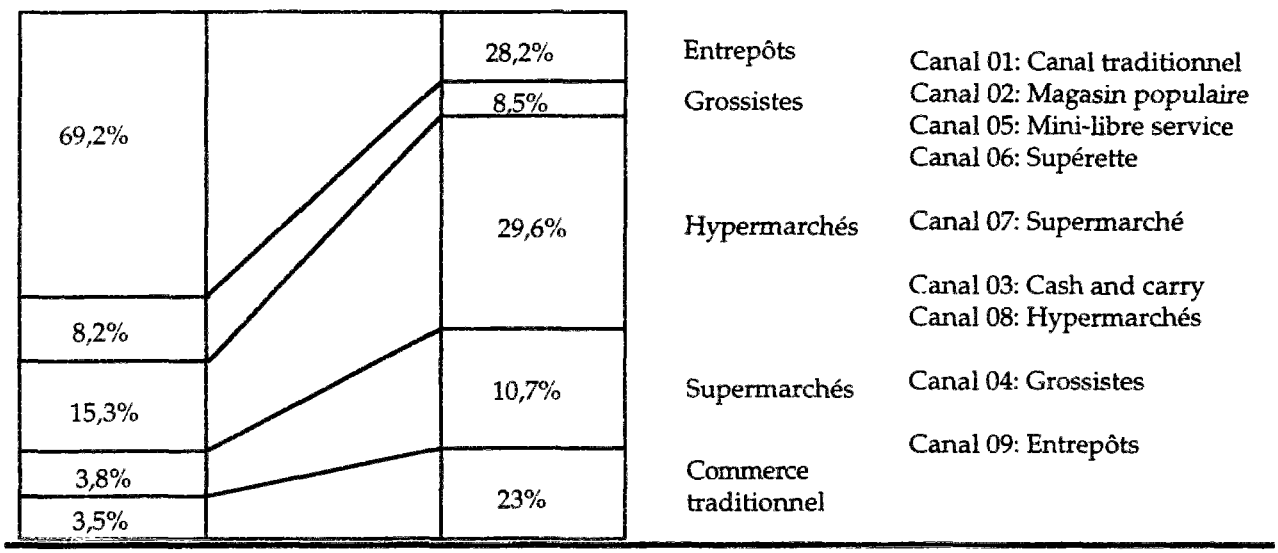


Figure n°8: Exemple d'évolution d'histogramme des volumes livrés par un industriel par canal de distribution

Ce schéma illustre parfaitement la complexité logistique à laquelle les industriels de produits alimentaires ont dû faire face dans un contexte multi-canal très évolutif en faveur du commerce de masse.

De plus, la grande distribution est marquée depuis son origine par une dynamique discount qui a trouvé avec l'apparition des hard-discounters l'expression la plus extrême. La logistique, par sa dimension coût, constitue un enjeu particulièrement important. La logistique est le troisième poste de frais après les achats de marchandises et le personnel (Ducrocq, 1994); c'est un poste très variable selon les produits, mais atteint couramment 5% du prix d'achat. Selon Garreau (1994), le coût de la logistique varie pour les distributeurs de 2,5 à 7% du chiffre d'affaires. Les marges nettes étant de 0,5 à 1,5% du chiffre d'affaires, on comprend que la logistique constitue un véritable enjeu pour les distributeurs.

L'étude SRC montre que les principales caractéristiques des logistiques des chaînes d'approvisionnement en France dans la distribution alimentaire sont les suivantes:

Caractéristiques logistiques	Valeur du paramètre
Coût logistique	9% du prix de vente au détail: - 1% au niveau du magasin - 4% au niveau des centres de distribution - 4% au niveau des fournisseurs
Marge brute du détaillant	14,5% (la plus faible d'Europe Grande-Bretagne: 22,8%, Allemagne: 22,7% et Espagne: 18%)
Stock total (entrepôt du fournisseur + centre de distribution du détaillant + magasins)	43 jours (28 jours pour Grande-Bretagne) - 12,8 jours chez le fournisseur - 20 jours dans le centre de distribution du détaillant - 10,6 jours dans le magasin
Flux via centres de distribution des détaillants	87%

Tableau n°4: Caractéristiques logistiques générales de la grande distribution en France

Par conséquent, le secteur des produits commercialisés par la grande distribution remplit un ensemble de conditions pouvant déterminer des coopérations logistiques, qui permettraient de combattre l'érosion des marges. Néanmoins, nous montrerons qu'un ensemble de pré-requis propres aux partenariats (type 3) fait défaut à ce secteur et qu'au mieux, malgré des démarches entreprises dans ce sens (Efficient Consumer Response), les accords et les réalisations entre producteurs et distributeurs sont limités aux types 1 et 2.

La nature des produits commercialisés par la grande distribution est très large et nous avons sélectionné quatre produits, qui présentent des problématiques logistiques différentes par rapport aux trois axes de notre typologie. Le tableau suivant montre les caractéristiques distinctives de ces quatre produits:

Produits Caractéristiques	Produits frais	Produits cosmétiques	Eaux minérales	Produits surgelés
DLV (valeur temps)	24 jours	pas de contrainte	pas de contrainte réelle	6 mois
Valeur marchande	9 F/kg	45 F/kg	1,80 F/kg	22 F/kg en moyenne, mais très variable
Coût logistique - F/kg - % CA	 0,70 F/kg 7,8%	 1,37 F/kg 3,08%	 0,30 F/kg 16%	 1,32 F/kg 6% en moyenne
Problématique générale	la date de fraîcheur	augmenter le volume des ventes en touchant les non consommateurs et le panier moyen de la ménagère	limiter les ruptures pour ces produits d'appel vendus à perte	interdire les ruptures de la chaîne du froid et baisser les coûts logistiques
Problématique logistique	intégration des systèmes de pilotage logistique (prévisions, planification industrielle et de distribution)	flexibiliser la logique générale en: - lissant les promotions - adaptant les conditionnements aux types de magasins	diminuer les coûts logistiques d'approvisionnement par une démarche d'optimisation intégrée	diminuer les coûts pour faire face aux investissements élevés en actifs spécifiques

Tableau n°5: Caractéristiques logistiques de produits "Fast Moving Consumer Goods"

Ce tableau montre que:

- les produits frais sont des produits dont la valeur globale disparaît avec le temps et que le facteur temps va structurer la chaîne logistique d'approvisionnement des points de vente (source Yoplait et Cidil pour les données chiffrées);

- les produits cosmétiques sont dans une logique push au niveau commercial pour conquérir de nouveaux consommateurs, logique renforcée par la réussite du rayon en magasin (+20% de croissance de 1991 à 1994, un rendement au m2 de 138 pour un indice moyen magasin de 100) dopée par l'innovation importante. La promotion est l'outil privilégié de cette logique (60% des produits sont vendus en promotion dans l'entreprise avec laquelle nous avons travaillé). Par ailleurs, les marques nationales sont très fortes, les sur-stocks (comportement spéculatif lié à la hausse des prix et aux actions promotionnelles) sont permanents et certains produits connaissent une saisonnalité;

- les eaux minérales sont des produits lourds, dont le tonnage distribué est très important et qui appartiennent à une logique commerciale de vente à perte. La logistique ici est dans ce contexte un enjeu fondamental de la relation producteur-distributeur pour que le produit soit en rayon au prix de vente consommateur le plus bas possible;

- les produits surgelés permettent de distinguer le froid positif du froid négatif, ce qui est un facteur supplémentaire à prendre en compte dans la compréhension de l'organisation logistique des chaînes logistiques de ces produits,

avec pour conséquence le montant élevé des moyens logistiques mis en oeuvre pour traiter ce flux (transport et stockage).

Le tableau 5 montre que globalement les problématiques logistiques identifiées ne peuvent progresser qu'en mettant en place des modalités coopératives entre producteur et distributeur, qui appartiennent à des circuits courts intégrés (Chirouze, 1986).

. le secteur des produits pneumatiques. Avec les produits pneumatiques, que l'on peut considérer comme des équipements des véhicules soit en première monte (OEM), soit en remplacement, on accède à des produits caractérisés à la fois par une forte dimension technique (élément sécuritaire de tenue de route, facteur de réduction de consommation d'énergie) et une valeur marchande plus importante que les produits alimentaires: de l'ordre de 25 à 30 F/kg en moyenne (les écarts sont importants au sein des catégories: entre les produits à marque producteur forte et les produits dits de 3ème ligne pour le pneu tourisme, et entre les catégories: pneu poids lourd, génie civil, avion). Le coût logistique est de l'ordre de 7% par rapport au prix de vente.

Choisir ce secteur, c'est aussi se confronter à des positions respectives des producteurs et des distributeurs nouvelles par rapport à ce qui précède (Cooper, Ellram, 1993). Ici, quelques compagnies produisent du caoutchouc, fabriquent les pneus selon des technologies très protégées et vendent en partie à travers leurs propres points de vente ou directement vers des assembleurs. Il s'agit donc de canaux de distribution qualifiés de systèmes verticaux marketing, où le pouvoir d'initiation des actions de progrès est entre les mains de l'industriel. L'industriel détient un pouvoir de compétence lié à la dimension technique du produit (Lapassouse, 1989). Ce secteur est caractérisé aussi par une certaine longueur de distribution. En effet, l'entreprise avec laquelle nous avons mené une étude sur plusieurs années, poursuit une stratégie commerciale active orientée vers le maintien et le soutien du grossisme, qui permet de faire face à la montée du commerce intégré par l'aval (grande distribution alimentaire et chaînes spécialisées de l'équipement automobile). La création d'un réseau commercial propre dédié à la vente des produits pneumatiques s'inscrit dans cette optique commerciale. Notre recherche a été focalisée sur les modes de coopération logistiques entre le manufacturier et son réseau commercial, dans une logique de canal de distribution verticalement intégré. Ici, la logistique est un élément clé pour stimuler cette stratégie commerciale.

. le secteur des produits du BTP. Très peu de travaux ont été menés sur la distribution logistique des matériaux de construction. Nous avons mené avec Pruvost (1996) un travail de recherche sur les modes de coopération logistique entre producteurs et distributeurs pour les produits d'étanchéité des ouvrages de toiture. Leur valeur selon les produits utilisés qui sont très divers varie de 0,55 F/kg (dalles bétons) à 25 F/kg (lanterneaux). Les coûts logistiques varient de 6 à 10% selon les produits.

L'activité, dans le secteur du bâtiment, a touché le creux de la vague à la fin de l'année 1993. Pour la seule branche d'activité de l'étanchéité de toiture, il n'a été réalisé que 50 millions de m2 cette année-là contre 57 millions de m2 en 1992, soit une baisse de 12,3 %.

Cette baisse d'activité a entraîné une baisse du prix moyen de vente (guerre des prix), les fournisseurs devenus sur-capacitaires devant impérativement alimenter leur outil de production. Malgré de timides augmentations de prix au début de 1995, la marge de manoeuvre est devenue plus étroite et les industriels recherchent d'autres moyens de différenciation que le prix bas et le délai court. Nous avons démontré que le service peut être un élément de différenciation important.

Des entretiens préliminaires avec les clients nous ont montré que la plupart des fournisseurs offrent des produits, des prix et des services équivalents. Dans le secteur de l'étanchéité de toitures par exemple, nous avons trouvé chez tous les fournisseurs des produits de qualité, à des prix identiques, des délais très courts, un même respect de ces délais, des moyens de transport adaptés aux demandes des clients. Il est donc nécessaire, pour se différencier par le service, de trouver une idée originale. A partir d'une analyse de la clientèle et des circuits de distribution, nous avons formalisé l'existence de deux circuits de distribution pour les matériaux du bâtiment, un circuit direct destiné aux produits dont la technique de pose nécessite un professionnalisme certain de la part de la clientèle et une assistance importante de la part du producteur, et un circuit passant par le canal des négociants en matériaux de construction. Ce circuit indirect est destiné à une clientèle diffuse et non professionnelle comme l'artisan ou le bricoleur "lourd". Parmi les clients finals, on distingue diverses spécialisations et une classification par taille d'entreprises. Pour seulement quatre entreprises nationales, le secteur compte environ 750 PME dont la zone d'intervention est régionale ou locale. La situation est identique pour les négociants en matériaux. Sur 2800 sociétés de négoce, seules 4 ont une dimension nationale et une vingtaine possèdent une structure régionale avec plusieurs points de vente. Ainsi le secteur est caractérisé par une atomisation de sa clientèle et des points de livraison.

Etudier les différents modes de coopération logistique dans ce type de canal de distribution, c'est explorer plusieurs voies alternatives de prise en compte du facteur logistique entre les producteurs et les distributeurs, résumées dans ce qui suit:

- étendre la gamme de produits distribués à des matériaux complémentaires à ceux fabriqués par l'entreprise, offrant ainsi au client des facilités d'approvisionnement et des commodités administratives;
- distribuer l'ensemble des matériaux nécessaires au chantier. L'industriel peut alors devenir négociant en matériaux en achetant les divers matériaux non fabriqués et en les stockant. Il risque de se substituer alors à un réseau de distribution qui existe déjà en France, qui d'ailleurs peut être lui-même client de cet industriel (les réseaux de distributeurs spécialisés réalisent plus de 70% des ventes de matériaux de construction, qui peuvent être évaluées à 150-160 milliards de francs). De plus, le poids du stockage ainsi que ses traditionnels défauts (frais, dégradation, obsolescence) peuvent annihiler les avantages apportés;
- organiser les approvisionnements de multiples produits provenant de fournisseurs divers et livrés à de nombreux clients.

L'intérêt de ce cas original, qui traite de produits professionnels, réside dans l'étude de la coordination et de la globalisation du flux sur l'ensemble d'un circuit de distribution multi-fournisseurs et multi-distributeurs dans un contexte sectoriel de maturité logistique faible.

Le tableau suivant rappelle quelques dimensions distinctives des trois secteurs d'activité choisis pour illustrer et tester notre modèle typologique:

Secteurs Dimensions caractéristiques	Secteur de la grande distribution	Equipementier automobile (pneus)	Secteur BTP (produits d'étanchéité)
Structure du marché	Oligopole bilatéral	Marché amont concentré et marché aval atomisé	Marchés amont et aval atomisés en processus de concentration
Asymétrie des acteurs	Pouvoir au niveau des distributeurs	Pouvoir au niveau des industriels	Pouvoir relativement équilibré entre les acteurs

Tableau n° 6: Caractéristiques des secteurs sélectionnés

L'étape suivante est celle du choix de entreprises. Ce choix est dépendant du secteur considéré. Dans le secteur des produits alimentaires, l'objectif a été de constituer des binômes associant un producteur et un distributeur. Dans le secteur des produits de grande consommation, généralement, c'est le producteur qui nous a proposé le distributeur avec lequel il lui semblait potentiellement intéressant d'entreprendre une démarche coopérative et d'ouvrir des chantiers de coopération, ce qui n'est pas neutre sur l'analyse que l'on peut faire sur la motivation des acteurs en matière de coopération, comme nous le verrons. Les entreprises associées à ce travail ont donc été:

Produit	Entreprises associées à la recherche
Produits frais	Yoplait - Auchan
Produits cosmétiques	LaScad (L'Oréal) - Comptoirs Modernes, Leclerc et Système U
Eaux minérales	Un des producteurs leaders européens
Produits surgelés	TFE (Transports Frigorifiques Européens: prestataire logistique spécialisé en température négative)
Pneus	Un des manufacturiers leaders mondiaux - et son réseau commercial intégré en Europe
Produits BTP	Axter (filiale de Bouygues)

Tableau n° 7: Entreprises sources pour l'étude de cas cliniques

Dans deux cas, il ne nous est pas possible pour des raisons de confidentialité de donner les noms des entreprises. Il s'agit d'un producteur d'eaux minérales, l'étude ayant été faite au sein du cabinet Diagma, et d'un manufacturier de pneus. Les cas des produits frais (Yoplait) et du manufacturier pneumatique sont issus d'une recherche commune menée avec Dornier (à paraître).

2. D'appliquer une démarche d'investigation appropriée

La démarche a été faite à différents niveaux:

- entretiens approfondis avec chaque entreprise (producteur ou distributeur), soit individuels, soit dans le cadre de groupes de travail réunissant des représentants des fonctions impliquées dans le processus logistique (marketing, commerce, production, achat, logistique). Très souvent ces réunions de travail ont été validées

par des groupes de validation associant les responsables des fonctions impliquées afin d'assurer la cohérence stratégique des sujets traités et de définir les priorités de chantiers et d'actions;

- collecte d'informations sectorielles auprès d'organismes officiels tels que la Chambre Syndicale Nationale de l'Etanchéité ou la Fédération Française du Négoce des Matériaux de Construction pour le cas du BTP;

- mise en place de réunions associant producteur et distributeur:
  . au début de la recherche, multi-produits, afin de transmettre les savoir-faire et les expériences dans une approche transectorielle,
  . puis mono-sectorielles ou mono-produits pour respecter les problèmes de confidentialité horizontale (par exemple entre Auchan et Comptoirs Modernes).

3. De formaliser les résultats

Cette démarche participative qui part des expériences vécues a fourni les résultats suivants:

- des données sectorielles permettant de comprendre l'environnement dans lequel se positionne la problématique logistique;
- une identification des stratégies respectives des acteurs concernés;
- une identification des niveaux de service souhaités par les clients;
- une représentation des flux logistiques des sites de production aux points de vente;
- un inventaire des coûts logistiques aux différentes étapes du processus logistique et une formalisation de ces coûts par des modèles de coûts;
- une représentation des organisations des entreprises ou du moins des problématiques organisationnelles impliquées dans les relations de coopération logistique.

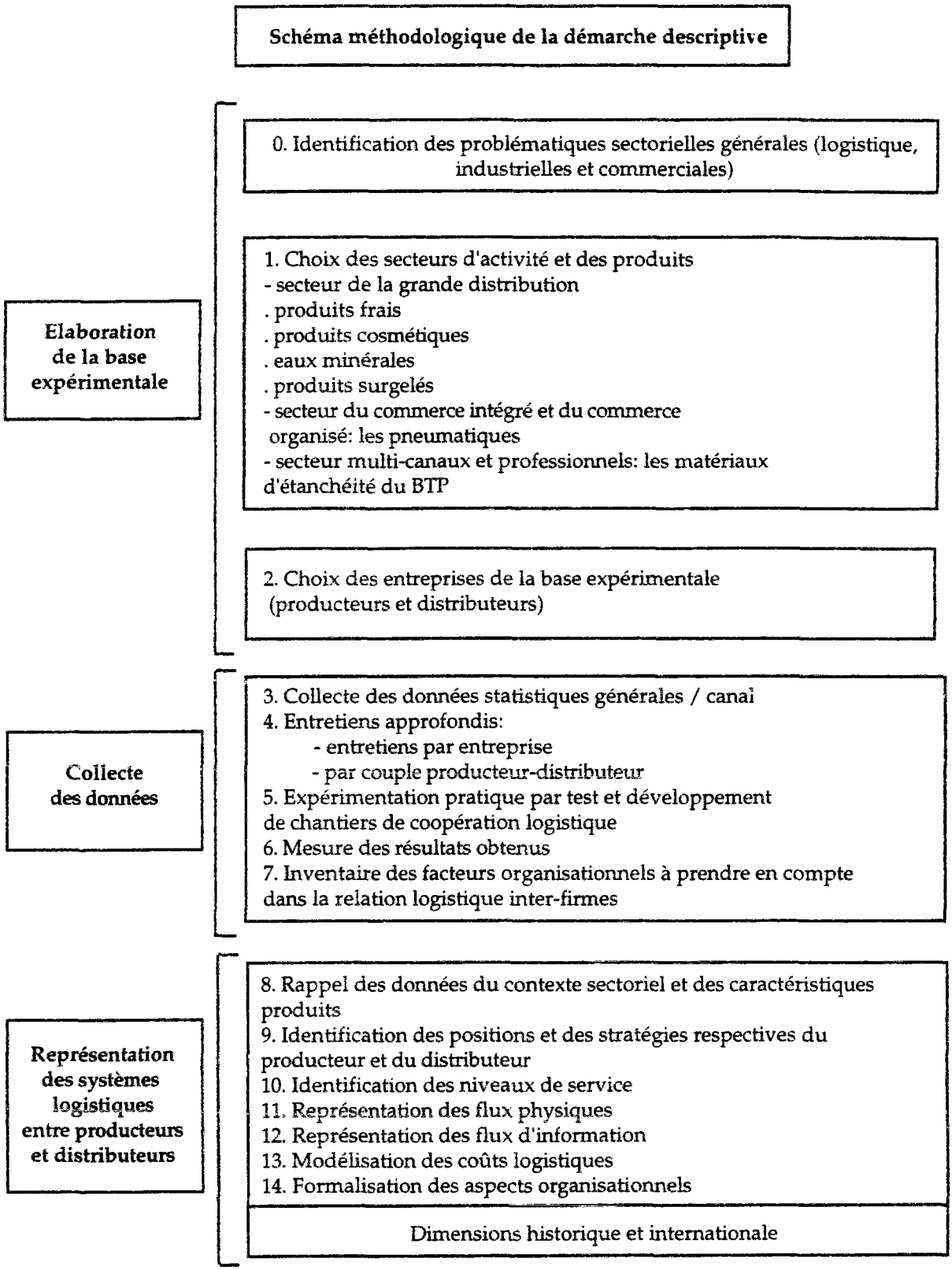


Figure n°9: Schéma méthodologique de la démarche descriptive

3.3. Démarche prescriptive

Etudier les modes de coopération ou de partenariat logistique implique une réflexion sur l'évolution des organisations membres de cette relation interorganisationnelle. Comme le notent Armistead et Mapes (1993), il est vraisemblable que la structure fonctionnelle n'est pas compatible avec les objectifs qui focalisent sur le service client et des réorganisations semblent nécessaires pour atteindre les objectifs relatifs à l'intégration de la chaîne d'approvisionnement.

C'est pourquoi, nous avons consacré une partie de notre recherche aux modes d'organisation appropriés à l'implantation des différents modes de coopérations logistiques.

Il s'agit ici:

- d'étudier les évolutions des métiers consécutives au changement de posture impliqué par la relation coopérative tant chez le producteur que chez le distributeur, en terme de compétences à développer et de redistribution des tâches des anciennes fonctions;
- d'étudier les formes organisationnelles favorables à l'implantation des coopérations logistiques;
- d'imaginer les nouvelles mesures de performance de ces organisations coopérantes au niveau du choix des indicateurs et de leur utilisation.

Ici, démarche prescriptive signifie moins ce qu'il faut faire en matière de coopération logistique (la typologie fournit un contenu détaillé de chaque type de coopération), que comment il faut mettre en oeuvre en terme organisationnel une coopération logistique (motivation, métier, postures, intégration des savoir-faire).

4. Présentation du plan de thèse

Notre mémoire de thèse est structuré en trois parties principales. La partie I a pour vocation de présenter les hypothèses fondamentales relatives à la place qu'occupe la logistique dans les relations de coopération entre producteurs et distributeurs, les variables de notre modèle et les modes génériques de coopération producteurs-distributeurs (chapitre 1, section 1). Il s'agit alors d'identifier comment le thème de la coopération est traité dans la littérature et de formuler les hypothèses fonctionnelles (chapitre 1, section 2). Nous discutons alors l'ensemble des hypothèses selon les différentes variables de représentation typologique (sections 1 à 3, chapitre 2) et nous présentons de manière détaillée et comparative les trois modes de coopération proposés (chapitre 2, section 4).

La partie II est consacrée à tester la robustesse des variables constitutives du modèle explicatif en s'appuyant sur les éléments appropriés issus des cas cliniques. Un chapitre est dédié à chaque variable (chapitre 3 à 5) et les sections détaillent les facteurs constitutifs des variables. Nous présentons la variable 1: "Positions stratégiques du producteur et du distributeur et structure du canal de distribution" (chapitre 3), puis la variable 2: "Les familles logistiques" (chapitre 4), et enfin la variable 3: "L'objet de la coopération logistique" (chapitre 5).

La partie III a pour but décrire les trois modes génériques de coopération dans leurs objectifs, leurs contenus et leurs conditions de succès et d'échec. Nous détaillons successivement la coopération logistico-opérationnelle (chapitre 6), la coopération logistico-commerciale (chapitre 7) et la coopération logistico-marketing (chapitre 8). Deux sections structurent chacun de ces trois derniers chapitres: la première s'attache à mettre en évidence de manière générale les dimensions distinctives spécifiques à chacun des modes de coopération, alors que la seconde fournit d'autres éléments du test de robustesse du modèle global à partir d'un cas clinique approfondi.

Section 2: Etat de l'art: la place de la coopération dans les relations entre firmes

L'objectif de cette section est d'identifier à partir de la littérature la place que le paradigme de "coopération" occupe. Il ne s'agit pas de faire une revue exhaustive des modèles développés par les différentes théories, mais de donner un éclairage sur la manière dont ces modèles traitent la coopération. La première partie de cette section est consacrée à une présentation de modèles, qui attribuent à la coopération une valeur plus ou moins pertinente. Nous ne proposons pas de vision cumulative de ces modèles, qui, au delà de postulats fondamentaux différents, empruntent en fait souvent des concepts voisins voire communs. En effet, la plupart des modèles sont un lieu de rencontre entre les théories développées dans différentes disciplines et les expériences à partir de situations existantes précises en terme de secteurs et de position historique. Par ailleurs, ces modèles, comme nous le montrerons pour chacun d'entre eux, répondent à des problématiques et des objectifs de recherche spécifiques et possèdent donc des propriétés fortement contingentes que nous rappellerons, en particulier en ce qui concerne la question du partenariat.

Les modèles auxquels nous nous référons procèdent de démarches méthodologiques qui peuvent être très différentes. Certaines théories ne cherchent pas d'application particulière et tente d'établir un cadre normatif, alors que d'autres doivent leur existence, à la formulation d'un jeu d'hypothèses testées par une expérimentation de nature statistique ou clinique, qui permet d'opérationnaliser le modèle proposé. D'autres dépassent cette dimension descriptive, pour déboucher sur des qualités prédictives et prescriptives, sous forme de recommandations auprès des responsables des organisations.

Notre objectif sera alors d'identifier des invariants paradigmatiques, qui, quels que soient leur origine en terme de discipline d'origine, peuvent participer à notre champ de recherche. Nous avons identifié trois niveaux fondamentaux d'investigation, qui appartiennent à des territoires de réflexion différents et qui ne cherchent pas à répondre aux mêmes jeux d'hypothèses.

Selon nous, il est possible de distinguer trois groupes utiles à notre recherche (codés groupe 1, groupe 2, groupe 3 dans la suite de l'exposé):

- les théories et les modèles développés par les **"contractualistes"**. Ces économistes cherchent, en complétant et en s'appuyant sur la théorie néo-classique (néo-institutionaliste), à répondre aux questions fondamentales de la distribution des activités (répartition du travail) et donc de la sous-traitance (recours au marché) ou de l'intégration de la fonction concernée (formalisation au sein de l'organisation ou de l'institution) en positionnant voire en opposant respectivement les paradigmes de marché et de hiérarchie, caractérisés par des mécanismes de régulation tels que les prix pour le marché et les règles pour les organisations. Nous essaierons de positionner la coopération plus particulièrement dans la théorie des coûts de transaction et dans la théorie contractuelle;

- le second groupe de modèles cherche à opérationnaliser le déterminisme des modèles précédents en dégradant certains de leurs principes fondateurs tout en préservant une vision que nous qualifierons de mécaniste en matière de recherche de performance, c'est à dire par l'optimisation d'une fonction économique

contrainte ou pas. Par ailleurs, ces modèles introduisent ou renforcent certains paradigmes, tels que l'incertitude, l'asymétrie informationnelle, la dépendance, les facteurs de l'environnement et le rôle de la technologie. Nous avons sélectionné dans ce groupe les approches assez différentes que sont:

. l'économie industrielle, qui identifie des paramètres explicatifs de la réussite des entreprises dans un secteur donné;

. l'économie de la stratégie d'entreprise ou management stratégique, issue de l'économie industrielle, qui est à la base du repérage et de l'énoncé de stratégies génériques sous-tendues par la recherche d'un avantage concurrentiel. Il sera particulièrement intéressant d'étudier les relations qu'entretiennent concurrence et coopération dans ces modèles tant à un niveau horizontal que vertical;

- entre les deux formes extrêmes que sont le marché et l'organisation, le "vide" inter-organisationnel donne lieu depuis assez peu de temps à des développements théoriques relatifs aux mécanismes de coordination et de relations inter-firmes, dans la lignée des **théories de l'organisation**. L'objet étudié alors devient l'entreprise et l'individu dans sa relation avec d'autres individus et avec les organisations. En prenant en compte les travaux des sociologues, les chercheurs travaillant sur les formes organisationnelles nouvelles (réseaux) et inter-organisationnelles proposent des modèles explicatifs novateurs. Nous développerons:

. les théories relatives aux canaux de distribution, parmi lesquelles l'école fonctionnaliste et les modèles comportementaux. La première approche cherche à identifier les voies de maximisation de fonctions de profit pour différents acteurs (producteur, grossiste, distributeur et consommateur final) ou de fonctions d'utilité. Cette démarche étudiant les fondements de l'existence et du nombre d'intermédiaires dans les canaux de distribution, le rôle que doit remplir chacun des acteurs, débouche sur des typologies des canaux de distribution (Filser, 1985). La seconde approche tente, en empruntant aux théories de la sociologie, de rendre compte de phénomènes observés dans les canaux marketing, tels que la dépendance, le conflit, le contrôle, le pouvoir et la coopération. Une dernière approche (modèles socio-politiques) apportera une vision globale en traitant l'ensemble des membres d'un canal donné dans une double dimension économique et comportementale en le remplaçant dans son contexte environnemental. Ces modèles, développés par des chercheurs en gestion (stratégie, marketing) cherchent à intégrer les mécanismes environnementaux globaux et les comportements des entreprises, dans le but de maximiser une variable clé pour l'acteur considéré;

. les travaux menés sur les systèmes industriels, qui sont le lieu privilégié d'émergence de nouveaux modes organisationnels, qualifiés de coopération industrielle et parmi lesquels, nous insisterons plus particulièrement sur les systèmes de Juste-à-Temps.

Certains travaux (Arrous, 1983) montrent, combien il est difficile de spécifier les écoles de pensée et de recherche, par exemple, entre l'économie industrielle et la micro-économie. Un tel découpage s'il présente des vertus pédagogiques et méthodologiques en précisant le niveau de réflexion de l'objet étudié (marché, filière, canal, acteur) et le type de questions auxquelles il semble pertinent de répondre (impartition et intégration verticale, stratégie adéquate, impact du facteur technologique par exemple), n'élimine pas par ces différentes approches l'emprunt transversal de paradigmes devenant communs, dont les plus importants par

rapport à la coopération, nous semblent être: l'incertitude, la dépendance, l'utilité (degré de satisfaction apportée à un acteur), la performance ou la valeur (paramètres économiques dont on cherche une quantification optimisée) et les motivations (dimension comportementale des entités s'engageant dans des processus décisionnels). Ce qui nous semble important, c'est de comprendre dans chacun des modèles proposés la pondération de ces paradigmes et leur pertinence pour discuter le jeu d'hypothèses initiales, le caractère contingent de ces modèles et pouvoir stimuler la formalisation des nôtres.

La seconde partie de cette section aura pour vocation de présenter les différentes typologies de coopération, qui sont issues des mouvements qui ont conduit aux modèles précédents. Il sera particulièrement utile d'identifier les axes de classification, qui permettent de dégager des types spécifiques.

La troisième partie montrera quels sont les développements actuels en matière de coopération logistique, qui sont réalisés sous l'impulsion des producteurs et des distributeurs.

1. Déterminants et caractéristiques de la coopération

1.1. Economie des contrats et coopération

La démarche contractuelle comporte classiquement la théorie de l'agence, la théorie des coûts de transaction et l'analyse des conventions. Les modèles explicatifs proposés par ces théories reposent sur l'idée que la problématique de l'organisation se résume à l'organisation de l'échange (Brousseau, 1993), sans intégrer les coûts de production de chacun des acteurs. Il faut entendre par contrat l'ensemble des mécanismes de régulation de l'échange ("structure des governance" pour Williamson, incitations, mécanismes de surveillance,..). Nous limiterons notre présentation, qui doit beaucoup à Brousseau, à la théorie des coûts de transaction et à celle des contrats (pour approfondissement, voir Gabrié, Jacquier, 1994). Cette dernière s'interroge de manière plus globale sur le problème de coordination, qui met au point des règles organisant la production, puis l'allocation des résultats de celle-ci au cours de l'échange.

1.1.1. Théorie des coûts de transaction

1.1.1.1. Principes

Cette théorie est au coeur de la dialectique marché-organisation, au sein de laquelle "l'impérialisme de la notion de marché est l'indice d'une difficulté radicale à penser simultanément l'organisation et le marché" (Favereau, 1989/a). Le marché (respectivement organisation) sera entendu au sens de mode d'allocation des ressources ou de coordination des activités économiques: au moyen de prix (respectivement de règles) ce qui n'exclut pas les règles (respectivement les prix) mais les cantonne dans un rôle second; au travers d'une combinaison de décisions individuelles et collectives; ces dernières impliquant donc la reconnaissance d'une entité collective. Dans cette optique, comme nous le verrons ultérieurement, l'organisation est perçue comme un espace de transactions liées à une activité de production et elle résulte en quelque sorte d'une déficience du marché en proposant un mode alternatif d'organisation des relations économiques, constitué par l'entreprise (Bienaymé, 1985).

Williamson (1975, 1985 et 1990) est le principal fondateur de cette théorie qui participe du courant néo-institutionnaliste, qui identifie les deux modes principaux de gouvernance (marché et hiérarchie). Le terme gouvernance, traditionnellement, a été défini très largement comme un mode de transactions organisant.

Les deux mécanismes pour coordonner le flux de produits sur la chaîne de valeur fournisseur-client sont le marché (recherche du meilleur partenaire dans l'échange) et la hiérarchie (on préfère intégrer la fonction recherchée sur le marché). L'objectif consistera à minimiser le coût de la transaction, qui constitue l'unité de base de l'analyse. Une transaction se produit quand un bien ou un service est transféré au travers d'une "interface technologiquement séparable" (Williamson, 1985).

Par conséquent, les grandes questions auxquelles cherchent à répondre la théorie des coûts de transaction sont dans une perspective globale d'efficience (Bienaymé, 1985): l'intégration verticale, les pouvoirs de monopole, les structures de marché oligopolistiques et le jeu des pratiques discriminatoires tarifaires. Ces questions ne sont évidemment pas indifférentes de manière contingente aux questions de l'économie américaine.

Le choix entre marché et organisation se fera en fonction des caractéristiques de la transaction:

- les coûts de la transaction:

. ils peuvent être "ex ante": recherche d'information, mise en oeuvre de la relation (négociations) et contrôle des réalisations par rapport aux spécifications des transactions ou,

. "ex post": coûts résultant de la mauvaise adaptation des contrats, coûts de négociation pour changer les termes du contrat, coûts de contrôle de bon déroulement du contrat.

- le contexte de la transaction: il s'agit des composantes du marché (nombre d'institutions et complexité de l'environnement) et des facteurs comportementaux des institutions et des individus. Williamson estime que le coût de transaction est lié au degré de confiance entre les partenaires commerciaux qui dépend lui-même de deux principes essentiels du comportement individuel:

. *la rationalité limitée*: il s'agit d'une limite cognitive des individus aussi bien dans la compréhension des problèmes que dans leur résolution (Simon 1972). Sans renoncer à la notion de rationalité limitée, on explique la production de règles et de procédures, par les limites des capacités cognitives individuelles et accorde une attention toute particulière aux processus dont le caractère automatique écarte toute intervention réfléchie des membres de l'organisation. C'est précisément cette hypothèse d'intentionnalité à laquelle renonce la théorie de l'émergence développée par March (Charreaux, Couret et alii, 1987). Dans la vision que celui-ci propose, l'action n'est plus en effet guidée par une démarche rationnelle, des objectifs préétablis, des préférences révélées, car ceux-ci émergent davantage du processus d'action lui-même, qu'ils ne sont en mesure de l'orienter.

Une autre approche de la rationalité limitée consiste à rendre compte de l'ambiguïté de la performance, c'est à dire à l'aptitude des clients à maîtriser et à

évaluer la performance des autres parties et à déterminer la valeur de l'objet de l'échange (Jones, 1987). Le développement d'indicateurs devient alors un moyen d'évaluer l'intérêt et les gains potentiels, par exemple, d'une relation de coopération.

Selon Vénard (1992), il est possible de mettre en oeuvre des mécanismes limitant les effets négatifs des comportements des membres du réseau de distribution. L'impact de la rationalité limitée peut être atténué selon Williamson par l'intégration qui permet de mieux faire circuler l'information selon des mécanismes de routine. Cette communication est facilitée car les membres partagent en principe les mêmes objectifs et les comportements de rétention d'information sont donc plus rares. L'information étant de meilleure qualité, les firmes sont dans un contexte de rationalité limitée et d'incertitude moindre. Il est nécessaire néanmoins de s'interroger sur les domaines d'application possibles des processus de routinisation.

La rationalité limitée peut être aussi atténuée par la décomposition hiérarchique des tâches et la responsabilisation.

. *l'opportunisme* consiste en la recherche de l'intérêt personnel. Certains agents économiques pour maximiser les critères qui leur sont personnels peuvent tenter de placer les autres parties dans une situation défavorable. Il s'agit pour ces agents économiques d'utiliser les asymétries à leur profit, telles que la détention d'informations non connues des autres, ce qui constitue un "monopole" informationnel leur offrant de bénéficier de rentes de situation.

L'opportunisme peut alors prendre plusieurs formes (Vénard, 1992; Brousseau, 1993):

- en dénaturant l'activité: une institution du réseau peut transformer ses actions dans son intérêt;
- en falsifiant les informations, les résultats, ou travestir ses intentions, par exemple promettre une action sans la faire. Il s'agit là du problème de "risque" ou "aléa", connu sous le nom de "passager clandestin" (free rider).

L'opportunisme peut être atténué par:

- des incitatifs: principe de l'alternative entre récompense et sanction;
- des procédures de contrôle (Williamson, 1990);
- la socialisation des acteurs: il en résultera une certaine congruence des agents;
- le recours à l'autorité. Le fait de confier à un spécialiste une décision ou de la partager entre plusieurs coopérants, génère des économies de savoir et constitue une réponse efficace à l'incertitude caractéristique des transactions d'échange.

Rationalité limitée et opportunisme engendrent une asymétrie; le retour à l'équilibre d'information entre les parties ("information parity") entraîne un coût. Il est utile de distinguer 3 problèmes relatifs à l'asymétrie de l'information:

- *la nature de l'information* est importante pour déterminer la solution du problème. Si une information est connue d'un acteur mais inconnue des autres, il devient nécessaire de déterminer qui sait quoi et quand les acteurs concernés le savent;
- *le caractère aléatoire de l'information*. Il devient alors nécessaire d'identifier quand la réalisation de cet aléa est connue et qui le connaît. Dans le cas contraire, l'approche d'optimisation par le contrat ne fonctionne pas;
- *les caractéristiques du marché* (présence de un ou de plusieurs producteurs) doivent être connues.

HLa1: Le développement de schémas coopératifs permet de limiter les comportements opportunistes des acteurs de la chaîne logistique en limitant les effets de l'asymétrie, par la mise en oeuvre par exemple de processus de routinisation.

HLa2: Le recours à un spécialiste logistique permet au delà d'une sous-traitance génératrice d'économies logistiques et d'une plus grande transparence des coûts logistiques, de développer les postures coopératives et de limiter les comportements opportunistes.

Contrairement à la théorie de l'agence, la théorie néo-institutionnelle des coûts de transaction ne postule pas une asymétrie de l'information. On dira qu'une relation d'agence s'est créée entre deux (ou plusieurs) parties lorsqu'une de ces deux parties, désignée comme l'agent, agit soit de la part, soit comme représentant de l'autre, désignée comme le principal, dans un domaine décisionnel particulier (Charreaux, Couret, et alii, 1987). Les modélisations développées qui s'appuient sur des approches principal-agent montrent sur des schémas réducteurs (un producteur et un détaillant) que le problème de l'information asymétrique peut être atténué par la mise en oeuvre d'incitations correctes (O'Hara, 1983).

Une relation de "coopération" donne lieu à un problème d'agence sous plusieurs conditions. Il faut tout d'abord qu'il y ait divergence d'intérêts entre le principal et l'agent. L'existence d'un problème d'agence est donc associée à l'incertitude, à l'imparfaite observabilité des efforts de l'agent et aux coûts d'établissement et d'exécution des contrats. Ce comportement induit des coûts appelés coûts d'agence:

- les coûts de surveillance: pour tenter de limiter le comportement opportuniste de l'agent;
- les coûts d'obligation: supportés par l'agent pour mettre en confiance le principal;
- les coûts d'opportunité: perte d'utilité subie par le principal par suite de divergence d'intérêt avec l'agent.

La théorie de l'agence repose sur deux hypothèses comportementales. Premièrement, tous les individus sont supposés agir de façon à maximiser leur fonction d'utilité. Les acteurs ne cherchent donc pas à se disputer le produit de la coopération, mais à appliquer la solution optimale dans un souci de recherche d'efficacité. Deuxièmement, ils sont capables d'anticiper rationnellement et sans biais l'incidence des relations d'agence sur la valeur future de leur patrimoine. Il y a là une rupture importante opérée par Williamson par rapport à ces hypothèses drastiques (Brousseau, 1993), qui tente de construire une théorie des contrats et des organisations entre agents économiques éprouvant un intérêt mutuel à coopérer ou à échanger.

1.1.1.2. Conséquences de la théorie des coûts de transaction

Les conséquences de cette théorie (dans le sens de la minimisation des coûts de transaction) sont que:

- il doit y avoir *un trade-off économique* entre coûts de production augmentés des coûts de coordination et les coûts de transaction. Les coûts de production sont beaucoup plus élevés dans un système d'intégration (hiérarchie)

que sur le marché, car il n'y a pas de mécanisme de sous-traitance. Par contre, les coûts de la coordination interne sont plus faibles car les acheteurs ne sélectionnent pas les fournisseurs. Pour le mode de marché, les coûts de transaction augmentent car l'entreprise doit choisir ses fournisseurs, rechercher l'information, négocier ses contrats,... Plus l'avantage de coût de production d'un fournisseur est élevé, plus il est vraisemblable que la firme achètera, que ne fera le composant recherché (Walker, Weber, 1984).

HLa3: Il n'est possible de rendre compte du développement de relations de coopération entre producteurs et distributeurs qu'en ayant une approche intégrant le coût total (production, logistique, distribution commerciale) d'une chaîne d'approvisionnement donnée.

Cette hypothèse est à l'origine de notre démarche de reconstitution des coûts globaux des chaînes d'approvisionnement depuis la sortie usine jusqu'à la mise à disposition du produit au client.

- *la hiérarchie devient plus efficace* (recours à l'organisation), quand:
  . les coûts de transaction augmentent et donc,
  . quand les actifs sont spécifiques. Quatre éléments confèrent la spécificité d'un actif: la situation géographique, la compétence liée à la personnalité d'un individu, la complémentarité qui veut que certains actifs soient dédiés à la collaboration avec un seul autre type d'actif, et enfin, la spécialisation liée aux caractéristique techniques des actifs physiques qui les destinent à la production d'un modèle déterminé de biens (voir hypothèse HLa5).

Dans cette situation, le prix seul n'est pas une gouvernace efficace parce-qu'il n'apporte pas d'information suffisante aux clients pour évaluer la performance oragnisationnelle. Il est probable que le mécanisme de gouvernance hiérarchique complétera le mécanisme du marché à la fois pour contrôler le comportement des employés et manager les relations entre clients et organisations (Jones, 1987).

- *l'incertitude de volume* conduit à produire plutôt qu'à acheter un composant. L'incertitude peut également recouvrir les changements des spécifications du composant (Walker, Weber, 1984). Des niveaux élevés d'incertitude de transaction sont significativement associés avec des nombres élevés de hiérarchie et avec des latitudes de contrôle étroits, tous deux représentant une différentiation verticale élevée (Jones, 1987). Dans une perspective de cycle de vie d'une activité, il résulte de la théorie des coûts de transaction que l'intégration offre une solution d'autant plus efficiente du point de vue économique que l'industrie est jeune (incertitude élevée, absence de règles du jeu) (Anderson, Weitz, 1986). Nous reviendrons ultérieurement sur la notion d'incertitude qui selon nous n'est pas suffisant pour expliquer l'intégration. La sous-traitance des opérations logistiques peut même constituer un contre-exemple. De plus l'incertitude, dont il faudra préciser la nature peut être un facteur explicatif du développement de relations coopératives.

- *la compétitivité du marché fournisseur* accroît l'avantage du coût de production des fournisseurs sur les acheteurs et donc conduit à acheter le composant (Walker, Weber, 1984).

- une des manières pour les organisations de contrôler l'incertitude de transaction ou l'ambiguité de performance est de choisr certains types de clients ou

de *se spécialiser* dans certains types de transactions. En cela, ils économisent des coûts de transaction parce-qu'ils choisissent d'engager seulement des transactions dans lesquelles ils ont la connaissance spécialisée adéquate ou l'aptitude d'évaluer aisément et de structurer la relation d'échange (Jones, 1987). Cette théorie permet de comprendre que les stratégies de différenciation conduisent également à des actifs spécifiques.

- quand les transactions sont courtes, fréquentes et hautement standardisées, l'incertitude est basse; le problème organisationnel est soit de maintenir un flux de transactions avec les clients ou d'accroître les populations servies.

- la voie pour économiser des coûts de transaction est de réduire le niveau d'interaction entre les clients et les organisations et de *routiniser le processus de travail* (Jones, 1987).

HLa4: La recherche de la minimisation du coût logistique associé au coût transactionnel (commercial) peut conduire à développer des systèmes routiniers par la voie de la standardisation. Cette démarche ne peut être considérée que comme un stade initial de relations inter-firme, qui s'apparente plus à une volonté concurrentielle que coopérative.

- la sauvegarde principale identifiée par la théorie des coûts de transaction est *l'intégration verticale* de l'activité en question. L'intégration verticale est supposée apporter une protection contre le comportement opportuniste à travers la maîtrise et la surveillance des capacités, des structures de récompenses plus sensées et la réduction de l'aptitude de la partie opportuniste. *L'établissement de contrat longue durée* est aussi un moyen de sauvegarder de actifs spécifiques (voir théorie des contrats).

Sur un plan théorique, Aertsen (1993) montre que le choix entre l'internalisation et l'externalisation des moyens logistiques dépend de deux critères:

- le degré de spécificité des actifs (qui reprend les travaux de Williamson (1985)): les activités de distribution nécessitent des actifs spécifiques en matière de matériels de manutention et de stockage;
- la mesurabilité des performances.

Quand existent conjointement un haut degré de spécificité des actifs et d'importantes difficultés à évaluer les performances du système de distribution physique, l'internalisation des moyens logistiques sera choisie par les chargeurs industriels et commerciaux (Paché, 1994).

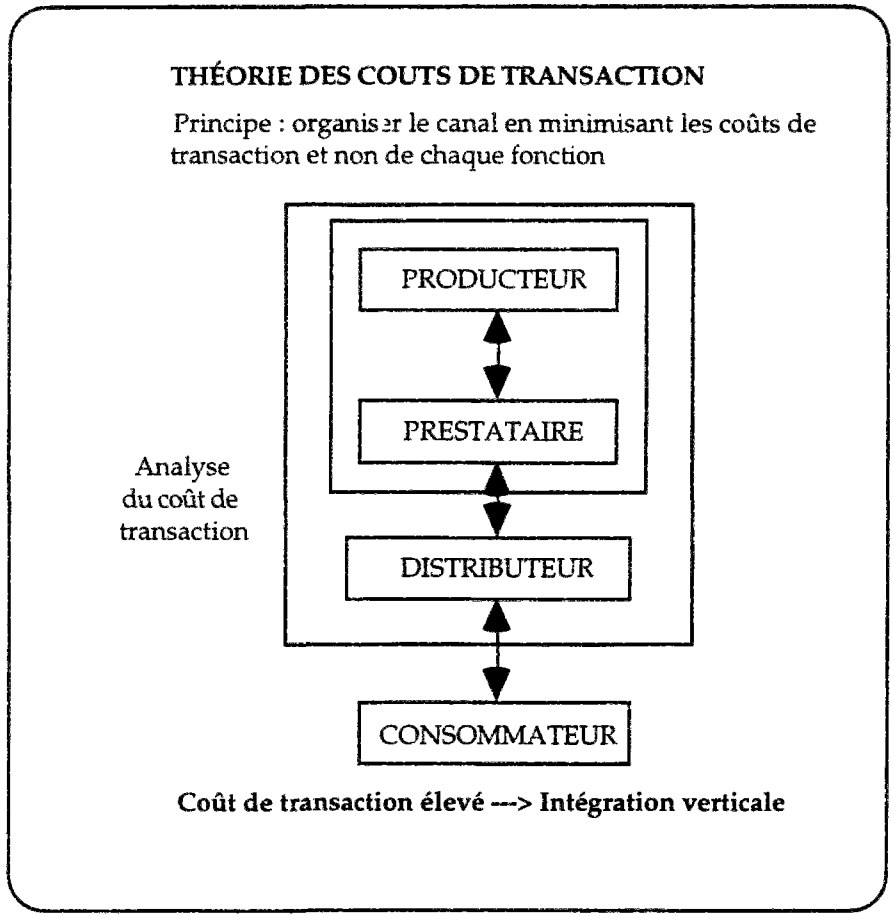


Figure n°10: Théorie des coûts de transaction

1.1.1.3. Limites de la théorie

La théorie des coûts de transaction pose des problèmes par les limites, qu'elle ne parvient pas à dépasser:

- **l'insuffisance des concepts.** Malgré le caractère multidimensionnel de la théorie des coûts de transaction associant des variables économiques et comportementales, ces dernières en particulier demeurent insuffisantes pour rendre compte en particulier des mécanismes de fonctionnement des canaux de distribution et du comportement des acteurs. Certains proposent que plus le risque dans une transaction est grand, plus la structure de gouvernance est complexe (Ring, Van de Ven, 1992), mais sans préciser la nature de cette complexité.

Comme nous le verrons ultérieurement dans le cadre des théories inter-organisationnelles, il paraît nécessaire de faire appel à d'autres concepts tels que (nous ne présentons ici que les concepts périphériques repris par des chercheurs appartenant à l'école transactionnelle):

- *la dépendance* (Heide, John, 1988). Ces auteurs montrent que les actifs spécifiques à une transaction créent de la dépendance, qui est décrite par l'étendue de la remplaçabilité du partenaire avec lequel l'échange a lieu:

. quand les actifs spécifiques sont en risque dans une relation interfirme et que l'intégration verticale est infaisable, la partie en risque utilisera des investissements spécifiques de compensation en relation avec l'objet de la transaction pour équilibrer cette dépendance;

. les investissements de compensation faits par une firme avec des actifs spécifiques investis dans une relation interfirme réduit cette dépendance en accroissant la remplaçabilité du partenaire sortant. Dans la théorie standard des coûts de transaction, on suppose que les partenaires de l'échange se comportent de manière opportuniste;

. l'effet positif de la remplaçabilité sur la performance est contingent de hauts niveaux d'actifs spécifiques étant investis par l'agence dans la relation interfirme;

- *l'autorité*. Coase (1937) pose lui-même le problème en arguant l'idée que le bénéfice de A fusionnant avec B vient du fait que le manager de A aura une autorité sur le manager de B. Si B est un employé de A, A peut dans certaines limites donner des ordres à B. A contrario, si A et B sont des entités séparées, le manager de A doit persuader ou inciter B à faire ce qu'il veut par l'utilisation de prix (plus généralement par le biais de contrats);

- *le pouvoir*: quand les économies d'échelle ne justifient pas une intégration verticale, les sociétés réaliseraient la coordination par l'utilisation du pouvoir (Anderson, Weitz, 1986). Dans ce contexte, la théorie des coûts de transaction ne permet pas de traiter le caractère hybride caractéristique de certains canaux de distribution, tels que la franchise: pourquoi ne pas intégrer cette activité de distribution dans une seule firme ? La réponse fournie par le modèle basé sur les coûts transactionnels, à savoir le développement d'actifs spécifiques et la réduction de la compétition sur le marché ne sont suffisants pour justifier l'abandon des avantages du marché.

- la faiblesse de l'expérimentation. D'une manière générale, Coeurderoy et Quelin (1894) ont établi l'exhaustivité des travaux empiriques quantitatifs qui ont pour vocation à apporter des validations opérationnelles à la théorie des coûts de transaction. Ces études en nombre finalement limité par rapport à l'importance de la théorie ont pu consolider les résultats suivants:

- l'intégration verticale est plus probable lorsque le processus de production implique un savoir-faire spécialisé et non transférable par licence. Il apparaît en effet, que les compétences de base et les savoir-faire jouent un rôle considérable dans le choix de traiter en interne ou en externe un composant et déterminent ainsi l'environnement transactionnel;

- Masten, Meehan et Snyder (1989), cités par Coeurderoy et Quelin (1994) ont constaté que l'emploi d'actifs spécifiques humains favorisent beaucoup plus le choix d'intégration verticale que le capital technique, lequel peut se contenter de cette forme de quasi-intégration qu'offre le contrat de long-terme. Cette distinction s'explique par l'hypothèse comportementale de l'opportunisme. Sur un échantillon de 111 alliances stratégiques entre 1983 et 1988, Parkhe (1993) confirme que la viabilité des coopérations inter-firmes dépend pour beaucoup de l'opportunisme;

- pour certaines transactions, l'étude des contrats à long terme (dans le cadre de l'approvisionnement de matières premières pour gérer l'ajustement quantité / prix) montre qu'ils peuvent offrir une solution comparativement plus efficace que l'organisation interne ou que le marché;

- l'analyse des coûts de transaction explique également les changements de forme organisationnelle des entreprises, en particulier en réinterprétant les travaux de Chandler (1962) et de Porter et Livesay (1971) sur le passage des

entreprises à structures fonctionnelles (forme U) aux entreprises multidivisionnelles (forme M).

En relation plus directe avec la gestion des canaux de distribution et des chaînes d'approvisionnement, certains auteurs ont développé des applications empiriques qui semblent valider la théorie: Vénard (1992), des Garets d'Ars (1990), Guilloux (1994, dans le secteur électronique).

- la non prise en compte du facteur technologique. Williamson (1985) affirme que c'est en considérant les transactions et non la technologie, que l'on peut déterminer les raisons et les circonstances qui conduisent à un mode donné d'organisation. Il rejette ainsi la technologie comme facteur explicatif de l'organisation ou plus exactement, il considère qu'elle est "à peine déterminante".

La firme peut donc être appréhendée comme objet d'analyse à travers les déterminants de nature technologique, la réduction des coûts de transaction et l'augmentation de productivité induites par la coordination interne des activités (Arrous, 1983).

Certains auteurs (Walker, Weber, 1984) en s'appuyant sur des méthodes de corrélation et en distinguant des variables exogènes et endogènes (dans le secteur des composants automobiles) montrent que l'incertitude technologique accroit la probabilité de faire plutôt que d'acheter. Les paramètres du modèle pris en compte sont l'incertitude technologique (changements dans les spécifications, améliorations technologiques), l'avantage de production du fournisseur (différences dans le processus de production), le niveau de compétition des fournisseurs (technologies maîtrisées par les différents fournisseurs) et l'expérience de l'acheteur (sa technologie de production).

1.1.1.4. Conclusion d'étape

Il semblait a priori intéressant de faire référence à la théorie des coûts de transaction, car celle-ci privilégie la transaction à la production. On se situe donc à l'interface de deux agents économiques. Mais ceux-ci font l'objet d'hypothèses, qui par définition interdit toute approche coopérative. Par conséquent, la théorie des coûts de transaction et les modèles associés ont de grandes difficultés à rendre compte des mécanismes de coopération. La formation de liens entre firmes est un moyen pour celles-ci de se sauvegarder des aléas de l'opportunisme des acteurs. La coopération n'est pas véritablement traitée, n'a pas un véritable statut théorique et apparaît comme une forme hybride. Coeurderoy et Quelin (1994) notent de plus la quasi-absence des travaux empiriques sur les mécanismes de coopération inter-organisationnelle.

En effet, l'analyse standard des coûts de transaction est essentiellement une analyse unidimensionnelle de la minimisation des coûts, qui interroge la question de l'intégration verticale (Williamson, 1975) et propose un choix entre le marché ou la hiérarchie, alors que le caractère distinctif des stratégies inter-organisationnelles est un mélange de marché et de hiérarchie.

De plus, la théorie des coûts de transaction renforce trop l'analyse structurelle des relations d'échange inter-organisationnelles et néglige les problèmes de processus relationnel (Zajac, Olsen, 1993), qui prend la forme de dispositifs organisationnels et d'apprentissage permettant délibération/concertation (Laigle, 1995/a). La nécessité de traiter à part entière les processus relationnels apparaîtront, comme nous le verrons ultérieurement avec:

. le marketing relationnel, qui intègre qualité, service client (composante marketing de la logistique) et démarche marketing (Christopher, Payne, Ballantyne, 1991);

. les systèmes indutriels de type juste-à-temps (Leclerc, 1993);

. les systèmes de co-développement de nouveaux produits (Laigle, 1995/b).

Dans ces approches d'origine différente, nous verrons qu'il y a un déplacement de la transaction (focalisée sur la vente seule, court terme, contact modéré, la qualité est d'abord un problème industriel) vers la relation (focalisée sur le client, orientation sur les bénéfices du produit, long terme, forte implication sur le service client, la qualité est l'affaire de tous).

Par ailleurs, les implications du comportement confiant dans les mécanismes de conception de la gouvernance sont généralement ignorées; il résulte du double mouvement d'opportunisme et d'autorité hiérarchique ou contractuelle, peu de place pour une analyse de la confiance (Laigle, 1995/a). De plus, cette analyse est statique (Ring, Van de Ven, 1992; Laigle, 1995/a).

Enfin, comme le souligne Laigle (1995/a), la théorie des coûts de transaction ne formalise pas suffisamment la notion de partage économique de risque entre partenaires: "la conception coercitive des contrats qui prédomine dans l'analyse de Williamson l'amène implicitement à adopter une conception du risque comme "subi" et géré ex-post". Il n'y a donc pas de possibilité de gérer le risque a priori, par des incitations contractuelles, de valoriser les effets de l'apprentisage aux retombées positives pour les deux partenaires et d'établir des règles ex-ante de partage économique du risque.

1.1.2. La théorie des contrats

Les contrats dérivent de la théorie des coûts de transaction, dans une perspective où le contrat apparaît comme la réalité supérieure de l'organisation et du marché. Néanmoins, alors que dans l'approche précédente, il y a recherche d'optimisation, ici, le contrat n'apparaît que "préférable" par rapport à d'autres types de contrats. Brousseau (1993) cite Gaffard (1990), qui insiste sur la nouvelle situation des agents économiques, qui doivent "gérer des contraintes industrielles naturelles qui sont des contraintes inter-temporelles s'inscrivant dans l'existence de coûts irrécouvrables et signifiants que l'entreprise (pour Brousseau l'arrangement contractuel) n'est jamais en situation d'efficacité technologique mais au contraire toujours en situation d'apprentissage". Nous retrouverons dans le groupe 3 des modèles ces notions d'apprentissage fondatrices d'un nouvel état organisationnel, dont la théorie des contrats est incapable de rendre compte.

En effet, outre que l'observation ne révèle ni la multiplicité ni la sophistication des schémas que prescript la théorie, l'ensemble des résultats obtenus, si suggestifs qu'ils soient, se ressent de la fragilité du postulat de base: tout ce qui est institutionnel peut se réduire à du contractuel (Favereau, 1989/a).

Dans cette approche, il s'agit de trouver des outils pour traiter le caractère à la fois coopératif et conflictuel des relations économiques (Brousseau, 1993). Les hypothèses sont:

- l'aversion du risque
- le caractère imparfait des informations
- l'incertitude radicale

- la nécessité de travailler sur les modalités d'usage des actifs de production et de partage des bénéfices de la coopération et de la spécialisation. Le mécanisme de partage du surplus détermine en grande partie l'efficacité même de la coopération.

L'objectif d'un arrangement contractuel est alors triple:
- assurer la coordination
- répartir les fruits de la coopération
- garantir la réalisation des promesses.

Les relations inter-organisationnelles peuvent être gouvernées par deux types de contrats (Ring, Van de Ven, 1992):

- *récurrent*. Ces contrats concernent des échanges répétés d'actifs qui ont des spécificités de degrés modérés. Les termes de cet échange tendent à être certains, relativement court terme. La loi contractuelle néo-classique fournit un cadre légal au sein de ces transactions majoritairement gouvernées par les marchés. Williamson (1985) emprunte une typologie de trois contrats à Mac Neil (1974):

. le contrat classique parfaitement délimité et qui néglige l'identité des partenaires. Il s'inscrit dans le cadre d'une transaction ponctuelle comme la vente;

. le contrat "néoclassique" est une formule intermédiaire entre les 2 types extrêmes de contrats: classique et personnalisé. Il repose sur un arbitrage entre les parties;

. le contrat personnalisé qui prend en compte la particularité de la transaction et des contractants. Un monopole bilatéral se substitue au recours au marché. Le problème de l'agencement survient car les contrats ne sont pas écrits et mis en vigueur qu'avec coût.

- *relationnel*. Ces contrats tendent à concernant des investissements long terme sur des actifs très spécifiques qui ne peuvent pas être complètement spécifiés ou contrôlés par les parties en avance de leur exécution.
Cette distinction permet à Ring et Van de Ven (1992) d'associer le type de gouvernance aux facteurs de risque et de confiance, selon le schéma suivant:

	Risque faible	Risque élevé
Niveau de confiance faible	Marchés	Hiérarchie
Niveau de confiace élevé	Contrat récurrent	Contrat relationnel

Tableau n°8: Types de gouvernance

Le contrat a pour fonction de limiter l'incertitude conernant le comportement des partenaires du réseau. Le contrat automatise donc en partie les comportements: dans telle situation, il faut prendre telle décision, si vous n'atteignez pas cet objectif, il en résultera telle sanction. Par ailleurs, le contrat permet de minimiser les coûts de fonctionnement du réseau.

La théorie des contrats relationnels permet d'identifier plusieurs stades dans la relation inter-firme:

- *l'initiation de la relation:* les procédures d'initiation dans un mode de gouvernance bilatéral cherchent à éliminer les divergences de but et d'aligner des incentives ex ante à travers une forme d'initiation culturelle ou de processus de socialisation (Heide, 1994),

- *le maintien de la relation*: en termes opérationnels, les rôles doivent être spécifiés et alloués aux différents partenaires d'échange. Ultérieurement, le maintien de la relation requiert le développement d'un mécanisme de planification ou un système qui énonce les droits et responsabilités. Les mécanismes d'ajustement doivent être conçus pour adapter la relation aux circonstances changeantes. Un système de pilotage doit renforcer la performance contractuelle, ainsi que des incitations (Heide, 1994),

- *la fin de la relation:* Heide et John (1990) ont montré que les attentes d'une interaction acheteur-vendeur étaient positivement influencées par les investissements du fournisseur dans les actifs spécifiques de l'acheteur. Ces résultats ont été confirmés par Anderson et Weitz (1986).

L'organisation d'un canal de distribution peut être conceptualisé comme un noeud de contrats, formels et informels parmi les agents de distribution (Reve, 1986). Ces contrats sont les règles internes du jeu qui spécifient les droits et obligations de chaque agent dans l'organisation, comment la performance est évaluée et la nature de la fonction de production à laquelle doit faire face chaque agent.

Les contrats peuvent être pensés comme des mécanismes de gouvernance qui sont des intermédiaires sur un continuum marché-hiérarchie. Plutôt que des transactions d'intégration dans une simple entité organisationnelle, telle que l'intégration verticale, pratiquement les mêmes fonctions peuvent être accomplies par un ensemble de contrats entre des firmes.

La théorie contractuelle met l'accent sur le fait que l'arrangement contractuel a entre autres pour objectif de répartir les fruits de la coopération. Celle-ci définit donc la nature de l'échange, qui permet d'obtenir une quasi-rente, dont bénéficient les partenaires de l'échange. Dans cette optique, les agents décident de coopérer car leur allocation est constituée de facteurs de production spécialisés dont la productivité est maximisée à travers l'association avec d'autres actifs complémentaires détenus par d'autres agents. Brousseau (1993) reconnaît donc la nature complémentaire de certains arrangements contractuels, que nous retrouverons dans certaines typologies d'alliance. De plus, en droite ligne de la théorie des coûts de transaction, les théoriciens des contrats attribuent une importance toute particulière au rôle de la spécificité et de la distribution des actifs entre les agents. Pour eux, c'est la spécificité du stock d'actifs détenus par chaque contractant qui détermine le pouvoir de négociation et la nature asymétrique ou non de la position de ces agents. Cette asymétrie entre les agents, sur laquelle nous reviendrons ultérieurement, est vraisemblablement à l'origine de types particuliers de coopération.

En effet, un agent doté d'actifs plus rares et moins substituables que ceux de son partenaire peut chercher à maximiser le revenu qu'il tire de la coopération au détriment de ce dernier. C'est une fenêtre ouverte vers les relations de pouvoir, que nous développerons dans le groupe 3. De plus, les deux partenaires vont également comparer la spécificité de leur stock d'actifs vis-à-vis de ceux des autres coalitions. Une coalition disposant d'actifs très spécifiques est en position dominante et peut utiliser cette position pour capter des rentes. En revanche, lorsque deux agents possèdent des actifs peu spécifiques, ils vont être incités à choisir un mode de coordination non coûteux afin de rester "compétitifs". Cette position est à l'origine de deux nouvelles hypothèses:

HLa5: La possession d'actifs logistiques (savoir-faire, systèmes d'information, outils logistiques) conditionne le mode relationnel qui s'instaure entre deux acteurs d'une chaîne d'approvisionnement logistique et le type de collaboration, qu'il est alors possible de développer.

HLa6: Le développement d'un partenariat logistique crée des actifs spécifiques aux deux partenaires (systèmes d'information) qui leur permet soit d'exercer un pouvoir (imposer une norme), soit d'obtenir un avantage dans leurs propres champs concurrentiels (spécialisation).

Cette dernière hypothèse est conditionnée par l'existence de garde-fous qui limitent l'opportunisme de sortie de la coopération. Ces garde-fous sont analogues au développement de liens verticaux (contrats de longue durée) (Day, Klein, 1987).

Brousseau (1993, p.223), afin de dépasser le clivage transactionnel marché/hiérarchie, propose un espace à 7 dimensions, c'est à dire 7 catégories de clauses, que nous rappelons dans ce qui suit ainsi que leurs attributs:

Nature de la clause	Attributs de la clause	Impact
- A: Coordination "stratégique"	routine, centralisée, décentralisée	Coûts de coordination et de production
- B: Coordination organisationnelle	routine, centralisée, décentralisée	Coûts de coordination et de production
- C: Coordination opérationnelle	routine, centralisée, décentralisée	Coûts de coordination et de production
- D: Système de garantie	pas de garantie, unilatéral, bilatéral	Coûts de coordination et de production
- E: Mécanisme de supervision	auto-contrôle, système judiciaire, contractant-superviseur, surveillant spécialisé	Incitatives
- F: Rémunération et partage du risque	productivité marginale, partage égalitaire, rémunération forfaitaire ou proportionnelle	Incitatives
- G: Durée du contrat	fugitif, court terme, long terme	Incitatives

Tableau n°9: Clauses fondamentales de la théorie contractuelle

Cette approche typologique des modes contractuels de l'échange entre agents présente l'intérêt de proposer des attributs de caractérisation des clauses dont la nature permet de spécifier tel ou tel mode coopératif. A titre d'exemple, la clause B se rapporte à la définition de l'utilité apportée par chacun des membres de la coalition, alors que la clause E est destinée avant tout à inciter les agents à respecter leurs promesses, et en outre à contraindre l'exécution des décisions, c'est à dire à administrer les récompenses et les punitions. Ces clauses structurelles constitutives des types de contrat sont alors croisées avec des axes qui structurent la nature de l'échange, pour mettre en évidence les "préférences contractuelles":

- la spécificité des actifs, qui est à la base, comme on l'a dit de la position asymétrique ou non des agents;
- la mesurabilité de la transaction;
- la fréquence, qui permet de distinguer les transactions exceptionnelles des transactions récurrentes;

- le degré d'incertitude, qui caractérise l'environnement chaotique et imprévisible ou stable et prévisible;
- la personnalisation de la transaction banale ou sur-mesure.

Les conséquences de ce modèle contractuel pour notre recherche sont importantes:
- la position respective des acteurs d'une chaîne logistique aussi bien en terme stratégique (cf. partie suivante) qu'organisationnel, est à l'origine de la première variable explicative de notre typologie.

HLa7: Les modes de relation logistique entre producteurs et distributeurs dans les chaînes d'approvisionnement sont dépendants des positions respectives de ces acteurs et de leurs intentions stratégiques.

La logistique permet de développer des actifs spécifiques, qui renforcent une position asymétrique initiale ou rendent asymétrique une relation qui était symétrique, ou encore modifie le rapport asymétrique en inversant le rapport de force qui s'en déduit.

- si les modes de schémas coopératifs apparaissent conditionnés par l'axe précédent, il est probable que leur bon déroulement dans le temps est également conditionné par la possibilité de mesurer par des indicateurs les résultats de cette coopération, afin de déterminer les modalités d'allocation de ces gains. Comme nous le verrons dans notre expérimentation, la place explicite de la logistique dans les stratégies des industriels et des distributeurs n'est pas si évidente, et il est essentiel que les indicateurs fonctionnent comme des signaux, qui renseignent les décideurs sur les bonnes orientations à prendre en matière de coopération logistique.

HLa8: La mise en oeuvre de coopérations logistiques nécessite l'élaboration d'indicateurs qui rendent compte des résultats de cette démarche coopérative.

- dans le cadre de notre recherche, il est clair que nous travaillons sur des transactions certes récurrentes (la volumétrie des informations échangées est énorme), mais il faut souligner la nécessaire adaptation des systèmes d'informations et de traitement des flux physiques liée, par exemple, aux sources multiples d'approvisionnement pour un distributeur, aux introductions de nouveaux produits caractérisés par des cycles de vie de plus en plus courts et aux variations de volume dans l'année mais aussi dans la semaine. La récurrence des opérations ne signifie pas élimination de l'incertitude, qui sera géré par certains modes coopératifs au sens de l'objet de la coopération, selon notre modèle typologique;
- l'arbitrage entre le développement de standards logistiques ou au contraire l'utilisation de coalition entre agents pour développer un avantage concurrentiel par une logistique unique est une question fondamentale, qui se traduira par des types de coopération distincts.

La prise en compte du facteur technologique, en particulier les technologies de l'information sur lesquelles nous reviendrons, conduit les théoriciens des contrats en cohérence avec la théorie des coûts de transaction à privilégier deux voies possibles:

- soit, le développement de la transparence des informations par les systèmes d'information permet de se rapprocher d'un système de concurrence parfaite dans lequel le mode de coordination est le marché;

- soit, les technologies de l'information constituent pour les entreprises les plus puissantes une opportunité de s'approprier un maîtrise, qui leur permet de renforcer le mode de coordination hiérarchique en conduisant les autres agents à recourir à leur service.

Néanmoins, cette maîtrise technologique n'est réellement profitable, dans le sens de la maximisation des économies d'échelle, que si un mouvement consensuel se dégage pour l'émergence et l'adoption d'une norme. Cette dernière n'apparaît en fait que représenter l'intérêt d'un groupe d'agents, concurrencé par d'autres standards (Brousseau, 1993).

HLa9: Les technologies spécifiques à la logistique (systèmes d'information, gestion partagée des approvisionnements, techniques d'entreposage) sont à l'origine de mouvements stratégiques d'agents ou de groupes d'agents, qui tentent d'imposer une norme aux autres agents, en cohérence avec leur stratégie respective (développement de la part de marché, accroissement du profit, barrières à l'entrée pour de nouveaux entrants,...).
HLa9bis: La technologie des opérations ne nécessite pas (obligatoirement) de coopération. La logistique étant fonction de pilotage, les technologies de l'information occupent une place privilégiée dans les coopérations logistiques.

Mais, comme nous le verrons par la suite, la théorie des coûts de transaction n'est pas restée limitée dans ses objectifs initiaux et son champ économique de prédilection. Cette théorie qui met en avant deux formes principales de gouvernance (marché-prix/hiérarchie-autorité) a été reprise dans des cadres élargis, afin en particulier de comprendre les relations interorganisationnelles, tout en restant dans le cadre fondamental des contrats. Ces formes de gouvernance basées sur des contrats et employées dans la poursuite d'objectifs divers incluent les stratégies d'alliance, les partenariats, les coalitions, les franchises, les consortium de recherche et les formes diverses d'organisations en réseau. C'est la raison pour laquelle, des chercheurs d'appartenance variée (économistes institutionnels, sociologues des organisations, avocats, théoriciens du management stratégique et des organisations) ont tenté d'appliquer les principes de cette théorie à leur propre champ de recherche.

Certains parlent de théorie standard étendue (Favereau, 1989) (TSE), dans laquelle les prix sont remplacés par des règles, que l'on peut appeler des normes, des conventions ou des contrats, quand elles sont endogènes, et des contraintes quand elles sont exogènes (TS: théorie standard). Il s'agit donc d'un mix d'économie institutionnelle, de théorie organisationnelle et de loi contractuelle.

Le spectre large et le caractère général de l'analyse ont conduit à l'incorporation de nouvelles recherches: allant de l'intégration verticale (Anderson et Weitz, 1986), l'organisation des activités marketing (Ruekert, Walker et Roering, 1985), l'impact de l'environnement sur l'économie politique des canaux (Achrol, Reve et Stern, 1983) et la description de la nature domestiquée des marchés dans les relations inter-firmes long terme (Arndt, 1979).

1.2. Environnement, performance, stratégies et coopération

En dépassant le cadre de l'agent économique des approches précédentes et en reconnaissant l'importance à la fois de l'environnement et du comportement décisionnel des acteurs qui pilotent les organisations, les modèle stratégiques distinguent la stratégie d'entreprise (BP: Business Policy) et l'économie industrielle (IO: Industrial Organization). Les stratèges (BP) ont été intéressés par les problèmes des sociétés individuelles et ont vu chaque firme comme une entité unique avec des forces et des problèmes, alors que la théorie IO, dans une perspective déterministe, a pris l'industrie comme unité d'analyse en considérant que toutes les firmes d'un secteur industriel sont identiques dans un sens économique à l'exception de leur taille (Barney, Ouchi, 1986).

1.2.1. Economie industrielle

En économie industrielle, la relation environnement-performance est conditionnée par les données structurelles du secteur auquel appartient l'entreprise selon le schéma suivant (Khunen, 1991):

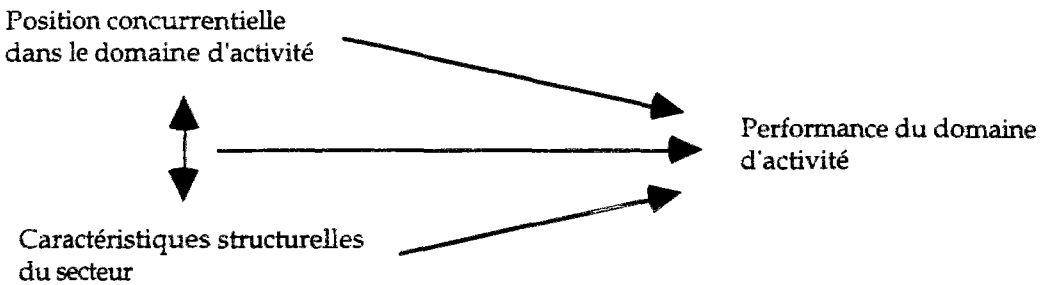


Figure n°11: Performance en économie industrielle

Dans cette logique, c'est **la structure du milieu industriel**, dans lequel la firme est en concurrence, qui implique une certaine conduite (= conduite). Les attributs clés de la structure d'une industrie intègrent l'existence et la valeur de barrières à l'entrée, le nombre et la taille relative des firmes, la part de marché relative, le groupe stratégique auquel l'entreprise appartient, l'élasticité générale de la demande et son taux de croissance (Barney, Ouchi, 1986; Khunen, 1991). Il faut savoir que le modèle IO a été originellement développé pour assister le gouvernement dans la formulation d'une politique économique (Bain, 1956, 1968), qui trouve des applications dans les politiques d'encadrement du commerce et de régulation des relations industrie-commerce (Cotta, 1985) telles que l'interdiction des super-centrales d'achat, l'interdiction de vente à perte, l'interdiction des pratiques discriminatoires.

HLa10: La structure des marchés amont et aval (concentration) et la situation économique de ces marchés (nature et qualité de la demande) engendrent des environnements sectoriels qui conditionnent l'intention coopérative.

L'application de ces modèles à la distribution montre que les distributeurs de masse tendent à acheter auprès de petits producteurs et que les gros industriels vendent en premier aux petites firmes de commerce de détail (Heflebower, 1957). A l'époque où cet auteur écrit, l'information disponible indique que probablement

plus de la moitié du volume des distributeurs de masse consiste en des produits approvisionnés par des industriels moins concentrés et distincts au plan concurrentiel.

Inversement, les petits détaillants vendent sous l'aura des marques nationales des gros industriels qui leur octroient des marges plus élevées. Et les gros industriels peuvent obtenir la stabilité d'un nombre important de commandes provenant de petits revendeurs. Par conséquent, le pourcentage cumulé du chiffre d'affaires détenu par les leaders d'un marché donné (concentration) n'apparaît pas suffisant pour justifier du rapport de force entre producteurs et distributeurs. Le degré de concentration dans le commerce de détail alimentaire ne peut être retenu comme un facteur essentiel et a fortiori unique dans l'existence de tensions entre industriels et commerçants (d'Aramor, Messerlin, 1987).

La réduction de la consommation des ménages est par contre, un facteur omniprésent lors des manifestations des tensions entre producteurs et distributeurs. Celles-ci sont d'autant plus importantes qu'elles ont été précédées de périodes d'augmentation des grandes surfaces de vente (ce qui accroît la concurrence entre commerçants tout en renforçant leur capacité de négociation face aux industriels) et aussi d'augmentation des capacités de production des industriels pour recherche les économies d'échelle (ce qui pousse également ces derniers à se faire une plus vive concurrence et à accepter à produire des marques distributeurs, qui peuvent entrer en concurrence avec leurs marques propres).

La situation des industriels et des commerçants apparaît donc selon ce modèle comme celle d'un oligopole bilatéral (Messerlin, 1982; Cotta, 1985), caractérisé par un petit nombre de vendeurs et d'acheteurs et par une vive concurrence. Pour certains auteurs (Cotta, 1985), cet oligopole bilatéral implique une double interdépendance qui exclut toute transparence et qui fait même de l'opacité des relations deux-à-deux l'une des conditions nécessaires pour assurer la concurrence. Un commerce et une industriel qui conviendraient d'une totale information sur leur stratégie (prix, investissement, publicité) se condamneraient à très brève échéance à une situation de stabilité totale, version à plusieurs du monopole bilatéral. L'instabilité de la relation par le maintien de l'indépendance des deux acteurs est donc intrinsèque à la pérennité de la relation. Pour d'autres (Mousseron, 1989), le manque de transparence a conduit les distributeurs à engager une concurrence verticale (obtention de meilleures conditions d'achat) au détriment d'une concurrence horizontale (meilleure gestion, accroissement de la productivité) et appuient leur démonstration sur la performance des discounters français face aux grandes centrales d'achat succursalistes.

Les limites de cette approche ont été soulevées en particulier par Gattorna (1978):

- les éléments de coût et d'efficacité des modèles économiques sont relativement mécanistes par une approche quantitative et lacunaire sur les personnalités des acteurs. Ces modèles tendent à simplifier et n'apportent rien en ce qui concerne les contraintes sociales entourant la réalisation des économies dans une séquence de canal;
- ces modèles empêchent la réelle possibilité que d'autres considérations stratégiques peuvent être d'une première importance. En d'autres termes, des influences externes environnementales étaient virtuellement ignorées ou au mieux considérées comme fixes.

Ces approches ont néanmoins été à l'origine en partie du choix des secteurs d'activité que nous avons sélectionnés pour notre recherche.

Nous limiterons dans ce qui suit notre présentation aux modèles BP, qui proposent d'autres facteurs explicatifs à la performance de l'entreprise, en postulant que la recherche d'un certain niveau de performance conditionne des stratégies spécifiques, qui sont réfléchies comme des "choix stratégiques" (Khunen, 1991), qui impactent à leur tour la structure de l'industrie.

1.2.2. Place de la coopération dans les modèles de management stratégique

1.2.2.1. Environnement, incertitude et performance

Les fondements de l'économie stratégique des entreprises ont été apportés par le cadre LCAG (Learned, Christiansen, Andrews et Guth, 1965). L'idée est que la firme qui réussit est celle qui croise ses compétences internes et ses valeurs avec son environnement externe (Barney, Ouchi, 1986). **L'environnement** prend donc une importance, qu'il convient de préciser selon les modèles développés.

Théorie	Perception de l'environnement
Economie industrielle (Porter, 1979)	Compétiteurs: clients, fournisseurs, entrants potentiels, produits de substitution, concurrents
Modèle cognitif	C'est la structure mentale des dirigeants qui conditionne la perception de leur environnement
Modèle écologique (Aldrich, 1979) et théorie de la dépendance (Thorelli, 1977; Pfeffer, Salancik, 1978)	Environnement = ensemble et distribution de ressources exitantes Caractéristiques de l'environnement: - la capacité - l'homogénéité et l'hétérogénéité - la stabilité et l'instabilité - la concentration et la dispersion - le consensus et le disensus - la turbulence
Théorie des organisations et théorie contingente de la structure (Burns, Stalker, 1966)	L'environnement est caractérisé par des variations auxquelles il faut s'adapter organisationnellement, ce qui débouche sur une typologie des organisations ad hoc (cf. chapitre 8): - structure organique - structure mécaniste

Tableau n°10: Environnement et management stratégique

En conséquence et dans une vision intégrée, certains auteurs, en cohérence avec la théorie contingent du management, attribuent à l'environnement des vertus déterminantes dans la formulation des choix stratégiques (Kuhnen, 1991), qu'ils perçoivent comme l'expression d'une "cohérence" entre la stratégie, la perception de l'environnement, le système d'information stratégique et le processus de décision stratégique.

La théorie évolutionniste développée par Alchian et Demsetz (1972), en incorporant l'incertitude et l'imperfection de l'information représente un virage fondamental depuis le modèle traditionnel, un virage de la focalisation des acteurs individuels dans une économie pour focaliser sur les environnements qui entourent le comportement des acteurs.

C'est à ce niveau de notre recherche que nous identifions les différentes façons de qualifier **l'incertitude** (pour une approche approfondie, voir Wolff, 1992):

Théorie	Définitions de l'incertitude
Théorie évolutionniste (Alchian, 1972)	- Incertitude réductible: concerne les décisions, qui peuvent être fiabilisées par des efforts managériaux en collectant des données et en les analysant Exemples: incertitudes sur préférences des clients, sur les actions des concurrents, des fournisseurs (Porter, 1980) - Incertitude irréductible: efforts managériaux sans effet Exemples: cas de force majeure, accidents, ruptures technologiques
Théorie des coûts de transaction (Heide, John, 1990)	Imprédictabilité: - de volume - de technologie - d'ambiguité de performance
Management stratégique (Spender, 1993)	Les composantes de l'incertitude sont: - l'incomplétude: ignorance de quelque chose qui peut être connue - non pertinence: incapacité des analystes à synthétiser le phénomène - indétermination: présence d'autres facteurs non prédictibles - incommensurabilité: nature fragmentaire de notre compréhension

Tableau n°11: Incertitude et management stratégique

Nous retrouvons une vision élargie de la théorie des coûts de transaction avec Heide et John, qui imagine le concept "d'action conjointe", qui permet de faire face à l'opportunisme des acteurs, ou avec Arndt (1979), qui élabore le concept de marché domestiqué ou concerté, dans lesquels des groupes de firmes sont reliés par des accords de coopération à long terme (voir paragraphe 1.3.1.3.). Heide et John défendent l'idée, qu'il n'est pas nécessaire de s'intégrer verticalement pour accroître la performance de la relation perturbée par des facteurs d'incertitude et que l'action conjointe continue constitue une alternative stimulante pour réduire les effets néfastes de l'incertitude. Ici, c'est l'incertitude qui pousse à agir ensemble.

HLa11: L'accroissement de l'incertitude (attentes des consommateurs, comportements opportunistes des distributeurs, lancement de nouveaux produits par les industriels, fluctuations erratiques de la demande en volume et en qualité) renforce la prise en compte de la logistique dans une chaîne d'approvisionnement.

HLa12: Chaque mode de coopération logistique est approprié à la réduction de certaines composantes de l'incertitude. L'augmentation de l'incertitude renforce le poids de la logistique.

C'est dans cette prise en compte de l'environnement, des facteurs de l'incertitude que se développe la stratégie d'entreprise. La stratégie (c'est à dire l'ensemble des décisions), c'est ce qui permet de faire face à l'incertitude (Spender, 1993) selon deux visions différentes:

- la première est rationnelle, quantitative, et s'appuie sur des modèles d'optimisation;

- la seconde est entrepreneuriale, qualitative, heuristique et créative.

Alors que le risque (théorie économique et financière) traite de l'interprétation de l'information probabiliste, l'incertitude est mieux comprise comme un défaut d'information. Dès lors, la voie est ouverte pour des schémas organisationnels réducteurs de l'incertitude, dont la coopération fait partie.

La recherche en stratégie a pour objectif de développer des théories normatives pour identifier des stratégies génériques. Il existe différentes classifications des stratégies génériques, les plus connues étant celles de Miles et Snow (1978) et de Porter (1980). Cette dernière utilise deux variables typologiques: nature de l'avantage concurrentiel et champ concurrentiel, et propose 3 stratégies génériques: domination par les coûts, différenciation et concentration (pour une analyse exhaustive voir Kuhnen, 1991). Certains travaux appliquent les stratégies génériques aux canaux de distribution pour distinguer des stratégies de résistance (Pras, 1985).

L'incertitude apparaît un facteur déterminant dans le développement des coopérations. Desreumeaux (1994) en a parfaitement formalisé le jeu:

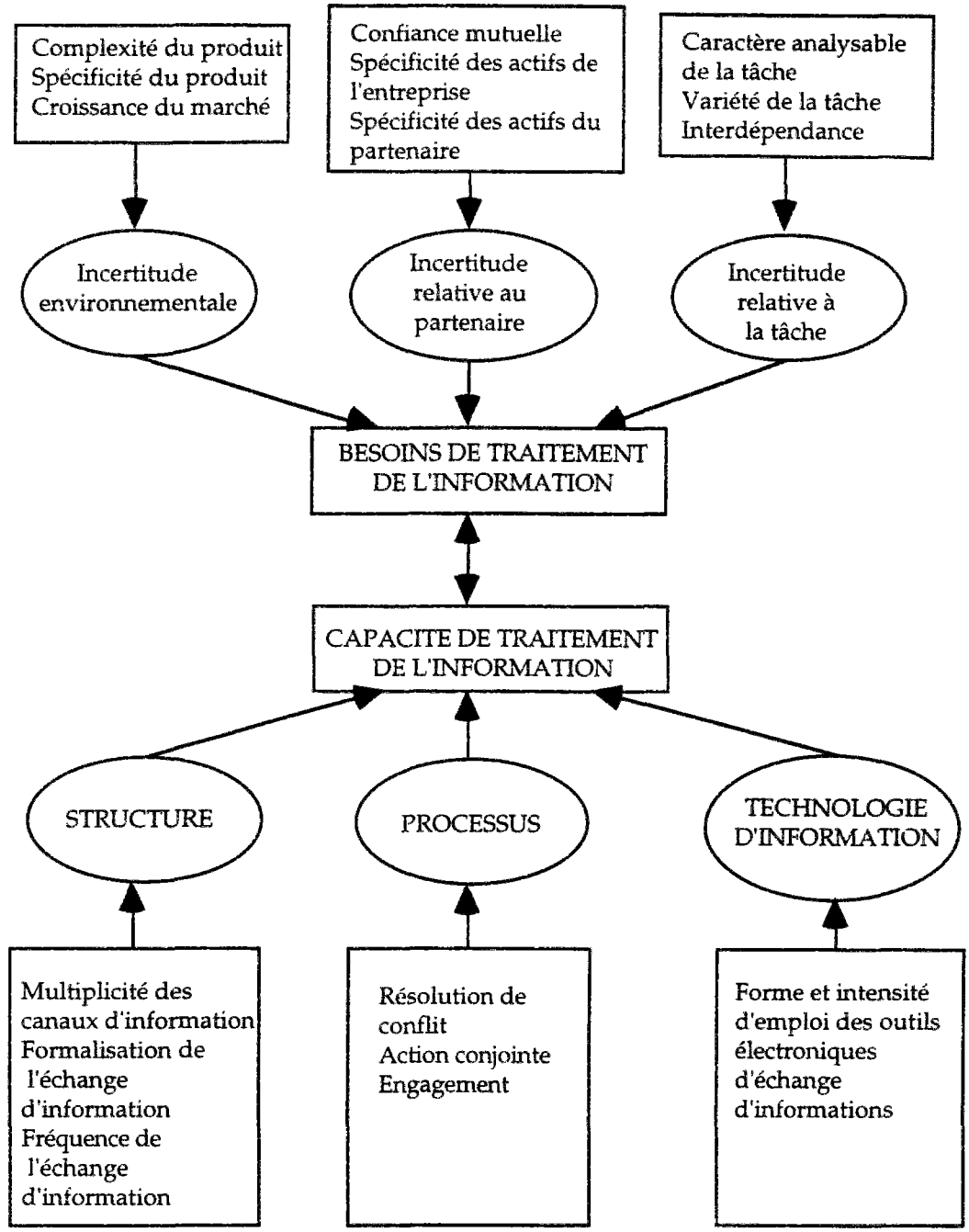


Figure n°12: Incertitudes et coopération

Dans ce schéma, l'incertitude se complexifie et est composée:

- de l'incertitude environnementale, déjà identifiée dans les modèles précédents
- de l'incertitude consécutive à l'instauration d'une relation de coopération dûe au partenaire et à la tâche à réaliser.

Les besoins de traitement d'information que les dispositifs organisationnels doivent satisfaire sont alors essentiellement fonction du degré d'incertitude caractérisant la situation de coopération.

La motivation ultime d'élaboration des stratégies est d'accroître la performance. La **notion de performance** revêt plusieurs acceptions, comme le montre le tableau suivant:

Théorie	Définition de la performance
Modèle écologique (Aldrich, 1979)	Ce modèle distingue: - l'efficience qui a principalement une pertinence interne - l'efficacité qui se réfère à la capacité d'une organisation d'exploiter son environnement dans l'acquisition des ressource rares
Théorie de la dépendance (Pfeffer, Salancik, 1978)	Nécessité de distinguer: - l'efficacité, standard externe de performance - l'efficience, standard interne
Théorie des organisations et théorie contingente de la structure (Burns, Stalker, 1961)	La performance consiste à s'adapter à l'environnement en développant des organisations adaptées aux variations de celui-ci
Economie et management stratégique (Barney, Ouchi, 1986)	La performance est déterminée aussi bien par la stratégie d'entreprise que par le rôle joué par l'environnement. Il est alors possible de distinguer: - l'efficience de l'allocation des ressources qui détermine le niveau de profitabilité, - l'efficience technique, qui recherche la minimisation des coûts - l'innovation

Tableau n°12: Concept de performance

Le management stratégique en admettant que les acteurs sont doués de choix stratégiques permet de comprendre que:

- les stratégies développées sont segmentées en fonction de facteurs clés de succès spécifiques par segment stratégique;
- les stratégies génériques possibles sont en nombre limité;
- le développement de ces stratégies peut entraîner ou accentuer des conflits;
- des organisations adaptées se développent pour mener à bien ces stratégies.

C'est vraisemblablement à partir de l'observation d'organisations nouvelles ayant émergé de manière non intentionnelle (Bresser, 1988), que des formalisations stratégiques ex post ont été construites pour rendre compte de mouvements entre entreprises non concurrentiels mais coopératifs. Avant d'étudier ce que certains modèles organisationnels nous apportent en matière de compréhension des coopérations, nous présentons dans ce qui suit, l'interprétation qu'en font les chercheurs en stratégie.

Appliquée au secteur de la distribution de détail, certains auteurs (Smith, Venkatraman, Wortzel, 1995) montrent que des deux stratégies génériques possibles:

- stratégie de prix par rapport au marché total;
- stratégie de marque et de produit par rapport à chaque segment de marché.

La seconde stratégie permet de valoriser l'interdépendance entre producteur et distributeur par des buts et des activités partagés permettant d'obtenir un avantage concurrentiel. Ils montrent par ailleurs, que lorsque les détaillants développent des stratégies basées sur les prix, ils considèrent que leurs activités sont plus efficaces que celles des producteurs. Alors que dans le cas de stratégies poursuivies par une différenciation produit, les détaillants considèrent que les activités initialisées par les producteurs sont les plus efficaces. Dans ce dernier cas,

dépendants des volumes de vente pour maîtriser leur rentabilité et peuvent développer auprès des consommateurs une fidélité, qui diminue incertitude et vulnérabilité.

1.2.2.2. Management stratégique, compétition et coopération

Aussi bien dans les modèles d'économie industrielle que d'économie stratégique, la concurrence occupe une place privilégée, à tel point que certains auteurs (Hamel, LeDoz, Prahalad, 1989) considèrent la coopération comme une forme de compétition et non comme un paradigme à part entière. Beaucoup de ces recherches reposent sur l'observation de la nature et des caractéristiques des conditions concurrentielles, qui fournissent aux entreprises des opportunités dont les managers recherchent le meilleur retour. Joffre et Koenig (1984) notent que l'attachement nord-américain à la concurrence comme processus de régulation a fait de cette dernière une valeur sociale qui interdit pratiquement que l'on s'intéresse aux jeux à sommes non nulles: la compétition ne produit que des vainqueurs et des perdants. Loin de signifier la fin de toute compétition ou de bloquer la dynamique sectorielle, les coopéraions peuvent avoir pour effet de permettre la poursuite de l'innovation et du jeu concurrentiel (Koenig, 1993). Les théories économiques précédentes orientées vers l'objectif de performance ont eu tendance à examiner les conséquences de stratégies inter-organisationnelles plutôt que leurs déterminants et ont souligné plus particulièrement leur impact négatif sur le marché (restriction du jeu concurrentiel) (Oliver, 1990).

Les développements conceptuels et théoriques relatifs à la coopération sont récents, progressifs et la coopération, au sein du management stratégique devient un objet de recherche.
La terminologie rencontrée pour décrire des stratégies non basées sur une approche concurrentielle utilise les termes de stratégies "collectives", "relationnelles", "coopératives" ou encore "d'alliances". Il apparaît nécessaire de préciser cette terminologie.

Pour Fombrun et Astley (1983), la stratégie collective est comme une approche systémique par des organisations collaborant pour traiter la variation dans leur environnement inter-organisationnel. C'est donc la variation ou la turbulence résultant de l'inter-dépendance environnementale qui militent en faveur des stratégies collectives. Pour les chercheurs en management stratégique, les principaux déterminants qui conduisent à des schémas coopératifs sont les suivants:

Auteur	Déterminants de la coopération
Van de Ven (1976)	Obtenir des buts, qui ne sont pas réalisables par des organisations indépendantes
Arndt (1979)	. la réduction de l'incertitude des transactions . la réduction des coûts de transaction . la synergie liée à la combinaison d'opérations complémentaires
Barney, Ulrich (1984)	Facteurs de l'environnement qui favorisent les stratégies de coopération: . rareté des ressources . explosion de l'information . complexité des structures organisationnelles . accroissement de la concurrence étrangère
Oliver (1990)	Facteurs externes: . la nécessité pure (sous l'impulsion d'une autorité hiérarchique pure) . le désir d'exercer un pouvoir ou un contrôle (impulsé par la rareté de ressources) . d'une plus grande stabilité par une meilleure prédictabilité . d'une plus grande légitimité pour être en congruence avec les normes de l'environnement institutionnel de l'entreprise Facteurs internes et coût de la relation: . la recherche d'une meilleure efficacité Degré de congruence entre les participants: . une simple institutionnalisation d'échanges réciproques
Vasseur (1991)	Evolution technologique Maturité de l'activité
Heide et John (1992)	Le relationalisme permet de développer: . la flexibilité . l'échange d'information (planning de production, besoins de conception) . la solidarité
Teece (1992) L. Laigle (1995)	Introduire de rapides innovations technologiques Répondre à la double incertitude technique du processus d'innovation et du progrès technique, et marchande
Quélin (1994)	La coopération correspond fondamentalement au développement conjoint de ressources nouvelles (ce qui pose au passage le problème de leur valorisation) telles que le savoir

Tableau n°13: Déterminants de la coopération

La théorie concurrentielle défend l'idée que l'entreprise doit se doter d'avantages compétitifs. Une première manière d'appréhender les alliances consiste à les considérer comme un moyen de se créer un avantage compétitif, ce qui permet de lutter plus efficacement contre les concurrents (Dussauge, Garette, 1995). Pour être compétitif, il est nécessaire de coopérer. Vasseur (1991) pose la question de savoir dans quel cas et comment peut-on substituer au schéma traditionnel concurrence compétitivité, la relation alliance-compétitivité. Cette perspective de la coopération générant un avantage compétitif ne prend de sens que dans une structure concurrentielle donnée, qualifiée par une certaine maturité d'activité (approche sectorielle au sens de l'économie industrielle).

HLa13: Les modes de coopération logistiques sont dépendants de la maturité des secteurs d'activité où ils prennent place

Une seconde manière consiste à voir dans la coopération une façon d'éviter la concurrence (stratégie d'évitement (Joffre, Koenig, 1992)), ce qui correspond à une "stratégie relationnelle". Celle-ci est centrée sur la recherche de sécurité et ne s'intéresse donc qu'à la limitation du jeu concurrentiel. Elle ignore le potentiel de création de valeur pour le client qui résulte dans une alliance de la combinaison des compétences différentes apportées par les alliés. Les alliances ne sont vues que comme un moyen de renforcer collectivement le groupe d'alliés, alors qu'en réalité elles peuvent affaiblir un partenaire au profit d'un autre.

Certains auteurs (Bresser, Harl, 1986; Bresser, 1988) examinent les jeux interactifs entre des variables agissant sur les apports bénéfiques des stratégies collectives, qui peuvent conduire à un éventuel renforcement ou à un développement de nouvelles stratégies concurrentielles (boucle de rétro-action négative de la coopération sur le champ concurrentiel). Ils en concluent qu'une interconnexion renforcée tend à réduire la flexibilité stratégique et que les investissements collectifs aggravent cette inflexibilité stratégique en renforçant l'engagement de l'organisation collective vers une stratégie collective alors que les conditions environnementales changeantes conduiraient à l'abandonner (Day, Klein, 1987). De plus, si les entrants potentiels reconnaissent cette inflexibilité collective organisationnelle et une adaptabilité faible, ils peuvent se sentir encouragés à entrer sur le marché et contribuer alors à plus de turbulence environnementale et plus tard à une incertitude plus importante.

La réconciliation entre approche concurrentielle et coopérative est faite par les théoriciens des réseaux (Jarillo, 1988), qui voient une "réalité unique" entre comportements compétitifs et coopératifs. Les réseaux stratégiques sont appréhendés comme des arrangements long terme orientés vers des objectifs communs parmi des organisations distinctes, afin d'obtenir un avantage concurrentiel vis-à-vis des autres firmes à l'extérieur du réseau. Cette vision est tout à fait insuffisante pour rendre compte des démarches coopératives. De plus, les réseaux sont perçus par d'autres (Thorelli, 1986) comme des formes organisationnelles intermédiaires entre marché et hiérarchie, dans lesquelles les concepts centraux sont le pouvoir (ayant pour source principale la maîtrise d'une technologie spécifique), qui conditionne la création, puis l'influence des réseaux, par la position conférée à chaque acteur au sein de ces réseaux, et la confiance, qui permet d'assurer la cohérence interne du réseau. La position est une localisation du pouvoir qui permet de créer et/ou d'influencer des réseaux (Thorelli, 1986). Nous reviendrons sur ces notions de pouvoir et de confiance à partir des modèles comportementaux et du partenariat industriel. Dans une optique plus managériale, Paché (1994) voit dans la coordination logistique l'outil essentiel de stabilisation et de pilotage d'une structure en réseau. La compétence logistique devient une compétence clé lorsque cette dernière évolue vers une forme d'organisation de ses activités en réseau.

Avec Quélin (1994), la coopération atteint son statut stratégique dans sa capacité à créer des ressources nouvelles et distinctives, dès lors que la stratégie est appréhendée comme "la formulation de choix appropriés dans le but d'accumuler des ressources et des compétences (marque, expertise technologique)". La croissance

par la coopération apparaît alors comme une alternative importante à la croissance interne et externe. Le volume des ressources disponibles au sein d'un espace donné peut être augmenté par le biais de la coopération (Joffre, Koenig, 1992), qui apparaît la seule relation créatrice de valeur entre "adversaires-partenaires", comme le montre le tableau suivant:

Relations	Fortes	Faibles
Non créatrices de valeur	Affrontement	Evitement
Créatrices de valeur	Coopération	

Tableau n°14: Coopération et création de valeur

HLa14: La nature de la valeur créée par la coopération logistique entre producteur et distributeur, ainsi que leurs intentions stratégiques respectives sont à l'origine de la distinction de différents types de coopération logistique.

Dès lors que l'on s'interroge en terme stratégique sur la coopération, il est nécessaire de questionner la finalité de celle-ci (intention stratégique). Mettre en place une alliance stratégique nécessite aussi de se poser préalablement les questions suivantes (Desreumeaux, 1994):

- quelle sera la position stratégique du partenaire à l'issue de l'alliance, dans l'immédiat et pour les prochaines années ?
- quelles sont les ressources apportées par chacun des partenaires ?
- pourquoi le partenaire visé souhaiterait-il entrer dans l'alliance ?
- quelles sont les faiblesses du partenaire que l'alliance contribuera à réduire ?
- quelles seront les modalités de gestion de la coopération et en particulier de résolution des conflits ?

Il est vraisemblable que les stratégies de coopération reposent sur une idée qui ne s'oppose pas à la notion d'affrontement, mais à celle d'action autonome (Van de Ven, 1976), dont l'objectif consiste tantôt à accroître la tension concurrentielle, tantôt à favoriser la pacification (Joffre, Koenig, 1984). La coopération suppose que la firme coordonne une partie de son activité avec un acteur qui lui est extérieur. Dès lors, le jeu coopératif est défini comme un jeu dans lequel les joueurs peuvent conclure un accord dont le résultat sera choisi pour exploiter les intérêts communs (Aoki, 1984). La coopération ne signifie pas que l'une ou l'autre des parties sacrifie ses propres intérêts pour le bénéfice de l'autre ou que chacun communique et coordonne ses actions pour des objectifs propres. L'essence des arrangements coopératifs semblent être le fait que les parties acceptent un certain degré d'obligation (et se donnent alors quelque degré d'assurance) avec le respect d'une conduite future (Richardson, 1972). Il s'agit alors d'une convention implicite ayant pour effet de rendre prévisible, de normaliser et de coordonner les comportements par alignement sur le leader sectoriel ou par un contrat (Brousseau, 1993).

L'émergence de coopérations pose de nouveaux problèmes ou éclairent des questions sous-estimées par les modèles précédents:

- la coopération dépasse le cadre purement stratégique de l'acteur rationnel, mais relève du **comportement** ou de la politique (Desreumeaux, 1994). Les données socio-politiques sont constituées par le degré d'homogénéité des attentes ou des conceptions des finalités de la coopération, la distanciation culturelle et organisationnelle et le degré de confiance mutuelle;

- **le contrôle et la normalisation des relations**: l'élaboration de normes est dans l'approche de Porter (1980) la possibilité d'acquérir la quantité maximum de contrôle dans une relation. Dans un schéma coopératif, les firmes ne devraient pas poursuivre le contrôle comme un but dans son droit propre, mais seulement de tenter d'acquérir le contrôle quand les actifs spécifiques sont un risque (Heide, John, 1992). La clé est d'être protégé contre les abus de pouvoir en établissant un équilibre des pouvoirs (Aoki, 1984) et les normes relationnelles peuvent servir cet objectif. Nous y reviendrons dans le paragraphe 1.3.1.2. consacré aux modèles comportementaux;

- **l'apprentissage**: des recherches ont montré que les sociétés qui étaient sorties plus fortes à la sortie d'une alliance que son partenaire étaient celle qui avaient fait un effort pour apprendre (Hamel, LeDoz, Prahalad, 1989). L'intention stratégique est un ingrédient essentiel dans l'engagement d'apprentissage. La coopération apparaît comme un moyen de créer et d'échanger des connaissances, du savoir et des compétences tacites (Quélin, 1994);

- **la notion de performance évolue**: dans les schémas coopératifs, il devient plus difficile de mesurer l'efficacité comparée à une stratégie concurrentielle (Nielsen, 1988);

- **les modalités de répartition des ressources créées** par la coopération, les règles de partage des bénéfices futurs, les systèmes de contrôle et de surveillance, et enfin les mécanismes de sanction ou de pénalité (Brousseau, 1993);

- **le facteur temps**: la mise en oeuvre de schémas relationnels coopératifs nécessite beaucoup de temps. Le caractère progressif (Van de Ven, 1976) est intrinsèque des organisations coopératives et la référence à la durée apparaît essentielle (Gaffard, 1990);

- **la durée de la coopération et les modalités de sortie**;

- **les conséquences organisationnelles** des coopérations que nous aborderons dans le chapitre 8. La coopération doit être considérée comme un processus continu de négociation et de recherche d'accords avec de nombreuses incertitudes. L'organisation appropriée doit donc être appréhendée selon un processus dynamique de structuration (Desreumeaux, 1994). Il est fondamental de noter que la coopération cherche à limiter l'incertitude environnementale, mais en génère une autre par le caractère asymétrique des objectifs, des attentes et des pratiques. Nous étudierons donc les modalités organisationnelles pour gérer ces difficultés impliquées par la coopération, sur lesquelles la littérature est pauvre.

La coopération apparaît donc comme une réelle opportunité stratégique, mais aussi paradoxale, du fait de la perte d'autonomie qui caractérise la décision stratégique et que par ailleurs, les deux partenaires ont chacun à lutter contre leurs concurrents propres. La problématique des stratégies interorganisationnelles devient alors la suivante: alors que le management stratégique reconnaît à l'entreprise l'autonomie de décisions engageantes, après avoir évacué le déterminisme unilatéral de l'économie industrielle, les stratégies d'alliance impliquent une dépendance des parties impliquées dans la relation. Comme nous le verrons dans ce qui suit, si la dépendance s'accroît par la coopération, elle en constitue également un pré-requis.

En insistant sur la nature des modes d'interaction entre les partenaires et les mécanismes d'acquisition de l'information et de l'apprentissage, et par voie de conséquence des modes d'appropriation des résultats, comme facteurs structurants des réseaux de coopération, Gaffard (1990) montre que l'on ne peut pas raisonner la coopération, ni comme arrangement hybride alternatif, ni comme type stratégique,

mais qu'il faut faire appel à d'autres champs théoriques qui s'intéressent, par exemple, au transfert et au partage de savoir.

1.3. Modèles organisationnels et coopération

1.3.1. La coopération dans la théorie des canaux de distribution

L'étude des canaux de distribution appartient à la famille des modèles inter-organisationnels, dans la mesure où elle s'intéresse aux mécanismes qui régulent les relations entre les organisations. Les approches des modèles inter-organisationnels sont différentes tant par la hiérarchie des facteurs explicatifs (fonction d'utilité ou de profit, comportements sociaux des acteurs) que de l'unité d'investigation: une fonction donnée (production, marketing, logistique), le canal dans son ensemble, une dyade (couple producteur-distributeur, producteur-grossiste), plus rarement une structure triadique (1 producteur et 2 distributeurs en compétition) ou une partie du canal dans sa relation avec son environnement. De manière assez générale, les désirs des consommateurs sont considérés ici comme des variables exogènes auxquelles les membres du canal s'adaptent.

De nombreuses théories ont trouvé un terrain d'application privilégié avec les canaux de distribution (théorie des coûts de transaction: Jeuland et Shugan, 1983; Heide et John , 1988; Dwyer et Oh, 1988); théorie de l'agent et du principal, théorie des jeux). Nous avons choisi de ne retenir que deux familles de modèles, qui permettent d'apporter un éclairage sur le phénomène de coopération (pour une présentation synoptique, voir Filser, 1992). L'objectif général des canaux de distribution demeure l'amélioration de la performance, qui ici sera définie selon différentes approches. La performance globale du canal est déterminée par la structure du canal et par le comportement individuel des membres du canal (Stern, El-Ansary, Brown, 1989). Cette conception est à l'origine des deux principales familles de modèles.

La première attribue au paradigme fonctionnel le rôle de l'unité structurante d'un canal de distribution. Cette approche (écoles fonctionnalistes) est à l'origine de plusieurs typologies de représentation des canaux de distribution. La seconde, que nous développerons dans la partie suivante (modèles comportementaux et environnementaux) fait appel à des concepts de nature comportementale, qui tentent de comprendre de manière plus dynamique l'évolution des canaux de distribution et le type de relation développée entre membres d'un même canal.

1.3.1.1. Ecole fonctionnaliste et structure des canaux de distribution

A ce stade, la définition d'un canal (channel of distribution ou marketing channel) est la suivante:

- Mallen (1977) modifie une définition initiale de Val, Grether and Cox (1952) en proposant qu'un canal de distribution peut être pensé comme la combinaison et la séquence d'institutions par lesquelles transitent un ou plusieurs flux marketing,
- Rosenbloom (1983) appréhende le canal marketing comme "l'organisation externe contractuelle dont le management consiste à réaliser ses objectifs de distribution",
- Stern et El-Ansary (1992) considère le canal de distribution comme une représentation formelle de l'organisation des acteurs depuis la production

jusqu'à la consommation du produit, qui met l'accent sur les fonctions réparties selon différents schémas.

Initialement, la liste des activités identifiées qui entrent dans la définition d'un canal est globale (Mallen, 1977):

- le transfert et la négociation de propriété,
- les mouvements physiques et le stockage des produits,
- une gamme d'activités auxiliaires (communications, financement, prise de risque).

Puis, une distinction est faite entre ce qui est appelé canal marketing ou transactionnel et canal de distribution physique. Le tableau suivant (Rosenbloom, 1987) montre les caractéristiques distinctives de ces deux types de canaux:

Canal marketing ou transactionnel	Canal de distribution physique
Organisation contractuelle des entreprises engagées dans les fonctions de négociation du producteur au consommateur **Acteurs du canal marketing:** - producteurs - intermédiaires: grossistes et détaillants - consommateurs finals **Nature des flux traités dans le canal marketing:** - produit - négociation - propriété - information - promotionnel **Critères de conception:** - objectifs de couverture de marché - exigences des clients - intensité de distribution - sélection des points de vente - contrôle du marché - caractéristiques des produits - valeur - technicité	**Acteurs du canal de distribution:** - sociétés d'études marketing - compagnies d'assurance - sociétés financières, banques - agences de publicité - entreprises de stockage - entreprises de transport **Nature des flux traités dans le canal de distribution:** - physique - information liée au traitement des commandes - manutention - transport **Critères de conception:** - objectifs de service client - disponibilité - vitesse et fiabilité - qualité - caractéristiques des produits (valeur, vrac, périssabilité, concentration géographique, saisonnalité et profondeur)

Tableau n°15: Canal marketing et canal logistique

Les agents du canal physique sont appelés participants "facilitateurs" (Bowersox, Cooper, Lambert, Taylor, 1980). Leur caractéristique essentielle étant pour ces auteurs d'assumer un risque limité ou aucun dans le fonctionnement du canal. Cette classification repose sur une répartition fonctionnelle entre agents économiques. Notre recherche nous a permis de montrer à partir de l'expérimentation développée, que cette approche est insuffisante et artificielle, car d'une part des membres du canal réalisent des opérations appartenant aux deux canaux, et d'autre part, des actions aussi importantes que les promotions ont des impacts en matière marketing et logistique. Séparer les deux, c'est s'interdire des synergies importantes. Il est utile de différencier les services apportés dans un canal en deux sous-catégories: ceux qui apportent la possession d'une utilité et ceux relatifs à la création d'utilité en temps et en espace. Utilisant une approche similaire, Lewis et Erickson (1969) séparent les fonctions d'un canal en:

- demande d'obtention: publicité, force de vente, promotions des ventes,

- demande de service: entreposage, gestion des stocks, transport, gestion des commandes et manutention.

L'étude empirique réalisée entre grossiste et détaillant (Lusch,Ross, 1986) a montré que la détermination de la satisfaction du grossiste auprès du broker dépend plus des services logistiques, qui apparaissent plus importants que les services promotionnels.

Les mêmes auteurs reconnaissent (Rosenbloom, 1978) néanmoins que si des programmes de distribution coopératifs sont mis en place, des stratégies promotionnelles spécifiques auront un impact plus important en terme de performance et que la séparation ne devrait être encouragée que lorsque la performance en est améliorée et que cela ne nécessite pas d'entités juridiques séparées (Bowersox, Cooper, Lambert, Taylor, 1980).

HLa15: La coopération logistique nécessite, à un certain niveau de maturité, une approche globale associant non seulement des opérations conjointes techniques, mais aussi une prise en compte des éléments transactionnels de la relation (dimensions marketing et commerciale)

Les premiers modèles (approche fonctionnaliste) constatent la rigidité fonctionnelle de la plupart des canaux marketing conventionnels, qui ignorent les économies qui peuvent être réalisées en redistribuant les activités au sein du canal (Mc Cammon, 1970). Il s'agit donc avant tout de *rationaliser les canaux de distribution pour en maximiser l'efficacité* (dégager des économies), en renforçant les avantages des canaux administrés ou intégrés verticalement par le repositionnement des activités, la planification et la synchronisation, la simplification, l'accès à l'information et enfin, les économies d'échelle. La recherche de maximisation de la performance d'un canal débouchera sur les moyens d'exercer un contrôle sur le circuit de distribution et donc d'influencer les décisions des autres membres du canal.

Il est intéressant de noter que la notion de flux est utilisée de manière identique à celle de fonction, pour rendre compte des mouvements, qui vont du producteur au consommateur, via les intermédiaires grossistes et distributeurs. Cela permet également de préciser le sens du flux (Stern, El-Ansary, Brown, 1989).

Comme les développements suivants vont nous le montrer, la problématique producteur-distributeur est au coeur de ces modèles.

L'école fonctionnaliste: ***le modèle de délégation fonctionnelle***

Suivant certains auteurs (Alderson, 1957, Mallen 1963), les éléments clés (cités par Gattorna, 1978) de l'approche fonctionnaliste sont les suivants:

- les fonctions marketing sont des types variés d'activités que sous-tendent les membres,
- ces fonctions sont allouées aux membres en différents mix,
- le mix fonctionnel sera formé selon une voie qui apporte le profit le plus grand au consommateur ou aux membres les plus puissants.

Le principe structurant de cette première famille de modèle est basé sur la notion d'économie d'échelle. Il permet de définir la longueur du canal de distribution (court / long), le nombre de canaux différents pour commercialiser et distribuer un même produit, le nombre et le type d'intermédiaires nécessaires à la

distribution du produit en question. Ce modèle se présente donc en quelque sorte en transition avec la théorie économique des coûts de transaction et les modèles comportementaux.

Le fonctionnaliste du canal tente de répondre à deux questions fondamentales (Mallen, 1977; Stern et El-Ansary, 1992):

- quel est le mix fonctionnel le plus efficace (répartition des fonctions entre les intermédiaires) ? Quelle est la combinaison de fonctions qui sera la plus efficiente au plan économique ? Comment répartir les fonctions entre producteur et distributeur ? Par exemple, le transport et le stockage doivent-ils être confiés à un seul agent, ou remplis séparément par le producteur ou le distributeur, en propre ou sous-traités auprès d'un prestataire de service ?
- comment ce mix fonctionnel affectera-t-il la structure du canal au niveau du nombre de niveaux, le nombre d'intermédiaires à chaque niveau, le nombre de canaux et le type d'intermédiaires ?

Il est donc reconnu que l'on peut supprimer un intermédiaire, mais pas ses fonctions (Stern, El-Ansary, 1992).

Selon les réponses à ces questions, la structure des canaux sera caractérisée par:

- sa longueur: combien d'intermédiaires y a-t-il ?
- sa largeur: y a-t-il un, quelques ou beaucoup d'intermédiaires à un niveau donné dans une région géographique donnée ? Si il y en a un, on parle de distribution exclusive, si quelques: distribution sélective et si beaucoup, de distribution intensive,

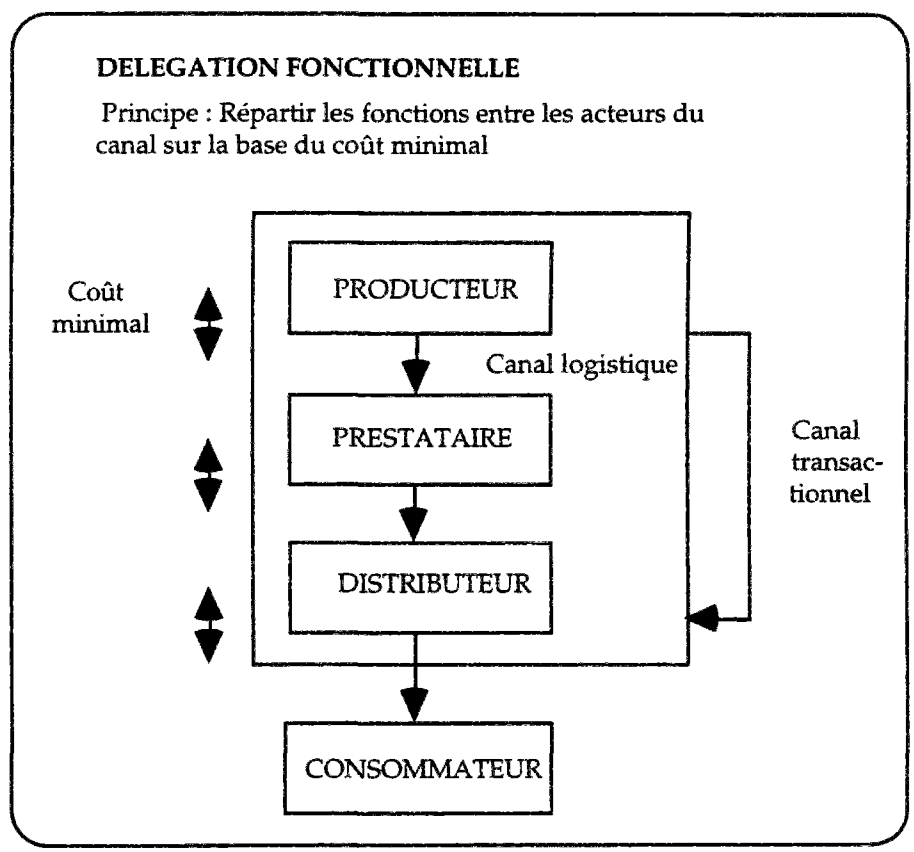


Figure n°13: Modèle de délégation fonctionnelle

- sa multiplicité: y a-t-il un, deux ou plusieurs types de canaux de distribution utilisés pour délivrer le produit.

Clairement, la conduite pour une efficacité économique est à nouveau centrale dans cette approche, les objectifs principaux étant de:

- maximiser les ventes et de minimiser les coûts, c'est à dire de maximiser le profit,
- maximiser le goodwill du canal, c'est à dire l'attitude positive des intermédiaires envers le producteur (notion de coopération)
- maximiser le contrôle du canal, c'est à dire la maîtrise de l'objectif par le producteur de voir ses recommandations suivies par l'ensemble des membres du canal (information, publicité, forces de vente).

Cette approche semble justifier l'évolution du rapport de force logistique entre producteurs et distributeurs. A titre d'exemple, une indication de l'efficience relative des systèmes contrôlés par les distributeurs est donnée par les coûts unitaires de transport, de manutention et de stockage: distribution contrôlée par détaillants (100), distribution contrôlée par fournisseurs (190) et grossiste (250) (Quarmby, 1989). L'intégration amont permet également d'accroître la fiabilité des livraisons terminales (maîtrise du service) tout en rationalisant les coûts de transport, de manutention et de stockage (maîtrise des coûts).

HLa16: La position respective des acteurs au sein d'une chaîne d'approvisionnement est le résultat d'une répartition des fonctions entre ces acteurs motivée par la recherche d'une minimisation des coûts

Les premiers modèles de l'école fonctionnaliste sont donc des modèles qui cherchent à valider l'existence d'un intermédiaire donné dans un canal par le jeu des économies d'échelle (Jeanmougin, 1992). On peut repérer dans ce groupe:

. modèle de Stigler (1951) cité par Jeanmougin (1992): justification de l'introduction du grossiste dans un canal qui assure les fonctions de transport et de stockage à un coût inférieur,

. modèle de MacInnes (1964) cité par Jeanmougin (1992): justification du grossiste par les fonctions remplies par celui-ci pour éliminer les séparations entre le producteur et le distributeur: séparation spatiale (fonction transport), séparation temporelle (stockage, ajustement dans le temps de la production à la demande), séparation perceptuelle (constitution de l'assortiment), séparation de propriété (fonction achat),

. modèle de délégation fonctionnelle de Mallen (1973): combinaison des fonctions, existence simultanée possible de systèmes de distribution différents pour le même produit et le même producteur.

Selon Paché (1994), le défaut de cette théorie fonctionnaliste est d'être moniste, c'est à dire de se baser sur un seul facteur explicatif: les coûts fonctionnels. Il est apparaît alors nécessaire de prendre en compte les niveaux de service souhaités par les clients.

. Le modèle d'utilité pour le consommateur

Les modèles d'utilité utilisent les notions de marketing mix, qui consistent à apporter des fonctions marketing différenciées en fonction d'un segment du marché. Ces modèles s'appuient en réalité sur le paradigme micro-économique (Arndt, 1983), qui se réfère à la théorie micro-économique, qui focalise sur

l'équilibre du marché et l'allocation des ressources. Ce paradigme implique que les courbes de demande et d'offre peuvent être dérivées par les moyens de l'analyse marginale et des hypothèses de maximisation de l'utilité, des fonctions d'utilité et de coût, la rationalité et l'information parfaite. Le rôle du management marketing est d'atteindre des profits maximum en trouvant la combinaison optimale des variables de décision popularisées par Mac Carthy (1960) comme les 4 P.

Le principe de ce modèle est de satisfaire une fonction de service spécifique d'un type de consommateur, tout en cherchant à minimiser une fonction de coût au niveau des différents acteurs de la chaîne de distribution impliquant producteur, prestataire et distributeur. Les questions posées, complétant le modèle fonctionnaliste sont alors (Stern et El-Ansary, 1992):

- quels genres de service doivent être apportés par les canaux marketing aux end-users dans le but d'assurer leur satisfaction ?
- quels genres d'activités marketing ou logistiques ou fonctions devront être réalisés pour générer ces services et combien coûtera-t-il ?

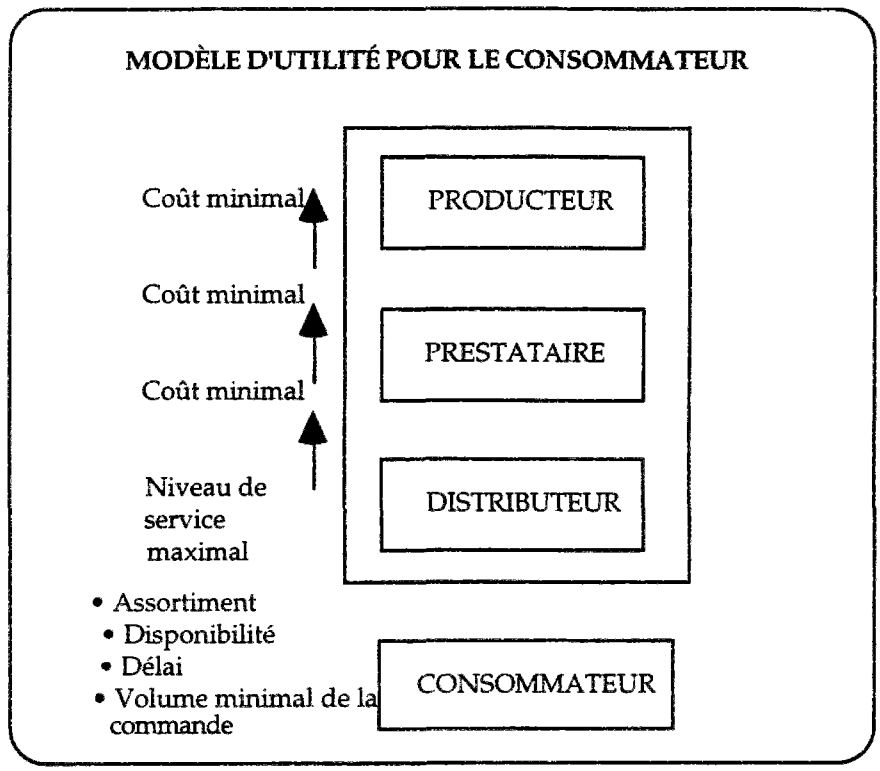


Figure n°14: Modèle d'utilité pour le consommateur

On trouve dans ce groupe de modèles la théorie du dépôt d'Aspinwall (1962), qui permet une justification du grossiste par sa fonction de régulation d'écoulement des produits et de constitution d'assortiment.

C'est dans ce contexte, que prend forme la distribution physique et le service apporté aux clients finaux. Le terme de distribution physique est celui généralement utilisé pour désigner le management du flux de biens et services depuis le point d'origine jusqu'au point de consommation (Stern et El-Ansary, 1992). Le système de service client est un lien entre fournisseur et client plutôt qu'une entité contenue au sein d'une simple organisation (Schary, 1979). Les clients

créent de la variété dans la forme des demandes auprès des fournisseurs. Le service client est alors une réponse du management à la présence de cette variété au sein de l'organisation du canal. La production du service conduit à des scénarios organisationnels et interorganisationnels. Les fournisseurs ont généralement trois options pour traiter ce problème (Schary, 1979):

- ils peuvent absorber la variété au sein de leurs organisations,
- ils peuvent réduire la variété redondante en changeant leur système interne,
- ils peuvent transférer la variété soit vers en aval vers le client, soit en amont vers le fournisseur.

Les décisions essentielles du service client sont ceux du management de la variété. Il y a deux problèmes fondamentaux:

- la variété doit-elle être absorbée au sein du système ou transférée quelque part ?
- où doit-elle être absorbée au sein du système ?

Une réponse à ces questions sera apportée par le modèle de décalage et de spéculation.

HLa17: Un pré-requis à la mise en oeuvre de relations de coopérations logistiques est l'identification des niveaux de service souhaités par les clients

Ce modèle dyadique met en évidence les flux entre producteurs et distributeurs, qui sont de plusieurs natures:

Nature du flux	Du producteur au distributeur	Du distributeur au producteur
Physique	- produits - supports de livraison	- retours des supports de livraison - invendus - marchandises refusées pour non qualité
Informationnel logistique	- identification des produits - caractéristiques de consommation et de stockage - bons de livraison	- contraintes de distribution physique - fréquence et horaire de livraison
Informationnel commercial	- définition du produit - prix et conditions générales de vente - conditions de promotions - transaction commerciale: factures et contrats	- transaction commerciale et règlements - informations sur l'évolution de la demande

Adapté de Woindrich, Jastrasbky, Mathe (1990)

Tableau n°16: Flux entre producteurs et distributeurs

. Le modèle de décalage et de spéculation

Dès 1950, Alderson a proposé le concept de décalage qui est relatif à certains aspects d'incertitude et de risque liés au temps. Risque et incertitude étaient liés à la différenciation des produits (sur le produit lui-même ou géographiquement). Le maximum d'économies peut être obtenu en reportant la différenciation au plus près de l'acheteur. Ce concept fût plus largement développé par Cox et Goldman en 1956. Ce principe de décalage a été repris et modifié pour être appliqué effectivement à l'étude des canaux, selon le 1er modèle de Bucklin (1965) pour justifier la prise en charge par le grossiste d'un ensemble de services, puis selon le 2d modèle de

Bucklin (1967), qui combine le principe de décalage (recherche à limiter le risque par différenciation le plus tard possible, le plus en aval du canal la différenciation du produit et son stockage, report du risque de propriété des biens vers d'autres) et de spéculation (recherche par les intermédiaires de la diminution des coûts en constituant des stocks, en bénéficiant des économies d'échelle tant en production, qu'en transport et tri, et en différenciant le plus tôt possible le produit).

Le résultat de cet arbitrage entre décalage et spéculation est:

- le choix entre canal direct et canal indirect (existence et nombre d'intermédiaires),
- la définition de la frontière réciproque entre décalage et spéculation qui conduit au dimensionnement d'un stock spéculatif qui limite le risque mais qui génère des surcoûts. Un stock spéculatif apparaîtra à chaque point du canal dès que les coûts sont moindres que les économies nettes de l'acheteur et du vendeur obtenues par le décalage. Le positionnement de ce stock est dépendant du délai de livraison accordé par l'acheteur.

Les innovations technologiques liées au transport et aux opérations de manutention en rapprochant producteur et consommateur tendent à réduire les avantages relatifs de la spéculation sur le décalage. De plus, la prolifération des marques, des couleurs, des styles affecte l'équilibre d'un canal. Les distributeurs chercheront alors à minimiser le risque en réduisant le stock de sécurité par des fréquences de livraisons rapprochées de leurs fournisseurs. Le rôle du grossiste peut donc s'accroître (Bowersox, Morash, 1989) ou développer des volontés des distributeurs à intégrer la fonction logistique de distribution des magasins.

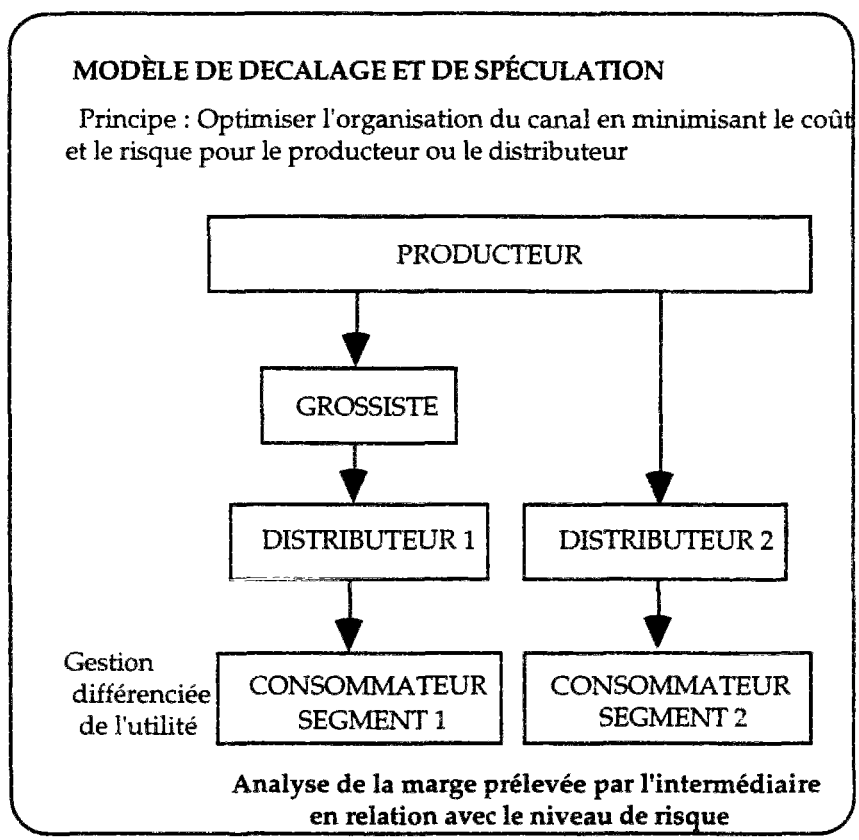


Figure n°15: Modèle de décalage et de spéculation

Ce modèle met en avant une analyse de la marge prélevée par l'intermédiaire en relation avec le niveau de risque qui est associé à des gains spéculatifs. Ce modèle développe deux concepts antagonistes :

- *le décalage* qui permet de positionner au plus tard la différenciation du produit en constituant le stock le plus tard possible, c'est à dire en faisant pénétrer la commande au niveau d'un stock de semi-finis non différenciés,

- *la spéculation* qui consiste à transformer le produit le plus tôt possible pour faire des économies d'échelle. L'acteur, qui procède ainsi dans la chaîne, prend le plus grand risque en terme économique.

Un tel modèle permet de démontrer qu'un canal long peut dégager un coût plus faible qu'un circuit court en respectant le système de préférence du consommateur. Il est par ailleurs à l'origine du concept de différenciation retardée, qui trouve une application dans la structure des chaînes de valeur ajoutée (Tarondeau, 1993) et qui répond à la question de la localisation géographique de la différenciation (Cooper, 1994).

1.3.1.2. Les modèles comportementaux appliqués aux dyades

Vraisemblablement en réaction à des démarches considérées trop quantitativistes aux résultats très discutables, par exemple de la recherche opérationnelle (Riveline, 1985), et en tous cas insuffisants pour rendre compte de phénomènes observés tels que conflit et coopération, certains développent des idées propres aux comportements des acteurs. A la même époque que celle où ont été étudiés les modèles précédents , Davidson et McCarthy (1957) ont utilisé le terme de "capitaine du canal" pour identifier le rôle de leader comme une entreprise unique qui tente d'administrer le canal. Dans beaucoup de ces modèles, les chercheurs conceptualisent qu'une firme inter-agissant avec une autre dans le canal est analogue à une relation interpersonnelle (Heskett, Stern, Beier, 1970).

Ces modèles intègrent le comportement des acteurs dans les relations entre producteurs et distributeurs, qui est considéré comme l'aspect le plus important de relations interorganisationnelles (Bowersox, Cooper, Lambert, Taylor, 1980). Ils soulignent l'importance du pouvoir et du leadership des intervenants, les conflits en résultant, les coopérations qui peuvent s'établir et le contrôle de l'un des acteurs par rapport à l'autre. Dans cette perspective, un canal peut être identifié fondamentalement comme **un système social** (Stern, 1967; Reve, 1986), dont le système économique est un sous-ensemble important. C'est reconnaître que les firmes sont liées entre elles dans le canal autrement et plus que par l'exécution jointe des fonctions marketing (Foster, Shuptrine, 1976). Le fait d'appréhender un canal comme un système social a des conséquences importantes:

- chaque membre du canal de distribution est dépendant du comportement des autres membres du canal,
- un changement de comportement à un point du canal cause des changements sur l'ensemble du canal,
- l'ensemble du canal doit opérer efficacement si les désirs de chaque membre doivent être réalisés.

Dans ces modèles, le mode de gouvernance principal est par définition la gouvernance bilatérale, et non le marché ou la hiérarchie. L'objectif des organisations concernées par un système interorganisationnel est l'obtention

d'objectifs qui ne sont pas réalisables par des organisations indépendantes (Reve, Stern, 1979).

La définition d'un canal devient un ensemble d'organisations interdépendantes qui coopèrent afin de rendre disponibles des produits et services pour utilisation ou consommation (Angelmar, 1992).

C'est dans ce contexte que se développe le "relationnalisme" (Boyle, Dwyer, Robicheaux, Simpson, 1992), qui considère comme centrales les 3 normes suivantes:

- la solidarité: degré avec lequel la préservation d'une relation unique et continue est internalisée par les partenaires d'échange comme étant importantes pour ces derniers,
- la mutualité: équité dans la répartition des surplus,
- la flexibilité: capacité à prendre en compte les conditions imprévues et changeantes.

Associée à ce qui précède, *la position* dans un sens général est du ressort du lieu dans un système de relations sociales (Gill, Stern, 1969). Une organisation consiste en un groupe de positions auxquelles des noms peuvent être donnés: marketing manager, vendeur, chef comptable. De manière similaire dans un canal, les positions peuvent être particularisées comme grossiste, détaillant, agent et agent du producteur. Dans un canal de distribution, les positions sont différenciées par des fonctions marketing associées à chaque position.
Comme nous le verrons par la suite, la base du pouvoir d'une firme est déterminée par la position de la firme et par les ressources du pouvoir qu'elle contrôle (Robicheaux, El-Ansary, 1976):

- la base du pouvoir d'un membre peut être changée en changeant les prescriptions du rôle,
- la base du pouvoir d'un membre peut être changée en modifiant les ressources du pouvoir.

L'unité principale de travail reste la dyade (par exemple producteur-distributeur, producteur-grossiste, producteur-prestataire logistique), paradigme qui tente de dépasser le comportement linéaire de l'acteur unique, résultat de l'environnement (Bonoma, Bagozzi, Zaltman, 1978). Dans le modèle dyadique, on distingue:

- *les variables relationnelles:* ce sont des concepts spécifiant la nature des connections liant les acteurs de la dyade. Ils constituent la caractéristique de l'interaction plutôt que les attributs des acteurs ou les propriétés des forces extérieures. Les questions que pose la recherche sur ces variables sont:
  . pourquoi certaines relations se mettent-elles en place (ou non) et persistent ? (par exemple la relation entre un grossiste et un détaillant)
  . pourquoi les relations changent-elles ou se désintègrent-elles ?

- *les variables de structure sociale:* elles représentent les conditions de la situation qui voit la relation dyadique se mettre en place et les positions sociales que les acteurs occupent dans la dyade. Les questions relatives à ces variables sont:
  . comment les facteurs situationnels et les aspects de la différenciation sociale influencent l'émergence, la croissance ou le déclin de la relation dyadique ?
  . quelles sont les conséquences que la relation dyadique a sur la structure sociale ?

- *les variables de l'acteur social:* elles se réfèrent aux caractéristiques des individus qui contribuent ou empêchent la résolution de la relation dyadique. Les questions sont:

. comment les caractéristiques des acteurs sociaux contraignent ou libèrent des aspects de la relation dyadique ?

. quels sont les processus ou les étapes que les individus expérimentent à partir des évolutions de la dyade ?

- *les variables normatives:* ce sont les variables qui caractérisent comment les acteurs devraient se comporter. On peut distinguer les variables:

. individuelles: orientations individuelles des personnes impliquées dans la dyade,

. relationnelles: comme la confiance interpersonnelle,

. situationnelles.

Les questions sont: quels sont les effets des règles et des normes sur les processus dyadiques ? quand et comment les normes sont-elles invoquées comme guides du comportement ? quels sont les rôles des normes dans la structure sociale, comment émergent-elles et changent-elles ?

L'intérêt de l'approche dyadique est donc de mettre l'accent sur la relation, l'influence réciproque et l'interdépendance, plus que sur un acteur ou une organisation.

Les modèles comportementaux ont permis d'approfondir un certain nombre de concepts, qui nous sont utiles afin de préciser les déterminants et les pré-requis de la coopération. Nous allons successivement passer en revue: la dépendance, le pouvoir, le conflit, le contrôle, la communication ou l'échange et enfin, la coopération.

. ***La dépendance:***

Les chercheurs en marketing ont bien établi une tradition en examinant les relations de dépendance entre les firmes d'un canal de distribution, en appliquant la théorie de dépendance de Beier et Stern (1969) et l'adaptation d'Emerson (1962).

Puis, le problème du *contrôle du circuit de distribution* occupe une position centrale dans ces modèles développés par les hommes de marketing. Il est né de l'intérêt des producteurs et des intermédiaires à la fin du XIX siècle à faire respecter certains prix de détail (Bucklin, 1972), intérêt qui s'est poursuivi par la compréhension des mécanismes qui conduisent à un acteur du canal à exercer un rôle de leader, à imposer sa stratégie marketing sur les autres acteurs, à en tirer un profit conséquent maximisé au détriment du consommateur final.

Mais comme le note Frazier (1983), la recherche empirique dans la littérature des canaux a été très limitée et centrée principalement sur comment les entreprises acquièrent et usent le pouvoir, les causes et les conséquences du conflit intra-canal, l'interrelation entre pouvoir et conflit et la satisfaction des membres du canal.

En effet, l'interdépendance dans un canal porte en soi un potentiel conflictuel (Angelmar, 1988). Certains conflits de distribution peuvent se révéler fort bénéfiques alors que d'autres sont désastreux pour la plupart des participants. L'interdépendance signifie que les résultats de chaque firme dans un canal de distribution dépendent du comportement des autres membres du canal. Celle-ci a plusieurs sources:

- elle naît d'abord de la spécialisation fonctionnelle des différents partenaires (approche fonctionnaliste),

- la deuxième source d'interdépendance est opérationnelle: pour pouvoir accomplir ses fonctions, chaque firme a besoin d'inputs provenant des autres membres du canal (approche dyadique),

- le troisième facteur d'interdépendance tient au fait que toutes les firmes revendiquent certaines ressources limitées comme par exemple, les bénéfices ou le pouvoir.

Il apparaît possible de distinguer plusieurs moyens d'augmenter la dépendance (Heide, John, 1988):

- les firmes qui traitent avec le "meilleur" fournisseur (en termes de prix, de qualité,...) sont plus dépendantes car les revenus associés avec ce fournisseur sont plus élevés que ceux disponibles avec des fournisseurs de performance plus faible. Ces notions de performance de rôle et/ou la comparaison de niveaux de résultats ont été utilisées comme base de dépendance dans le passé (Anderson et Narus, 1984, Frazier, 1983),

- la firme, qui a une dépendance relative, a par définition un intérêt plus grand à maintenir la relation et une voie de faire cela est d'être plus réceptif aux demandes et disposé aux changements suggérés par ses partenaires. A contrario, la firme avec une dépendance relative moindre peut utiliser sa position supérieure pour exiger des changements de son partenaire. La dépendance est inversement proportionnelle à l'influence (Anderson, Narus, 1990),

- la dépendance s'accroît quand la disponibilité des sources alternatives d'échange est moindre. Des études empiriques et conceptuelles ont capitalisé sur la notion de concentration de l'échange en mesurant le nombre de partenaires dans l'échange et /ou la part de l'activité faite avec un partenaire particulier.

- la dépendance s'accroît quand la disponibilité des sources alternatives potentielles est moindre. La notion de remplaçabilité du partenaire sortant comme une mesure de dépendance a été utilisée dans plusieurs études empiriques (El-Ansary et Stern, 1972; Etgar, 1976; Buchanan, 1992;),

- la théorie de la dépendance des ressources voit la gouvernance inter-firme comme une réponse stratégique aux conditions de l'incertitude et de la dépendance (Pfeffer et Salancik, 1978),

- une dépendance élevée et symétrique conduira à une gouvernance bilatérale dans la forme de processus d'ajustement flexibles (Heide, 1994).

HLa18: Le niveau de dépendance globale conditionne le type de coopération logistique (résultant de la spécialisation fonctionnelle, des out-puts de l'acteur amont et de la rareté des ressources)

En conséquence, les perceptions de dépendance des autres sur les ressources stimulent le développement de relations interorganisationnelles (Van de Van, Walker, 1984)

En conformité avec la définition de l'interdépendance énoncée dans l'introduction de ce chapitre, on peut déduire de ce modèle que le potentiel conflictuel dans un canal augmentera avec la spécialisation fonctionnelle, l'interdépendance opérationnelle et la rareté des ressources (Angelmar, 1988).

. Le pouvoir :

Définitions du pouvoir

Selon Balderston (1964), une compréhension des répartitions de pouvoir est une nécessité préalable pour le développement d'une théorie des canaux. Que concerne alors la notion de pouvoir dans les canaux ? En dépit des contributions de plusieurs théoriciens, aucune conceptualisation généralement acceptée et définitive existe encore.

Néanmoins, plusieurs définitions sont possibles:

- une firme 1 peut être réputée avoir du pouvoir sur la firme 2, si la probabilité que la firme 1 attribue à l'évènement que la firme 2 choisisse une stratégie marketing particulière, dépend de la stratégie choisie par la firme 1. Cette définition est basée sur une probabilité, plus que sur une mesure objective (McAlister, 1983), ce qui est cohérent avec Hunt et Nevin (1974) et French et Raven (1965). Elle ne nécessite pas que le pouvoir se manifeste par un changement de comportement,
- le pouvoir peut être l'aptitude d'un membre A du canal à influencer les variables de décision d'un autre membre B. Il apparaît important de distinguer le pouvoir potentiel ou latent, c'est à dire le pouvoir que l'on détient mais que l'on n'exerce pas, du pouvoir réellement exercé (El-Ansary et Stern, 1972). Il ne sera exercé que si cela est profitable pour la firme concernée. Cette définition entraîne la notion de contre-pouvoir: le contre-pouvoir du membre B est sa capacité à inhiber le pouvoir de A (il est probable qu'un meilleur terme que contre-pouvoir soit la neutralisation du pouvoir). Le contre-pouvoir ne fait pas référence à la capacité de B de contrôler les variables de A, qui serait le pouvoir de B sur A et qui représenterait une structure parallèle (Gaski, 1984). Les variables de décision marketing mentionnées ci-dessus intègrent (El-Ansary, Stern, 1972): politique de stocks, taille des commandes, politique de prix, promotion des ventes, publicité coopérative, politique de distribution (sélective, exclusive) livraisons, formation des vendeurs.
- comme nous le verrons ultérieurement, la plupart des chercheurs en marketing ont utilisé la conceptualisation du pouvoir d'Emerson (1962), qui suggère essentiellement que le pouvoir de A sur B est égal et basé sur la dépendance de B sur A. Néanmoins, les résultats des études sur les relations entre le pouvoir et la dépendance ne sont pas très concluantes (Reve, Stern, 1979).

Localisation du pouvoir

Au sein d'un canal, le pouvoir peut être exercé par l'un quelconque des intervenants du canal, que ce soit le distributeur, le producteur, l'intermédiaire ou le consommateur final. Beaucoup de chercheurs supposent tacitement que les distributeurs recherchent plus de pouvoir. Certaines études (régressions multiples dans l'industrie des composants électroniques, Butaney, Wortzel, 1988) démontrent le contraire en s'appuyant sur le fait que la répartition des tâches entre le producteur et le distributeur dépend de variables caractéristiques des marchés producteur et distributeur. Dans cette approche, quand la compétition dans l'industrie est forte et que les ventes sont équi-réparties entre les compétiteurs, le distributeur a plus de pouvoir. Le besoin de contrôler le programme marketing est fort, mais la capacité à exercer ce contrôle est apparemment faible à cause de la compétition élevée.

Information et communication sont des liens vitaux dans un canal et le pouvoir peut s'accumuler pour le membre qui contrôle ce flux (Beier, Stern, 1969). Un producteur est hautement dépendant de l'équilibre d'un canal pour l'information concernant la demande des consommateurs. Le détaillant occupe une position privilégiée dans le canal car en contact proche avec le consommateur. Le détaillant peut aisément entreprendre des recherches sur les consommateurs et interpréter ce qu'il veut, combien et quand (cf. notion de position). La récupération des sorties caisses (scanning data) par le distributeur procure à ce dernier un pouvoir dans leur utilisation: vente à des panels de consommateurs, transmission gratuite au producteur pour améliorer la performance du produit en linéaire. Différents scénarios dans l'attitude du distributeur sont alors envisageables.

Mesures du pouvoir

La principale difficulté de ce concept réside dans sa mesure. Ainsi, s'il apparaît intuitivement difficilement contestable que le pouvoir soit passé dans le cours des 20 dernières années des mains des producteurs à ceux des distributeurs (cf. chapitre 3), il reste difficile de valider cette proposition de manière scientifique. L'identification des contre-pouvoirs développés par le membres du canal sur lesquels s'exercent des pressions semble une voie de recherche intéressante aboutissant à une valorisation quantitative plus globale et plus satisfaisante.

Sources du pouvoir

Les sources du pouvoir peuvent prendre **les formes suivantes** (French et Raven, 1959; Beier et Stern, 1969):

- *la coercition:* le pouvoir coercitif de O sur P provient de l'attente de la part de P qu'il sera puni par O s'il échoue à se conformer aux tentatives d'influence. French et Raven suggère que la perception de P est un facteur essentiel: ce n'est pas la capacité objective d'influence d'un agent pour intercéder de tels récompenses et de punitions qui est importante, mais plutôt le potentiel de récompenses et de punitions perçus par l'influence,

- *la récompense:* le pouvoir de récompense est basé sur la certitude qu'a un acteur P sur le fait qu'un autre acteur O a la capacité d'intermédier des récompenses pour lui. Pour que O ait du pouvoir, P doit percevoir que O a la capacité d'intercéder des récompenses et que O délivrera des récompenses si P coopère. Si le pouvoir de récompense apporte des résultats positifs, le sujet P aura plus de confiance dans le fait que O a à la fois capacité et intention d'intercéder des récompenses pour un comportement spécifique dans le futur.

Des récompenses spécifiques utilisées par des membres individuels intègrent l'apport de marges plus importantes, la provision d'assistance dans la vente et le management, l'apport d'un meilleur service aux intermédiaires et aux clients finals, les remises octroyées par les producteurs aux distributeurs si ces derniers passent une commande importante, la participation financière des producteurs vis à vis des distributeurs si ceux-ci participent activement à la promotion d'un produit ou l'accord sur l'exclusivité de distribution pour un produit donné,

- *la sanction:* d'une manière générale, la privation des récompenses précédentes, les diminutions de remises si les ventes ne correspondent pas aux prévisions. En ce qui concerne les marques privées, il a été montré que quand les producteurs avec des marques fortement publicitées refusent de produire des marques distributeurs, spécialement dans l'industrie alimentaire, certains détaillants intègrent en amont des usines et produisent leurs propres produits,

- *l'expertise:* le pouvoir d'expertise est basé sur la croyance de P que O a quelques connaissances spéciales ou expertises. C'est le cas où l'un des intervenants développe une compétence reconnue par les autres membres du canal, par exemple en merchandising, en logistique (flotte de véhicules et sites logistiques d'entreposage en maîtrise directe, systèmes d'information, EDI...). L'expertise ne concerne pas toutes les variables marketing. En effet, si A est un expert dans les prévisions de vente, alors il peut être capable d'utiliser ce pouvoir basé sur une expertise pour influencer la taille des stocks de B et sa politique de prix, mais peut ne pas être efficace en utilisant cette expertise pour influencer le contenu de la publicité de B (Lusch, Ross, 1986).

La supériorité technologique d'une firme peut être considérée comme une source du pouvoir, qui est obtenue dans des domaines tels que le flexibilité, le management logistique, la disponibilité des pièces détachées et la capacité de produire selon les spécifications de l'acheteur (Thorelli, 1986).

- *la légitimité:* le pouvoir de légitimité trouve son origine dans les valeurs que P reconnaît que O a un droit légitime d'influencer P et que P est obligé d'accepter cette influence. Le pouvoir légitime peut apparaître dans un canal de distribution à travers l'action ou la protection de quelque acteur institutionnel. Quand un producteur établit un prix de vente de maintenance, il exerce un pouvoir de légitimité. Un tel pouvoir est congruent avec l'autorité (Heskett, Stern, Beier, 1970),

- *l'identification (référence):* identification et pouvoir de référence sont liés: le pouvoir de référence de O sur P a sa base dans l'identification de P avec O. Par identification, on pense le sentiment d'unicité de P avec O ou du désir d'une telle identité. Si O est un groupe attractif, P aura le sentiment d'appartenance ou un désir de se joindre. Si P est déjà étroitement lié à O, il voudra maintenir sa relation (Heskett, Stern, Beier, 1970).

Les chercheurs en marketing ont souvent distingué en matière de sources du pouvoir, deux groupes: **les sources coercitives et non coercitives** du pouvoir.

Plusieurs études empiriques ont permis de confirmer les hypothèses suivantes:

- la satisfaction d'une firme avec la performance d'un autre membre d'un canal est directement relié au pouvoir non coercitif dont il est l'objet et non inversement relié au pouvoir coercitif dont il est l'objet par un autre membre du canal (distribution de la bière dans le réseau CHR, Wilkinson, 1981),

- la fréquence des désagréments (conflit) qu'une firme a avec un autre membre du canal est directement relié au pouvoir coercitif de cet autre membre et inversement relié au pouvoir non coercitif de cet autre membre (Wilkinson, 1981),

- les sources coercitives tendent à accroître le niveau de conflit intra-canal alors que les sources non coercitives tendent à les diminuer (étude empirique sur les réseaux franchisés de concessions automobiles, Lusch, 1976). Dans les canaux de distribution franchisés (relation de dépendance essentiellement unilatérale), les franchiseurs s'appuieront en premier sur des sources coercitives plutôt que sur des sources non coercitives pour réaliser le pouvoir sur leurs franchisés (Hunt, Nevin, 1974). Les franchiseurs qui s'appuient moins sur des sources coercitives et plus sur des sources non coercitives auront des franchisés, qui auront plus de satisfaction avec leurs franchiseurs,

- l'utilisation effective de stratégies non coercitives peut renforcer la dépendance des autres membres du canal dans la relation, alors que l'utilisation fréquente de stratégies coercitives peuvent réduire les niveaux de dépendance. Au

sein des relations de canal des produits industriels, le niveau de pouvoir d'une firme est relié positivement à son utilisation personnelles de stratégies non coercitives et inversement à l'usage de stratégies coercitives (Frazier, Rody, 1991). Les résultats d'étude (Gundlach, Cadotte, 1994) montrent que l'interdépendance croît avec l'utilisation plus fréquente de stratégies non coercitives.

Composantes du pouvoir - les marques et les types de produits (exemple: la bière) livrés en vrac au réseau CHR sont aussi disponibles pour le public, - le prix auquel le producteur vend le produit, - la fréquence avec laquelle le distributeur commande auprès du producteur - la taille des commandes, - les niveaux de stocks des produits dans les points de vente
Composantes coercitives du pouvoir - menacer de rompre les approvisionnements, si le distributeur a trouvé une autre marque de bière en vrac, - réaliser des livraisons avec des délais long en période d'activité forte quand les ventes sont élevées, - supprimer les conditions financières avantageuses, si le distributeur a omis de respecter un délai de paiement, - contrôler des constructions ou des extensions territoriales, - menacer de révoquer ou d'annuler un contrat, - limiter les droits de vente, - faire des promesses, - émettre des plaintes juridiques
Composantes non coercitives du pouvoir - publicité nationale (TV, radio, journaux), - incitations envers les distributeurs, - qualité du produit, - matériels de promotion, - publicité locale, - échange d'informations, - assistance pour la localisation d'un site, - équipements par le franchiseur au franchisé, - rédaction d'un manuel d'exécution, - assistance comptable
Composantes de satisfaction du distributeur - le niveau de prix, - les facilités de crédit, - les conditions de discount pour d'importantes commandes, - les délais de livraison, - le niveau de publicité, - la prise en compte des plaintes par les producteurs venant des distributeurs, - la fréquence des visites faites par les représentants du producteur

Composantes du conflit
- les marques du produit vendues dans un point de vente donné, - la quantité de discount accordée, - les prix d'achat, - les conditions de crédit, - les quantités de matériels promotionnels, - les modes de passation de commande, - le délai de livraison et la programmation des expéditions, - la recommandation de la taille des lots sur les nouveaux produits, - apporter une coordination avec des intermédiaires divers en transport et stockage, - apporter un soutien logistique coordonné pour des évènements promotionnels, assurant que le produit adéquat est disponible pour parvenir aux ventes projetées, - offrir des suggestions pour faciliter le stockage et la manutention et minimiser les pertes de produits, - les conséquences en terme de taille de commande, - la manière dont le producteur prend en compte les plaintes, - la fréquence de visite des vendeurs du producteur, - le service apporté par ces vendeurs.

Wilkinson (1981), Frazier, Rody (1991), Lusch, Ross (1985), Hunt, Nevin (1974)

Tableau n°17: Composantes du pouvoir

Comme on peut le constater dans le tableau qui précède, certaines sources sont basées sur des facteurs logistiques, supportant les premiers résultats que les assistances logistiques peuvent avoir un impact significatif dans la détermination des relations de pouvoir dans une dyade d'un canal marketing.

Des études confirment cette idée (Lusch, Ross, 1986), qui ont ont focalisé sur la qualité des services, identifiée comme une forme de pouvoir non coercitif en tant que détermination de la satisfaction des membres du canal et donc du niveau de performance du canal. Dans cette perspective, ces services aussi appelés "assistances", qui sont une forme de pouvoir non coercitif, car plus grande est la qualité de services que A fournit à B, plus B percevra A comme un expert, comme il voudrait être identifié et qui peut donc être récompensée, plus B voudra exercer une influence sur A. Le fait de fournir un niveau élevé de qualité non seulement accroît la satisfaction de l'autre mais place l'un en position de force sur l'autre.

Ces modèles montrent également que le prestataire de service logistique apparaît comme pouvant assurer des fonctions de production de service et de gestion des flux physiques avec une plus grande efficacité, que ne le feraient les autres membres du canal. Les modèles comportementaux montreront également que bien que normalement non considérés comme des managers potentiels des relations dans les canaux marketing, les transporteurs pourraient assumer de tels rôles s'ils utilisaient les bases d'un pouvoir mis à leur disposition (Stern et El-Ansary, 1992). Ces institutions logistiques occupent des positions uniques car ils ont l'avantage d'être neutres par rapport aux politiques et aux problèmes majeurs des producteurs, des grossistes et des détaillants (Stern, El-Ansary, Brown, 1989). Néanmoins, comme le montre le schéma suivant, leur rôle s'appuie sur des composantes du pouvoir (Beier, 1969 cité par Stern et El-Ansary, 1992):

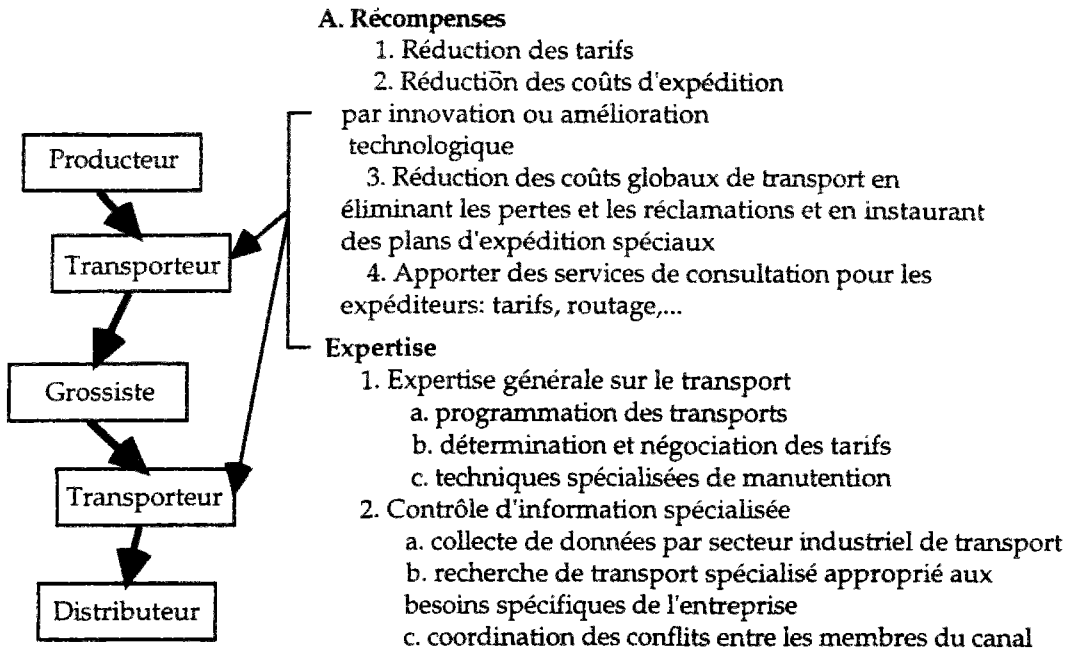


Figure n°16: Mécanismes de pouvoir en logistique

HLa19: Il y a un rapport entre la structure logistique d'une chaîne d'approvisionnement et la structure de pouvoir dans un marché donné. La fonction logistique entre acteurs par la nature des informations qu'elle produit, la qualité des services qu'elle apporte, les enjeux économiques qu'elle représente, constitue les bases d'un pouvoir qui peut s'exercer selon des modalités coercitives ou non coercitives. dans cette optique, elle peut soit participer à la résolution de conflits de nature commerciale ou financière (approche coopérative), soit au contraire être utilisée comme levier d'imposition d'une stratégie commerciale et/ou financière générateur de dépendance, voire de conflit supplémentaire

La logistique est souvent présentée comme un monde a-conflictuel. Certains auteurs, qui légitiment la démarche logistique dans des fondements quantitatifs (Woindrich, Jastrabsky, Mathe, 1990), considèrent que la relation logistique à la différence de la relation commerciale n'est pas conflictuelle par nature mais se fonde au contraire sur un calcul rationnel d'optimisation. La coopération est un registre relationnel singulier qui n'exclut a priori ni l'affrontement, ni l'évitement (Paché, 1994).

Par ailleurs, l'intégration des fonctions du canal transactionnel et du canal de distribution physique (gestion des commandes, livraison, stockage, facturation et recouvrement éventuellement des commandes) confère à des sites logistiques comme les centres de distribution une connaissance pointue des exigences des clients (le centre de distribution est orienté client et moins transaction récurrente) et des autres membres du canal. De ce fait, la dépendance envers ces centres s'accroît et ils deviennent détenteurs d'un pouvoir, basé sur une expertise alimentée par des informations sur les exigences des différents clients (pour un approfondissement voir Constantin, Kasulis, 1976).

D'autres ont classé les sources de pouvoir en groupes alternatifs: **économique / non économique** (Etgar, 1978). Selon ces auteurs, les sources de pouvoir économiques (récompenses et pénalités) contribuent plus à l'accumulation de

pouvoir par un leader de canal que ne le font les sources de pouvoir non-économiques (expertise, légitimité et référence). Le tableau suivant identifie les mesures des sources de pouvoir économiques et non économiques:

Economiques	Non-économiques
- assistance financière au démarrage, - assistance financière sur une base courante, - aide à la publicité du point de vente, - assistance au management du point de vente, - apport d'informations sur le marché, - rapidité des livraisons, - fréquence des livraisons	- sélection des produits, - assistance à la formation, - taux de développement de nouveaux produits, - niveau d'expertise,

Etgar (78)

Tableau n°18: Sources économiques et non économiques du pouvoir

Les relations de pouvoir peuvent être équilibrées, ce que les économistes décrivent comme une situation de monopole bilatéral ou d'oligopole bilatéral, soit asymétriques.

. Le conflit :

Le conflit entre les organisations est une conséquence inévitable de l'interdépendance fonctionnelle, de la rareté des ressources et de la répartition relative des coûts fixes et variables entre un producteur et un distributeur, par exemple (Assael, 1969). Issu de l'exercice du pouvoir, il est la conséquence de divergence d'objectifs et peut conduire à des déréférencements. Il faut distinguer le conflit manifeste et sous-jacent (Gaski, 1984). L'identification d'un conflit au sein d'un canal a lieu quand un membre du canal a la perception que l'obtention de ses objectifs est conditionnée par un autre.

Plusieurs auteurs (Stern et Heskett, 1969; Reve, Stern, 1979) proposent que l'interdépendance des membres du canal trouve une expression du conflit dans les trois formes suivantes:

- l'interdépendance entre les firmes est en elle-même porteuse de conflit (Angelmar, 1988). Le potentiel conflictuel dans un canal augmentera avec la spécialisation fonctionnelle, l'interdépendance opérationnelle et la rareté des ressources,

- l'incompatibilité des objectifs: elle entraînera une tentative de changement de stratégie envers un membre du canal par la coercition par exemple. Lusch (1976) a montré empiriquement que la coercition entraînait le conflit, certains chercheurs analysant l'usage du pouvoir comme la réponse à un leader du canal à une situation de conflit du canal. Ce résultat a été critiqué par certains (Etgar, 1978), qui affirment la nécessité de prendre en compte les relations de conflit et de pouvoir. Pour ces derniers, l'usage de pouvoir coercitif est utilisé pour résoudre des niveaux élevés de conflits et alors que le pouvoir non coercitif est utilisé pour des conflits de faible niveau.

- les incongruités (divergences) perceptuelles.

Palamountain isole trois formes de conflits en distribution (cité par Mallen, 1977):

- la compétition horizontale entre les intermédiaires d'un même type (type de compétition bien traitée par l'analyse économique traditionnelle),

- la compétition inter-type entre les intermédiaires d'un type différent dans le même secteur du canal (magasin discount versus department store),

- la compétition verticale entre les membres d'un canal de différents échelons (magasin de discount versus producteur).

Les sources du conflit

Il est possible de distinguer deux types fondamentaux de sources de conflit (Etgar, 1979):

- *les causes comportementales ou perceptuelles:* elles sont mesurées usuellement par les désagréments au sujet des rôles (cas lorsque les membres du canal dévient de leurs rôles établis et n'exécutent pas ce qui était escompté ou que les rôles ne sont pas bien définis pour tous les participants), des attentes (des différences dans la disponibilité, dans les capacités de traitement de l'information peuvent entraîner des différences d'attentes), des perceptions (les membres du canal peuvent avoir des perceptions différentes au niveau du canal et de son environnement) et des communications (manque de transparence, de procédures standardisées),

- *les causes structurelles:* il s'agit principalement des divergences de but. Producteurs et distributeurs ne partagent pas les mêmes objectifs à long terme (rentabilité versus part de marché).

Causes perceptuelles	Causes structurelles
Divergence des objectifs - le producteur leader veut imposer de plus grandes quantités à la vente aux distributeurs, - le producteur demande aux distributeurs de se concentrer sur leurs marques, - le distributeur veut accroître ses ventes, - le distributeur ne veut pas faire des opérations orientées vers le profit long terme, qui sacrifierait ses profits à court terme, Conduite d'autonomie - le producteur donne des directives aux distributeurs pour le choix des autres fournisseurs, - les producteurs dictent le type de promotion aux distributeurs, - les distributeurs sont contraints d'adapter leur niveau de stock en fonction des décisions des producteurs, Compétition sur les ressources du canal - le producteur offre des choix insuffisants aux distributeurs en terme de nombre de références, - le producteur n'est pas d'accord avec un détaillant donné (franchise) sur son territoire géographique donné, - l'allocation du linéaire est un sujet de négociation majeur entre producteur et distributeur	Clarté des rôles - absence d'accord clair sur qui devrait payer en cas de retour marchandises, - en cas de volume de ventes important, les détaillants auront des remises, - l'innovation réalisée par le producteur sur les produits est relativement pauvre , - le producteur n'apporte pas de soutien publicitaire suffisant aux distributeurs, - les fréquences de livraison et le respect des délais laissent à désirer, - volume des stocks à disposition chez les distributeurs, Divergence de perceptions - les distributeurs ont plus de connaissance sur leur marché que les producteurs, - le producteur et le distributeur se considèrent comme rivaux plutôt que d'obtenir des gains partagés, - les producteurs pensent qu'ils sont irremplaçables, - les producteurs et les distributeurs ont des opinions différentes sur la nature réelle de la compétition du marché, Divergence d'attentes - les producteurs escomptent de leurs produits des résultats meilleurs que ceux obtenus, - les producteurs et les distributeurs ont des avis différents sur l'avenir du marché, - le producteur planifie ses activités et ne peut s'adapter rapidement aux conditions du marché, - le producteur s'appuie trop sur ses campagnes promotionnelles Insuffisance de communications - le producteur n'informe pas assez ses distributeurs sur les ruptures de stock ou l'arrêt des modèles, - le producteur informe trop tard de l'introduction de nouveaux produits et de leurs spécifications, - les distributeurs perturbent les flux en annulant au dernier moment des commandes, - les plaintes des distributeurs ne sont pas prises en compte par les producteurs, - le distributeur est sensé fournir des informations sur le marché aux producteurs

Adapté de Etgar (1977), Rosenberg, Stern (1971)

Tableau n°19: Causes perceptuelles et structurelles du pouvoir

Il faut distinguer le conflit manifeste, dont les sources sont plus liées aux aspects structurels, du conflit affectif, aux sources plus liées aux aspects

comportementaux (Etgar, 1979). Selon Angelmar (1988), les conceptions du conflit sont liées à la nature de celui qui constate le conflit:

- soit, il s'agit d'un observateur neutre, et on peut parler d'un conflit objectif ou latent,
- soit, le conflit est identifié par l'un des membres du canal et dans ce cas, il faut distinguer le conflit subjectif, perçu et manifeste.

L'étude de Rosenberg et Stern (1971) illustre cette conception objective du conflit. Pour la perception "subjective" du conflit, la perception par au moins l'un des membres du canal de distribution, qu'un autre membre du canal agit de manière incompatible, est constitutive du conflit. Cette conception du conflit, qui a ses racines dans la psychologie sociale est celle employée dans la très grande majorité des analyses (Gaski, 1984). Le conflit subjectif est donc avant tout un attribut d'une firme et non pas une caractéristique du canal dans son ensemble. La définition du conflit subjectif met l'accent sur la perception. En fait, cette conception englobe différents types de réponses qui peuvent être de nature cognitive, affective ou comportementale.

Nature des conflits perçus par les firmes du canal	Type de conflit
Réponses cognitives - connaissance de l'action - perceptions des conséquences	Conflit perçu
Réponses affectives - attitude à l'égard de l'action - attitude à l'égard de l'autre firme	Conflit affectif
Réponses comportementales - communications - actions (concrète comme des retards de livraison, des augmentations de prix ou de publicité)	Conflit manifeste

Angelmar (1988)

Tableau n°20: Types de conflit

Les relations entre le pouvoir et le conflit

Un travail empirique limité a été entrepris pour étudier la relation entre pouvoir et conflit. Il a été trouvé en travail de laboratoire que le conflit est plus bas quand le pouvoir de référence et d'expertise est utilisé et plus élevé quand le pouvoir de récompense et de coercition est utilisé (Reve, Stern, 1979).

Plus récemment Gaski et Nevin (1985) ont trouvé des liens significatifs entre conflit et des dimensions de sources de pouvoir exercées et non exercées.

Les modes de résolution du conflit ou les conditions pour un conflit constructif

Il s'agit des mécanismes qui permettent aux membres d'un canal d'influencer la naissance de conflits au sein du canal à l'exception toutefois des modifications dans la structure même du canal.

Une revue des écrits des sociologues suggère cinq pré-requis pour un conflit constructif (Assael, 1969):

- une revue critique des actions passées,

- des communications plus fréquentes et efficaces entre ceux qui sont en désaccord et l'établissement de lieux d'expression des griefs, ce qui permet la réaffirmation des objectifs,

- une distribution plus équitable des ressources du système (c'est à dire de la division du travail),

- la standardisation des modes de résolution des conflits (établissement de modes routiniers ou autogérés plutôt que de faire appel à un arbitre),

- la création d'un équilibre du pouvoir au sein du système.

Il est possible d'identifier les solutions suivantes pour résoudre les conflits:

- les positions de représentation, qui sont l'échange d'informations entre les firmes du canal, la coordination des actions et la négociation des conditions d'échange (prix, marges et autres conditions) (Angelmar, 1988),

- la négligence (Angelmar, Waldman, 1975),

- la domination (Angelmar, Waldman, 1975),

- le développement de la confiance, dont nous verrons ultérieurement les liens avec le développement de systèmes de communication. La confiance participe à la fonctionnalité du conflit. Quand des partenaires utilisent les désagréments comme des moyens de clarifier la situation de tensions potentiellement dommageables, le conflit peut avoir des conséquences fonctionnelles et productives (Anderson, Narus, 1990),

- les échanges de personnel (Angelmar, 1988),

- la coopération à laquelle nous consacrons un chapitre dédié et pour laquelle les investigations ont été peu fructueuses,

- le rôle des associations professionnelles,

- la résolution du conflit dysfonctionnel peut être réalisée par le développement de buts super-organisationnels (objectif du canal compatible avec les buts des membres), de domaines de consensus et l'absorption de l'incertitude (Robicheaux, El-Ansary, 1976),

- Thomas (1992) propose un modèle taxonomique organisé selon les deux axes d'intention comportementale: considération pour soi (assertiveness) pour résoudre son propre problème et considération pour l'autre (cooperativeness), qui représente la tentative de résoudre les problèmes de l'autre partie. Ces variables sont à l'origine de cinq types dominants, parmi lesquels la coopération ou l'intention de collaboration apparaît possible dès lors, que l'on tente de satisfaire pleinement les problèmes des deux parties pour réaliser un accord intégré. Le compromis apparaît comme une satisfaction modérée mais incomplète des problèmes des deux parties.

TYPOLOGIE DES METHODES DE RESOLUTION DES CONFLITS

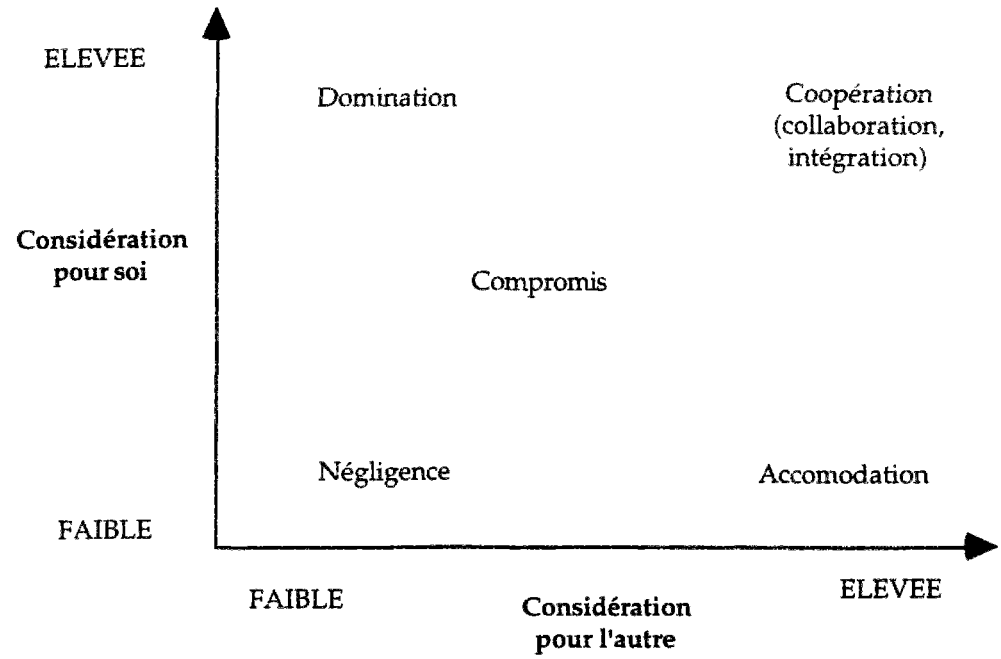


Figure n°17: Typologie des modes de résolution des conflits

HLa20: A un stade relationnel initial, la coopération logistique permet de résoudre des conflits latents ou explicites. A un niveau de partenariat supérieur, l'approche logistique seule est insuffisante pour résoudre une relation conflictuelle.

. Le contrôle (la domination) :

Il est exercé par le leader, c'est à dire celui qui a le niveau de pouvoir le plus important. Ce membre, par la reconnaissance de son autorité, pourra, par exemple, imposer un niveau de service donné à l'ensemble du canal. Selon Tordjmann (1982), cet effet de domination est le reflet d'un processus de déséquilibre de la relation. Les questions sous-jacentes à cette approche sont les suivantes (Little, 1970):

- qui a la capacité de diriger les canaux ?
- qui est dans la meilleure position pour le faire ?
- qui devrait le faire ?

La tolérance de la firme pour le contrôle d'un autre membre est directement liée à la dépendance de la firme sur les autres aussi bien que ses attentes de la performance améliorée du canal et la satisfaction résultant de leur contrôle. Le désir d'une firme d'influencer les variables du marketing stratégique d'un autre membre est déterminée par le pouvoir de cette firme sur les autres et sa tolérance pour leur contrôle (Robicheaux, El-Ansary, 1976).

Dans les études empiriques ou les jeux d'hypothèses formulées, il est trop souvent automatiquement supposé que le producteur ou le fournisseur deviendra le leader du canal et l'intermédiaire sera le suiveur (Mallen, 1963). Les auteurs de management et de marketing disent que le producteur est et devrait être

l'institution maître du canal. Les auteurs de retailing font le même raisonnement pour les détaillants. Une vue finale et de compromission sera avancée par ceux qui croient que l'équilibre du pouvoir est meilleur à une générale et prolongée domination d'un membre.

Ceux qui sont en faveur des producteurs sont orientés production et avancent des arguments tels que:

- les producteurs sont les seuls à faire face aux accroissements de volume,
- ils sont les seuls à pouvoir créer de nouveaux produits même dans un système orienté marché, alors que les pro-détaillants défendent l'argument que ces derniers sont plus proches du consommateur et peuvent interpréter les données commerciales (cf. communication).

HLa21: La maîtrise des paramètres logistiques, qui peuvent faire l'objet ou non de coopération, peut en fonction de caractères structurels (caractéristiques produits, concentration, facteurs clés de succès,...) procurer un pouvoir relatif supérieur et donc un contrôle sur d'autres variables de la relation

Cette hypothèse signifie que l'organisation du distributeur (par filière, par formule de point de vente,...) n'est pas sans influence dans l'organisation logistique et que réciproquement un mode de relation logistique peut favoriser ou entraver le développement d'un circuit commercial.

Les méthodes de domination sont de plusieurs natures:

- promotionnelles: la méthode majeure que les producteurs ont utilisé est la construction de franchises de consommateurs par la publicité, les promotions des ventes et le packaging de leurs produits à marques,
- légales: elles peuvent prendre plusieurs formes comme le maintien du prix de revente. Un autre mode contractuel est la franchise et les ventes consignées: c'est la propriété légale des biens jusqu'à ce qu'ils atteignent le consommateur plutôt que de garder la propriété légale des institutions qui sont concernées dans le processus,
- négatives: refus de vendre,
- suggestives: un producteur peut publier des feuilles de prix de vente , des discounts, des pré-tickets, des prix de revente marqués sur les produits, des recommandations, des suggestions et des prix de revente publiés. Ces méthodes ne sont pas efficaces sans complément promotionnel, légal et/ou des armes négatives,
- les armes de détaillant pour dominer: leurs principales armes sont de construire des franchises de consommateurs par la publicité, des promotions des ventes et des marques propres. Plus un détaillant peut concentrer ses achats, plus il peut devenir dominant.

Les actions pour ne pas perdre le contrôle

Ouchi (1980) et Teece (1992) suggèrent que les firmes intégrées verticalement sont sujettes à deux types de perte de contrôle: la distorsion d'information et la poursuite de sous-objectifs. Deux actions principales peuvent être engagées pour contrecarrer une perte de contrôle (Phillips, 1982):

- la formalisation (March, Simon, 1958; Pfeffer, 1978),
- la centralisation. Mais cette dernière peut, si elle est focalisée sur des décisions de routine, accroître plutôt que de décroître la perte de contrôle. Teece (1967) suggère que les structures centralisées de prise de décision promeuvent des

relations impersonnelles au sein de la firme, résultant dans une perte d'implication et moins de volonté de participation volontaire.

Dans les canaux administrés centralement (c'est à dire contrôlés par un leader), il est possible d'identifier les caractéristiques suivantes (Etgar, 1976, étude empirique sur des produits d'assurance):

- il n'est pas probant que les systèmes centralisés nécessitent moins de contacts entre les membres et que les transactions intra-système peuvent être réduites à une routine,
- il n'est pas non plus probant qu'il y ait moins de duplication des activités à travers le système vertical et qu'un contrôle unifié permette une allocation plus efficace des fonctions le long de la chaîne,
- les systèmes centralisés renforcent le degré de standardisation des activités réalisées aux différents niveaux du système, a contrario, dans les systèmes coordonnés par le marché, l'indépendance des membres du système peut les induire à renforcer la diversité,
- pour réaliser des économies d'échelle en production, transport et distribution, le nombre de lignes de produits et la variété des références offertes par un système marketing vertical peuvent devoir être restreints,
- les systèmes centralisés permettent une circulation plus rapide des flux des produits et des informations. Par contre, lorsqu'il s'agit d'informations plus complexes, l'avantage du système centralisé paraît moins grand,
- la stabilité des relations intra-systèmes rend possible le développement de langage de communication spécifique et des véhicules de communication standards (reports, prévisions, plans) avec des transmissions de communication aisés et rapides. La standardisation de l'information peut être aussi appréhendée aussi par la diminution de la variété des produits et des activités,
- un système central interdit aux membres de fragmenter les fonctions ou de différencier les produits. Ce dernier facteur est particulièrement important car les membres peuvent résister aux changements technologiques spécialement si ceux-ci impliquent des déviations par rapport à des modes bien établis d'opération sanctionnés de professionnel ou d'éthique. Dans les systèmes coordonnés centralement les avantages d'introduction de nouvelles technologies peuvent être plus visibles et aisés que dans les systèmes non coordonnés.

Le potentiel pour le conflit est élevé dans les systèmes de distribution sélective et exclusive car ils sont caractérisés par un haut niveau d'interdépendance fonctionnelle entre producteurs et agents (Assael, 1969).

Etgar (1978) propose les hypothèses suivantes:

- les producteurs qui contrôlent les canaux conventionnels reposent prioritairement sur les activités relatives au produit et sur les récompenses financières pour assurer leur domination dans le canal,
- les producteurs qui contrôlent les canaux contractuels reposent prioritairement sur des moyens traditionnels de pouvoir, en particulier l'assistance au management de la distribution de détail et la promotion pour réaliser le contrôle dans le canal.

L'idée de base de cette théorie est que plus grand est le degré de contrôle dans le canal, meilleure est la coordination du canal et plus bas le conflit (Robbins, Speh, Mayer, 1982). Les investigations de l'évolution des VMS (vertical marketing

systems) intégrés aux entreprises (Cole, 1967; Sturdivant, 1966) suggèrent que lorsqu'un canal développe une structure intégrée verticalement, plus grande sera la stabilité et du contrôle du canal, qui produiront alors des niveaux plus élevés de performance. Les quelques études empiriques qui ont été réalisées sur ce sujet (Robbins, Speh, Mayer, 1982; approche multi-canaux dans le secteur des médicaments) montrent que peu de différences significatives aient été trouvées entre les structures de canaux indépendants et les canaux contractuels, les indépendants ont exhibé des niveaux de conflit plus élevés que les franchisés et les chaînes volontaires.

Ce concept est important dans le cadre de notre recherche, car l'une des tendances principales dans l'organisation et la distribution physique des points de vente au détail ont été et continuent d'être (Quarmby, 1989) un passage des réseaux contrôlés par les fournisseurs vers des réseaux contrôlés par les distributeurs. Les raisons de cette transition peuvent être interprétés par:

. une efficience sur les coûts,

. la qualité de service: ponctualité d'arrivée des véhicules, conformité avec les systèmes de manutention, qualité des documents,

. le contrôle de management: il est plus aisé de contrôlé les interfaces de recomplètement physique, documentaire et financier quand les livraisons sont faites dans un petit nombre de dépôts régionaux que dans plusieurs centaines de points de vente. Ce contrôle est particulièrement important pour les produits périssables pour maintenir les standards de qualité et de fraîcheur

. la flexibilité: elle est une exigence absolue pour la compétition dans un environnement très concurrentiel.

HLa22: Le mode de coopération logistique et la facilité de mise en oeuvre sont fonction du type de canal de distribution (longueur, type de contrôle)

. La communication (échange d'informations):

Les systèmes de communication sont peu développés dans les canaux pour des raisons de profitabilité et parce que la mise en oeuvre de tels systèmes résulte d'un degré plus élevé de loyauté et d'engagement des membres du canal (Stern, El-Ansary, Brown, 1989). De plus, ces systèmes permettent au membre qui en est à l'origine et qui le maintient, d'acquérir plus de pouvoir au sein du canal, alors que les autres membres deviennent plus dépendants sur les données transmises.

Ce facteur lié aux technologies de l'information peut participer à l'explication du transfert de pouvoir des producteurs aux distributeurs. L'amélioration de la transparence sur les prix rend les consommateurs plus sensibles à ce facteur, qui accentue la compétition entre les distributeurs et pousse les distributeurs à réaliser eux-mêmes des actions marketing auparavant entre les mains des producteurs, basées et stimulées par des données scanning, qui fournissent des informations sur les consommateurs sans compter sur les producteurs pour les obtenir. Les détaillants ont alors rationalisé le nombre de marques nationales, introduit des produits génériques pour bénéficier de la faiblesse conjoncturelle des marques nationales des producteurs, qui ont alors accordé des marges brutes plus élevées pour maintenir les usines de production chargées. Les producteurs acceptèrent ensuite de fabriquer des produits à marge faible pour le compte des distributeurs.

En communiquant, les membres du canal minimisent leurs appréciations subjectives sur le marché et leur perception du mode de fonctionnement du canal

(Mc Alister, 1983). Alors que les rôles sont un moyen de coordonner un comportement général, la communication est un process de coordination d'actions spécifiques en autorisant des états explicites regardant l'intention de l'acte et la nature de l'acte (Stern, 1969). Une étape importante est franchie quand l'identification des informations utiles au canal pour leurs actions marketing a été faite. En particulier, l'absorption de l'incertitude constitue un enjeu certain.

La fréquence de communication est liée au degré de formalisation de cette relation entre les membres du canal (Brown, 1981). Quand le degré de formalisation est élevé, comme dans le canal intégré, la fréquence d'interaction est aussi élevée pour s'assurer que les activités du canal sont proprement coordonnées pour réaliser une performance effective. De plus, des communications fréquentes seront nécessaires pour réaliser des transactions non routinières.

Les systèmes de communication du canal routiniers contribuent à la résolution du conflit dysfonctionnel, au renforcement de la coopération et des opportunités pour un leadership plus effectif du canal (Robicheaux, El-Ansary, 1976). Néanmoins, la répétition et le feedback accroissent la quantité d'informations transmises et reçues, ce qui peut entraîner des surcharges de communication, dont l'exploitation est lourde.

HLa23: L'échange d'information est un élément clé de la relation coopérative producteur-distributeur. Mais il faut distinguer:

- l'échange d'information pour routiniser l'échange transactionnel, abaisser les coûts de transaction et les coûts de rupture de stock. Ce type d'échange ne signifie pas nécessairement renforcement de la coopération,

- l'échange d'informations confidentielles pour mettre en oeuvre une stratégie commerciale différenciée supportée par une logistique appropriée conduisant donc à un échange relationnel

HLa24: La coopération logistique s'appuie sur un système d'échange d'information non formel associé à une certaine centralisation décisionnelle

Communication, coopération et confiance

La communication est aussi à la base de la formation d'un climat de confiance, qui constitue un pré-requis pour une démarche de coopération (Anderson, Narus, 1990). La confiance est le fait qu'une première firme croit qu'une seconde exécutera des actions qui seront positives pour la première ou que la non prise en compte d'actions inattendues qui seraient négatives (Anderson et Narus, 1986). Bien que le lien entre communication et confiance ait reçu de l'attention, les chercheurs ne sont pas d'accord sur la direction de la relation. Par exemple, Dwyer Schurr et Oh (1987) font l'hypothèse que la confiance engendre la communication alors que Anderson, Lodish et Weitz (1987) pensent que la communication conduit à la confiance. Une interprétation peut être celle d'un processus itératif.

Deux définitions différentes de la confiance sont fréquemment utilisées: la prédictabilité des attentes et la confiance dans la bonne volonté de l'autre. Dans une approche transactionnelle, il est possible d'avancer les propositions suivantes (Ring, Van de Ven, 1992):

- la confiance est une condition nécessaire mais non suffisante pour les transactions de marché,

- l'appui sur la confiance émergera seulement comme une conséquence des transactions répétées entre les parties affirmant le respect de normes d'équité par les deux parties,

- plus grande est la capacité à s'appuyer sur la confiance, moins fort est le risque dans une transaction.

La confiance s'oppose directement à l'opportunisme et procède d'une démarche long terme. Elle devient un actif spécifique de la relation de coopération, qui conditionne l'avenir de la relation (Wolff, 1992). La stabilité de l'alliance est réalisée par la combinaison d'agréments formels et l'existence de confiance entre les membres (Koenig, van Wijk, 1991). La confiance est donc une dimension distinctive forte de la posture coopérative. L'idée fondamentale est que la confiance en réduisant les risques d'opportunisme permet d'emblée de réduire l'inefficacité des contrats incomplets de long terme. Il a été proposé deux palliatifs à l'absence de confiance: l'otage et la réputation. Nous retrouverons cette notion de réputation dans le choix du partenaire potentiel pour initier une coopération logistique, en particulier dans le secteur des produits alimentaires marqué par un foisonnement important du nombre de fournisseurs pour un distributeur donné.

. *La coopération:*

Cette stratégie vise à satisfaire les objectifs de chacun. On peut aussi l'appeler "orientation vers la résolution des problèmes" (Angelmar, 1988). Pour la mettre en oeuvre, il est indispensable de concevoir la situation comme un jeu "à somme variable", c'est à dire qu'il est possible de trouver une solution qui satisfasse chacun par l'augmentation de l'efficacité globale du système.

Tous les membres d'un canal de distribution ont un intérêt commun dans la vente du produit: seule la répartition des profits de l'ensemble de la chaîne les met en conflit (Mallen, 1963, 1969; Alderson, 1969). La coopération peut alors être représentée comme une action commune orientée vers un objectif individuel (c'est à dire le processus de coalition avec les autres pour un bien, un but, une valeur ou un bénéfice mutuel) (Schermerhorn, 1975; Stern, Reve, 1980). Elle se définit donc par des actions similaires ou complémentaires coordonnées prises par des firmes dans des relations interdépendantes pour réaliser des résultats mutuels ou spécifiques avec une réciprocité attendue sur le temps (Anderson, Narus, 1990). On n'entre donc pas par hasard dans une relation coopérative mais pour une raison.

La coopération a reçu moins d'attention dans les études intra-canal que le pouvoir ou le conflit (Ross, Lusch, 1982). En cohérence avec les fondements économique de la théorie des canaux de distribution, la coopération est traitée comme une variable d'intégration fonctionnelle: l'étendue de la coopération peut être minimale (firmes indépendantes) ou extensive (réseau de franchise) (Day, Klein, 1987). La coopération et l'intégration verticale sont perçues comme moyen de maîtriser l'incertitude. Lorsque Stern, El-Ansary et Brown (1989) concluent sur la manière adéquate pour structurer un canal de distribution, ils identifient les cinq étapes suivantes:

- déterminer les niveaux de service du canal
- identifier les tâches nécessaires et les institutions nécessaires à leur bonne réalisation
- utiliser le pouvoir, le contrôle et le leadership pour s'assurer que les services sont proprement délivrés
- régler les conflits intra canal

- mesurer le niveau de performance atteint,

étapes dans lesquelles la coopération n'apparaît pas comme élément structurant.

Il semble qu'il n'y ait aucune différence significative dans la coopération développée dans des canaux caractérisés par des degrés modérés ou élevés de formalisation (Brown, 1979). Cependant, la coopération parmi les membres de canaux est significativement plus faible dans les canaux conventionnels que dans les 3 autres types (administrés, contractuels et intégrés). La faiblesse de ces travaux peut résulter d'une situation particulière de congruence perceptuelle. La relation entre les perceptions du producteur et du distributeur de l'avantage partenarial fourni par les firmes productrices n'a pas été trouvée significative. Pris dans leur ensemble, ces résultats montrent la nécessité que chaque firme améliore la compréhension et la communication de l'avantage partenarial que ce qui est fait aujourd'hui. Il y a également un manque d'accord perceptuel entre les membres du canal (Sethuraman, Anderson, Narus, 1989).

L'avantage partenarial

Les fondements conceptuels de la coopération, appelé également "avantage partenarial" (Sethuraman, Anderson, Narus, 1989) s'appuient sur la théorie de l'échange social. Anderson et Narus décrivent le partenariat comme l'étendue avec laquelle il y a une mutuelle reconnaissance et compréhension que le succès de chaque firme dépend en partie de l'autre firme, de sorte qu'avec chaque firme, des actions sont entreprises pour apporter un effort coordonné focalisé sur la satisfaction des exigences des clients du marché. Un distributeur peut apporter à son producteur une connaissance supérieure de sa place de marché relative aux autres distributeurs dans cette zone. Inversement, un producteur peut apporter à son partenaire distributeur de meilleurs supports de service (assistance dans les domaines techniques) par rapport aux autres producteurs de cette ligne de produits. Cette construction appelée avantage partenarial a reçu peu d'attention dans la littérature des canaux marketing.

Coopération et échange

La théorie de l'échange a été introduite par Levine et White (1961), étendue par Thompson (1967), et Emerson (1962). Ce dernier reconnaît explicitement le contexte structurel social des processus d'échange et en fait traite la structure comme une variable dépendante majeure dans sa théorie. De plus, le terme "acteur" fait référence non seulement aux individus mais aussi aux acteurs collectifs et aux groupes.

L'échange est défini comme toute activité volontaire entre deux organisations qui a des conséquences actuelles ou anticipées pour la réalisation de leurs propres objectifs. Cette définition renvoie de manière synonyme à interaction (Cook, 1977).

Emerson spécifie plus clairement la nature de cette contingence mutuelle et définit les relations d'échange comme des relations interactives entre 2 parties basées sur un renforcement réciproque. Une relation est donc fondamentalement une série de transactions, mais ce qui est fondamental et qui distingue cette approche de celle de l'économie des coûts de transaction, c'est qu'une relation d'échange consiste en des transactions volontaires concernant le transfert de ressources entre deux ou plus d'acteurs pour un bénéfice mutuel. En effet, la théorie de l'échange social renforce la relation sociale entre les acteurs engagés dans une

série de transactions alors que la théorie économique tend à séparer les transactions des acteurs traitant les acteurs comme interchangeables.

La formation des relations d'échange apparaît parmi les organisations pour deux raisons liées: la spécialisation (les organisations spécialisées doivent échanger) et la rareté (celle-ci conduit les organisations à restreindre l'activité à des fonctions limitées) (Cook, 1977).

Les travaux présentés par Levine et White démontrent que la quantité d'interaction organisationnelle et les types d'éléments échangés dépendent de la fonction de l'organisation. La dimension fonctionnelle n'est donc pas absente de cette théorie.

Une simple typologie deux à deux est présenté par Emerson (1972) incluant deux dimensions: connexions bilatérales versus unilatérales et positives versus négatives. Cette typologie conduit à quatre types: relations compétitives et coopératives, commensalistes et symbiotiques. Une catégorie d'échange représente l'ensemble de tous les acteurs qui possèdent les mêmes ressources et évaluent les mêmes ressources devant être reçues en échange. Des acteurs appartenant à différentes catégories d'échange (quand leurs besoins de ressources sont complémentaires) sont plus probablement amenés à former des relations d'échange coopératives dans des réseaux connectés positivement (coopération symbiotique).

Pour poursuivre la présentation des applications de la théorie de l'échange sur la question de la coopération, il est essentiel de faire la distinction entre échange transactionnel (coûts de transaction) et échange relationnel (échange comme acte social) (Mac Neil, 1974). Les relations interorganisationnelles concernent les échanges relationnels.

Coopération et dépendance

La reconnaissance de la dépendance de l'un par rapport à l'autre et également du pouvoir de l'autre, engage la coopération en renforçant les bénéfices en l'engagement futur (Gundlach, Cadotte, 1994). Néanmoins, une des conséquences de l'accroissement de l'interdépendance, est l'augmentation du conflit potentiel. Les incitations pour l'interaction coopérative et la normalisation de la relation d'échange tempèrent le conflit manifeste en faveur de la résolution adaptative des problèmes.

HLa25: L'approche coopérative consiste à considérer l'interdépendance comme une donnée de la chaîne d'approvisionnement et à exploiter cette interdépendance comme un avantage concurrentiel

Coopération, asymétrie et pouvoir

Une firme peut percevoir que l'avantage partenarial qu'elle fournit à une firme partenaire n'est pas équivalente à l'avantage partenarial que lui apporte cette entreprise partenaire. Cette asymétrie perçue dans l'avantage partenarial est positionné comme un antécédent à la perception de la firme de sa dépendance relative sur l'exécution de la relation (Anderson et Narus, 1988). Dans les relations asymétriques, le partenaire dépendant a l'incitation de faire un engagement pour la relation, mais non le dominant. La relation peut être avantageuse pour le partenaire dépendant à cause de la valeur inhérente des ressources du partenaire dominant (Buchanan, 1992).

Un critère également important pour supposer une relation interorganisationnelle coopérative est l'équité définie comme un "fair dealing" (qui

ne requiert pas que les inputs ou les résultats soient toujours divisés équitablement entre les parties) (Ring, Van de Ven, 1994).

L'utilisation par A de stratégies non coercitives (respectivement coercitives) sur B sera négativement (respectivement positivement) reliée à leur asymétrie de l'interdépendance (Gundlach, Cadotte, 1994). Les bases du pouvoir ont des conséquences très différenciées sur la configuration du canal et le niveau de coopération, comme le montre le tableau suivant (Stern, El-Ansary, Brown, 1989):

Bases du pouvoir	Conséquences
Bases imposées - coercission - récompense - légitimité	- faible coopération - conflit élevé - faible prédictabilité de suivi - niveau élevé de maîtrise de performance - réponse court terme
Bases non imposées - information - autorité - expertise - référence	- coopération élevée - faible conflit - forte prédictabilité de suivi - niveau faible de maîtrise de performance - réponse sur le long terme

Tableau n°21: Bases du pouvoir

La coercition en affaiblissant la capacité du partenaire à réaliser des fonctions critiques, peut être défavorable à l'établissement de normes coopératives et change la structure de dépendance. L'exercice du pouvoir à travers des moyens non coercitifs en contraste est pensé pour aider à l'achèvement de l'intégration, de l'adaptation et de l'obtention des buts (Stern, Heskett, 1969). Ainsi, il peut y avoir des degrés élevés de coordination sans volonté affirmée de coopérer, basés alors simplement sur l'exercice du pouvoir (Day, Klein, 1987).

HLa26: La coopération logistique implique un mode de relation entre producteur et distributeur non pas basé sur l'exercice du pouvoir mais sur l'interdépendance

Stern et El-Ansary (1992) considèrent que le moyen le plus important pour les membres d'un canal de réaliser la coordination et la coopération est, parmi d'autres, l'utilisation du pouvoir. En distribution, le pouvoir doit être utilisé dans l'implantation de promotions, l'établissement des rôles de support et de standard, le développement des liens opérationnels, le choix des partenaires du canal et l'implantation des programmes de vente conjoints.

Les déterminants de la coopération dans les canaux de distribution

Une des questions fondamentales relatives à la coopération est de savoir pourquoi on entre dans une relation interorganisationnelle (IR) coopérative. Il s'agit de savoir quand et sous quelles conditions les organisations doivent, opérant dans le contexte d'un choix social, entrer dans des contextes coalitionnels ou fédératifs de la coopération interorganisationnelle ? (Schermerhorn, 1975).

Il semble que les IR sont largement stimulées par les perceptions du besoin de ressources de la part des autres organisations. En deuxième lieu, la forme de la coordination interorganisationnelle dépend du type des ressources étant coordonnées (Van de Ven, Walker, 1984). D'autres moteurs ou pré-requis stimulant

la création de relation interorganisationnelle coopérative ont été identifiés comme le montre le tableau suivant:

Auteurs	Déterminants de la coopération dans les canaux de distribution
Levine et White (1961), Cook (1977), Sethuraman, Anderson, Narus (1989)	La disponibilité des sources alternatives accroît le pouvoir d'organisation et l'autonomie en diminuant sa dépendance sur les autres organisations. La disponibilité des sources alternatives est un déterminant premier de l'échange interorganisationnel
Thompson (1967), Cook (1977)	Etant données une spécialisation fonctionnelle entre les organisations et une rareté des ressources, les organisations cherchent à réduire l'incertitude environnementale en créant des environnements "négociés"
Richardson (1972)	Nécessité de la coordination d'activités étroitement complémentaires mais dissemblables (complémentaire signifie que l'output de l'une est significativement spécifique de l'input de l'autre)
Schermerhorn (1975); Stern, Reve (1980)	Recherche d'un objectif individuel précis pouvant être réalisé par un processus interorganisationnel mutuel
Schermerhorn (1975)	Situations de ressources rares ou de performance faible Présence d'une force puissante extra-organisationnelle (gouvernement, association)
Angelmar (1988)	La résolution de problèmes
Ring, Van de Ven (1994)	- Accès à une nouvelle technologie, des nouveaux marchés, des économies d'échelle ou des compétences complémentaires - Des relations interorganisationnelles de coopération (IOR) peuvent se mettre en place, car elles impliquent des investissements de transaction spécifiques dans des affaires qui ne peuvent pas être complètement spécifiées ou contrôlées par les parties en avance de leur exécution - Partage de risque Des relations interorganisationnelles de coopération (IOR) peuvent se mettre en place, car elles impliquent des investissements de transaction spécifiques dans des affaires qui ne peuvent pas être complètement spécifiées ou contrôlées par les parties en avance de leur exécution

Tableau n°22: Déterminants de la coopération dans les canaux de distribution

Les pré-requis et les conséquences des alliances coopératives dans les canaux de distribution

Si on accepte l'idée de Gouldner (1960) que les organisations s'efforcent de maintenir leur autonomie, pourquoi les organisations devraient-elles devenir impliquées dans une IR ? L'autonomie signifie que les organisations sont capables de choisir le cours de leur action qu'elles veulent poursuivre. La mise en oeuvre de relations interorganisationnelles coopératives nécessite donc un ensemble de pré-requis, comme le montre le tableau suivant:

Auteurs	Pré-requis à la coopération dans les canaux de distribution
Thompson et McEwen (1958)	La coopération interorganisationnelle requiert "un engagement pour une décision jointe des activités futures et place alors les limites des décisions unilatérales ou arbitraires", ce qui signifie une perte de sa liberté
Schermerhorn (1975)	Des ramifications défavorables pour l'image organisationnelle ou l'identité de la firme engagée dans ce processus Des surcoûts en requérant la dépense directe de ressources organisationnelles rares
Van de Ven, Walker (1984)	Investir ses ressources rares et son énergie pour développer et maintenir une relation avec les autres organisations quand le potentiel de retour sur cet investissement n'est pas souvent clair ou intangible
Benson (1975)	Les stratégies de coopération sont limitées aux situations dans lesquelles chaque partie a un degré minimal de pouvoir vis-à-vis des autres parties
Anderson et Narus (1988)	Importance de la communication et de la confiance
Anderson, Weitz (1992)	La formulation de promesses, qui sont plus que de simples déclarations d'engagement d'agir en bon comportement est une action spécifique liant un membre du canal à une relation. Les compréhensions mutuelles, plus qu'un contrat formel, jouent un rôle substantiel dans l'élaboration des relations dans les canaux de distribution.
Stern, El-Ansary (1992)	Reconnaissance de l'interdépendance des membres Spécification précise des rôles et des fonctions qui définissent droits et responsabilités de chaque acteur Effort coordonné focalisé sur un but commun
Gundlach, Cadotte (1994)	La reconnaissance de la dépendance de l'un par rapport à l'autre et également du pouvoir de l'autre, engage la coopération en renforçant les bénéfices et l'engagement futur

Tableau n°23: Pré-requis à la coopération dans les canaux de distribution

Ceci ne doit pas signifier que l'égalité est un pré-requis pour les stratégies coopératives. Au contraire, l'échange entre des inégaux est commun. La considération importante est qu'aucune des parties ne soit sans pouvoir dans les relations avec les autres.

Les actions de coopération au sein des canaux de distribution sont les suivantes (Weiss, 1994/b):

- formation des vendeurs des détaillants
- implication dans les fonctions de planning de ses membres du canal. Aider les détaillants à évaluer le marché potentiel, le volume prévisionnel des ventes, les stocks prévisionnels
- aider à la promotion par des matériels de publicité
- le gros fournisseur peut agir en tant que consultant de management envers les membres dispensant des conseils dans tous les domaines de leur business incluant comptabilité, personnel, planning, contrôle, finance, achat
- aide en matière financière incluant des crédits, des ventes consignées et des prêts.

Sethuraman, Anderson et Narus (1989) ont précisé et testé ces méthodes en fonction de leur degré de perception selon l'angle du producteur (9 caractéristiques) et selon l'angle du distributeur (13 caractéristiques), comme présentées dans le

tableau suivant (nous avons noté par une étoile celles pour lesquelles le test s'est révélé positif):

Angle du producteur	Angle du distributeur
- aptitude à pénétrer le marché,* - capacités techniques de vente - aptitude à traiter les problèmes des clients, - rapidité de paiement des factures, - stabilité financière,* - compétences managériales, - quantité de stock en magasin, - réputation locale,* - connaissance du marché local	- qualité des produits,* - marge brute obtenue, - réputation, - assistance dans le domaine des ventes, - assistance technique,* - politique de crédit, - taux de rotation pour la ligne de produit du producteur, - programmes de formation, - politique de retours des stocks, - fiabilité des livraisons, développement de nouveaux produits, - support promotionnel,* - exhaustivité des lignes de produits*

Tableau n°24: Perceptions de la coopération sous l'angle du producteur et sous l'angle du distributeur

A noter que sous l'angle du producteur, l'aptitude à pénétrer le marché est fortement dépendante de 4 autres antécédents, qui contribuent significativement à cette capacité: aptitudes managériales, connaissance du marché local, compétences techniques et quantité de stock en magasin, et que sous l'angle du distributeur, la marge brute dégagée par un discount fonctionnel n'a pas été trouvé comme un élément déterminant de l'avantage partenarial.

La coopération et le conflit

Parce que de mutuelles dépendances existent dans les canaux, il est probable que le conflit sous une forme ou une autre sera toujours présent. Ainsi, coopération et conflit existeront simultanément dans tous les canaux (Stern, Reve, 1980), l'harmonie n'étant pas la mesure la plus importante du succès (Hamel, LeDoz, Prahalad, 1989) et le conflit occasionnel pouvant être la meilleure évidence d'une collaboration mutuellement bénéfique. Il y a des vues divergentes entre le conflit et la coopération dans un canal. Pearson indique que le conflit et la coopération sont à l'opposé d'une simple échelle, alors que Mallen (1963), Stern et Heskett (1969), Robicheaux et El-Ansary (1976) voient le conflit et la coopération comme des constructions différentes. Stern et Reve suggèrent que le degré de conflit ou de coopération dans un canal donné est le résultat du degré d'équilibre présent en terme de pouvoir, aussi bien que la quantité agrégée de pouvoir dans le canal.

Une étude empirique a été menée pour expliquer les relations entre conflit et coopération sur la dyade agent commercial / grossiste alimentaire (Lusch, Ross, 1986). Différentes hypothèses ont été testées:

- plus grand est le domaine de dissension entre les membres du canal A et B, plus élevé sera le niveau de conflit dans la dyade A et B,
- plus grande est l'incongruité perçue entre les membres du canal A et B, plus élevé sera le niveau de conflit dans la dyade A et B,
- plus grand est le domaine de dissension entre les membres du canal A et B, plus bas sera le niveau de coopération dans la dyade A et B,
- plus grande est l'incongruité perçue entre les membres du canal A et B, plus plus bas sera le niveau de coopération dans la dyade A et B.

Les deux premières hypothèses n'ont pas été vérifiées à l'opposé des deux dernières. Le domaine de dissension comprend: la ligne de produit du grossiste, la politique de prix, les niveaux de stock, la politique de promotion des ventes, le mix produit, l'addition de nouveaux produits, la décision de transport retour, l'abandon de produit et la taille de commande. Bien qu'aucune relation n'ait été trouvée entre le domaine de dissension et le conflit, une relation significative négative a été trouvée avec la coopération.

Il y a une corrélation de l'incongruité perceptuelle avec la coopération mais pas avec l'échelle du conflit.

L'analyse statistique apporte l'évidence donc que l'incongruité perceptuelle et le domaine de dissension parmi les membres dans une dyade du canal sont inversement reliés à la coopération dans la dyade. D'un autre côté, l'incongruité perceptuelle et le domaine de dissension n'ont pas été trouvés reliés au conflit. Les résultats de cette étude semblent prouver l'observation de Schermerhorn (1975) que le conflit et la coopération ont les mêmes racines.

Le modèle de Robicheaux et El-Ansary (1976) sur le comportement d'un membre du canal met face à face coopération et conflit. Ce modèle considère comme input: les buts du canal, les prescriptions des rôles, la dépendance des membres, la position des membres et le degré de compétition. Ces inputs déterminent les notions de pouvoir et de contrôle, qui sont à l'origine des stratégies managériales de coopération (élevée ou faibles) et de conflit (fonctionnel ou dysfonctionnel). Les outputs de ce modèle sont: la satisfaction ou l'insatisfaction et le niveau de performance.

Dans ce modèle, la compétition est une variable externe. Si l'intensité de la compétition entre les membres du canal s'accroît, le niveau de conflit interne au canal s'accroît également. Ces auteurs proposent un modèle révisé dont la différence fondamentale est que la compétition et la coopération deviennent les deux stratégies managériales fondamentales pour allouer les ressources rares dans le canal et atteindre les buts.

La compétition cesse d'être une variable environnementale du système du canal et devient une part intégrante de la prise de décision dans les relations intra canal. La coopération est définie comme deux parties s'efforçant ensemble d'atteindre les objectifs d'un intérêt mutuel; la compétition comme deux parties bataillant l'un contre l'autre pour atteindre des objectifs mutuels.

Conflit, coopération, confiance, communication, dépendance et satisfaction, peuvent se mettre en place dans un modèle synthétique , comme celui proposé par Anderson et Narus (1990):

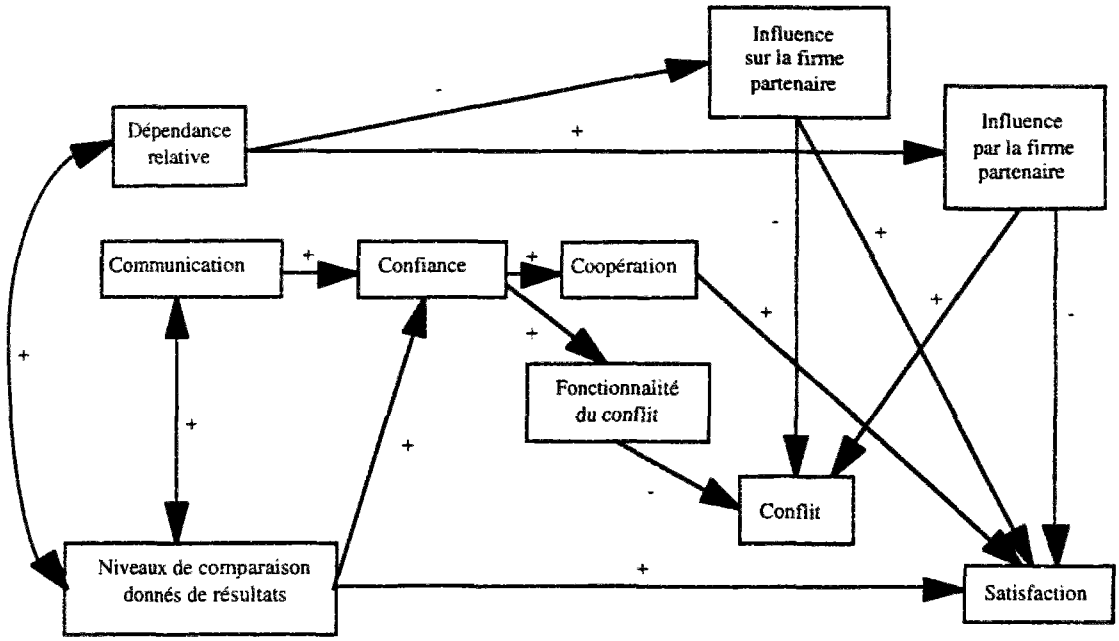


Figure n°18: Coopération, conflit, confiance et dépendance

Les modèles comportementaux et l'efficacité

Mesurer l'efficacité des organisations est une tâche difficile (Brown, 1979), car les notions de performance ne sont pas les mêmes pour tous les acteurs d'un canal, comme nous l'avons vu précédemment. Des divergences d'objectifs et de mesure de la performance peuvent survenir entre les membres d'une dyade.

Néanmoins, les modèles comportementaux n'échappent pas à un objectif de maximisation de l'efficacité, qui peut être définie dans une perspective économique (coûts, profits, part de marché) ou comportementale (satisfaction: la satisfaction a été définie comme un état affectif positif résultant de l'estimation de tous les aspects d'une relation de partenariat avec une autre firme) (Anderson et Narus, 1984)). Noter que la satisfaction est affective et peut être opposée avec l'hypothèse de résultats objectifs et rationnels.

En effet, la conclusion de Posner est que les décisions que prennent les producteurs sont toutes orientées vers l'accroissement de leur compétitivité au sein d'un marché, définie comme l'efficacité au niveau économique et la position concurrentielle en terme de compétition horizontale. Il est nécessaire de distinguer l'efficacité au moins aux deux niveaux suivants (Mc Alister, 1983):

- l'efficacité au niveau de chaque firme du canal est relative typiquement à la mesure des output/input (productivité et rentabilité),
- l'efficacité au niveau du canal est définie comme le respect de la somme de la fonction objectif de toutes les firmes dans le canal (Dwyer and Walker 1981; Jeuland and Shugan, 1983), mais aussi par l'équité, c'est à dire par la possibilité de chaque membre d'accéder et d'utiliser les canaux existants (Stern et El-Ansary, 1992).

Le niveau d'efficacité atteint est fonction des concepts précédemment exposés:

- on peut faire l'hypothèse que la répartition du profit est fonction du pouvoir relatif des firmes impliquées,
- Dwyer et Walker (1981) trouvèrent que moins de communications étaient requises dans le cas où le pouvoir était déséquilibré,

- les conflits peuvent être porteurs de bénéfices fonctionnels (Assael, 1969; Rosenberg, Stern, 1971). Il permet des communications plus fréquentes et effectives entre les parties, l'établissement de points de rencontre pour exprimer les désaccords, une revue critique des actions passées, une distribution plus efficace des ressources du système, une répartition plus équitable dans la relation et une standardisation des modes de résolution des conflits (Dwyer, Schurr, Oh, 1987). Dans une perspective d'efficacité comme définie précédemment, le conflit peut être efficace car apporter plus de profit à la firme qui l'exerce (Mc Alister, 1983). Si un tel conflit est efficace, la communication est inefficace, et inversement si un tel conflit est inefficace, alors la communication doit être efficace,

- les rares études empiriques portant sur la relation entre niveau de conflit et performance dans le contexte des canaux de distribution n'ont pas été concluantes (Gaski, 1984; Angelmar, 1988),

- la performance efficace et efficiente est dépendante de la coordination des activités spécifiques du canal (réalisées par le contrôle du membre du canal) et des niveaux acceptables de la satisfaction des membres (Robicheaux, El-Ansary, 1976),

- la performance d'un membre est dépendante de son propre contrôle et du contrôle des autres membres sur ses variables marketing (Robicheaux, El-Ansary, 1976).

L'avantage partenarial contribue directement à l'avantage compétitif parce qu'il permet aux deux firmes d'ajouter de la valeur et/ou de réduire les coûts réels dans l'échange marketing avec le client final (Sethuraman, Anderson, Narus, 1989).

Limites des modèles comportementaux dyadiques

El-Ansary et Robicheaux (1976) considèrent qu'il est essentiel de définir et de différentier l'autorité (droit prescrit pour affecter le comportement accepté par l'adhésion organisationnelle), le pouvoir (capacité d'un membre à influencer les variables de décision dans la stratégie marketing d'un autre membre) et le contrôle (capacité à prédire des évènements et de réaliser des résultats désirés). Le contrôle est réalisé via l'autorité ou le pouvoir, alors que le leadership est l'exercice de l'autorité et du pouvoir pour réaliser le contrôle. Ces auteurs rappellent que dans un management interorganisationnel, les tentatives d'exercer autorité et pouvoir sont dyadiques, c'est à dire que les efforts pour exercer pouvoir et contrôle sont mutuels. Producteur et distributeur peuvent avoir du pouvoir sur des composantes différentes de la stratégie marketing orientée vers le consommateur final.

Néanmoins, des études récentes (Babakus, Schul, 1988) sur ces sujets ont montré que ces modèles dyadiques étaient caractérisés par:

- leur fréquent échec à établir des mesures appropriées opérationnelles pour les constructions de pouvoir inter-firme et de conflit intra-canal,

- leur manque de fiabilité, car ces modèles s'appuient sur des méthodes simplistes d'analyse statistique (corrélation, régression et analyse de corrélation partiale) au détriment de méthodes plus rigoureuses telles que les techniques de modèles causals,

- une sélection de situations de canal où il y avait une absence de structure de pouvoir.

Il y aurait une sur-simplification du lien entre pouvoir inter-firme et conflit intra canal. De plus, ce qui est également lacunaire du point de vue de celui qui prend les décisions dans une unité donnée du canal est le critère approprié et uniforme à partir duquel on peut évaluer les effets possibles du conflit sur les

décisions qu'il prend, c'est à dire la relation entre le conflit et la performance d'un acteur donné ou du canal dans son ensemble (Rosenbloom, 1973).

Les modèles comportementaux élargis proposent de résoudre ces problèmes en dépassant le cadre dyadique et en utilisant une unité d'analyse plus large inspiré de la théorie de l'échange relationnel: le système, pris ici au sens de l'ensemble des relations des membres d'un canal entre eux et avec leur environnement (Joffre, Koenig, 1984).

1.3.1.3. Les modèles comportementaux élargis: les marchés concertés

Selon Stern et Reve (1980), la théorie des canaux est séparée en deux orientations disparates: une approche économique et une approche comportementale. La première tente d'appliquer la théorie micro-économique et l'analyse de l'organisation industrielle à l'étude des systèmes de distribution et a été essentiellement orientée sur "l'efficacité", focalisant sur les coûts, la différenciation fonctionnelle et le design des canaux. La seconde emprunte fortement à la psychologie sociale et la théorie organisationnelle et a été essentiellement orientée "socialement", focalisant sur les phénomènes de pouvoir et de conflit. Les tentatives d'intégrer ces deux perspectives sont rares, alors qu'il faudrait les appréhender comme complémentaires. C'est l'objet de la théorie d'économie politique, proche du modèle de marchés concertés. Le tableau suivant met en perspective les différences entre le modèle unitaire (issu du marketing traditionnel et qui pour pour certains aspects est proche du management stratégique), le modèle dyadique et le modèle comportemental élargi (Joffre, Koenig, 1984; Arndt in Lusch & Zinszer, 1979; Bonoma, Bagozzi, 1978):

Caractéristiques	Modèle unitaire traditionnel	Modèle dyadique	Modèle comportemental élargi
Unité d'analyse	L'acteur ou l'agent économique unique	Dyade: relation entre vendeur et acheteur	Système: relations entre les personnes et prise en compte de leurs spécificités
Horizon temporel	Court	Court	Long
Mécanisme explicatif	Le stimulus implique de l'organisation une réponse appropriée Influence exogène	Modèle social Influence réciproque et interdépendance	Influence réciproque contrainte (soumise à des engagements)
Instruments marketing privilégiés	Rationalité (les 5 P) Efficacité Prédictabilité Contrôle de la performance Approche mécaniste	Marchandage et négociation Relations de pouvoir et d'influence	Conception de procédures administratives, négociation, résolution de conflit Systèmes ouverts Analogie organique

Tableau n°25: Comparaisons des modèles comportementaux

Fondamentalement, l'approche d'économie politique appréhende le système social comme des éléments interagissant comprenant des forces économiques et socio-politiques qui affectent le comportement collectif et la performance. La politique se réfère au système de pouvoir et de contrôle d'une unité sociale, d'un réseau d'unités sociales ou d'une société et comprend le pouvoir et les valeurs (les finalités) . L'économie est le système d'échange productif d'une unité sociale ou d'une société transformant les inputs en outputs. L'économie est concernée par l'arrangement de la division du travail et l'allocation des ressources pour l'accomplissement de tâches et la maximisation de l'efficacité (Arndt, 1983).

Le cadre d'économie politique est le suivant:

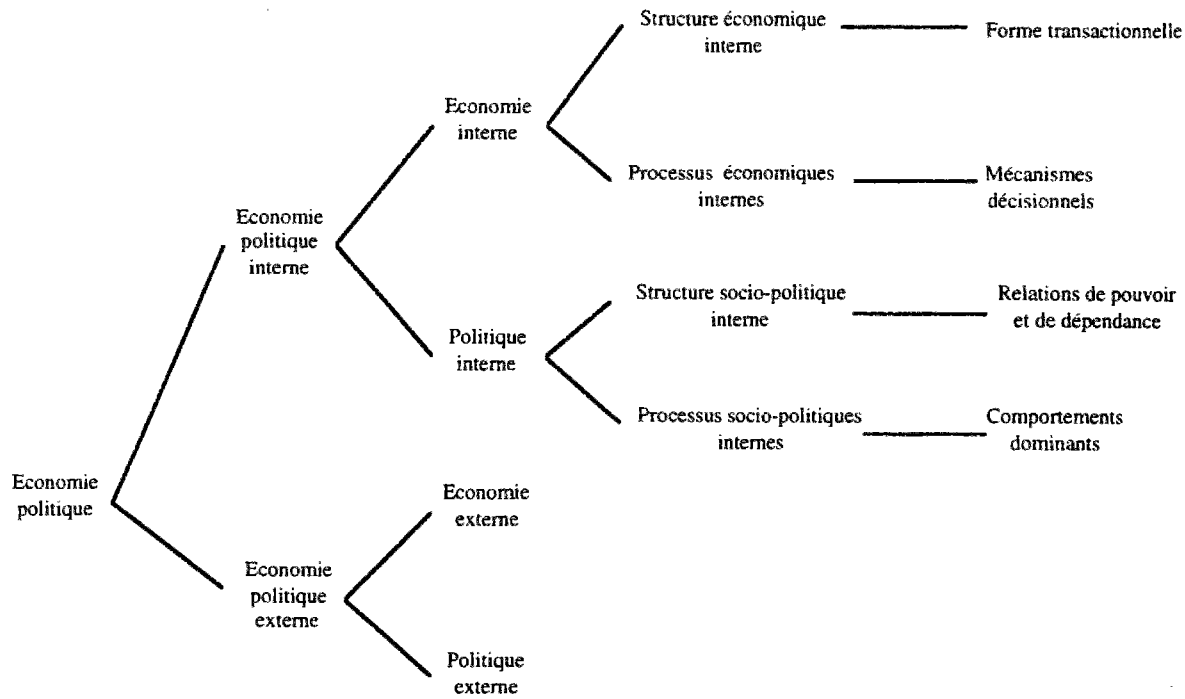


Figure n°19: Modèle d'économie politique

- L'économie politique externe: l'économie externe d'un canal de distribution peut être décrite par la nature de ses marchés verticaux (input et output) et horizontaux. Elle comprend donc les marchés concurrents, les systèmes quasi-intégrés et les systèmes marketing intégrés. La politique externe peut être décrite par la distribution et l'utilisation des ressources de pouvoir parmi les acteurs externes (compétiteurs, agents de régulation, associations syndicales), c'est à dire les relations de dépendance, la forme interorganisationnelle et les mécanismes de contrôle (Arndt, 1983),

- L'économie politique interne: la structure économique interne est décrite par le type de forme transactionnelle liant les membres du canal, c'est à dire l'arrangement économique vertical au sein du canal marketing, alors que les processus économiques internes se réfèrent à la nature des mécanismes de décision utilisés pour déterminer les termes du trade entre les membres. D'un côté, la structure sociopolitique interne est définie par la forme des relations de dépendance en terme de pouvoir qui existent parmi les membres du canal alors que les processus sociopolitiques internes sont décrits en terme de sentiments dominants (c'est à dire coopération et conflit) au sein du canal.

- *L'économie interne des canaux de distribution:* les canaux de distribution sont en premier construits pour réaliser un ensemble de fonctions économiques essentielles dans la société, reliant le fossé entre la production et la consommation. L'économie interne comprend la structure de l'unité sociale, les processus d'échange internes, les règles d'allocation (Arndt, 1983). Le modèle développé permet de formuler les propositions théoriques suivantes:

. plus les processus de planification sont centralisés indépendamment de la forme transactionnelle, plus le canal marketing sera efficace,

. plus les processus de planification sont centralisés indépendamment de la forme transactionnelle, moins le canal marketing est capable de réagir rapidement aux menaces externes,

. les transactions de marché dans des situations oligopsonistiques conduisent vraisemblablement à des déséquilibres d'information, un comportement opportuniste et des coûts de transaction élevés. Les mécanismes de décision impersonnels, de routine et habituels ne suffiront pas à contrevenir les comportements opportunistes au sein du canal.

- *La politique interne des canaux de distribution:* les canaux de distribution ne sont pas seulement des systèmes économiques mais aussi des systèmes sociaux. Cette observation a conduit à développer la recherche sur le comportement. La politique du canal marketing peut être orientée à l'allocation et l'utilisation de l'autorité et du pouvoir au sein du système. La politique interne consiste en:

- la structure de décision, qui dépend de quatre dimensions (Dwyer, Wesh, 1985):

. la centralisation: le climat de transaction entre les agents de distribution tend à être moins favorable quand les décisions de distribution sont centralisées. Une haute centralisation devrait être évitée dans les systèmes de distribution (Reve, 1986),

. la participation (quantité de contrôle réparti),

. la formalisation (règles et procédures explicites qui supportent le contrôle),

. la spécialisation (quantité de tâches différentiées),

- les formes d'influence de décision (Dwyer, Welsh, 1985) (le contrôle relatif que les membres du canal ont sur les décisions de l'ensemble du canal) et les buts de l'unité sociale, la répartition du pouvoir, les bases du pouvoir, les mécanismes de résolution des conflits (Arndt, 1983).

Une analyse prudente est requise pour supposer correctement les formes de dépendance en terme de pouvoir dans un canal marketing. Bien que les sentiments et les comportements du canal sont des constructions multidimensionnelles, deux dimensions majeures dans l'analyse du canal sont la coopération et le conflit. Les propositions peuvent être formulées:

. dans les canaux marketing caractérisés par des relations de pouvoir équilibrées, des interactions seront de type coopératif de manière prédominante aussi longtemps que l'équilibre du pouvoir est préservé. Cependant, le potentiel pour un conflit dysfonctionnel est plus élevé qu'il ne le serait si le pouvoir était déséquilibré,

. dans les canaux marketing caractérisés par un déséquilibre de pouvoir, l'usage de pouvoir coercitif produira un niveau dysfonctionnel de conflit,

. de plus, les canaux marketing caractérisés par un pouvoir déséquilibré et dominé par des stratégies d'influence coercitives seront instables, résultant d'une viabilité compétitive décroissante.

. les canaux marketing caractérisés par un pouvoir minimal, comme par exemple, les canaux conventionnels, exprimeront des niveaux bas de coopération

- Interaction entre économie interne et politique interne des canaux de distribution: en synthèse de ce qui précède, il est alors possible de formuler les propositions suivantes:

. dans les canaux marketing dans lesquels les transactions de marché sont le mode prédominant d'échange (cf. théorie des coûts de transaction) et dans lesquels le pouvoir est centralisé, les processus de planification centralisés émergeront. Un avantage de pouvoir relatif au sein du canal est souvent utilisé pour programmer des activités du canal et dans de telles situations, la prise de décision dépendante de certaines fonctions (promotion, distribution physique) tend à être centralisée. Une proposition importante est que plus le processus de planification des activités est centralisée, plus le canal sera efficace et efficient (Day, Klein, 1987). Par contre, la centralisation induit par sa rigidité une incapacité du canal à s'adapter à des menaces externes (Arndt, 1983),

HLa27: La nature transversale du flux logistique implique que la centralisation du pilotage n'est pas la solution efficace pour maximiser la satisfaction du client. L'ensemble des acteurs doivent participer à la gestion de ce flux

. dans les canaux où les transactions de marché sont le mode prédominant, ces canaux exhiberont un niveau de conflit relativement élevé, mais également des processus coopératifs élevés. De tels canaux tendront à être au niveau compétitif plus efficaces que les autres où les transactions de marché sont aussi le mode prédominant d'échange,

. dans les canaux marketing dans lesquels les transactions hiérarchiques sont le mode prédominant d'échange et dans lesquels le pouvoir est centralisé, les processus de conflit sont vraisemblablement maîtrisés plus efficacement, des buts super-ordonnés sont établis et l'efficacité est réalisée mieux que dans les autres canaux,

. plus les relations entre les membres du canal sont caractérisées par un comportement coopératif, plus grand sera le niveau de profit atteignable par le canal dans son ensemble,

. plus grande sera la proportion du pouvoir relatif possédé par un membre quelconque du canal, plus grande sera la proportion de profit du canal que ce membre recevra.

Dans la seule étude empirique publiée focalisant sur ce sujet (interactions entre forces internes et externes), Etgar (1977) a indiqué que certains aspects de l'économie politique interne des canaux peuvent être espérés pour expliquer plus la variance du comportement du canal que les facteurs environnementaux.

Ce type de modèle fournit une base intéressante pour comprendre que la logistique peut être utilisé à la fois dans le cadre de la politique économique interne (certains distributeurs comme Intermarché ou Promodès, se servent de leur puissance et de leur expertise logistique pour exercer un contrôle sur leurs affiliés; Woindrich, Jastrabsky, Mathe, 1990-91) et dans le cadre de la politique économique externe (impact sur l'organisation du canal par nouvelle répartition des fonctions et par sous-traitance d'opérations logistiques).

Dans ces modèles, le duopole reste l'unité d'analyse (Achrol, Reve, Stern, 1983). La perspective adoptée est que l'activité fondamentale dans les canaux de distribution est la transaction (conforme à la théorie des coûts de transaction), c'est à dire l'acte d'échange entre des agents économiques.

La mise en oeuvre de ces concepts permet d'élaborer un modèle synthétique complexe associant quatre dimensions complémentaires, comme le montre le schéma suivant:

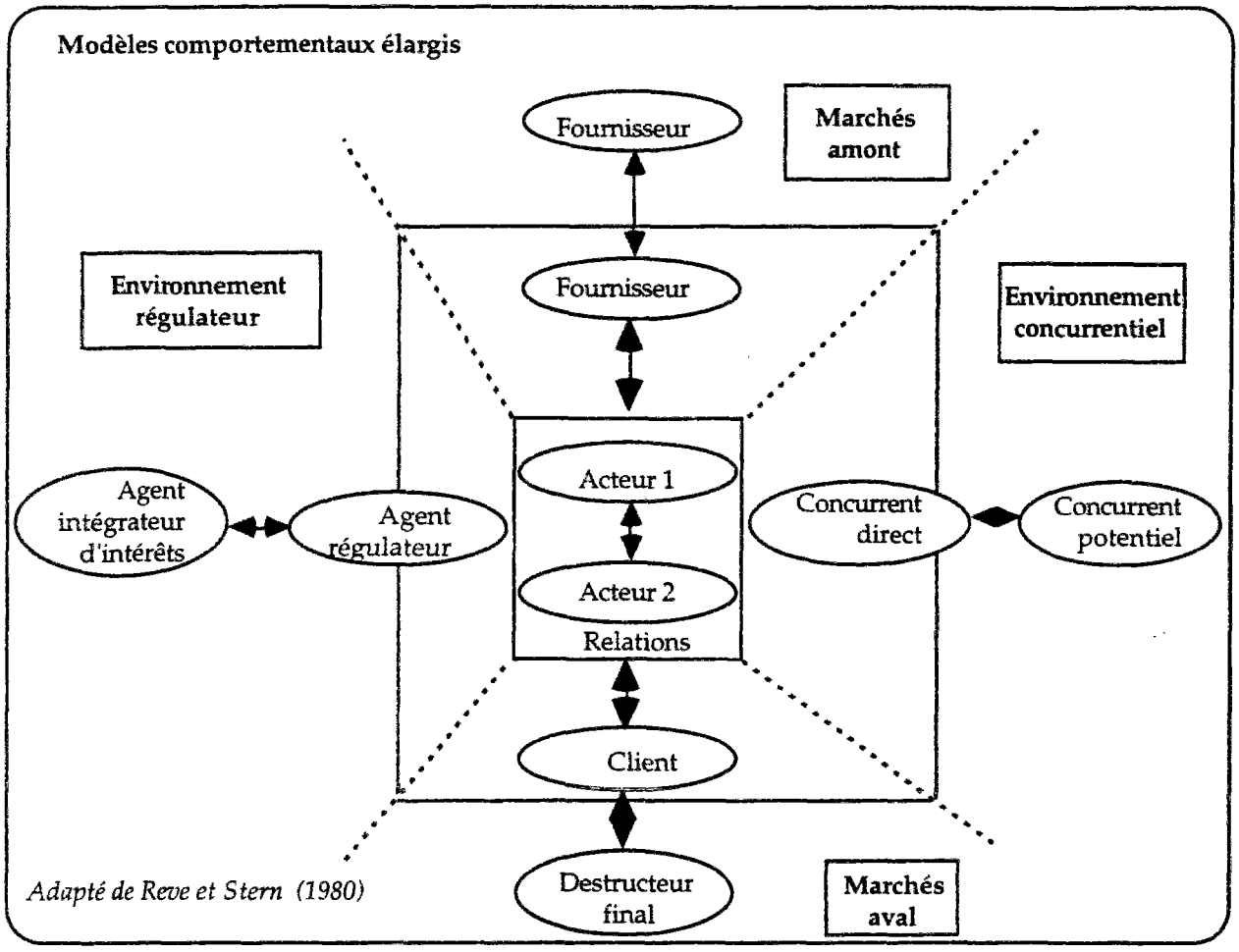


Figure n°20: Modèle comportemental élargi

- des marchés amont (fournisseur, producteur) et des marchés aval (distributeur, client final) qui structurent la dimension verticale des canaux,
- des forces transversales telles que l'environnement régulateur (lois, circulaires, lobbying de consommateur...) ou l'environnement concurrentiel (développement de super centrale en 1985 en France). L'ensemble de ces facteurs participe à la relation entre l'acteur 1 et l'acteur 2.

Les facteurs de l'environnement macro pris en compte sont: le niveau du développement technologique, l'infrastructure de communications, les cycles de croissance économique et les évolutions démographiques. L'environnement peut être caractérisé par une incertitude évaluée par les paramètres suivants: l'abondance relative des ressources input et output disponibles dans l'environnement, l'homogénéité des facteurs de l'environnement, la nature stable, la concentration des entités qui contrôlent les ressources, la turbulence de l'environnement.

Des caractéristiques particulières de l'environnement (par exemple la concentration) peuvent exercer à la fois un impact politique (c'est à dire influençant des buts) et économique (structure du marché). Ce qui est important en ce qui concerne l'approche d'économie politique est comment ces caractéristiques

environnementales influencent le comportement des preneurs de décisions dans l'économie politique interne (Dwyer, Welsh, 1985).

Dans le modèle présenté dans le schéma qui suit, les flèches montrent l'influence générale plutôt que des coefficients d'effets causals devant être calibrés empiriquement:

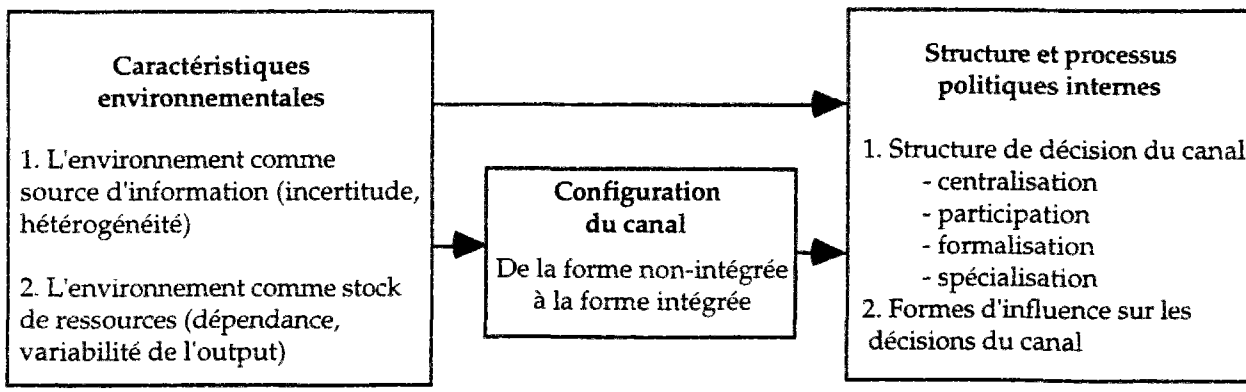


Figure n°21: Variables environnementales sur la structure du canal

Un autre modèle est proposé par Etgar (1977):

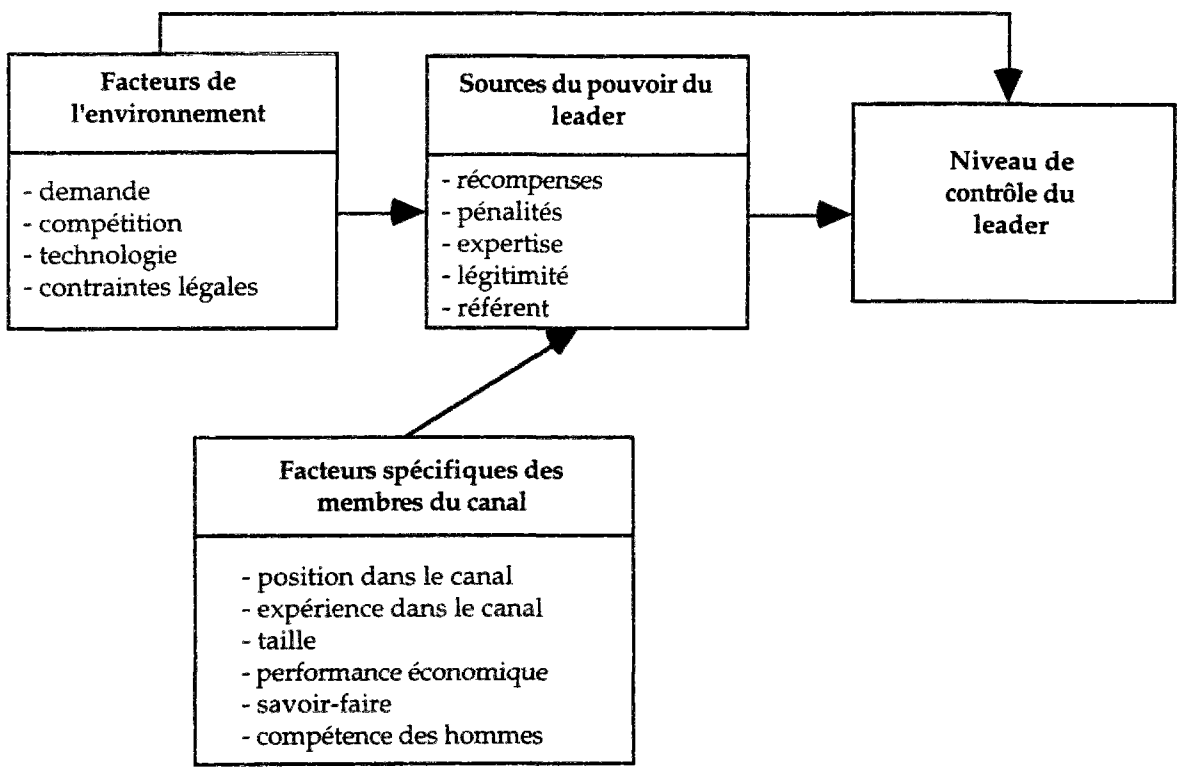


Figure n°22: Facteurs de l'environnement sur le contrôle

Ces modèles intégrateurs permettent à leurs auteurs de tirer les principales conclusions suivantes:

- plus le marché sera instable (incertitude élevée), plus les relations conflictuelles et la tendance d'intégration verticale augmenteront (ex: volonté de la grande distribution de développer sa marque propre pour participer à la régulation du flux).

- la position forte de l'un des membres du canal diminue la performance de ce dernier. Par exemple, plus l'environnement réglementaire est évolutif et plus le rapport de force est déséquilibré au détriment de celui des acteurs qui influence le moins cette réglementation. La prise en compte des évolutions réglementaires liées à la gestion des emballages et plus généralement des déchets a contraint les producteurs à une adaptation forcée. Un niveau de pouvoir élevé d'un acteur conduit à une diminution de la performance du canal et à l'apparition de conflits entre les membres de ce canal,

- dans un environnement soumis à une grande instabilité, c'est le membre du duo du canal qui est capable de s'occuper des sources de l'instabilité qui dirige le sens du pouvoir. La variabilité de l'environnement peut suggérer le besoin pour des niveaux plus élevés d'intégration et de systèmes de firmes centralisés pour accroître l'efficacité (Dwyer, Welsh, 1985),

- si l'incertitude des input et output du secteur ne peut pas être absorbée par l'intégration verticale ou les stratégies d'occupation des sources, le niveau de conflit dysfonctionnel augmentera et la dyade risque de s'engager dans une relation perdante.,

- plus l'incertitude dans le secteur compétitif de l'environnement du duo est élevée, plus le niveau de coopération sera important au sein de du duo,

- les leaders tendent à émerger dans les canaux de distribution quand l'environnement du canal est menaçant (Etgar, 1977). En absence de leader, l'administration d'un canal devient dépendante du mécanisme du prix des marchés intermédiaires à travers lesquels la coopération des différents membres est assurée,

- quand la demande pour un produit varie considérablement, les membres du canal doivent répondre rapidement et avec un minimum de délai pour ajuster leurs stratégies marketing aux évolutions de l'environnement. Dans de tels cas, les inconvénients inhérents aux systèmes contrôlés de manière centralisée en tant que longs canaux de communication retardent les prises de décision et l'imposition stricte d'uniformité pour tous les membres peut pénaliser sévèrement la capacité des membres à réagir effectivement. Conséquemment, on peut s'attendre à une diffusion du pouvoir le long du canal. A l'opposé dans les environnements stables, on peut s'attendre à ce que la stabilité de la demande pour un produit mis sur le marché par le canal soit relié positivement au pouvoir du leader du canal. Cette hypothèse n'a pas été validée par les études empiriques (Etgar, 1977),

- *les effets des sources du pouvoir sur les structures de décision d'un canal:* Dwyer et Oh (1988) ont montré que l'abondance de ressources dans l'environnement extérieur conduisait à des échanges caractérisés par moins de formalisation et une participation accrue. Cette abondance affecte l'interdépendance dans la relation d'échange donnant à une partie un avantage de pouvoir qui lui procure la capacité de contrôler le comportement des autres membres. Ce contrôle est réalisé par une structure d'échange bureaucratique, qui consiste en formalisation, centralisation et contrôle). Comme Day et Klein (1987) le suggèrent: la structure est définie par les relations de dépendance par le pouvoir entre les membres d'une dyade. Les hypothèses suivantes ont été confirmées dans le cadre d'études empiriques dédiées aux réseaux de franchise (Babakus, Schul, 1988): l'utilisation de récompenses (respectivement coercission) aura un impact positif

(respectivement négatif) sur les perceptions des membres du canal relatives à la structure de décision de l'organisation d'un canal,

- *les effets de la structure de décision d'un canal sur le conflit intra-canal:* les résultats d'études empiriques (Babakus, Schul, 1988) suggèrent une relation négative entre participation (moins de centralisation) et le conflit, et une relation positive entre formalisation et conflit. De plus, ils montrent que les perceptions des membres du canal sur une formalisation et une participation accrues dans l'organisation du canal auront un impact négatif sur le niveau de conflit intra canal,

- *les effets de la structure de décision sur la relation pouvoir/conflit:* les effets indirects de l'utilisation de récompenses (négatif) et de coercission (positif) sur le conflit intra canal sera significatif alors que les effets directs ne le seront pas (Babakus, Schul, 1988),

- les changements de l'environnement ne modifient pas seulement la perception des modes de comportement traditionnels du canal mais incitent aussi à l'innovation (Angelmar, 1988). Or, dans la mesure où toute innovation est entourée d'incertitudes, celles-ci viennent s'ajouter aux incertitudes liées à l'environnement pour créer un potentiel conflictuel considérable.

- enfin, l'apparition d'un niveau de dépendance entre un acteur 1 et un acteur 2 favorisera la mise en place de solutions alternatives, par exemple l'utilisation de différents canaux de distribution. La volonté stratégique d'utiliser, voire de privilégier le circuit long de type café-hôtel-restaurant, stations-service pour des articles alimentaires, s'inscrit dans cette optique. Ce type de distribution n'est pas à négliger quand on connaît le volume potentiel d'activité pouvant en résulter (10 à 30% pour un type de produit donné) et la possibilité de dégager une marge substantielle.

1.3.1.4. Conclusion d'étape: la coopération dans les canaux de distribution

Les théories et les modèles développés pour rendre compte du fonctionnement des canaux de distribution font appel à des concepts nouveaux, que ne considèrent pas les économies des contrats et du management stratégique et qui tentent d'expliquer des phénomènes observés. Dépendance, pouvoir, conflit, contrôle et communication sont au coeur de ces modèles d'analyse qui se veulent descriptifs, mais aussi et surtout prescriptifs dans le sens de la maximisation de la performance. Ces concepts revêtent la difficulté de leur définition, de leur mesure et par conséquent de leur opérationnalisation (très centrée sur les systèmes marketing verticaux, c'est à dire les canaux de distribution à contrôle centralisé). Celle-ci oscille entre une approche quantitativiste dont les résultats sont sujets à caution (en ligne avec le déterminisme néo-classique) et une approche sociologique (en ligne avec une certaine approche de la théorie organisationnelle), qui souffre de la difficulté d'appliquer les principes développés au niveau de l'individu à la firme-acteur.

Néanmoins, l'intérêt de ces approches par rapport à notre recherche est le suivant:

- il est démontré que le cadre d'analyse approprié doit comporter des **règles** et du **jeu**, une **incertitude** toujours renouvelée, une source de bruit irréductible (Thévenot, 1986). Ici, une rationalité nouvelle de l'incertitude est avancée. Elle fait partie intégrante de la relation interorganisationnelle,

- on est conduit à voir les décisions du canal comme **un trade-off général entre les coûts et le contrôle** (Anderson et Weitz, 1986; Cespedes, 1988).

Internaliser une fonction particulière du canal est supposé a priori offrir un contrôle supérieur. D'un autre côté, l'avantage du contrôle associé à la propriété est vraisemblablement d'être un trade-off avec l'efficacité des coûts de la sous-traitance à des spécialistes (prestataires de service logistique) qui sont dans la position de réaliser des économies d'échelle. Cependant, la règle de décision coût versus contrôle a des limites inhérentes. Le problème clé n'est pas nécessairement la propriété ou l'intégration pour soi, mais plutôt la manière dans laquelle une relation particulière est organisée (Heide, 1994). A coût et gouvernance constants, nous pouvons supposer qu'un système de gouvernance plurielle pourrait représenter des avantages stratégiques dans la forme d'une flexibilité inhérente à répondre aux évolutions concurrentielles et aux changements des attentes du consommateur (Heide, 1994). La gouvernance marché repose principalement sur la conception d'une structure d'incitation pour obtenir certains comportements alors que les gouvernances hiérarchiques ou bilatérales reposent respectivement sur une combinaison de règles et de pilotage, et d'efforts de socialisation. Néanmoins, les stratégies de firmes, que l'on ne peut réduire à une minimisation des coûts, ne sont pas réellement intégrées, ni les évolutions de l'appareil de distribution de détail (Filser, 1987),

- la notion de performance s'élargit en intégrant celle de satisfaction du client et donc permet de focaliser sur les composantes du **service client**,

- dans ce contexte, la coopération n'est pas la principale interrogation, le contrôle étant l'objectif à atteindre par l'exercice ou non d'un pouvoir aux composantes multiples, pour accroître la performance du canal de distribution. La coopération est alors envisagée comme un moyen supplémentaire de consolider son contrôle, donc de mener sa stratégie autonome en cohérence avec ce que nous enseigne le management stratégique.

Le véritable challenge pour le producteur et le distributeur, c'est de combiner leurs efforts pour accroître le pouvoir de leur dyade au sein de leur marché, plutôt que de focaliser leurs efforts sur l'augmentation de pouvoir au sein de la dyade, qui n'est pas le lieu de la compétition (Smith, Venkatraman, Wortzel, 1995). Il apparaît absolument nécessaire de dépasser le cadre de la dyade et d'intégrer le consommateur. Le pouvoir est alors la capacité à influencer le choix du magasin et de la marque du produit par le consommateur, et non le comportement de l'autre membre de la dyade.

1.3.2. Juste-à-Temps et partenariat industriel

Avec Gaffard (1990), la configuration de l'organisation industrielle est révélatrice de stratégies d'intégration, d'alliances, de coopération, qui complètent sinon dominent les pures stratégies de marché. Dès lors, les relations de coopération inter-firmes traduisent fondamentalement une interpénétration de principes d'organisation et de principes de marché. L'évolution industrielle est marquée par le recours accru aux fournisseurs, qualifiés d'équipementiers dans le secteur automobile par exemple, organisés en réseaux pyramidaux complexes. Ainsi, 85% des 3,7 milliards de francs investis dans la conception et la commercialisation de la Twingo correspondent à des prestations assurées par des fournisseurs extérieurs et 70% du coût de fabrication résulte d'achats (Donada, Garette, 1995). Dès lors, on comprend toute l'importance de travailler sur les modalités non plus de l'échange seul mais de la relation entre membres d'une chaîne logistique.

Les liens entre les entreprises et les enjeux auxquels ils donnent lieu ne peuvent plus être considérés comme des relations d'échange se réduisant à de simples transactions commerciales (Laigle, 1995/a). L'approche en terme d'apprentissage organisationnel est susceptible de rendre compte de la dynamique interactive des liens entre entreprises.

Les livraisons fréquentes et les livraisons de petits lots ne constituent que la partie émergée des relations de type JAT. Ces opérations s'appuient sur des pratiques relationnelles spécifiques (politique de choix des fournisseurs, nature des contrats d'approvisionnement et circulation de l'information) et des données de structure (forte dépendance, structure de l'industrie et contexte historico-culturel) (Calvi, 1994).

Le point essentiel des systèmes industriels organisés en Juste-à-Temps, c'est donc que l'on abandonne une vision transactionnelle pour une approche d'échange relationnel. Certains auteurs (Lecler, 1993), à partir d'études terrain importantes utilisant la méthode comparative pour faire émerger des types d'organisation industrielle, distinguent le modèle japonais (modèle relationnel) et le modèle français (modèle transactionnel).

Le tableau suivant est une retranscription, qu'il nous a semblé important de faire du travail de Lecler (1993, p.122, encadré 12):

Japon: modèle relationnel	France: modèle transactionnel
Définition: Système relativement contraignant qui privilégie la relation sur la transaction avec pour corollaire l'exercice d'un contrôle sur l'ensemble productif sans avoir à gérer toutes les liaisons	Définition: Système peu contraignant qui, mettant l'accent sur la transaction, ne peut cependant pas exercer de contrôle réel sur les fournisseurs
Fondements: - forte dépendance - conscience d'appartenance à un groupe d'intérêts collectifs - transfert de compétences	Fondements: - volonté d'indépendance et d'autonomie - multiplicité de la clientèle
Effets: - synergie maximale - la confidentialité de pose pas de problèmes - économies d'échelle en matière de compétences - faible diversification et risques importants en cas d'abandon - l'acte juridique est inutile	Effets: - l'intérêt prime sur l'intérêt commun (opportunisme) - la synergie est faible - conscience d'appartenance à un groupe d'intérêts collectif inexistante - le secret industriel domine - pas d'économie d'échelle possible en matière de compétences - forte diversification limitant les risques - l'acte juridique est souvent perçu comme indispensable

Tableau n°26: Modèles relationnel et transactionnel (Lecler, 1993)

Dans ce travail, c'est l'organisation qui semble précéder la réflexion stratégique. Face à l'incertitude générée par l'instabilité des marchés et l'évolution très rapide des technologies (Germain, Droge, Daugherty, 1994), les mécanismes de régulation entre les systèmes de production industriels et la demande des consommateurs, issus des méthodes anciennes ne fonctionnent plus correctement. Se mettent alors en place, ce que l'on qualifiera d'organisation partenariale, dont on

mesurera les implications stratégiques. Stratégie et organisation sont ici dialectiques, dans le sens où le développement de tels modes organisationnels conduisent à des positions impliquantes (transfert de savoir-faire, partage de connaissances) en matière concurrentielle par exemple, et où la réflexion stratégique n'est pas absente de l'élaboration de tels modes organisationnels, puisqu'elle formule des choix volontaires d'externalisation d'une partie de la production (faire faire), qui n'apparaît pas stratégique pour l'entreprise.

Dans ces modèles, on s'interroge beaucoup plus sur le comment, que sur le pourquoi. Car la réussite d'un partenariat dépend des modalités relationnelles. On s'interroge aussi beaucoup par conséquent, sur ce que l'on peut appeler un vrai partenariat. Sur ce point, nous donnerons ici les éléments fondateurs identifiés par le partenariat industriel et développerons dans la prochaine partie dédiée aux typologies de coopération une perspective graduelle de la coopération.

Les caractéristiques du partenariat industriel sont (Scott, Westbrook, 1991; Lecler, 1993):

- la durée de la relation qui est d'emblée inscrite dans le moyen ou le long terme
- les liens technologiques ou de processus industriels
- les objectifs communs sont négociés et non imposés par les rapports de forces en présence
- les moyens de réalisation des objectifs sont clairement établis
- l'existence de liens légaux
- les deux parties trouvent avantage à la relation qui évolue alors sur la base d'une confiance réciproque
- la globalité de la relation est fondamentale. Le partenariat global, c'est la capacité à passer de l'espace entreprise à l'espace réseau dans tous les domaines et chaque fois que nécessaire. L'espace réseau est ici défini comme une structure relativement informelle dans laquelle la coordination des activités est obtenue par la confiance réciproque et la conscience mutuelle d'un intérêt commun. Lecler (1993) a montré que plus le partenariat est global, plus son efficacité est grande, plus la dépendance entre les acteurs est également grande, ce qui signifie, que plus la dépendance est grande, plus le partenariat a des chances d'être global et donc d'être efficace. Cette notion de dépendance, que nous avons déjà rencontrée dans les canaux de distribution, est fondamentale. Lecler (1993) note que la dépendance, qui est le fondement même du fonctionnement du partenariat japonais reste absente des pratiques françaises, dont le maître mot est l'autonomie. La dépendance en France est perçue comme un risque au même titre que l'évolution de la demande.

La résolution du dilemme coopération / concurrence passe par l'instauration d'un dosage équilibré entre stabilité et incitation forte à la performance du fournisseur (Calvi, 1994). Ainsi, au Japon, la relation entre sous-traitants et constructeurs n'est pas nécessairement construite sur la confiance mais sur l'interdépendance à l'accord sur les règles du jeu communes. Chacun sait qu'il a tout intérêt à améliorer la performance de l'ensemble de la structure, ce qui modifie également les modalités de mesure de la performance (structure des indicateurs).

Calvi (1994, p.199) a parfaitement montré ces liens entre coercition, dépendance et incertitude entre un fournisseur et son client dans une relation d'approvisionnement, comme le tableau suivant le résume:

Client / Fournisseur	Imposer le changement par la coercition	Minorer la résistance au changement du fournisseur	Diminuer l'incertitude qui pèse sur la relation
Réduire son coût de résistance	Situation "classique" d'imposition du JAT par le client	Situation à l'avantage du client, mais développement harmonieux	Pouvoir du côté du client, mais facilite la relation
Réduire sa dépendance vis-à-vis du client	Impasse relationnelle, abandon probable de la demande de JAT	Stratégies incompatibles	Stratégies incompatibles
Augmenter la dépendance du client	Situation conflictuelle du fait de la recherche de domination	Echange propice à l'émergence d'un "attachement réciproque"	Situation favorable pour changement tout en liant les co-échangistes

Tableau n°27: Modes de relation fournisseurs-clients

Il est clair que la meilleure efficacité est obtenue quand la dépendance est augmentée et que tout est entrepris pour diminuer l'incertitude sur la relation et les résistances au changement du fournisseur.

- il est alors possible, en dépassant la notion de confidentialité, de transférer des compétences à partir de diffusion d'information et de savoir. "Le transfert de savoir-faire fonctionne en quelque sorte comme une garantie de non abandon mutuel, bien mieux qu'un contrat" (Lecler, 1993). La transparence est le moteur indispensable aux relations clients / fournisseurs coopératives. Elle concerne la transparence des coûts et le contrôle annuel des processus. La diminution de la résistance au changement du fournisseur passe par des échanges de "flux sociaux" (Calvi, 1994) capables de faciliter son adaptation, mais aussi par un partage des bénéfices obtenus dans le cadre de l'apprentissage relationnel,
- la relation JAT/flux tendus permet la diffusion d'un changement conçu comme une innovation organisationnelle (Calvi, 1994). Il s'agit donc d'une flexibilité organisationnelle et non seulement de capacité face aux fluctuations du marché. Le travail de Calvi montre que les relations d'approvisionnement en flux tendus résultent d'un processus d'apprentissage complexe engagé au sein de l'entreprise initiatrice du changement, en rappelant que les actions de mise sous tension des flux sont dépendantes du contexte industriel dans lequel elles se développent (principe de contingence).

HLa28: La coopération logistique qui permet d'obtenir les gains les plus importants est caractérisée par:

- une approche globale, c'est à dire qu'il peut être nécessaire de dépasser le cadre logistique strict pour intégrer les dimensions commerciales et financières,

- la reconnaissance d'une dépendance forte,

- des échanges d'information autorisés par le niveau de confiance pré-requis

Ces travaux permettent de faire une distinction très claire entre le marketing achat (démarche marketing appliquée à un marché en amont par un acheteur), la coopération opérationnelle (relation d'approvisionnement dans un système de production au plus juste), qui ne sont pas des partenariats, mais des modes de

relation verticales où subsistent les intérêts propres à chaque acteur et où confiance et apprentissage mutuel ne peuvent se développer.

2. Typologies des relations inter-firmes et formes de coopération

S'intéresser aux typologies proposées pour rendre compte des modes relationnels entre acteurs économiques présente selon nous, au delà de la construction de notre propre modèle de représentation typologique des modes de relations logistiques, quatre intérêts:

- identifier les variables de segmentation utilisées pour différencier les modes distinctifs de coopération
- repérer les différentes formes organisationnelles de coopération et la terminologie utilisée pour décrire ces types
- positionner ces types les uns par rapport aux autres, afin de comprendre ce qu'est une vraie coopération ou un vrai partenariat (notion de graduation)
- identifier la dynamique éventuelle de la typologie, qui permet de comprendre pourquoi et comment on passe d'un type à un autre.

Une typologie n'est qu'une forme de représentation d'une réalité complexe et variée, qui est toujours sous-tendue par une théorie ou un axe théorique dominant sous-jacent. Nous ne rendons compte ici que des recherches qui attribuent à la forme coopérative un statut entier. Les formes hybrides de la théorie transactionnelle, les formes interorganisationnelles des modèles relationnels n'en font donc pas partie.

2.1. Les typologies issues du management stratégique

Les premières typologies auxquelles nous nous référons sont issues des travaux relatifs au management stratégique, comme le montre le tableau suivant:

Auteurs	Modèle typologique proposé et caractéristiques des types	Objectifs et axes typologiques
Vasseur (1991)	1. Additive: recherche d'économies d'échelle, d'effet d'expérience et de pouvoir, de part de marché. Nécessite une forte autonomie opérationnelle 2. Complémentaire: accéder à des éléments d'avantages compétitifs non accessibles sur le marché ou à des coûts trop élevés Repose sur l'échange et l'interdépendance	Typologie d'alliances entre firmes concurrentes en tenant compte de la maturité de l'activité. Axe 1: objet de la coopération Axe 2: mouvement stratégique Axe 3: compatibilité des acteurs

Kuhnen (1991)	Stratégies conjointes: 1. Regroupement: pour bénéficier d'économies d'échelle 2. Echange: troc de compétences 3. Réduction de l'agressivité: en s'interdisant toute attaque, les entreprises améliorent leur position concurrentielle 4. Stratégie contingente: acceptation de coopérer dans certains domaines, mais n'excluent pas de remettre en cause leur engagement en fonction d'évènements futurs	Les objectifs sont: - assurer une certaine maîtrise technologique - réduire les coûts - acquérir des gains de puissance - accéder à des marchés
Joffre, Koenig (1992)	1. Collaboration (complémentarité): l'entreprise accepte de partager le contrôle qu'elle exerce sur sa propre activité, afin d'accroître ses ressources. Forme contractuelle, autonomie réduite, effet direct 4 types en fonction du secteur, qui sont ceux de la typologie précédente 2. Conduite solidaire: les acteurs estiment que leur avenir dépend de la "santé" d'un système qui les englobe avec d'autres. Forme informelle, autonomie peu affectée, effet indirect	1. Objectif: impact sur le développement de l'activité de chaque entreprise. 2. Objectif: évolution favorable sur l'univers stratégique (instauration de nouvelles règles du jeu).
Kanter, Stein, Jick (1992)	1. Alliances de service multi-organisationnel 2. Alliances opportunistes 3. Alliances stratégiques complémentaires	1. Groupes d'entreprises liées par la poursuite d'un objectif commun (limité en général à R&D) 2. Joint ventures établies pour exploiter rapidement un avantage concurrentiel (retour incertain) 3. Firmes ayant différentes positions dans la chaîne de valeur ajoutée prenant un avantage concurrentiel des capacités complémentaires via la coordination d'activités
Koenig (1993)	1. Impartition: même champ concurrentiel, mais secteurs d'activité différents 2. Symbiose: différents champs concurrentiels 3. Alliance: même secteur 4. Autres territoires	Typologie basée sur le mouvement stratégique 1. Intégration: réduction des coûts de transaction et des risques associés 2. Diversification: synergies 3. Spécialisation: économies de taille 4. Collaboration territoriale
Desreumeaux (1994)	Identique à celle de Koenig (1990)	Typologie orientée vers des problématiques organisationnelles. Variables de classement: 1. Objet de la coopération (production, R&D, distribution) 2. Finalité de la coopération (circonscrite au projet ou plus vaste) 3. Données de l'environnement (complexité, dynamisme, hostilité)

Dussauge, Garette (1995)	**Entre firmes non concurrentes:** 1. Les joint ventures de multinationalisation 2. Les partenariats verticaux 3. Les accords inter sectoriels **Entre firmes concurrentes:** 1. Co-intégration (R&D). Mise en commun de ressources, partage équilibré de résultats 2. Pseudo-concentration. Spécification progressive de chaque partenaire. Dépendance réciproque 3. Complémentaire	**Objectifs des alliances entre firmes non concurrentes:** 1. Développer l'internationalisation de l'entreprise 2. Créer une alternative à l'intégration verticale 3. Se donner les moyens d'une diversification

Tableau n°28: Inventaire des typologies de relations interorganisationnelles

La coopération prend place dans ce que l'on appelle les stratégies d'alliance, qui sont "des associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que:

- de mettre en oeuvre ce projet ou activité de manière autonome, en en supportant seules les risques, et en affrontant seules la concurrence,
- de fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activité" (Dussauge, Garette, 1995).

Le point essentiel développé ici est que les entreprises conservent leur autonomie stratégique. Elles s'associent pour développer des objectifs communs, mais conservent des intérêts qui leur sont propres. Cette indépendance stratégique est à rapprocher de la dépendance organisationnelle déjà évoquée à propos des systèmes industriels JAT (la tension des flux accroissant l'interconnexion de systèmes productifs associés dans l'échange et donc la dépendance entre fournisseur et client) et sur laquelle nous reviendrons. Pour ces chercheurs en stratégie, la dépendance ne disparaît pas, le partenariat apparaît davantage comme un mode de gestion de la dépendance qu'un moyen pour l'annuler. Ils reconnaissent également que le partenariat n'annule pas le conflit dans la relation. La dépendance du client ou des fournisseurs, les risques et les incertitudes changent de nature, mais ne disparaissent pas.

L'analyse des coopérations doit être menée à trois niveaux:

- au niveau de l'activité ou du projet commun (objet de la coopération) (Vasseur, 1991; Dussauge, Garette, 1995)
- au niveau des diverses entreprises participant à la coopération
- au niveau du secteur d'activité au sein duquel se forment des alliances

Vasseur (1991) propose une typologie d'alliances stratégiques entre firmes concurrentes, qui distingue alliance additive et complémentaire. Ces deux concepts déjà répertoriés par Richardson (1972) sont fondamentaux. Les activités similaires sont celles qui nécessitent les mêmes capacités, alors que les activités complémentaires sont celles qui représentent différentes étapes d'un processus de production. A un niveau de complémentarité initial dépendant de la nature de biens échangés (complémentarité technologique) vient s'ajouter un degré de complémentarité "logistique" (la disponibilité du produit) et "organisationnelle" (l'assurance de la qualité des processus productifs).

HLb1: La coopération logistique dans les chaînes d'approvisionnement cherche à développer des activités complémentaires entre producteurs et distributeurs valorisant leur interdépendance

HLb2: La finalité (motivation stratégique) de la coopération logistique est diverse (réduire les coûts, maîtriser les évolutions technologiques, maximiser les gains,...) et participe à l'explication de l'existence de différents modes de coopération logistique

La plupart des auteurs dont Dussauge et Garette (1995) distinguent les positions concurrentielles ou non des entreprises membres de l'alliance. Notre champ de recherche appartient aux stratégies d'alliances entre firmes non concurrentes et au type des partenariats verticaux comme nous l'avons indiqué dans la section précédente. Ils reprennent la typologie de Koenig (1993) sur les alliances entre firmes non concurrentes et la variable de classement typologique de celles-ci est le mouvement stratégique (reprise par Vasseur, 1991). Il est important de noter que le choix du mouvement stratégique est lié à la structure concurrentielle de l'activité dans laquelle prend place ce choix. Le mouvement stratégique du partenariat vertical est celle de l'intégration verticale. La coopération est un mode alternatif à la fois aux simples transactions entre fournisseurs et clients et à une intégration verticale complète. Dans ce contexte, l'alliance se développe dans un secteur connexe pour réduire les coûts de transaction et les risques associés (Koenig, 1993). Nous retrouvons par ailleurs des problématiques discutées dans le cadre des canaux de distribution au sein desquels, un des problèmes stratégiques essentiel est celui du rapport de force existant entre partenaires, l'un appartenant au secteur en amont et l'autre au secteur en aval, et surtout celui de l'évolution dans le temps de ce rapport de force. Ces auteurs notent que ce type de partenariat introduit une notion fondamentale nouvelle que l'on ne retrouve pas dans les autres formes de relations verticales: le partage de l'information et des gains.

2.2. Les typologies issues des approches organisationnelles des systèmes industriels

Auteurs	Modèle typologique proposé et caractéristiques des types	Objectifs et axes typologiques
Bensaou, Venkrataman (1992)	1. Relation distanciée 2. Relations à base de contrôle électronique 3. Relations de type électronique 4. Relations structurelles 5. Ajustement mutuel	Typologie orientée vers les modes de communication et de transmission entre partenaires. Comparaisons US et Japon
Brousseau (1993)	Typologie reposant sur la nature des informations: 1. Information promotionnelle nécessaire à l'échange 2. Information de développement 3. Information connaissance 4. Information de gestion logistique 5. Information de contrôle des transactions	Objectifs: 1.Moyen de modifier les coûts relatifs de recherche du partenaire 2. Transactions personnalisées 3. Transformation des caractéristiques de la transaction 4. Transactions récurrentes et permet mise en oeuvre de procédures flexibles 5. Favorise mise en oeuvre de mécanismes de supervision spécialisés

Calvi (1994)	Contexte des approvisionnements JAT. 3 types graduels: 1. JAT interne: rationalisation en interne de l'organisation productive en continuant de s'approvisionner à partir d'un programme ferme long terme 2. JAT flux tendus: les programmes fermes sont remplacés par des programmes prévisionnels indicatifs, alors que les appels de pièce sont eux réalisés en fonction de la demande réelle des chaînes du client. Pas de modification de l'organisation productrice du fournisseur 3. JAT fournisseur: évolution de l'organisation du fournisseur pour structurer sa production selon la logique JAT	
Laigle (1995)	1. Sous-traitance classique de composants 2. Fournitures de fonctions complètes 3. Fourniture de pièces ou fonctions développées de façon parallèle 4. Fourniture de pièces ou fonctions développées de façon coopérative: co-développement 5. Conception en commun, innovation partagée	Typologie sur étude de cas équipementiers automobiles, qui met en évidence la diversité des modes relationnels entre constructeur et fournisseurs Axe typologique: partage des activités (des situations hybrides existent néanmoins)

Tableau n°29: Typologies des modes de relations industrielles

Ces typologies permettent de faire une distinction entre la sous-traitance industrielle et le partenariat industriel. Le partenariat industriel n'est pas la sous-traitance. Au Japon, note Lecler (1993), les sous-traitants sont dénommés "entreprises coopérantes" afin d'éviter les sentiments d'infériorité véhiculé par le terme sous-traitant.

La typologie des modes JAT proposée par Calvi (1994) permet de comprendre, qu'il y a en réalité trois modèles de JAT d'approvisionnement:

- le JAT apparent: les flux ont bien l'apparence du JAT (livraisons fréquentes de petite taille) sans en avoir la vertu majeure, celle d'une démarche généralisée de réduction des coûts. Dans ce cas, le JAT peut être une prestation supplémentaire demandée au fournisseur dans le cadre d'une relation d'achat traditionnelle caractérisée par des rapports conflictuels,
- le JAT organisé: le client diminue la charge du changement à réaliser mais continue toutefois à transférer cette charge vers le fournisseur sans l'aider directement dans son effort d'adaptation,
- le JAT intégral: remise en cause profonde du modèle relationnel entre fournisseurs.

Celle de Bensaou et de Venkatraman (1992) permet également de comprendre une progression dans les modes coopératifs, comme le montre le tableau suivant (adapté de Bensaou et Venkatraman, 1992):

	Confiance mutuelle	Echange d'information	Incertitude de l'environnement	Nature de l'échange	Nature du processus relationnel
Relation distanciée	0	Très limité	Faible	Composants standards	Procédures formalisées
Relation à base de contrôle électronique	+	Très développé	Faible	Composants standards	Processus constructif de collaboration
Relation de type intégration électronique	++	Très développé	Forte	Produits complexes	Coopération
Relations structurelles	0	Par voies structurelles	Faible	Produits complexes	Confrontation
Ajustement mutuel	++	Limité	Forte	Produits complexes	Ajustement mutuel

Tableau n°30: Typologie des modes de relations

HLb3: Le type de coopération logistique est expliqué par:
- la nature et la quantité de l'information échangée et son utilisation
- le contenu des activités développées en commun (objet de la coopération)

Ces typologies d'alliances stratégiques focalisent sur l'apprentissage organisationnel et la complémentarité des apports. Certains théoriciens supposent que certains savoir-faire sont "organisationnels", c'est à dire incommunicables en dehors de la mise en place d'une certaine organisation, dont ils sont indissociables.

2.3.Vers une vision graduelle de la coopération

L'analyse des différentes typologies proposées nous permet d'identifier des formes graduelles de coopération et d'aboutir à une proposition de partenariat, que nous adapterons au contexte logistique de notre travail. L'hypothèse faite est que selon le type de partenariat, une alliance dure plus ou moins longtemps, produit des résultats plus ou moins équilibrés pour les entreprises partenaires et, au total, débouche plutôt sur une issue que sur une autre (Dussauge, Garette, 1995). Le tableau suivant présente des formes initiales de coopération sans qu'il soit possible comme on le verra de les qualifier de partenariat:

Types de coopérations initiales	Caractéristiques
Sous-traitance	Relations de type "mise en concurrence" perdurent Imposer le changement par la coercition Situation reste conflictuelle entre les parties chacun cherchant à dominer l'autre Interdit l'obtention d'une meilleure performance du fournisseur (qualité)
Marketing-achat	Démarche marketing appliqué à un marché amont. Pas de partage réel, ni au niveau technologique, ni au niveau économique. Le rapport de force reste nettement en faveur du donneur d'ordres, et les fournisseurs subissent les tests d'évaluation comme des contraintes supplémentaires. Fournitures de fonctions complètes: le client continue à gérer les principaux risques de "dérives" produit, mais perd en partie la maîtrise des risques d'industrialisation gérés par le fournisseur
Coopération opérationnelle et technique	Relation d'approvisionnement dans un système de production au plus juste (stades 1 et 2 de la typologie de Calvi, 1994) L'implication des fournisseurs ne découle pas d'un choix volontariste, mais n'est que le prolongement de la production au plus juste La structure des relations verticales ne change pas véritablement Il n'y a pas forcément partage (le fournisseur pouvant être obligé de gérer des stocks pour permettre à son client de produire en JAT)

Tableau n°31: Approche graduelle de la coopération

Les caractéristiques fondamentales qui permettent de faire d'une relation interorganisationnelle un partenariat nous semblent être les suivantes:

- le partenariat résulte d'un choix **stratégique** de part et d'autre. Il ne s'agit ni de faire, ni d'acheter, mais de faire avec,
- la **conception** doit être présente dans les objets de coopération. A ce stade de la coopération, il s'agit d'une véritable collaboration stratégique. Ce type de relation repose sur un réel partage et sur une dépendance mutuelle: la performance du fournisseur dépend du comportement du client et la performance du client dépend du comportement du fournisseur. Dans cette situation, les partenaires coopèrent pour augmenter ensemble leurs gains et accroître leurs avantages concurrentiels respectifs. Il existe alors un phénomène d'apprentissage relationnel. La conception peut être réalisée en parallèle ou ensemble (co-développement) (Laigle, 1995/b), voire concerner des innovations de systèmes technico-fonctionnels complexes (innovation partagée),
- la **globalité** de la relation. Le stade partenarial, c'est l'approche globale de la coopération,
- la relation partenariale implique un **partage des tâches et des responsabilités**.

Selon Desreumeaux (1994), une coopération entre partenaires non en situation de concurrence peut ne pas nécessiter une structure commune dotée de capacités d'auto-organisation. Dans le cas de finalités circonscrites, une simple répartition des tâches associée à un contrôle plus formalisé peut suffire.

3. La coopération logistique sous l'impulsion des producteurs et des distributeurs dans le secteur des produits de grande consommation

3.1. Trade Marketing

3.1.1. Définitions et enjeux

Le Trade Marketing (TM) est assimilé à la première étape d'une amélioration des rapports industrie/commerce. En effet, le TM permet à l'industriel d'optimiser sa démarche marketing classique de marque auprès de ses différents clients principaux par la recherche conjointe d'un plus grand échange afin de partager un profit supplémentaire.

Le TM s'inscrit dans une vision historique des relations entre les producteurs et les distributeurs:

Périodes	Tendance économique	Relation producteurs distributeurs	Principale évolution marketing	Principale évolution logistique
1950-1960	forte croissance	domination de la fabrication apparition des supermarchés	optique production	
1960-1975	croissance	évolution du rapport de force en faveur de la distribution apparition des hypermarchés	optique vente	centre de distribution pour canaliser les produits depuis les fournisseurs jusqu'aux points de vente
1975-1990	faible croissance	domination de la distribution diversification logistique des distributeurs marques de distributeur	segmentation du marketing	externalisation des activités logistiques et développement des logiques juste-à-temps
début des années 90	déflation	partenariat / affrontement	approche marketing dans une optique canal (trade marketing)	approche logistique dédiée

Tableau n°32: Position historique du trade marketing

Le TM, c'est la reconnaissance par les industriels d'une différenciation des stratégies commerciales et marketing, et des organisations des distributeurs. Il s'agit d'apporter des réponses différenciées par enseigne.

Le TM garantit une meilleure adéquation entre le marketing du fabricant et celui du distributeur, dans le but d'apporter une meilleure satisfaction aux consommateurs et d'anticiper ses besoins. Le TM se positionne donc à l'intersection du marketing du producteur et de celui des distributeurs, qui ont tous les deux vocation à développer le mix marketing adapté aux différents segments de consommateurs comme le montre le schéma suivant (adapté de Dupuis, Tissier-Desbordes, 1994):

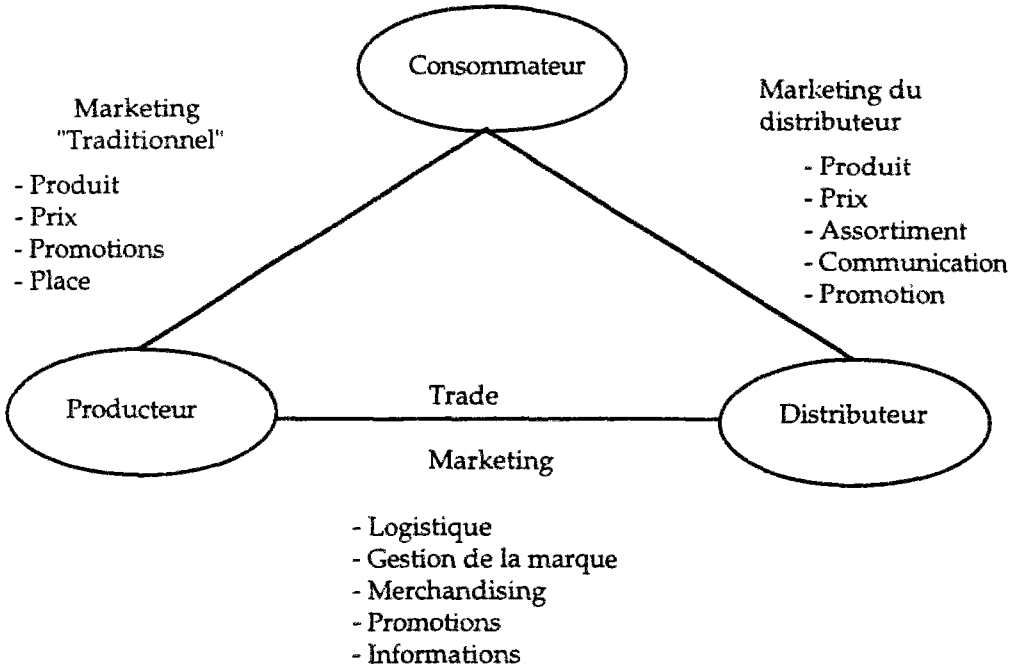


Figure n°23: Marketings dans les relations producteurs-distributeurs

Selon ce schéma, on voit apparaître les différents types de marketing, que sont:

- le marketing "traditionnel", qui est le marketing du fabricant et que l'on peut qualifier de marketing de la demande (Chain, 1992). Il s'agit de s'adapter au client et de répondre à son besoin. C'est le fabricant qui a l'initiative en s'adaptant au besoin du client et la distribution suit.

- le marketing du distributeur. Pour assurer sa position concurrentielle, le distributeur doit mettre en oeuvre deux types de marketing (Chetochine, 1992; Chain, 1992):

. le marketing d'entrée qui fait venir les clients dans le point de vente (image de l'enseigne, facilités d'accès,...),

. le marketing de sortie qui permet de faire acheter plus au consommateur (assortiment, promotion,...).

Qualifié de marketing de l'offre, le marketing du distributeur désapproprie le fabricant d'une partie de sa capacité d'actions marketing et surtout permet à l'enseigne de se doter d'une image de différenciation, qui favorisera la fidélité des clients dans la zone de chalandise de chaque magasin afin d'en accroître la fréquentation. Dans ce schéma, c'est le distributeur, qui a l'initiative et stimule le lancement de produits adaptés à son enseigne (références de marques nationales producteurs cohérentes, produits à marques distributeurs). Les consommateurs s'adaptent à l'offre du distributeur et le fabricant suit.

- le producteur est alors entraîné dans une logique d'accentuation et de promotion de cette stratégie de différenciation des images de chaque enseigne, par des actions marketing appropriées à celle-ci. C'est l'objet fondamental du **trade-marketing**, que l'on analyse ici comme une conséquence d'un transfert de pouvoir des mains des producteurs vers les mains des distributeurs, sur certains éléments du marketing mix. Certains voient le trade-marketing comme la volonté commune du producteur et du distributeur de sortir de la stricte zone des négociations et de

rechercher ensemble d'autres zones de profitabilité communes. D'autres distinguent le trade marketing stratégique (études, veille client) et le trade marketing opérationnel, qui concerne les principaux éléments du marketing-mix. Ce dernier regroupe, comme nous le verrons, les principaux domaines de collaboration sous le concept de "BLIMP": B comme brand, L comme logistique, I comme information, M comme merchandising et P comme promotion.

Le tableau suivant (adapté de Chain, 1992) montre les impacts concurrentiels respectifs de ces approches marketing:

Approches marketing **Type de concurrence**	Marketing traditionnel Vision fabricant	Marketing du distributeur
Pour le producteur	Marketing	Technologique
Pour le distributeur	Commerciale	Marketing

Tableau n°33: Impacts concurrentiels du trade marketing

Lorsque le distributeur prend en charge des activités marketing, le marketing devient l'élément concurrentiel prédominant entre les distributeurs. Les producteurs, alors en partie démunis d'actions marketing autonomes, doivent se replier sur la technologie d'innovation produit, de systèmes d'information, par exemple, pour développer des avantages concurrentiels. La concurrence au sein du secteur de la distribution, même si elle conserve une part commerciale importante, se dote d'une nouvelle dimension marketing.

Le TM, en se positionnant alors en amont de l'achat, s'appuie sur une compréhension segmentée des stratégies, des objectifs et des contraintes de chaque enseigne et par type de point de vente, afin de développer des stratégies d'enseigne distincte. Les objectifs généraux d'actions TM sont pour le distributeur d'accroître le volume d'affaire à l'enseigne par des ventes supérieures à la normale (augmentation du panier moyen), d'améliorer la rentabilité des surfaces de vente et pour l'industriel de fidéliser la clientèle. Les gains potentiels d'une adaptation des opérations au positionnement d'une enseigne sont identifiés dans le tableau suivant de manière qualitative:

		Fabricant	Distributeur
Fonctions industrielles	- réduction des coûts d'emballage	***	*
	- réduction des coûts de production	***	*
	- gain achat matières premières	**	*
Fonction logistique	- réduction des stocks par limitation des achats spéculatifs	***	***
Fonctions marketing	- réduction des coûts de gestion des promotions	***	**
	- meilleure efficacité dans le lancement des nouveaux produits	***	*
Fonctions commerciales	- animation des produits plus pointue	**	***
	- simplification des promotions	**	**
	- meilleure gestion des linéaires	*	***
Frais de gestion administratifs	- réduction des charges administratives	**	**

* faible
** moyen
*** important

Tableau n°34: Gains potentiels liés au trade marketing

Les moyens développés par le trade marketing sont principalement les suivants:

- adaptation des **promotions et des conditions commerciales** au positionnement de l'enseigne,
- permettre la construction des assortiments les plus judicieux et faire vivre l'offre en linéaire par la recherche d'une synergie entre industriels et détaillants au travers du **merchandising**, de l'approche par point de vente et des conditionnements spécifiques,
- l'interface **logistique** entre les deux parties sera une des clés du succès du TM. En outre, le TM exprime le passage d'un marketing d'achat à un marketing d'enseigne. Ainsi un fournisseur sera sélectionné suivant ses capacités de réponse à la demande du distributeur. Le référencement du produit se fera de moins en moins en fonction de la marque mais sera déterminé par la maîtrise des coûts et de la qualité de service. La négociation entre les deux parties sera alors fondée sur un objectif commun de résultat et non plus uniquement sur un prix d'achat.

Les chantiers du TM les plus souvent rencontrés sont alors les suivants (adapté de Dupuis, Tissier-Desbordes, 1994):

		Domaines potentiels de coopération			
		Conception	Fabrication	Distribution	Mise en linéaire
Diminuer les coûts	**Flux d'information**	- catalogue produit - EDI - fiche produit	- fiche produit	- traitement des commandes - EDI, temps réel	- scanning - accès partagé
	Flux physiques	- type de palettisation et de conditionnement adaptés à l'enseigne	- stockage des produits finis - mix push/pull	- circuits d'approvisionnement - prestataires	- prestation élargie des prestataires
Différencier l'enseigne	**Marketing client distributeur**	- offre adaptée au positionnement de l'enseigne	- PLV - sur emballage - marque distributeur	- opération spécifique pour différencier l'enseigne	-nouvelles techniques promotionnelles - co-packing
	Optimisation des assortiments	- prévisions des ventes		- offre fournisseur adaptée à la zone de chalandise	- PDP - gestion des magasins

EDI: Echanges de données informatisées
PLV: Publicité sur le lieu de vente
PDP: Profit direct du produit

Tableau n°35: Domaines de coopération du trade marketing

On peut constater que de nombreux chantiers sont identifiés comme pouvant être potentiellement des zones de progrès par des actions concertées entre producteur et distributeur. Néanmoins, les objectifs sous-jacents sont trop court terme (optique commerciale) pour entraîner des remises en cause organisationnelles nécessaires à tout partenariat et le trade marketing s'apparentent plus à des actions d'opportunité, qui permettent aux deux acteurs de mieux se connaître et éventuellement de développer un schéma coopératif.

Une influence sur les coûts se caractérise par la recherche de coûts unitaires plus faibles que ceux des concurrents tout en gardant au moins une qualité de service assez élevée. Cette action sur les coûts relève le plus souvent d'une amélioration d'ordre technique nécessitant le partage d'informations entre les deux protagonistes ce qui peut éventuellement amener des difficultés dans la mise en place d'une coopération durable. Cette compétition est le lieu de prédilection de la logistique.

Une compétition par la différenciation correspond à la mise en place d'un produit ou d'un service qui soit perçu par le secteur comme unique. Cela peut même aller jusqu'à une focalisation qui repose alors sur un concentration extrême de l'activité dans le but d'atteindre une cible étroite. Les actions à mener apparaissent davantage de nature stratégique, en demandant notamment une forte implication des deux acteurs (politique marque, stratégie prix...). La logistique à ce niveau peut jouer un rôle de plus en plus important comme nous l'expliquerons.

Les actions de trade marketing sont initialisées selon deux approches:

- la première correspond à une **proposition du producteur** et une finalisation avec l'enseigne. L'opération peut concerner différentes enseignes mais reste adaptée à chaque enseigne, par la mise en place de dispositifs modulables à chaque type de magasin. "Les Dims d'amour dans tous les Carrefour" ou "les

Dillings" de BSN chez Continent. L'opération touche différentes enseignes mais reste adaptée à l'enseigne, par la mise en place de dispositifs modulables à chaque type de magasin. BN, pour relancer ses biscuits, a réussi à s'adapter à l'image des principales enseignes alimentaires. A proprement parler les opérations de ce type peuvent être considérées comme de véritables actions TM. Les distributeurs regrettent d'ailleurs le nombre restreint d'industriels qui s'engagent dans ce type d'opération.

- la seconde est réalisée à la **demande du distributeur** et comprend plusieurs fournisseurs. L'opération peut alors se décliner sous trois configurations:

. les animations autour de thèmes tels que les anniversaires et les fêtes spécifiques constituent la première famille (25 ans d'un distributeur, "Olymprix" annuel du numéro 1 de la distribution en France: Leclerc),

. les opérations spécifiques à un rayon du magasin ou à une catégorie de produit. C'est "l'opération beauté" chez Carrefour, la"foire aux vins"chez Auchan,

. enfin, le dernier type se décline sous la forme d'un mariage entre les produits distributeurs et des grandes marques. L'idée étant de promouvoir le produit du distributeur qui se situe sur un marché différent de celui de la marque. Casino, distributeur en France a été précurseur de cette forme d'opération. Cette seconde catégorie ne représente pas en tant que telle la véritable image d'une opération de trade marketing. En effet, le distributeur dirige complètement la manoeuvre en imposant ses conditions à plusieurs fournisseurs. Les marges de concertation restent faibles et, du fait de la présence d'autres industriels, les retombées financières sont souvent moyennes pour le producteur. En outre, la plupart de ces actions restent stratégiques (concurrence horizontale pour les industriels) et ponctuelles. De ce fait elles débouchent rarement sur un partenariat durable et de grande envergure. Cette catégorie d'opérations peut néanmoins évoluer vers une coopération plus profonde entre les deux parties pour donner jour à un TM multimarques complémentaire à celui initié par une marque.

HLc1: Le type de coopération logistique diffère selon la position respective du producteur et du distributeur dans le canal de distribution (rapports de force) et l'initiateur de la coopération (producteur et distributeur)

Un élément important de la réussite de ces opérations trade marketing est le découplage qu'il est obligatoire de réaliser entre l'approche trade et la négociation commerciale, ce qui implique une différenciation des structures de négociation et de trade chez les industriels.

Les gains issus du trade-marketing ont été évalués de 3,5 à 4,5% du prix de vente consommateur dans le cadre de l'adaptation des opérations au positionnement de l'enseigne (Chinardet, 1994). En outre, toute opération trade devra être suivie par un bilan détaillé (impact en terme de volume, de rentabilité, d'image, de fréquentation...), ce qui pose le problème du système de mesure de performance approprié.

3.1.2. Types de trade marketing

Une question importante est de savoir dans quels cas le trade marketing restera limité aux aspects opérationnels et dans quels cas, il répondra à des orientations stratégiques lourdes et conduira à des réorganisations des acteurs

concernés. Les recherches effectuées par Dupuis et Tessier-Desbordes (1994) montrent que l'intensité de la compétition horizontale, relative aux formes de distribution dans le commerce de détail alimentaire, et l'intensité de la compétition verticale, c'est à dire la situation conflictuelle ou non avec les fournisseurs, permettent de bâtir une pré-typologie des modes relationnels entre producteurs et distributeurs relatives au trade-marketing, comme le montre le schéma suivant:

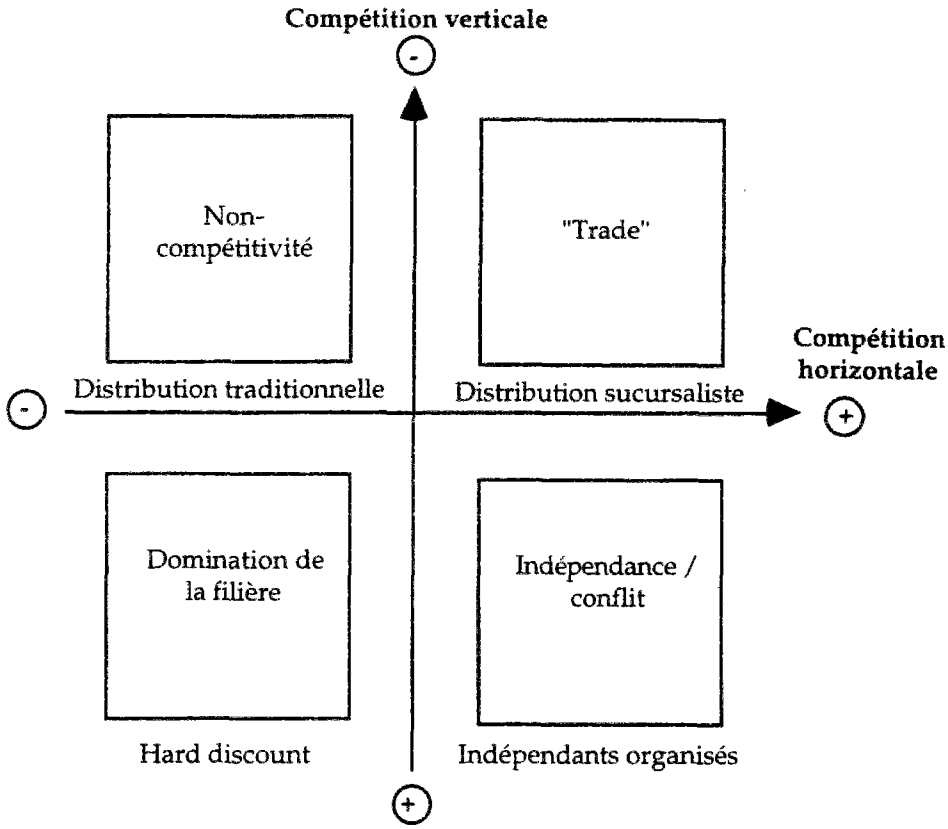


Figure n°24: Types de trade marketing

Si l'on considère cette typologie, il est intéressant de donner une première représentation des 4 types de relations producteurs/distributeurs que l'on trouve aujourd'hui en France dans le commerce alimentaire:

- la stratégie gagnant/gagnant que l'on appelle également stratégie "Trade". Elle prône la formation de couple producteur/distributeur dans l'optique d'une compétition horizontale. Le concurrent n'est pas un distributeur ou un fournisseur mais les deux réunis. Cette stratégie commence à peine à se développer en France. On trouve beaucoup de pseudo opération trade, mais peu de vraies coopérations entre les deux parties.

- la stratégie gagnant/perdant reste la plus rencontrée. Elle correspond à une indépendance conflictuelle entre distributeurs et fournisseurs. Chacun essaie d'optimiser sa position sur l'axe vertical et horizontal. Toute entité étrangère à la société est considérée comme concurrente. Peu importe qu'elle soit une enseigne ou une société industrielle. Ce type de comportement débouche donc sur une stratégie gagnant/perdant en fonction des rapports de forces relatifs.

- la stratégie de non-compétitivité. De par la taille ou le positionnement de l'un des deux acteurs il n'y a pas d'action à l'égard des fournisseurs et des distributeurs.

- la stratégie hard-discount. L'un des protagonistes impose ses conditions au second qui ne peut qu'accepter s'il veut réaliser l'opération (cas des PME).

Nous reviendrons dans le chapitre 3 (section 2) sur cette représentation des stratégies des enseignes du commerce alimentaire français lorsque nous aurons mieux explicité son évolution, mais nous pouvons en tirer une hypothèse structurante sur notre modèle:

HLc2: Le type de coopération logistique est fonction des formes de distribution (ce qui valide l'idée de la place des formes de distribution dans l'axe des familles logistiques)

HLc3: Le type de coopération est conditionné par la stratégie poursuivie par le distributeur détaillant et par le producteur

En interne dans l'entreprise, il est possible selon nous d'identifier trois approches différentes de trade-marketing, selon une première proposition typologique appliquée au trade marketing:

- le trade offre / demande, qui est focalisé sur le montage d'opérations commerciales,
- le trade logistico-opérationnel, qui s'intéresse à l'optimisation des opérations,
- le trade managérial ou global, qui conduit à des réflexions sur l'organisation intra et inter des sociétés.

HLc4: La démarche de trade marketing montre qu'à un certain stade de coopération, la seule approche logistique est insuffisante et doit intégrer une dimension marketing et commerciale

Le cas du trade offre / demande, qui est très orienté marketing et qui ne nécessite pas de coordination préalable entre les composantes marketing, comptes clés et logistique de l'entreprise peut être illustré par le schéma suivant, qui comporte un axe horizontal coupant différentes zones:

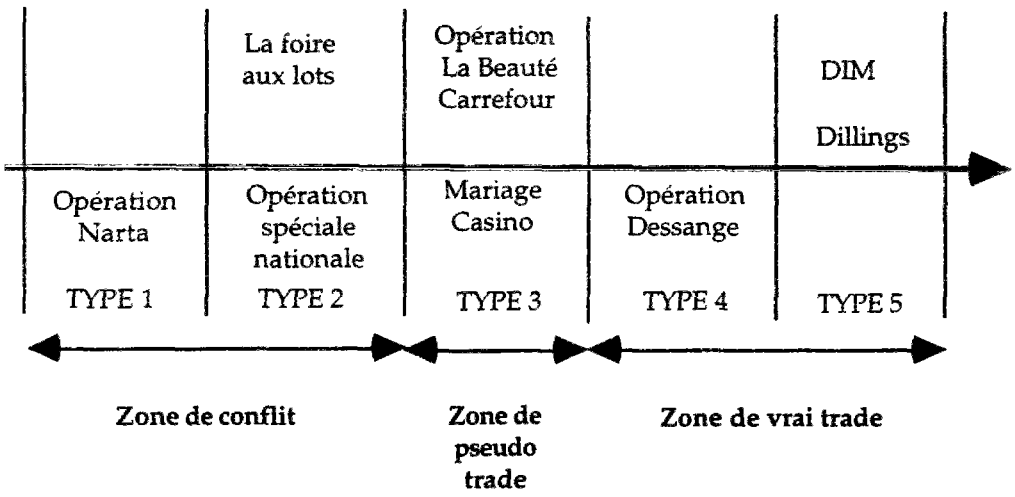


Figure n°25: Types de trade marketing (suite)

Ces dernières délimitent les différents types de coopération que l'on peut concevoir aujourd'hui entre les deux parties:

- type 1 (nFournisseurs/nDistributeurs/nMarques/nOpérations) et (nF/1D/nM/1O) : Opérations simplement réalisées pour le niveau exceptionnel du prix de vente consenti par les fournisseurs. L'initiateur de cette opération est le distributeur et elle touche plusieurs marques.
- type 2 (nF/nD/nM/nO) : Opérations promotionnelles classiques multimarques à l'initiative des distributeurs et des fournisseurs, pouvant s'appliquer à l'ensemble des distributeurs. Ce sont les opérations spéciales nationales de certains industriels.
- type 3 (nF/1D/nM/1O) : Opérations assimilables à une promotion sophistiquée, à l'initiative des fournisseurs ou des distributeurs et s'appliquant à une enseigne. Elles s'insèrent le plus souvent dans les opérations multimarques des enseignes. Ce sont la plupart des opérations spéciales enseignes de producteurs.
- type 4 (nF/1D/nM/1O), (1F/1D/nM/nO) : Opérations montées en coopération (merchandising, assortiment, publicité...). L'initiative de l'opération est partagée. Cette dernière s'applique à une seule enseigne dans le cadre d'une opération multi marques.
- type 5 (1F/nD/1M/1O), (1F/1D/1M/1O) : Opération correspondant à un travail en profondeur entre un fournisseur et un ou des distributeurs (cas du lancement d'un produit). L'initiative de l'opération est à l'actif de l'industriel. L'opération est mono marque.

Les deux premiers types sont en réalité des zones de conflits latents entre producteur et distributeurs. Le type 3 peut être considéré comme une zone intermédiaire. Enfin les types 4 et 5 sont considérés comme des zones de vrais trade marketing entre producteurs et distributeurs.

Ce Trade offre/demande se caractérise par le passage d'une logique produit à une logique client. On peut ainsi considérer que l'on passe pour les clients distributeurs du système classique des 4P (Produit, Prix, Promotion, mise en Place) au système des 4C : Consommateur au lieu de Produit, Coût remplace Prix, Commodité d'achat se substitue à Place et Communication remplace Promotion.

3.1.3. Les limites de l'approche trade marketing

Un certain nombre de freins à la diffusion du trade marketing apparaissent et doivent être pris en considération par les industriels et les distributeurs qui souhaitent se lancer dans cette approche:

- **l'asymétrie des implications**: les actions trade-marketing sont majoritairement laissées à l'initiative du producteur. Actuellement 95% des coûts de mise en place d'une opération sont à la charge de l'industriel. Si on parle de synergie partagée dans les gains pourquoi ne pas parler de synergie partagée dans les coûts.

- **les stratégies de distribution de masse doivent s'adapter**: tout responsable marketing qui désire augmenter ses parts de marchés vise le 100% de distribution en nombre (DN). Or cet objectif s'oppose avec l'idée de personnaliser les produits par enseigne. D'où, la remise en cause d'idées qui font l'approche classique du

marketing : l'augmentation des parts de marché devient un critère insuffisant pour juger l'efficacité de la réussite de la stratégie commerciale, la communication de masse devient inopérante pour les produits présents chez un seul distributeur.

- **la discrimination d'enseigne**: l'aspect discriminatoire de certaines opérations spécifiques peut avoir des conséquences néfastes pour l'industriel. La réalisation d'opérations exclusives peut conduire les industriels à délaisser des distributeurs et donc des parts de marchés. Le gain potentiel doit donc être suffisamment important pour pouvoir se permettre un tel comportement. Sans aucun doute c'est le principal frein au développement de telles opérations et par essence à l'approche trade dans son ensemble.

- **l'organisation de l'industriel**: la mise en place d'une stratégie trade demande une redéfinition de l'organisation des fonctions et des métiers au sein des entreprises. En outre, pour l'industriel, une parfaite maîtrise des coûts de distribution par enseigne, et des coûts des différentes opérations, est obligatoire. D'où la nécessité d'avoir un contrôle de gestion précis et de parfaitement connaître les desirata et particularités des clients.

- **le contexte économique général qui stimule la logique de discount de la distribution**: n'incite pas les distributeurs et les producteurs à assumer le risque de changement qu'entraîne la mise en oeuvre d'une politique trade. Aussi, les négociations sont encore très dures, et les changements de structures difficiles à opérer. L'orientation prix des négociations commerciales implique la déviation actuelle des relations fournisseur/distributeurs vers l'optimisation des conditions d'achat.

- **l'héritage du passé**: comme nous le détaillerons, certaines enseignes de distribution sont marquées par une décentralisation de leurs points de vente de type hypermarchés (grande autonomie de cette forme de vente). Or, le trade marketing demande une grande centralisation des moyens logistiques et des décisions. C'est le cas des distributeurs indépendants français (première place en volume), qui freinera sans aucun doute l'approche coopérative qu'implique le trade marketing.

- **la confidentialité des informations**: dans l'optique d'un partenariat les échanges d'informations seront nombreux. Or, certaines de ces informations auront un caractère confidentiel. L'assurance d'une confiance totale est donc nécessaire pour permettre une instauration de la politique trade. Et comment un distributeur sollicité par des concurrents fournisseurs sur des marchés identiques peut-il garder le secret ? Et si le distributeur commercialise ses propres marques comment va-t-il utiliser les informations du fournisseur ?

Certains obstacles apparaissent et d'autres approches, qui se veulent plus systématiques voire normatives, comme l'ECR, tentent d'y remédier.

Avant de regarder dans le détail ces deux catégories, on doit insister sur la variabilité des apports du TM suivant la famille de produit.

3.2. Efficient Consumer Response

3.2.1. Définitions et enjeux

Le projet ECR (que l'on peut littéralement traduire par: "Réponse Efficace au Consommateur" ou par "Réactivité au Service du Consommateur") a été lancé aux Etats-Unis en 1992 sous l'impulsion du Food Marketing Institute dans le secteur des produits vendus en grande distribution, de gros intervenants (Procter & Gamble, Wall Mart) avec pour objectif principal de rationaliser la chaîne de distribution. Cette démarche est diffusée en France en particulier par le cabinet Andersen Consulting. ECR est une démarche de progrès visant à mieux répondre à la demande des consommateurs:

- en instaurant un niveau croissant de relations impliquantes entre fabricants et distributeurs,
- en privilégiant une gestion tirée par la demande plutôt que poussée par les produits, ce qui suppose aussi des efforts unilatéraux, comme le montre le schéma suivant:

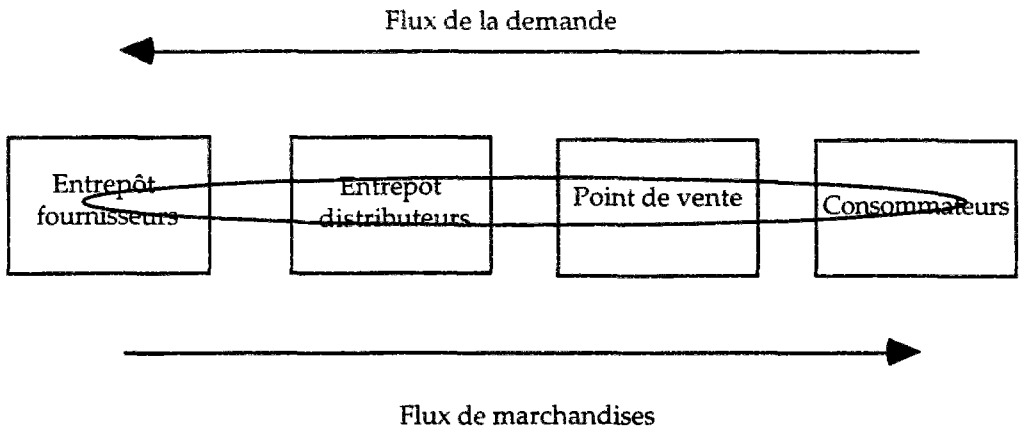


Figure n°26: Logique générale flux de l'ECR

La démarche qui a été adoptée a consisté à associer de manière paritaire des industriels, des détaillants et des grossistes, autour de cinq chantiers de base:

- les best practices (méthodes les plus efficaces),
- les outils et la technologie,
- la formation et le management,
- la définition des standards de coûts et de suivi,
- la résolution des problèmes spécifiques aux indépendants.

Le premier élément fondamental et nouveau par rapport au trade marketing, c'est **la position centrale du consommateur final** dans le système ECR. Cet élément est essentiel parce qu'il permet d'identifier désormais le service client (limitation des ruptures de stock) comme un objectif prioritaire de la coopération entre le producteur et le distributeur. La conséquence est que si les décisions relatives au TM concernent essentiellement le marketing et le commerce, ECR nécessite une implication de la Direction Générale qui accepte de repenser la relation commerciale.

Pour accroître la performance de la chaîne producteur-distributeur, quatre domaines ont été identifiés pour atteindre ces objectifs comme le montrent le tableau et le schéma suivants:

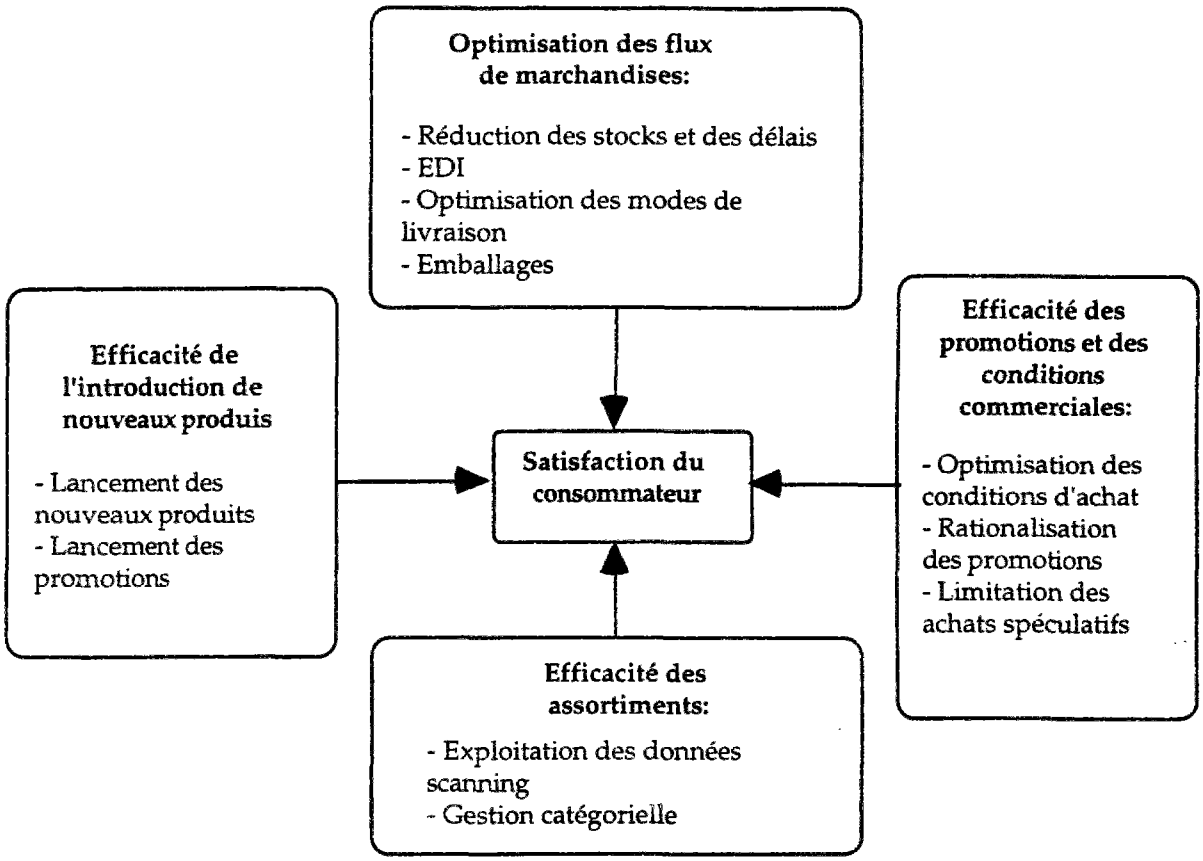


Figure n°27: Chantiers ECR

Logistique	Assortiment	Promotion	Nouveaux produits
- EDI - Données Scanning - CAO (Commandes Assistées par Ordinateurs) - Cross-Docking (livraisons alloties et complétées - CRP (programme de réapprovisionnement) - Gestion réalisée par les fournisseurs - DSD (livraison directe)	- Définition des assortiments - Category Management - Merchandising - Assortiment différencié par région et point de vente	- Promo trade - EDLP (every day low price) - Pay for performance (données scanning) - Promo consommateurs	- Optimisation du lancement - Laboratoire d'observation - Définition des produits en partenariat - Données Scanning - Temps réel d'analyse

Tableau n°36: Composantes des chantiers ECR

Le second élément fondamental et distinctif, c'est la nécessité d'associer étroitement une démarche technique (logistique et systèmes d'information par exemple), organisationnelle et multi-fonctionnelle en prenant en compte l'aspect commercial, alors que le trade marketing ne prend en compte la dimension commerciale que pour réaliser des opérations dédiées à une enseigne.

Les enjeux ont été évalués par centre de coût:

Centre de coût	Gains
Prix de revient	Réduction des coûts de production (moins d'heures supplémentaires, meilleure utilisation des capacités) Coûts des emballages moins élevé (moins de promotions, moins de sur conditionnements) Gain à l'achat sur les matières premières
Marketing	Réduction du coût de gestion des promotions (distributeur et consommateur) Plus d'efficacité dans le lancement des nouveaux produits et des promotions
Achats/ventes	Moins de ressources sur le terrain et au siège (moins de promotions, moins de déductions sur facture)
Logistique	Meilleure utilisation des moyens de transport et d'entreposage Généralisation des plates-formes d'éclatement Réduction des stocks (stocks spéculatifs notamment)
Coûts administratifs	Réduction des charges administratives et comptables
Magasins	Améliorations des rotations et des marges Réduction des charges administratives (approvisionnement assisté du magasin)

Tableau n°37: Enjeux de l'ECR (Kurt Salmon Associates, 1993)

Ils sont évalués quantitativement comme suit (Kurt Salmon Associates, 1993):

- une économie de 30 milliards de dollars par an aux Etats-Unis,
- une baisse des prix de vente public (PVC) "théorique" de 10,8% en 1996,
- une répartition des gains de la manière suivante: 60% pour les industriels et 40% pour les distributeurs.

Les figures n°28 et 29 représentent les plans de développement du programme ECR à court, moyen et long terme.

Figure n°28: Le Programme ECR à court terme (2 ans)

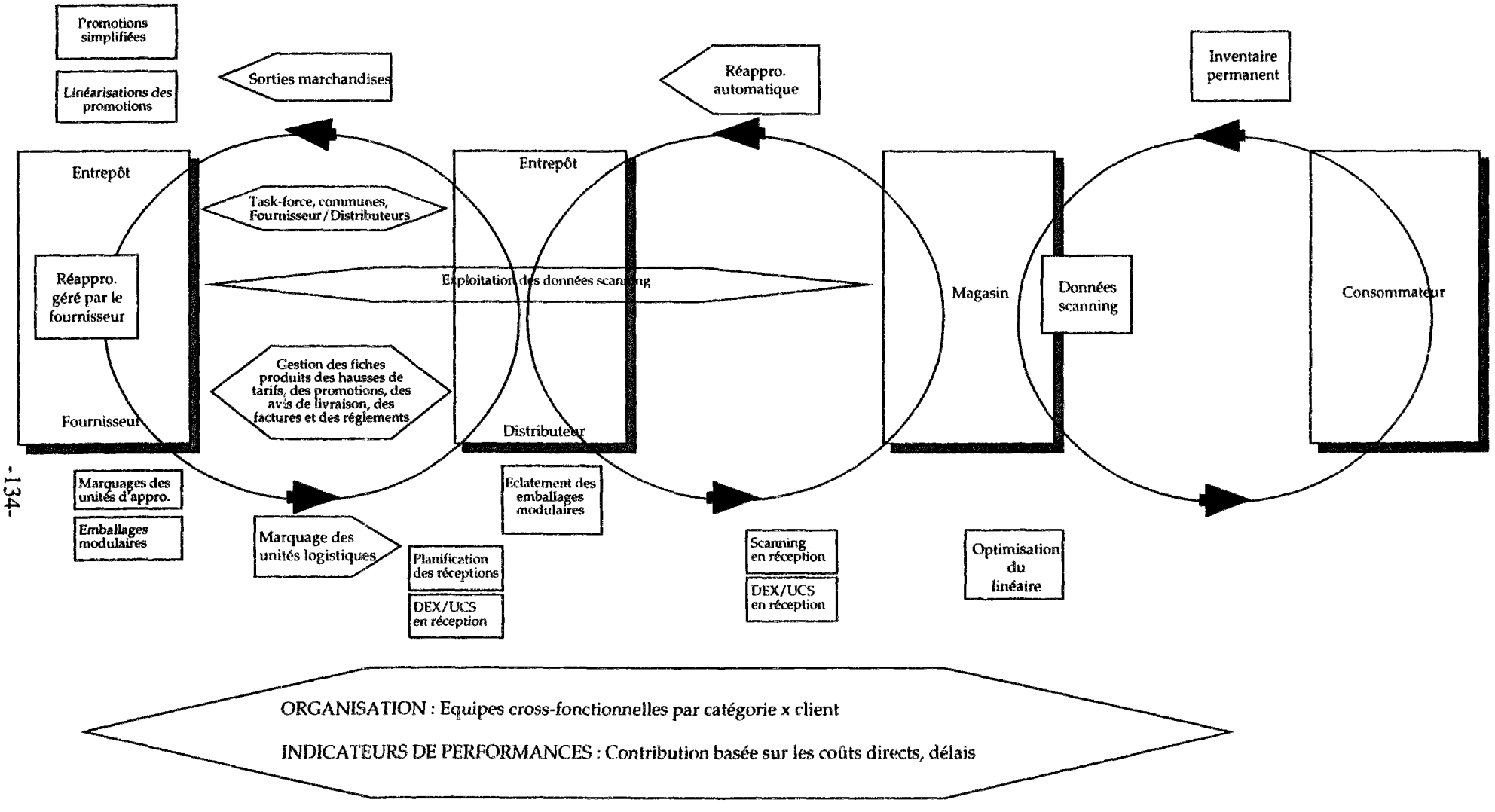
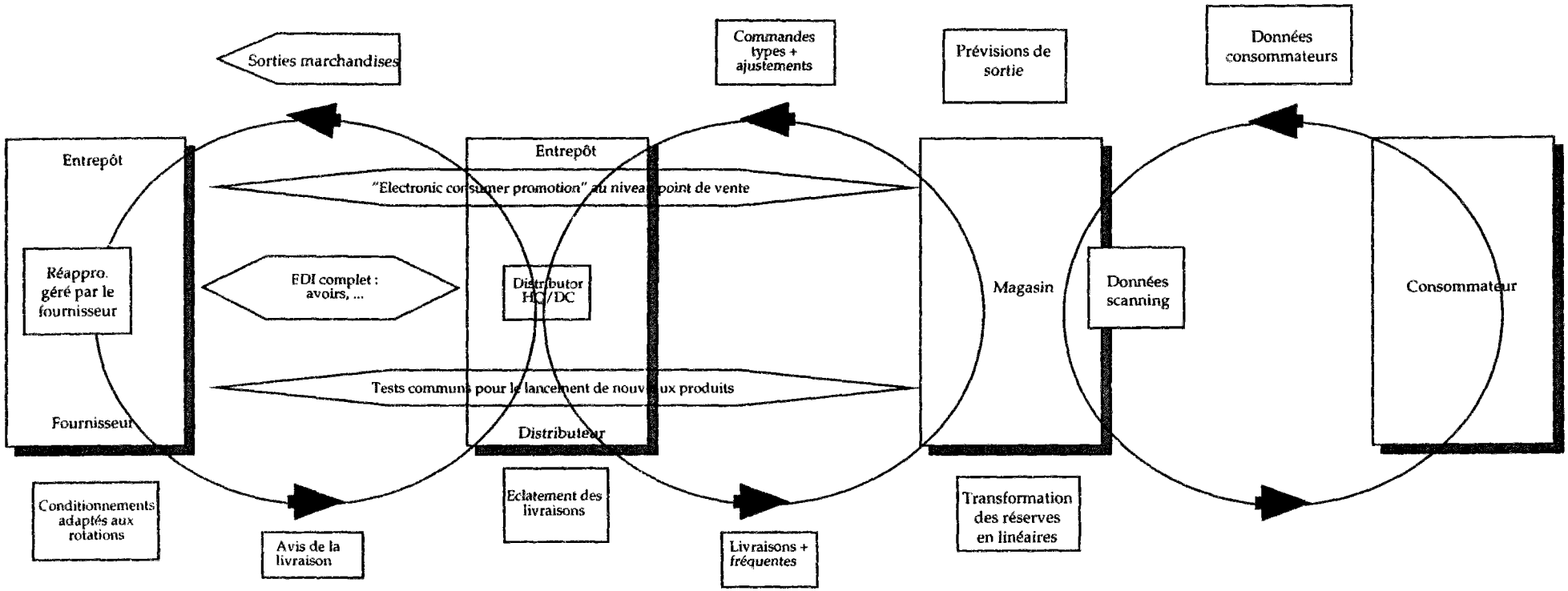


Figure n°29: le Programme ECR à moyen terme (2 à 5 ans)



ORGANISATION : Equipes cross-fonctionnelles par catégorie x client

INDICATEURS DE PERFORMANCES : Satisfaction client/consommateur ; ROI par article/client/catégorie, délais

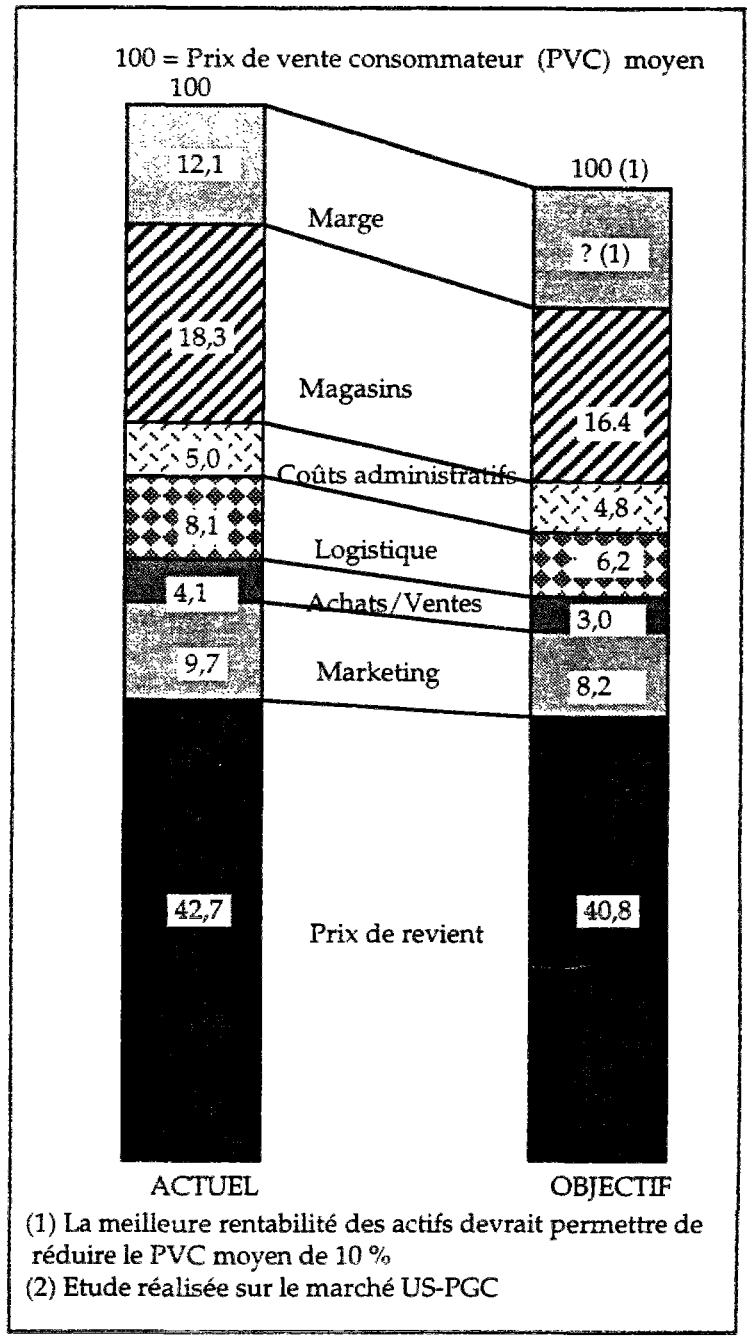


Figure n°30: Structure de coût dans la chaîne d'approvisionnement

La contribution des quatre chantiers préidentifiés aux économies sur le prix de vente consommateur (PVC) est la suivante, pour un total de 10,8%:

Domaine de coopération de l'ECR	Enjeux en % du PVC
Optimisation des flux marchandises	4,1%
Efficacité des promotions et des conditions commerciales	4,3%
Efficacité des assortiments	1,5%
Efficacité de l'introduction des nouveaux produits	0,9%

Tableau n°38: Valorisation des enjeux ECR

Les principaux pré-requis qui semblent nécessaires à l'instauration d'un véritable ECR sont:

- *un changement de mentalités* à la vente pour les industriels et à l'achat pour les distributeurs. Ces derniers ne venderont plus ce qu'ils ont acheté, mais achèteront ce qu'ils auront vendu, ce qui contredit les positions de certains distributeurs discounters, tels que Edouard Leclerc, qui au passage distingue commerce et distribution: "Faire du commerce, c'est acheter le moins cher possible pour revendre le plus cher possible. Distribuer, c'est acheter le moins cher possible, pour revendre le moins cher possible" (cité in Benoun, Héliès-Hassid, 1995). Cela signifie qu'en parallèle avec un accroissement de leur compétence en marketing (mis en évidence avec le trade marketing), les distributeurs opèrent une translation depuis des achats négociés durement, clé de leur marge nette vers une véritable animation commerciale et marketing de leurs actifs de vente. On pourrait dire qu'aujourd'hui, tout démarre de l'achat, et que demain avec l'ECR tout partira des ventes,

- ce type de fonctionnement optimisé est inimaginable sans *le développement de l'EDI*, et ce, pour trois raisons fondamentales:

. il faut partir de la demande réelle de chaque point de vente élémentaire et non plus des consommations agrégées des entrepôts distributeurs, dans une logique pull (flux tirés) de recomplètement,

. il faut gérer la complexité de la demande qui associe incertitude, variations en volume et en qualité du fait des actions promotionnelles et du lancement de nouveaux produits,

. il faut absorber la volumétrie des transactions: l'ordinateur des Galeries Lafayette dialogue avec 300 sites, 1800 terminaux écrans, 2500 caisses, 6000 Minitel et 4000 TPE, ce qui engendre 2,5 millions de transactions par jour (LSA, n°1369, 28/10/93).

L'ensemble du système est donc innervé par les terminaux points de vente (TPV) des distributeurs, qui collectent l'information de sorties de caisse (scanning data). Plusieurs questions alors se posent:

. qui finance l'investissement de ces TPV ?

. est-on assuré de la rentabilité de cet investissement, surtout quand on sait que les distributeurs sont dans une logique de profitabilité court terme et que les projets ne sont lancés que si les résultats sont certains ?

. quel est le mode juridique de transmission de ces données ? Plusieurs possibilités sont envisageables:

- vendre l'information aux industriels et aux panels de consommateurs
- réserver et ne transmettre l'information qu'aux industriels impliqués dans des partenariats ayant la volonté de faire progresser la relation commerciale. Dans ce cas, les fournisseurs n'obtiendront que les données de vente les concernant et non celles de leurs concurrents,
- divulguer les données de caisses à l'ensemble des fournisseurs.

Les réponses à ces questions sont révélatrices du type de relation coopérative que sont prêts à développer producteurs et distributeurs.

- par conséquent, la mise en oeuvre de *partenariats privilégiés*, qui permettent de lancer des opérations tests,

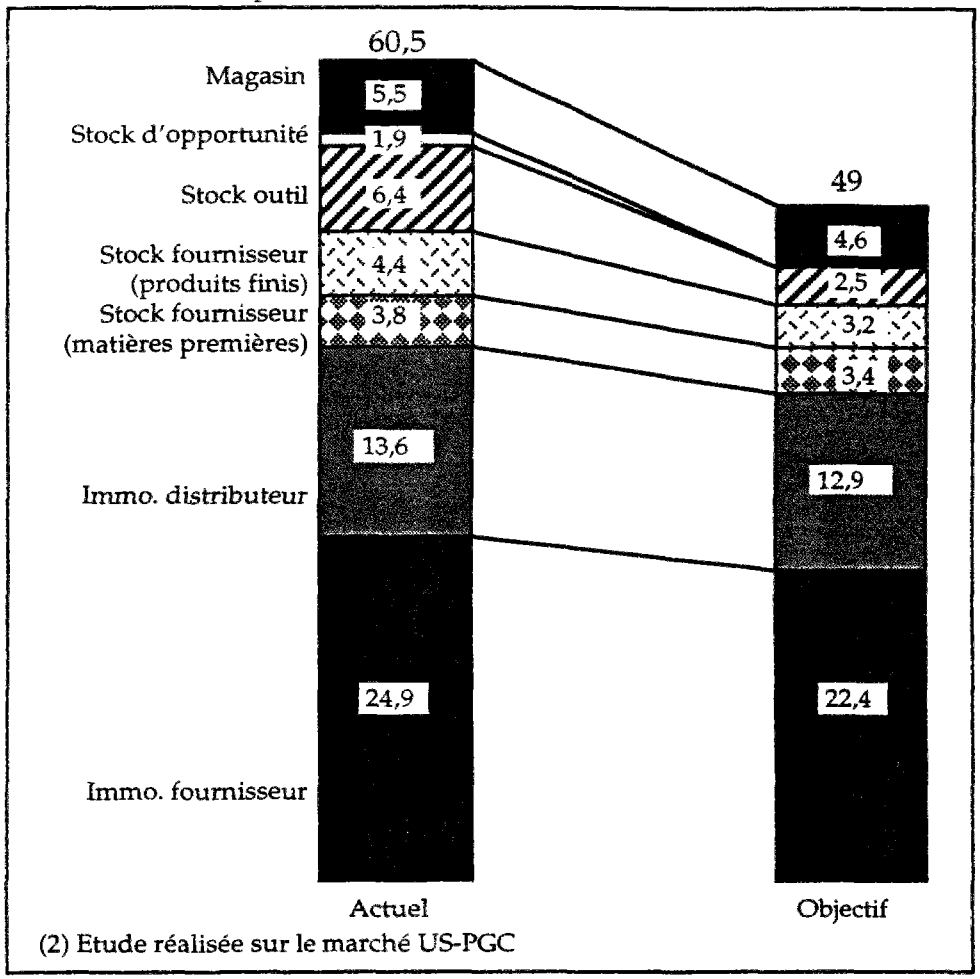


Figure n°31: Structure des actifs dans la chaîne d'approvisionnement
Actifs rapportés à un CA de 100

- il apparaît nécessaire de sous-tendre toute démarche ECR par l'élaboration de *modèles de coûts*, qui permettent de valider les enjeux économiques d'une telle démarche. C'est ce que nous ferons dans notre expérimentation,

- la construction de *tableaux de bord* de mesure de la performance,

- la formation d'*équipes multifonctionnelles*,

- l'implication du *top management*.

HLc5: S'engager dans une démarche de progrès mettant au centre des préoccupations, les consommateurs, implique un fort niveau de coopération logistique, qui pose le problème de la répartition des investissements et des gains

Les conditions de réussite de la mise en oeuvre de l'ECR sont principalement les suivantes:
- ne pas perdre de vue la satisfaction du consommateur
- faire piloter l'ensemble du processus par la Direction Générale
- raisonner "win-win" et non plus "win-lose"

- mesurer la contribution de l'informatique au processus (EDI, systèmes de réapprovisionnement,...)
- mettre en place les moyens de mesurer les performances réelles et de contrôler les progrès accomplis
- prendre en compte de façon réaliste les forces concurrentielles.

ECR est un schéma à la fois conceptuel et pratique alléchant en double terme de dynamique commerciale et d'optimisation économique de la chaîne d'approvisionnement, mais qui reste pour le moment très théorique. La réunion ECR Europe des 25 et 26 janvier 1996 à Genève devait réunir 700 personnes. 1300 étaient au rendez-vous, 75% des communications ont été faites par des consultants, très peu de présentations ont concerné des retours d'expérience et la plupart des distributeurs alimentaires français n'avaient délégué que leur responsable EDI. C'est à l'évidence révélateur de la maturité, en particulier française, sur cette démarche.

3.2.2. Une question posée par l'ECR: développement de partenariats stratégiques ou de systèmes normalisés ?

La démarche ECR est paradoxale dans le sens où son succès semble conditionner par:
- l'instauration de relations partenariales (dans un sens à l'évidence différent de celui utilisé pour décrire les relations entre un équipementier automobile et le constructeur) ou en tous cas binômiales réciproques, qui peuvent impacter sur les règles du jeu concurrentiel. Il est clair qu'avec ECR, une volonté de coopération fournisseur-distributeur émerge dans le sens de l'élaboration et la poursuite d'objectifs communs tout en respectant les objectifs spécifiques:

Objectif du producteur	Objectif du distributeur
Maximiser le rendement de l'actif par client	Maximiser la marge au mètre carré
Objectifs communs	
- Réduction des ruptures - Marketing du point de vente - Optimisation de l'espace de vente - Réduction des stocks - Productivité de la préparation et des manutentions	

Tableau n°39: Objectifs du producteur et du distributeur dans l'ECR

- et une standardisation des systèmes d'information et logistiques par exemple pour obtenir les économies d'échelle pressenties, qui permettra une généralisation des solutions les plus efficaces. Les messages qu'il est possible de transmettre par EDI sont:
  . la commande
  . l'avis d'expédition
  . la fiche produit
  . la facture
  . la confirmation de commande
  . le journal des mouvements.

Les constats sont que tous les distributeurs ne sont pas au même niveau dans la mise en place d'EDI, que la commande est le message le plus fréquent (50% des

messages en grande distribution, l'avis d'expédition étant en seconde position avec 30%) et que les écarts sont importants d'une famille de produits à une autre. Le développement d'une norme apparaît conditionnée par l'intervention d'un organisme représentatif des acteurs, qui permet de dépasser les intérêts individuels pour élaborer des systèmes bénéfiques à la collectivité sectorielle. C'est le rôle de Gencod (Groupement d'Etudes de Normalisation et de Codification) en France, détenu à 50% par les fabricants (Genfa) et à 50% par les distributeurs (Gendi), qui est membre fondateur de EAN International (58 pays membres en 1993). Les rôles principaux de Gencod sont:

. de participer à l'élaboration et à la maintenance de ces standards au plan national et international,

. de définir avec les utilisateurs des règles d'usages indispensables à leur application pratique correcte.

Les outils développés sont:

. un langage de communication entre entreprises

. les code-barres pour le suivi physique et la gestion des points de vente et des entrepôts.

La question posée est donc de savoir s'il est préférable stratégiquement pour un distributeur par exemple de développer des savoir-faire spécifiques dans un objectif soit de lutte concurrentielle horizontale, selon les deux modalités suivantes:

- avec un fournisseur donné, un distributeur peut espérer obtenir des performances commerciales meilleures que son concurrent par le partenariat
- exploiter son savoir faire développé avec un groupe restreint de fournisseurs pour l'imposer de manière coercitive aux autres fournisseurs et éventuellement aux autres distributeurs (Carrefour annonce en mars 1996 qu'il met en place son propre standard de communication: attitude de "free rider"), afin d'obtenir un avantage concurrentiel sur l'ensemble du secteur,

soit d'apparaître en position de leadership pour impulser et participer en association avec des partenaires horizontaux et verticaux au développement d'une norme, et pouvoir bénéficier ainsi en première place des économies inhérentes à ce standard.

La réponse à ces questions est fonction de la position respective des acteurs, de leur maturité technologique et de leur stratégie respective.

3.3. Supplier Retailer Collaboration

Le SRC (Supplier Retailer Collaboration) est une étude menée au niveau Europe par le Coca-Cola Retailing Research Group, qui a porté sur 11 cas de collaboration (dont Promodès et BSN). La méthode de recherche a été basée sur 5 débats séminaires suivis par 175 sociétés dans 5 lieux européens et sur l'analyse de 127 questionnaires.

Selon cette étude, la somme des bénéfices potentiels des SRC dans l'industrie européenne peut être évaluée à un pourcentage entre 2,3 et 3,4 du volume des ventes au prix de détail. Ces bénéfices seront répartis entre détaillants (environ 60%) et fournisseurs (environ 40%). La différence principale de cette étude avec ECR réside dans les estimations des bénéfices potentiels et le fait que cette étude a été réalisée à partir de plusieurs pays européens.

La définition donnée dans l'étude Coca-Cola du partenariat est la suivante: "On peut parler de collaboration fournisseurs-détaillants lorsque fournisseurs et détaillants partagent leurs propres données internes et externes et mettent en

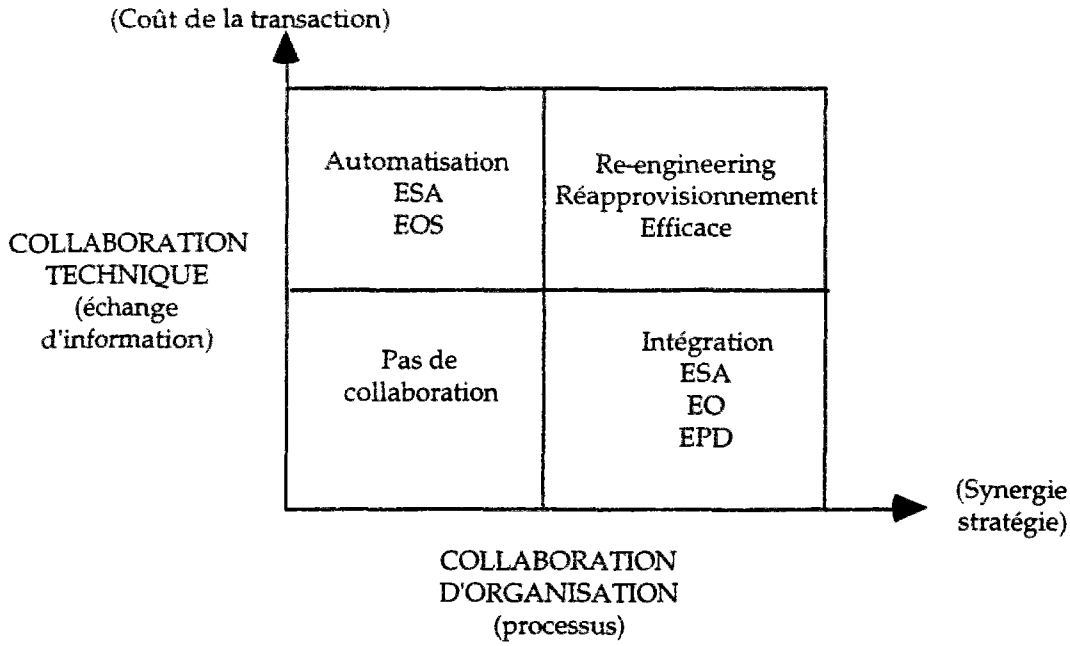
commun des politiques et procédés de décision ayant pour objectif clair de partager les bénéfices. Une coopération traditionnelle entre fournisseurs et détaillants devient une collaboration réelle au moment où ils commencent à échanger des analyses de ventes et des données de coût afin de partager les bénéfices".

L'étude SRC distingue différents types de collaboration:

- le premier type se concentre sur la réduction des frais de fonctionnement (sur la circulation des produits et des documents). Le gain potentiel est de 1,5 à 2,5 % du CA. Les 2/3 des bénéfices iront aux détaillants à cause de leur plus grand volume d'activité dans la chaîne d'approvisionnement, le tiers restant allant aux fournisseurs,
- le second se concentre sur le développement de synergies dans le choix et la variété des produits mis sur le marché et les prix promotionnels. Ce type de collaboration est plus "stratégique" et sélectif. L'étude estime que les bénéfices pourront atteindre au moins 0,8 à 0,9% du volume des ventes au prix de détail. Dans ce type, les fournisseurs gagneront légèrement plus (de l'ordre de 60% des bénéfices).

La principale différence avec ECR réside dans les estimations des bénéfices potentiels. Les conditions de démarrage aux USA permettent aux chercheurs de prévoir un profit total d'environ 10,8% du volume des ventes au prix de détail, résultat pouvant être atteint en 2 ou 3 ans.

Selon SRC, une collaboration est un processus basé sur la confiance mutuelle et le désir de construire des relations à long terme. L'essentiel de cette collaboration repose sur l'échange d'informations et de savoirs entre fournisseurs et détaillants pour tout ce qui concerne les besoins de consommateur, les habitudes d'achat et de produits. La technologie de l'information, le traitement informatique des données et l'échange informatisé des informations (EDI) sont donc des points essentiels au développement des collaborations (dimension routinière de l'intégration). SRC propose alors une typologie en fonction de la nature de la collaboration en matière de technologie de l'information:



ESA: Efficacité de l'assortiment magasin
EOS: Normes de fonctionnement efficaces
EO: Efficacité opérationnelle
EPD: Efficacité de lancement du produit et du développement

Figure n°32: Typologie des coopérations dans SRC

Cette typologie développée par GEA pour l'étude SRC distingue bien une recherche de baisse des coûts de transaction rendue possible par une collaboration technique et une recherche de synergie stratégique, qui n'est envisageable que si des collaborations organisationnelles plus profondes s'engagent entre les partenaires.
SRC considère que l'équilibre des forces des partenaires concernés est cependant un facteur déterminant dans la définition des caractéristiques de collaboration. La collaboration entre partenaires de forces différentes sont définies comme "intégration virtuelle". Dans ce cas, les rôles, les avantages, les problèmes, les risques et les opportunités sont immédiatement évidents pour les partenaires.

La collaboration entre partenaires de force égale a des caractéristiques différentes et est appelée "alliance stratégique". En revanche, lorsque les acteurs ont des forces inégales, la notion "d'intégration virtuelle" est retenue pour qualifier le mode relationnel.

La démarche alors proposée par SRC pour développer des collaborations entre fournisseurs et détaillants est la suivante:

- choisir un partenaire innovant
- commencer avec les projets adéquats
- évaluer les bénéfices (avantages)
- fixer les normes
- constituer un club.

3.4. Conclusion d'étape

La distribution des produits alimentaires en Europe arrive si ce n'est déjà pas encore fait à la fin de sa période de croissance. Une concurrence de plus en plus

forte oblige chacun à réduire les coûts. Ces facteurs expliquent pourquoi on entre dans un processus de collaboration.

Les partenariats réalisés à ce jour en France concerne essentiellement les surgelés, les aliments pour animaux domestiques (petfood), les produits frais et les produits détergents. Les caractéristiques de ces marchés sur lesquels se sont développées des actions de coopération sont les suivantes:

- un marché peu impliquant: la multiplication du nombre de références et des promotions ne constitue pas un facteur clé de succès,
- faible impact du commercial sur la logistique, du fait du nombre de références assez faible à gérer et un nombre de promotions assez réduit,
- le poids de la logistique dans le coût de revient des produits,
- la rapidité d'écoulement des produits est une priorité vitale, dans le cas notamment des produits frais. Il y a donc relativement peu de ruptures,
- un marché en stagnation (croissance de 0%, 1% ou 2% par an) et des produits peu impliquants et fortement banalisés. Les gains de parts de marché sont essentiellement basés sur une réduction du prix de vente et donc des coûts internes et logistiques,
- de gros volumes: les gains de productivité ont déjà été réalisés par des économies d'échelle importantes.

HLc6: Dans les secteurs de volumes importants à marge faible, la coopération logistique est classiquement orientée vers l'obtention de gains de productivité

Dans ces conditions, les gains de parts de marché pour ces fabricants sont basés sur les gains de productivité qui eux-mêmes sont liés pour une large part à une réduction des coûts logistiques. Les partenariats mis en place ont donc pour objectif essentiel de réduire les coûts logistiques liés aux dysfonctionnements ou aux sous-optimisations existants au sein de la chaîne logistique allant des usines des fournisseurs jusqu'au linéaire.

CHAPITRE 2: PRESENTATION DE LA TYPOLOGIE

Section 1: La première variable typologique: positions stratégiques du producteur et du distributeur, et structure du canal de distribution

1. Hypothèses

Nous regroupons dans le tableau suivant les hypothèses que nous avons formulées suite à notre analyse de la littérature en en précisant le rattachement théorique:

Hypothèses relatives à la variable 1: Positions stratégiques du producteur et du distributeur et structure du canal de distribution
Théorie des coûts de transaction
HLa1: Le développement de schémas coopératifs permet de limiter les comportements opportunistes des acteurs de la chaîne logistique en limitant les effets de l'asymétrie par la mise en oeuvre, par exemple, de processus de routinisation
HLa2: Le recours à un spécialiste logistique permet au delà d'une sous-traitance génératrice d'économies logistiques et d'une plus grande transparence des coûts logistiques, de développer les postures coopératives et de limiter les comportements opportunistes
HLa3: Il n'est possible de rendre compte du développement de relations de coopération entre producteurs et distributeurs qu'en ayant une approche intégrant le coût total (production, logistique, distribution commerciale) d'une chaîne d'approvisionnement donnée

Théorie des contrats

HLa5: La possession d'actifs logistiques (savoir-faire, systèmes d'information, outils logistiques) conditionne le mode relationnel qui s'instaure entre deux acteurs d'une chaîne d'approvisionnement logistique et le type de collaboration, qu'il est alors possible de développer

HLa6: Le développement d'un partenariat logistique crée des actifs spécifiques aux deux partenaires (systèmes d'information) qui leur permet soit d'exercer un pouvoir (imposer une norme), soit d'obtenir un avantage dans leurs propres champs concurrentiels (spécialisation)

HLa7: Les modes de relation logistique entre producteurs et distributeurs dans les chaînes d'approvisionnement sont dépendants des positions respectives de ces acteurs et de leurs intentions stratégiques

HLa8: La mise en oeuvre de coopérations logistiques nécessite l'élaboration d'indicateurs qui rendent compte des résultats de cette démarche coopérative

HLa9: Les technologies spécifiques à la logistique (systèmes d'information, gestion partagée des approvisionnements, techniques d'entreposage) sont à l'origine de mouvements stratégiques d'agents ou de groupes d'agents, qui tentent d'imposer une norme aux autres agents, en cohérence avec leur stratégie respective (développement de la part de marché, accroissement du profit, barrières à l'entrée pour de nouveaux entrants,...).

HLa9bis: La technologie des opérations ne nécessite pas (obligatoirement) de coopération. La logistique étant fonction de pilotage, les technologies de l'information occupent une place privilégiée dans les coopérations logistiques.

Théorie de l'économie industrielle

HLa10: La structure des marchés amont et aval (concentration) et la situation économique de ces marchés (nature et qualité de la demande) engendrent des environnements sectoriels qui conditionnent l'intention coopérative

HLa11: L'accroissement de l'incertitude (attentes des consommateurs, comportements opportunistes des distributeurs, lancement de nouveaux produits par les industriels, fluctuations erratiques de la demande en volume et en qualité) renforce la prise en compte de la logistique dans une chaîne d'approvisionnement

HLa12: Chaque mode de coopération logistique est approprié à la réduction de certaines composantes de l'incertitude. L'augmentation de l'incertitude renforce le poids de la logistique

Théorie du management stratégique

HLa13: Les modes de coopération logistiques sont dépendants de la maturité des secteurs d'activité où ils prennent place

HLa14: La nature de la valeur créée par la coopération logistique entre producteur et distributeur, ainsi que leurs intentions stratégiques respectives sont à l'origine de la distinction de différents types de coopération logistique

Théories des canaux de distribution
HLa16: La position respective des acteurs au sein d'une chaîne d'approvisionnement est le résultat d'une répartition des fonctions entre ces acteurs motivée par la recherche d'une minimisation des coûts
HLa21: La maîtrise des paramètres logistiques, qui peuvent faire l'objet ou non de coopération, peut en fonction de caractères structurels (caractéristiques produits, concentration, facteurs clés de succès,...) procurer un pouvoir relatif supérieur et donc un contrôle sur d'autres variables de la relation
HLa25: L'approche coopérative consiste à considérer l'interdépendance comme une donnée de la chaîne d'approvisionnement et à exploiter cette interdépendance comme un avantage concurrentiel
HLa26: La coopération logistique implique un mode de relation entre producteur et distributeur non pas basé sur l'exercice du pouvoir mais sur l'interdépendance

Tableau n°1: Hypothèses relatives à la variable 1

2. Résultats

La logistique des chaînes d'approvisionnement est une activité complexe et les optimisations théoriques dont elle fait l'objet sont fortement réductrices et simplificatrices sans identifier par une approche globale les leviers d'amélioration de la performance. En préliminaire à la discussion des résultats relatifs à la variable explicative 1 de notre typologie, nous voudrions rappeler que cette variable fonde sa légitimité sur deux idées directrices:

- il apparaît nécessaire de prendre en compte les positions stratégiques des acteurs de la chaîne d'approvisionnement et de l'impact de ces choix stratégiques dont la logistique peut faire partie sur l'organisation logistique du canal, sur les postures face à la coopération logistique et plus largement sur la gestion stratégique de l'interdépendance, qui est une alternative à l'intégration capitalistique,
- la structure du canal de distribution (marketing channel), qui résulte de la structure des marchés amont et aval, de la structure relative des coûts de production et de transaction, des facteurs de l'environnement (décisions réglementaires, évolution des besoins des consommateurs) et aussi des stratégies développées par les acteurs du canal, est explicative du type de coopération logistique, qui peut se mettre en place entre un producteur et un distributeur.

La figure 1 propose une représentation de ce qui précède. Les parties grisées relatives au comportement de l'acheteur (au sens du destructeur final), à la définition de la formule du point de vente et aux facteurs institutionnels et environnementaux ne font pas partie du champ de notre recherche, comme cela a déjà été mentionné. En revanche, les trois acteurs cibles de notre étude, les producteurs, les distributeurs et les intermédiaires commerciaux ou logistiques (prestataires de service), sont appréhendés à travers leurs stratégies globales et fonctionnelles qu'ils développent à la fois dans un contexte sectoriel et une structure de canal de distribution.

La complexité dont nous parlons (Cohendet, Krasa, Llerena, 1988), c'est celle de la diversité des stratégies et des organisations des acteurs (par exemple, les différentes organisations logistiques des distributeurs du commerce organisé, les

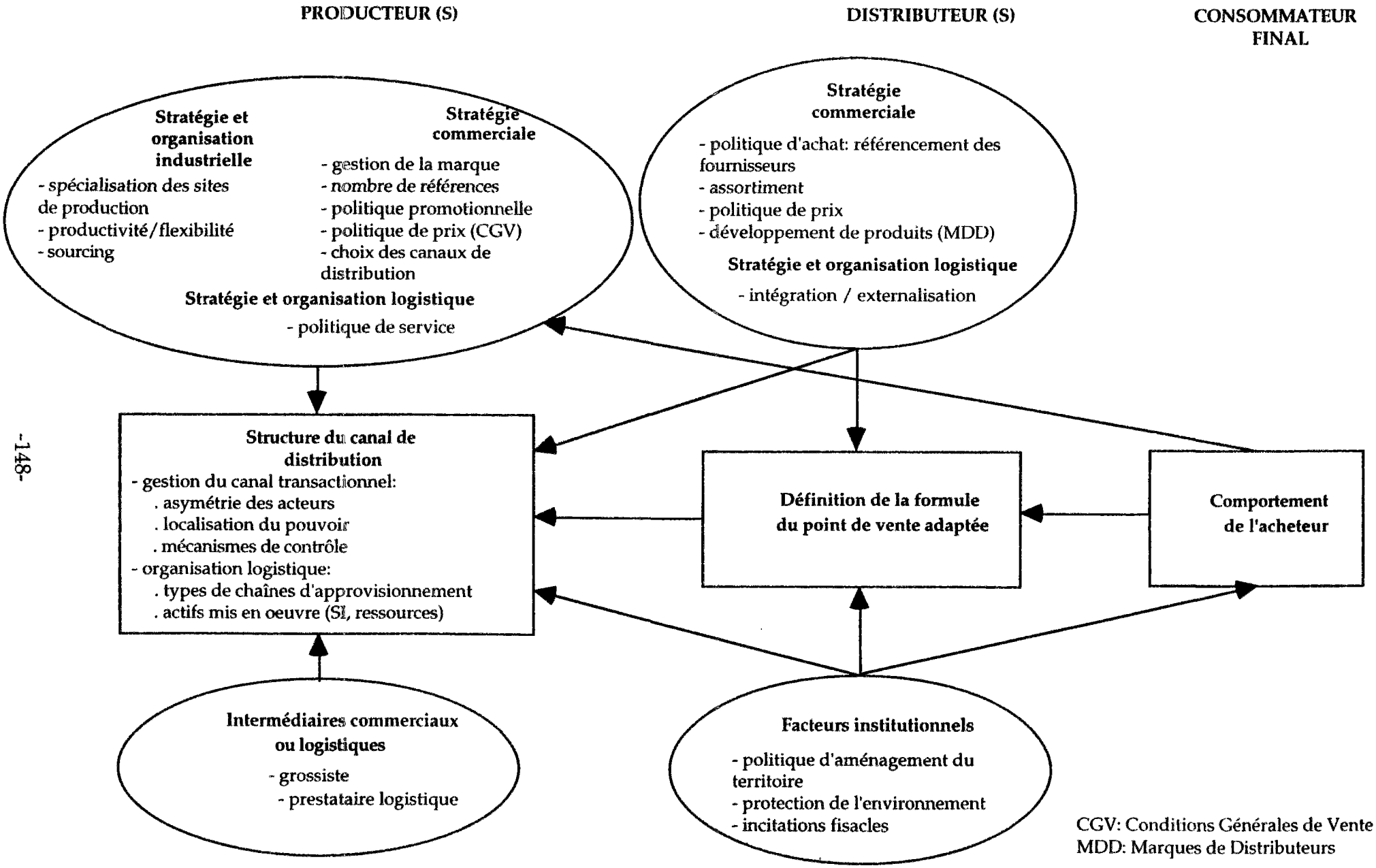


FIGURE N°1: CHAMP DE LA RECHERCHE RELATIF A LA VARIABLE 1: Positions stratégiques du producteur et du distributeur et structure du canal de distribution

stratégies commerciales multi-canaux des producteurs, les exigences différenciées de niveau de service par famille logistique), de l'évolutivité et de la variété des marchés aval (consommateurs), qui impliquent réactivité et flexibilité des producteurs et des distributeurs, de la double déstabilisation des flux amont (focalisation des sites de production) et aval (concentration de la distribution). La complexité, c'est aussi l'incertitude substantielle, qui résulte des lacunes d'information et l'incertitude procédurale, conséquence des limites cognitives humaines (Wolff, 1992). Les mécanismes de coopération permettent d'instaurer par leur flexibilité intrinsèque des systèmes organisationnels qui gèrent cette complexité.

Nous voudrions alors insister plus particulièrement sur les points suivants:

-1. Globalement, les relations producteurs-distributeurs sont marquées par **une asymétrie de pouvoir**, soit en faveur du producteur (pneu), soit du distributeur (produits alimentaires), qui structure la relation verticale et qui est apparente à trois niveaux:

. en terme d'évolution structurelle, dans la taille relative des producteurs (existence de groupes multi-nationaux puissants) et des distributeurs (émergence, croissance rapide et fusions de chaînes de détail nationales, puis internationales). Le résultat est que dans certains secteurs, les détaillants ont des tailles qui excèdent celle de leurs fournisseurs en termes de ventes, d'actifs et de capitalisation boursière, ce qui conduit à des situations de quasi-oligopoles de production et de distribution. Il est intéressant de noter que dans les marchés à compétition prix, les distributeurs alimentaires, qui veulent développer des coopérations avec des industriels, choisissent ces derniers parmi les plus grands groupes (Wall Mart avec Procter et Gamble, Carrefour avec Danone, Nestlé, Procter et Gamble, Mars). L'enjeu est la mise en oeuvre de moyens suffisants (ressources humaines et maîtrise technologique, niveau d'investissement nécessaire) et l'imposition ultérieure aux autres acteurs de la chaîne des solutions testées et mises en oeuvre (standardisation et recherche du retour sur investissement). Cette attitude s'explique également par la nature d'effet de seuil de la logistique (volume suffisant pour rentabiliser l'investissement),

. en terme de conduite, les détaillants ont accru **le contrôle** sur des fonctions traditionnellement réalisées par les producteurs (Fernie, 1989), telles que la distribution physique, la publicité, le packaging, la conception de nouveaux produits, la gestion de promotions. Le développement des marques distributeurs dans le secteur de la grande distribution est au coeur de cette évolution, dont l'enjeu est le contrôle de la valeur ajoutée et le développement de nouveaux savoir-faire. Pour les producteurs, les MDD (marques de distributeurs) peuvent être une opportunité d'amortir les frais de création et sont produites dans des sites industriels délocalisés. Pour certains producteurs, qui ont lourdement investi dans la création de marques internationales, il y a risque de devenir alors de simples façonniers, alors que c'est une réelle opportunité pour d'autres. Néanmoins, les simulations que l'on peut réaliser sur l'évolution de la répartition des marques nationales des producteurs (60% en 1993 selon Nielsen), des premiers prix (16%) et des marques de distributeurs (24%) montrent que si la part des premiers prix (30%) et des marques distributeurs (30%) augmentent au détriment des marques industrielles (40%), se posera alors un

problème de marge pour les distributeurs (Vieille, 1995). Les distributeurs auront alors besoin de marques nationales fortes pour fidéliser leur clientèle mais aussi pour préserver leurs marges.

Par ailleurs, on peut discuter pour savoir si la logistique est plus au coeur du métier du distributeur que du producteur, sachant qu'à l'interface entre le producteur et le client, le distributeur gère une logistique conjointe d'approvisionnement et de redistribution physique (Woindrich, Jastrabsky, Mathe, 1990-91). De notre point de vue, c'est la gestion partagée des opérations logistiques par une approche coopérative, qui est la véritable question.

. la nature de la relation commerciale et le champ d'action de la négociation. Ces éléments fondateurs de la relation peuvent s'analyser selon une première dimension, qui est celle de la valeur ajoutée de production et de la valeur ajoutée de distribution, qui dépendent elles-mêmes de deux facteurs principaux:

- l'évolution historique des structures de la production et de la distribution
- la nature du produit (axe 2 de la typologie)

Sur ce critère **valeur ajoutée**, il est possible de positionner les producteurs et des distributeurs selon le schéma suivant:

Valeur ajoutée de production (marque, technologie, innovation)	Faible	Forte
Forte	**Les prix** Le producteur maîtrise sa marge; il se bat pour maintenir le positionnement prix de son produit (eaux minérales, produits d'étanchéité)	**La maîtrise du contact avec le client** Les producteurs veulent pouvoir suivre l'évolution des besoins de leurs clients et promouvoir leurs gammes de produits eux-mêmes (cosmétiques, pneus)
Faible	**Les coûts** Les distributeurs connaissent les coûts et ont des alternatives d'approvisionnement (hard discount)	**La contribution par le fournisseur à la valeur ajoutée du distributeur** Le fournisseur veut aider le distributeur à réaliser une partie de sa valeur ajoutée (produits d'étanchéité)

Valeur ajoutée de distribution (assortiment, fractionnement des lots de production en unités consommateurs, conseil, choix, ambiance, SAV)

Figure n°2: Enjeux conjoints producteurs-distributeurs

L'approche géographique révèle, sur ce point, des natures de relation commerciale très différentes d'un pays à un autre, comme le montre le tableau suivant (source Bain & Co, cité par LSA n°1233):

France	Allemagne	Royaume-Uni
. Négociations centrées sur les prix seulement	. La négociation joue sur plusieurs critères (prix, promotions conjointes, services d'assistance pour la gestion du linéaire)	. La négociation joue essentiellement sur la qualité et le prix
. Rapports conflictuels: - le déréférencement est une pratique courante - la coopération est limitée - la planification à long terme est difficile	. Rapports moins conflictuels: - le déréférencement est une exception - la coopération se développe - la planification à long terme est encouragée	. La relation est fondée sur des règles de conduite et des attentes mutuelles prédéfinies: - le fournisseur est un partenaire - coopérations pour les nouveaux produits et les promotions - intégration amont des distributeurs (MDD) - renforcement de l'image du distributeur

Tableau n°2: Comparaison géographique des relations commerciales

Nous proposons le schéma suivant pour représenter l'impact de la position des acteurs au sein du canal de distribution que nous appréhendons selon les critères précédents. Nous regroupons sous le paradigme de pouvoir l'ensemble des facteurs qui confèrent une position et qui conditionnent les potentialités de coopération entre les acteurs. La figure suivante montre que la coopération suppose une position respective du producteur et du distributeur non seulement forte (marques à forte notoriété, positionnement clair, position concurrentielle forte sur leurs marchés horizontaux respectifs), mais aussi équilibrée (diagonale). Dans le cas d'une relation asymétrique, comme dans le secteur des produits de grande consommation où le rapport de force a évolué du producteur au profit du distributeur (Grant, 1987), il y a risque d'utilisation de la démarche coopérative au profit de l'acteur au pouvoir le plus important (répartition des gains).

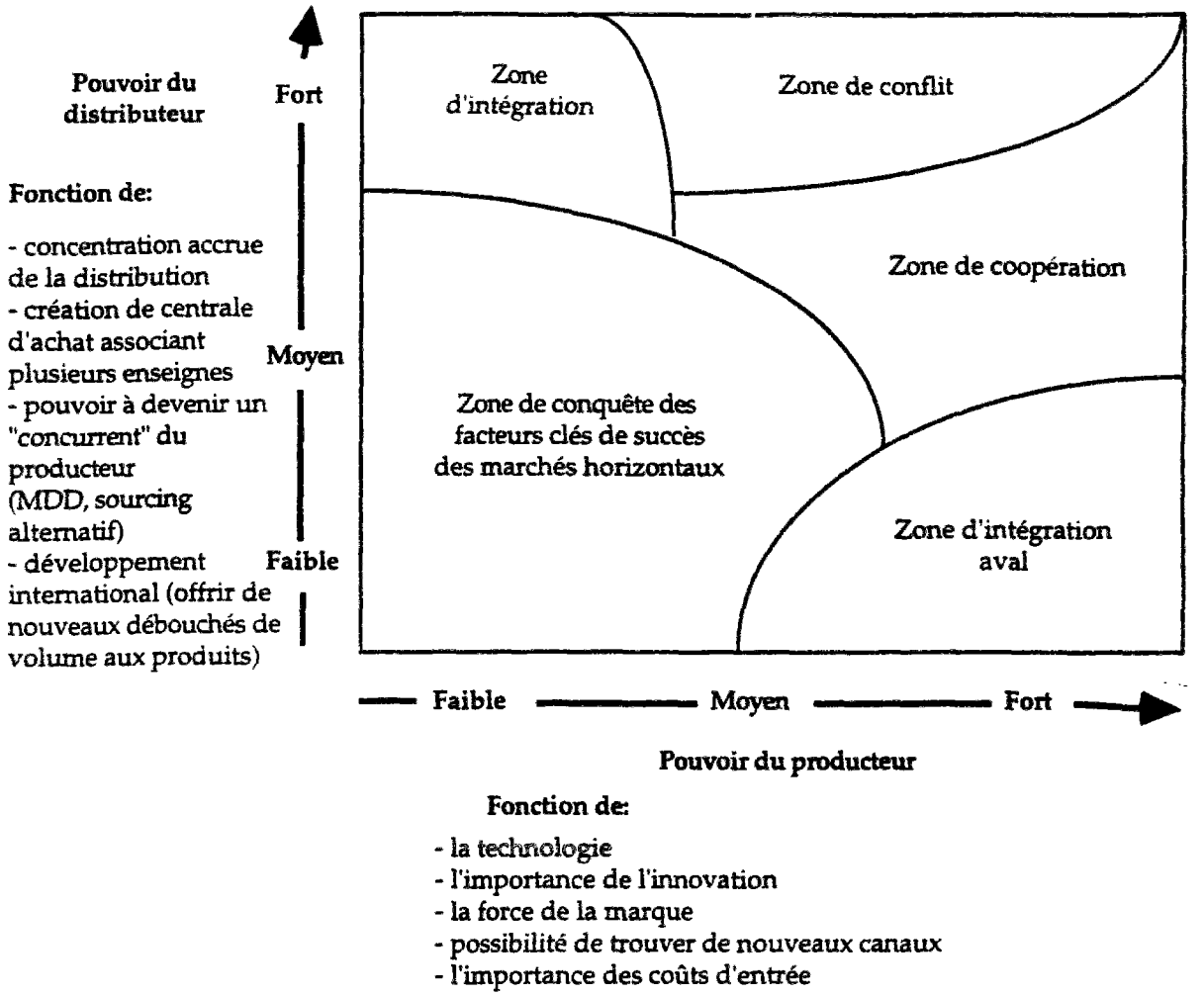


Figure n°3: Potentialités de coopération en fonction des pouvoirs respectifs du producteur et du distributeur

Les travaux théoriques des canaux de distribution ont montré que l'existence d'un leader contrôlant un canal de distribution donné peut stimuler plus facilement (moins de freins) et efficacement (meilleurs résultats) la mise en oeuvre d'organisations commerciales et logistiques performantes. Le problème consécutif à une telle situation est que ce leader capte à son profit les bénéfices de cette organisation inter-firme. Coopérer implique la volonté partagée de répartir équitablement la valeur créée issue de cette coopération. Dans une approche initiale (type 1) qui ne place pas le client au coeur de la démarche, la problématique de la répartition de la marge entre producteurs et distributeurs peut être résumée de la manière suivante: la perception du distributeur est que même s'il lui faut optimiser la chaîne d'approvisionnement dans l'intérêt de ses clients, il considère qu'à court terme, ce que gagne son fournisseur, il le perd et que cela fait partie de la nature même du commerce.

La position asymétrique explique également sans que cela soit suffisant de qui viendra l'initiative pour développer une coopération. L'importance d'être l'initiateur d'une démarche coopérative est renforcée par le facteur temps. La

réussite d'une collaboration étroite exige un investissement en temps très important, souvent bien plus qu'il n'y paraît au départ. De plus, apparaître leader dans ses démarches permet d'être identifié comme partenaire potentiel privilégié vis à vis de ses distributeurs ou de ses fournisseurs, ce qui donne plus de chance à l'essaimage des solutions mises en oeuvre et testées et à leur diffusion par le relais des groupements professionnels (type 1).

En revanche, en terme de transfert de profitabilité entre producteurs et distributeurs, les explications fournies par plusieurs études ne nous semblent pas convaincantes (Persuy, 1984; Pariente, 1989). A la question posée "Y a-t-il des transferts de profit entre industriels et distributeurs" (Vieille, 1995), les analyses financières n'apportent qu'une réponse variable en fonction des paramètres financiers utilisés.

-2. **La nature de la concurrence horizontale des marchés amont et aval** conduit à des options stratégiques et à des postures coopératives différentes. Nous partageons la position de Dawson et Shaw (1989/a), qui voient un parallèle clair avec la stratégie du détaillant d'investir dans les relations verticales pour renforcer le pouvoir concurrentiel horizontal. La comparaison entre la France et le Royaume-Uni dans le secteur de la grande distribution est démonstrative sur ce point. Les écarts de rentabilité financière entre le commerce de détail de ces deux pays ne s'expliquent pas uniquement par des différences entre les délais de paiement (70 jours en France et 40 jours en UK), les règles d'amortissement des actifs (période d'amortissement plus courte en France), les niveaux de stock par la centralisation des approvisionnements dans des dépôts et par le recours à la sous-traitance pour les opérations logistiques (Corstjens, Corstjens, Lal, 1995). Il faut faire appel à la nature du commerce de détail en terme de règles de compétition:

- prix (donc volume): cas français. La stratégie est centrée sur la baisse des prix d'achat et donc sur les pressions exercées sur les fournisseurs, sans impliquer l'acquisition de nouvelles compétences. Toute approche coopérative est dans ce contexte difficile. Les négociations visent alors l'obtention de remises par rapport à un prix tarif et à celui des concurrents, alors que les acheteurs anglo-saxons recherchent un bon prix d'achat par rapport à un bon prix de vente consommateur. Le processus de négociation est lourd (multi-hiérarchie), complexe et long.

- différenciation de l'enseigne par les marques de distributeurs: cas britannique (les MDD représentent plus de 50% de la plupart des distributeurs, pour 20% en France). Cette approche implique la maîtrise de nouvelles fonctions (intégration de valeur ajoutée), de nouvelles technologies, de nouveaux savoir-faire (qualité), qui représentent alors les nouveaux facteurs clés de succès du marché aval, tiré par les exigences des consommateurs.

La logistique appartient à ces nouveaux savoir-faire et l'exemple britannique montre que les distributeurs ont su tirer profit de la maîtrise d'innovations logistiques (Cooper, Browne, Peters, 1991): l'utilisation des technologies liées à l'information pour maintenir un meilleur contrôle sur la chaîne d'approvisionnement, la priorité aux surfaces de vente dans les magasins de détail en éliminant les surfaces de stockage par la création d'une centralisation de la logistique (centres de distribution régionaux) et la mise en place de contrats avec des

spécialistes du transport et de l'entreposage (44% de la logistique de distribution de détail est sous-traitée en UK contre 17% en France). Le résultat est que pour certains industriels pour un produit identique, le stock global (industriel + distributeur) est de 3 mois en France contre 3 semaines 1/2 en UK (source interviews). Il semble que ce que savent mieux faire les Anglais et les Américains, c'est travailler ensemble sur des domaines où producteurs et distributeurs ne peuvent que gagner ensemble.

Dans un premier temps, il est possible de considérer que producteurs et distributeurs ne poursuivent pas les mêmes objectifs et ont par conséquent des intérêts divergents. Alors que les producteurs se battent pour une part de marché spécifique (produits) sur un territoire étendu (dimension internationale), les distributeurs luttent pour un marché global (gamme de produits: assortiment) sur un territoire restreint (dimension régionale ou nationale) (Woindrich, Jastrabsky, Mathe, 1990-1991). La part de marché n'a pas la même valeur pour un producteur et un distributeur comme le montre le tableau suivant:

Pour les producteurs, la part de marché résulte	**Pour les distributeurs, la part de marché résulte**
- du savoir-faire technologique ou d'innovation - de la qualité des relations avec les clients-distributeurs - de la compétitivité du produit auprès du client final (image de marque, performances / prix,...) - d'une compétition le plus souvent mondiale	- d'une présence physique locale (proximité) - de la compétitivité du service global (prix, qualité, choix) - d'un accès à des sources d'approvisionnement compétitives - d'une compétition régionale ou nationale, ce qui autorise des sourcings locaux (petits producteurs) qui déstabilisent les rapports avec les gros industriels

Tableau n°3: Déterminants de la part de marché pour le producteur et le distributeur

La dimension géographique de la compétition horizontale différente pour les producteurs et les distributeurs, conduit les premiers à être présents dans tous les canaux de distribution, alors que les seconds peuvent très bien se passer d'une marque.

Les stratégies génériques respectives verticales des membres du canal, qu'il est possible d'identifier, sont les suivantes:

- les producteurs disposent de leviers de résistance face aux pressions exercées par les distributeurs. Les industriels développent deux types d'arguments:
  . investir sur leur marque (concept de marque globale et mondiale),
  . segmenter le marché en produits banalisés pour lesquels le critère prix est déterminant et qui sont souvent ouverts aux marques de distributeurs (surtout dans un contexte de capacité de production excédentaire) et en produits innovants à marque forte. L'objet principal de la négociation pour le producteur est de viser le référencement et de positionner le produit de telle manière à éviter la dérive de vente par rapport au plan marketing mis en place par le producteur.

Les deux solutions stratégiques non exclusives l'une de l'autre sont alors pour le producteur:

. de défendre ou d'améliorer l'avantage compétitif marque et/ou technologique, par un renforcement des marques fortes grâce à une allocation optimale des budgets publicitaires, une différenciation accrue des produits tant du point de vue technologique que de l'innovation, l'augmentation de la fréquence d'introduction de nouveaux produits et une maîtrise des coûts,

. de gérer ou de diminuer la dépendance avec les distributeurs en développant les ventes dans d'autres canaux de distribution existants, voire créer de nouveaux canaux (cas des produits pneumatiques), en accroissant sa taille (par croissance externe) vis à vis de la distribution, en redéfinissant l'organisation commerciale en fonction de l'évolution de centres de décision des distributeurs, en créant des relations de collaboration élargie avec les distributeurs pour les aider à différencier leur offre.

- en ce qui concerne les distributeurs, il est possible de parler d'une véritable industrie du commerce (application de stratégie volume, développement international, introduction de techniques de commercialisation et de gestion des processus) a conduit à repenser les relations producteurs-distributeurs. Historiquement, la forte concurrence horizontale entre les distributeurs globalement entraînée par le facteur prix, qui reste le facteur premier de décision des consommateurs, conduit à réorganiser les relations verticales. Certes la concentration des distributeurs, qui résulte de cette concurrence et la maturité du commerce détail procurent aux distributeurs un pouvoir de négociation auprès des fournisseurs, qui leur permet de baisser les coûts d'achat totaux et donc les prix de vente aux consommateurs. Néanmoins, le prix n'est pas suffisant et la création de véritables images d'enseigne par les marques de distributeurs, par la disponibilité de l'assortiment et par les services associés au produit, dans le but de fidéliser le consommateur participent également à repenser la relation avec les fournisseurs, qui ont un rôle majeur dans la mise en oeuvre de ces autres facteurs clés de succès pour les distributeurs.

Les options stratégiques pour les distributeurs sont de:

. développer et de renforcer leur marketing d'enseigne pour devenir des entreprises de commerce et tirer pleinement profit de leur part de marché locale (ciblage de l'assortiment en fonction du concept de point de vente, de leur différenciation par rapport aux autres enseignes ayant le même concept, des spécificités locales, développement et professionnalisation des structures marketing en interne au niveau groupe et catégorie de produit),

. maintenir leur compétitivité à l'achat en développant une collaboration élargie avec les producteurs pour améliorer leur profitabilité globale. Les possibilités de creuser l'écart au niveau du prix d'achat avec les autres distributeurs seront de plus en plus rares (autodiscipline des producteurs, développement des marques de distributeur, volumes et logistiques d'achat comparables). Les réelles différences de compétitivité se feront davantage sur l'efficacité des systèmes et de l'organisation (optimisation des stocks, des linéaires et des surfaces de vente, des actions commerciales et des technologies de l'information).

- la place des prestataires de service logistique: les prestataires logistiques constituent désormais un véritable secteur économique. Ces prestataires ont des

activités spécialisées par secteur (produits frais, produits alimentaires secs, produits de haute technologie, gestion des pièces détachées,...) et par nature de prestation (gestion de stock et préparation de commande, service après vente, conditionnement, opérations de pré et de post-manufacturing,...). S'il est possible d'identifier un secteur de la prestation logistique, celui-ci est formé d'entreprises hétérogènes dont le métier d'origine est lié à des compétences diverses (emballage, déménagement, transport, traitement du courrier,...).

Notre analyse est que le prestataire logistique est considéré par ses donneurs d'ordre (producteur ou distributeur) comme un sous-traitant auquel des réductions de coût sont principalement données comme objectif. Notre hypothèse sur le rôle que ces prestataires logistiques peuvent jouer dans les relations de coopération entre producteur et distributeur est que le contenu de la prestation qu'ils réalisent est fonction du mode de coopération. Notre constat est que globalement les prestataires ne sont pas perçus par les industriels et les distributeurs comme facteur catalyseur d'un mode coopératif, car trop exogène à la relation, non dédiés à la relation, et que le prestataire a été historiquement en position de sous-traitance, ce qui ne lui a pas permis de développer les compétences nécessaires pour jouer un rôle significatif au sein de la relation producteur-distributeur. Selon certains auteurs, les chargeurs pensent que les prestataires promeuvent le concept d'alliance comme un subterfuge pour vendre leurs services (Bowersox, 1990).

Le schéma suivant fournit une synthèse des deux critères stratégiques explicatifs de la nature de la coopération entre producteurs et distributeurs:

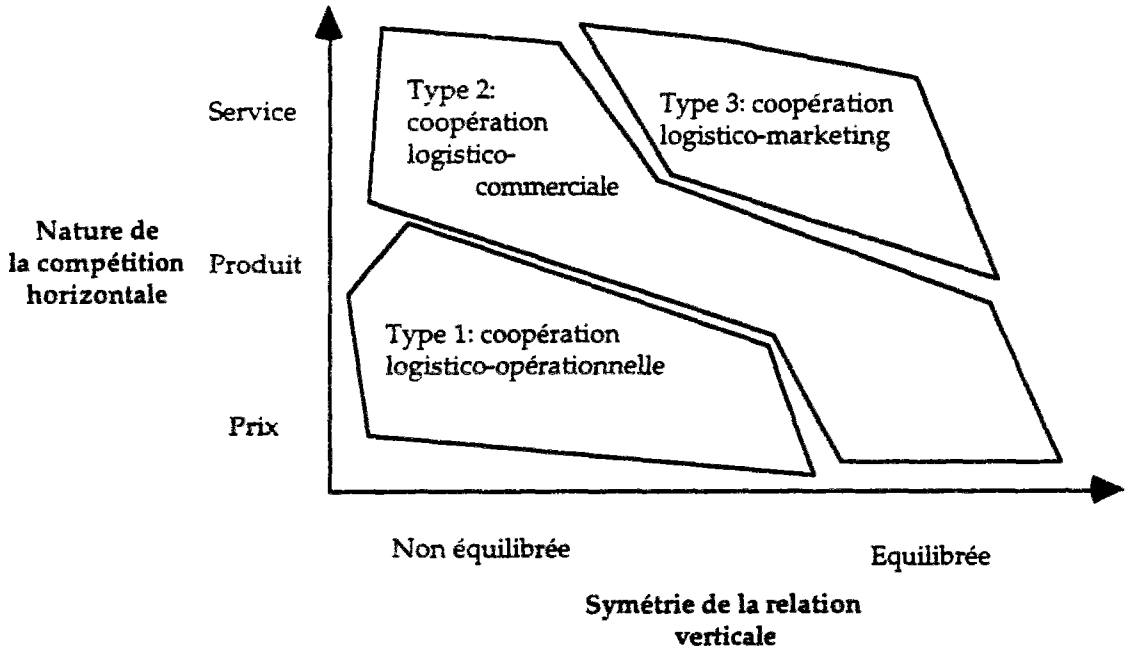


Figure n°4: Modes de coopération en fonction de la symétrie de position et de la nature de la compétition horizontale

Malgré les divergences d'objectifs issus des options stratégiques poursuivies par les producteurs et les distributeurs, deux enjeux fondamentaux tirés par le consommateur final sont communs aux industriels et aux distributeurs:

- maximiser la satisfaction du consommateur,
- rechercher de nouveaux gisements de productivité.

Un certain nombre d'arguments militent, selon nous, en faveur d'une coopération verticale, qui dépasse les formes organisationnelles traditionnelles administrées (mode de contrôle sur la base du pouvoir) ou contractuelles (franchise) des canaux de distribution et qui laisse la place à la notion de canal "associatif" (Dawson, Shaw, 1990):

- dans le secteur des produits de grande consommation, nous avons identifié un ensemble de caractéristiques logistiques qui nécessitent des réponses appropriées conjointes. Nous rappelons ici trois d'entre elles, qui nous paraissent essentielles et qui stimulent une gestion partagée de ces problèmes:

. la faible valeur relative des produits implique une pression accrue pour réduire les coûts logistiques

. la compétition pour le linéaire conduit à abandonner les réserves en magasin et à délocaliser les stocks pour optimiser les surfaces à la vente

. l'approche différenciée des enseignes nécessite des systèmes d'information qui permettent une grande réactivité pour réassortir le linéaire, déclencher les actions promotionnelles efficaces et définir les assortiments adaptés au segment de clientèle de la zone de chalandise de chaque point de vente.

- malgré l'existence d'objectifs spécifiques résultant des facteurs de compétition horizontaux, la nature des enjeux de la collaboration élargie est la même pour les industriels et les distributeurs:

. le développement d'avantages concurrentiels (développement des ventes, réduction des coûts et amélioration du service), c'est à dire identifier et réaliser des gains et allouer ces gains vers la création d'avantages concurrentiels et de l'amélioration de la prestation globale du consommateur final. Les actions conjointes permettront de réduire les ruptures, d'adapter le marketing du point de vente, d'optimiser l'espace de vente, de réduire les stocks et d'accroître la productivité globale de la chaîne d'approvisionnement (transport, préparation des commandes, manutentions,...)

. la conquête du marché extérieur et la préservation du marché intérieur.

Section 2: La seconde variable typologique: les familles logistiques

1. Hypothèses

Les hypothèses relatives à l'axe explicatif des familles logistiques sont les suivantes:

Hypothèses relatives à la variable 2: Familles logistiques
Théorie des canaux de distribution: HLa17: Un pré-requis à la mise en oeuvre de relations de coopérations logistiques est l'identification des niveaux de service souhaités par les clients HLa22: Le mode de coopération logistique et la facilité de mise en oeuvre sont fonction du type de canal de distribution (longueur, type de contrôle)

Tableau n°4: Hypothèses relatives à la variable 2

2. Résultats

Les travaux en marketing et en management stratégique ont validé l'importance d'une approche segmentée, à partir de laquelle il est possible d'élaborer des réponses appropriées (segmentations marketing et stratégique). La segmentation de marché en marketing s'appuie sur l'hypothèse de l'existence d'hétérogénéité des fonctions de demande, telle que la demande du marché peut être décomposée en segments aux fonctions de demande distinctes (Dickson, Ginter, 1988). De plus, l'offre de produits est perçue par le consommateur comme différente des offres concurrentes. La construction de familles logistiques, entités de regroupement de clients, de produits, de canaux de distribution créées à partir de critères de différenciation, procède d'une démarche similaire.

Notre hypothèse est que chaque mode de coopération est conditionné par le type de famille logistique et que la coopération ne se justifie que pour un nombre limité de situations. Il peut être coûteux de mettre en oeuvre un mode de coopération élaboré (type 3), qui se révélera inadapté, voire avoir des conséquences stratégiques négatives. Les critères de différenciation, qu'il nous semble essentiel de considérer, sont les suivants:

- le niveau de service souhaité par les clients
- la valeur et les marges des produits (donc l'impact des coûts logistiques sur ces deux critères)
- les caractéristiques physiques des produits (poids, volume, densité, encombrement, fragilité, dates limites de consommation)
- les caractéristiques commerciales des produits (position dans le cycle de vie marketing, caractère saisonnier, nombre de références, rotation des produits et caractère régulier ou aléatoire des flux)
- le volume et l'histogramme des volumes et des poids
- le profil des commandes
- les types de canaux de distribution et les formes de points de vente
- les fréquences de livraison

Nos hypothèses sur les déterminants relatifs aux familles logistiques qui sont favorables à la coopération logistique dans les chaînes d'approvisionnement sont les suivantes:

- l'impact des coûts logistiques sera d'autant plus grand que la valeur des produits faible et le volume important,
- le facteur temps (caractère périssable des produits) est une contrainte qui structure fortement les chaînes d'approvisionnement et stimule la coopération et une approche différenciée de la relation (type de point de vente),

- la structure des points de vente nécessite une simplification de la gestion des flux (nombre de références élevé, nombre de points de vente,...),

- les produits ont des profils de vente erratiques ou très variables (cas des produits à consommation saisonnière ou des produits promotionnés),

- le niveau des investissements dans les moyens logistiques de la chaîne d'approvisionnement est très élevé (systèmes d'information, entrepôts à température dirigée, camions multi-température,...).

Section 3: La troisième variable typologique: l'objet de la coopération logistique

1. Hypothèses

Hypothèses relatives à la variable 3: Objet de la coopération
Théorie des canaux de distribution: HLa15: La coopération logistique nécessite, à un certain niveau de maturité, une approche globale associant non seulement des opérations conjointes techniques, mais aussi une prise en compte des éléments transactionnels de la relation (dimensions marketing et commerciale) HLa23: L'échange d'information est un élément clé de la relation coopérative producteur-distributeur. Mais il faut distinguer: - l'échange d'information pour routiniser l'échange transactionnel, abaisser les coûts de transaction et les coûts de rupture de stock. Ce type d'échange ne signifie pas nécessairement renforcement de la coopération, - l'échange d'informations confidentielles pour mettre en oeuvre une stratégie commerciale différenciée supportée par une logistique appropriée conduisant donc à un échange relationnel HLa24: La coopération logistique s'appuie sur un système d'échange d'information non formel associé à une certaine centralisation décisionnelle

Tableau n°5: Hypothèses relatives à la variable 3

2. Résultats

La difficulté de cet axe explicatif est que sous le libellé "objet de coopération", tel que "gestion partagée des approvisionnements" existent plusieurs niveaux d'engagement, d'implication. En effet, la gestion partagée des approvisionnements fait référence au mode de pilotage du flux de produits finis. De la "simple" transmission automatique de données de commande par le distributeur au producteur via EDI jusqu'au processus de recomplètement par le producteur du linéaire à partir des sorties caisses fournies par le distributeur (replenishment), le type de coopération est très différent. Ceci a pour conséquence qu'un même objet de coopération peut, à des degrés divers, faire partie du contenu de l'accord de coopération.

C'est la raison pour laquelle, nous proposons de présenter les résultats relatifs à cet axe dans le cadre du modèle typologique global.

Section 4: Les trois modes génériques de coopération logistique

1. Hypothèses

Hypothèses relatives au x modes génériques de coopération
Théorie du management stratégique: HLa14: La nature de la valeur créée par la coopération logistique entre producteur et distributeur, ainsi que leurs intentions stratégiques respectives sont à l'origine de la distinction de différents types de coopération logistique HLb1: La coopération logistique dans les chaînes d'approvisionnement cherche à développer des activités complémentaires entre producteurs et distributeurs valorisant leur inter-dépendance HLb2: La finalité (motivation stratégique) de la coopération logistique est diverse (réduire les coûts, maîtriser les évolutions technologiques, maximiser les gains,...) et participe à l'explication de l'existence de différents modes de coopération logistique
Théorie des canaux de distribution: HLa18: Le niveau de dépendance globale conditionne le type de coopération logistique (résultant de la spécialisation fonctionnelle, des out-puts de l'acteur amont et de la rareté des ressources) HLa19: Il y a un rapport entre la structure logistique d'une chaîne d'approvisionnement et la structure de pouvoir dans un marché donné. La fonction logistique entre acteurs par la nature des informations qu'elle produit, la qualité des services qu'elle apporte, les enjeux économiques qu'elle représente, constitue les bases d'un pouvoir qui peut s'exercer selon des modalités coercitives ou non coercitives. Dans cette optique, elle peut soit participer à la résolution de conflits de nature commerciale ou financière (approche coopérative), soit au contraire être utilisée comme levier d'imposition d'une stratégie commerciale et/ou financière générateur de dépendance, voire de conflit supplémentaire HLa20: A un stade relationnel initial, la coopération logistique permet de résoudre des conflits latents ou explicites. A un niveau de partenariat supérieur, l'approche logistique seule est insuffisante pour résoudre une relation conflictuelle. HLa27: La nature transversale du flux logistique implique que la centralisation du pilotage n'est pas la solution efficace pour maximiser la satisfaction du client. L'ensemble des acteurs doivent participer à la gestion de ce flux.
Théorie de l'organisation industrielle: HLa28: La coopération logistique qui permet d'obtenir les gains les plus importants est caractérisée par: - une approche globale, c'est à dire qu'il peut être nécessaire de dépasser le cadre logistique strict pour intégrer les dimensions commerciales et financières, - la reconnaissance d'une dépendance forte, - des échanges d'information autorisés par le niveau de confiance pré-requis HLb3: Le type de coopération logistique est expliqué par: - la nature et la quantité de l'information échangée et son utilisation - le contenu des activités développées en commun (objet de la coopération)

Démarches sectorielles produits grande distribution
HLc1: Le type de coopération logistique diffère selon la position respective du producteur et du distributeur dans le canal de distribution (rapports de force) et l'initiateur de la coopération (producteur et distributeur)
HLc2: Le type de coopération logistique est fonction des formes de distribution (ce qui valide l'idée de la place des formes de distribution dans l'axe des familles logistiques)
HLc3: Le type de coopération est conditionné par la stratégie poursuivie par le distributeur détaillant et par le producteur
HLc4: La démarche de trade marketing montre qu'à un certain stade de coopération, la seule approche logistique est insuffisante et doit intégrer une dimension marketing et commerciale
HLc5: S'engager dans une démarche de progrès mettant au centre des préoccupations, les consommateurs, implique un fort niveau de coopération logistique, qui pose le problème de la répartition des investissements et des gains
HLc6: Dans les secteurs de volumes importants à marge faible, la coopération logistique est classiquement orientée vers l'obtention de gains de productivité

Tableau n°6: Hypothèses relatives aux modes génériques de coopération

2. Résultats: le modèle typologique

Le croisement des variables explicatives à partir de trois axes principaux donne lieu à de multiples combinaisons pouvant être à l'origine de nombreuses formes de coopération logistique, et l'analyse de la réalité montre en effet une grande variété des formes de coopération. Comme nous le verrons, il est possible selon nous de distinguer trois types majeurs de coopération, qui ne signifient pas l'absence de nombreuses formes intermédiaires par combinaison. Nous proposons dans un premier temps une perspective synthétique de ces types. Ceux-ci se différencient en premier lieu par les "valeurs" prises par les paramètres des trois axes explicatifs proposés, mais aussi par ce que nous appellerons des variables de représentation, qui permettent de structurer et de caractériser chacune de ces formes principales.

Les variables de représentation sont les suivantes:

- **objectifs de la coopération, caractéristiques fondamentales du modèle de coopération, champ de la coopération.** Les objectifs dédiés à chaque mode de coopération sont très différents. Ils signifient un type d'engagement réciproque (intensité de la motivation et réversibilité de l'accord coopératif) et un niveau d'investissement débouchant sur la création d'actifs spécifiques très inégal. Le type 1 est orienté vers la baisse des coûts par la mise en place de routines, qui permettent des gains de productivité par élimination des tâches sans valeur ajoutée, mais qui fondamentalement ne règlent pas le problème de maîtrise de l'incertitude et qui ne préparent pas les organisations membres de la coopération à des modifications brutales de l'environnement (Wolff, 1992). Ce type de coopération reste limité à des développements techniques et est orienté à la résolution de dysfonctionnements

coûteux en règlement de litiges (erreurs de facturation, mauvaise fiabilité des informations sur les produits, erreurs sur livraisons...), ce qui est cohérent avec la définition de la collaboration, comme approche constructive de résolution de conflits (Salmond, Spekman, 1986). La démarche de coopération, comme le note Woindrich, Jastrabsky, Mathe (1990-1991, p.75) consiste à mettre en évidence les dysfonctionnements de la chaîne logistique. Pour ces auteurs, les indicateurs principaux des problèmes sont les variations d'un maillon de la chaîne à l'autre, le taux de litiges, le pourcentage de tâches sans valeur ajoutée et le taux moyen d'utilisation des moyens de transport. Ce type de coopération a donc pour objectif de résoudre ces problèmes.

En terme de position, il existe un rapport de force en faveur de l'un des membres de la relation et il n'y a pas de volonté pour mieux connaître l'organisation de l'autre, ce qui permettrait d'intégrer les contraintes de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. Les améliorations qui émergent de la relation sont mises en oeuvre sous le mode de l'imposition.

La notion de coût est limité aux coûts de transaction et de coordination, qui font référence à l'ensemble des ressources consacrées à la réalisation technique du processus de coordination (Brousseau, 1993). La maximisation des gains de productivité fait jouer naturellement aux organisations professionnelles et inter-professionnelles un rôle important. A titre d'exemple, nous avons relevé que la Fédération des Magasins Succursalistes (Fedimas), le Groupement National des Hypermarchés (GNH), la Fédération Nationale des Grands Magasins et Magasins Populaires (FNGMMP) et l'Institut de Liaisons et d'Etudes des Industrie de Consommation (ILEC) avaient paraphé en mars 1994 un protocole sur le traitement des litiges pour le respect des délais de paiement, que la FCD, la FNGMMP et l'Ilec avaient signé un protocole sur la prévention et la traitement des litiges (11% des factures des marchandises). Le rôle de ces organisations ou institutions peut s'interpréter comme le point de cristallisation d'une expertise qui fédère la solution et favorise son essaimage. Il peut donc s'agir également d'une entreprise ayant acquis une compétence distinctive (par exemple, IBM ou une société de services informatiques), qui joue alors un rôle d'animateur et de promoteur d'une solution répondant aux objectifs de cette coopération. Ce type de démarche est donc envisageable entre n producteurs et p distributeurs.

Nous avons choisi le terme logistico-opérationnel pour qualifier cette coopération bien adaptée à des relations récurrentes, à des marchés stables et des relations asymétriques. Il se rapproche du scénario de collaboration proposé par Woindrich, Jastrabsky, Mathe (1990-91) qualifié de "diffusion" des techniques par l'acteur le plus puissant économiquement. Ce n'est fondamentalement pas l'amélioration du pilotage qui est visé (approche logistique pure), mais l'accroissement de la productivité et de la qualité des opérations.

Le second type en élargissant le champ de la coopération à des questions de nature commerciale appréhende le coût logistique global et identifie la logistique comme véritable fonction de support de la stratégie commerciale. La coopération logistique, non seulement par son niveau de performance (solutions aux problèmes de ruptures de stock, abaissement des niveaux de stock, accélération de la rotation des produits), conditionne la réussite des orientations commerciales des entreprises, mais peut constituer un élément clé de l'implantation de la politique commerciale (sélection des canaux de distribution et des acteurs commerciaux: grossistes,

revendeurs, détaillants, formes de points de vente). Dès lors, les solutions à imaginer dans le cadre de la coopération ont des implications sur les orientations commerciales (remise à plat des conditions générales de vente, prise en compte des conditionnements, lissage des promotions et abandon des achats spéculatifs, communication sur les nouveaux produits, organisation de promotions électroniques). La fonction de coût est élargie aux coûts de production, qui font référence aux ressources consommées pour produire de l'utilité sous forme de biens ou de services (par exemple, il devient possible de remettre en cause les processus industriels de conditionnement des industriels qui conduisent à des unités de conditionnement inadaptées à un point de vente donné) et aux coûts d'incitation, qui sont induits par l'opportunisme des agents. On passe d'une logique de coût éclatée au niveau de chaque membre du canal à celle de partage, ce qui signifie que non seulement les contraintes de l'autre acteur sont prises en compte, mais également celle de l'environnement. Par la prise en compte du facteur commercial (au stade des revendeurs pour un industriel et donc de manière indirecte du consommateur final), des facteurs de variation importants sont visés par l'objet de la coopération.

Ce type de coopération, que nous avons appelé coopération logistico-commerciale, est apparenté au modèle de flexibilité proposé par Cohendet, Llerena (1992) passive (Wolff, 1992). Développer sa flexibilité passive signifie que l'on développe ses capacités d'adaptation au sein de la relation. La logistique est considérée alors comme un premier axe de travail en commun non conflictuel, ou du moins n'accroissant pas le conflit déjà présent au sein de la relation, permettant de créer un référentiel relationnel, qui sera la base ultérieure d'un élargissement de l'objet de la coopération. Le mode d'implantation des solutions est celui de la négociation.

Le type 3 se situe à la convergence des modèles de management stratégique et les théories des organisations. Il met en avant la création d'une valeur distinctive "propriétaire" des membres de l'accord coopératif au sens de la spécificité des actifs créés dans et par la relation coopérative. Cette valeur, qui résulte d'un processus d'apprentissage mutuel, permet l'obtention d'un véritable avantage concurrentiel au sens des facteurs de succès limités à la dimension marketing pour réussir dans son segment stratégique ou son domaine d'activité stratégique (Koenig, 1990, Porter, 1980). Ici, c'est le consommateur final qui stimule la coopération et c'est par une définition conjointe ou travaillée ensemble du marketing mix qu'est maximisée la fonction d'utilité du consommateur.

De facto, une notion fondamentale que l'on ne retrouve pas dans les autres types de coopération verticale est l'émergence d'objectifs communs et le partage des gains. Dans cette perspective, coopérer permet de créer la compétence distinctive par rapport au client, qui devient l'élément polaire principal. La qualité devient, par ailleurs, un axe majeur de progrès partagé. Qualités au niveau des produits, de l'offre marketing, de la relation commerciale, de la notoriété et du niveau de service produit. Le type 2 met déjà en évidence la nécessité d'instaurer des organisations internes différenciées dédiées aux distributeurs. L'impact organisationnel est alors présent dans le sens d'une redéfinition des fonctions, des rôles, des compétences. Des échanges de personnel sont par ailleurs réalisés (flux sociaux, Lecler, 1993), et on peut imaginer que le responsable enseigne du producteur soit physiquement situé au niveau de l'enseigne.

Avec le type 3, l'interdépendance organisationnelle est prise en compte par une évolution des métiers et des structures, et l'implantation d'une véritable fonction de pilotage. Dans cette coopération, l'élimination des stocks spéculatifs constituent un véritable enjeu, qui était déjà travaillé dans le type 2, mais qui est repris ici avec la mise en oeuvre de solutions plus radicales. Ces stocks résultent des promotions tarifaires à destination des distributeurs et des fluctuations de prix tarifs. Le but des promotions étant de générer du volume, une action sur ces promotions est difficile car elle risque de faire perdre du volume aux industriels. Les solutions envisageables, que nous approfondirons dans le chapitre 7, sont de deux types: diminuer les incitations à des achats massifs (diminution des remises promotionnelles, quotas sur les quantités achetées et suppression des promotions) et ponctuels et lisser les fluctuations de flux logistiques (mise en place de stocks théoriques et répartition des livraisons, c'est à dire déconnecter le flux physique du flux d'achat). Seule cette forme de coopération permet de filtrer les perturbations extérieures et d'externaliser les sources d'incertitude internes.

Nous avons qualifié ce type de coopération de logistico-marketing et cette forme s'apparente selon nous au modèle de flexibilité dynamique et de réactivité. Au delà des capacités adaptatives, c'est la mise en oeuvre d'un véritable processus d'apprentissage, qui permet de créer, en dehors des routines existantes, une connaissance et un savoir cumulatifs propres à la relation et favorables à l'élargissement du champ des futurs possibles , qui caractérise ce type 3.

- **mode de pilotage, nature des informations échangées et technologies des systèmes d'information développés dans le cadre de la coopération:** les informations échangées et les technologies des systèmes d'information et de communication (paradigme techno-économique: TIC) répondent à des stades graduels du type 1 au type 3, qui correspondent en fait à une déconnexion progressive des flux physiques et des flux d'information. Les motivations entre producteurs et distributeurs peuvent être divergentes en matière de développement de TIC. Pour une enseigne de la grande distribution, qui gère dans ses points de vente hypermarchés 50 à 80 000 références approvisionnées auprès de 5 000 fournisseurs, l'objectif est de réduire la complexité et le problème est aussi celui de la volumétrie traitée. Pour le producteur, les TIC représentent plus une opportunité pour faire évoluer le mode de relation et démontrer l'intérêt d'aller plus loin dans la relation coopérative.

Le premier type a pour objectif de mettre en place des systèmes routiniers généralisés de transaction et de contrôle sur le modèle de la relation électronique (Bensaou, Venkatraman, 1995). Cette approche est donc limitée à des tests de liaison de type EDI. Il n'y a pas de remise en cause organisationnelle, ni des applications informatiques, ni des procédures déjà réalisées auparavant, mais une automatisation de ces dernières. La complexité mentionnée ci-dessus couplée à une grande variabilité ne peut être résolue par de tels systèmes, qui apportent beaucoup de rigidité. Nous partageons l'idée que l'implantation seule de l'EDI n'est pas suffisante pour assurer un avantage concurrentiel. Le rôle des organismes professionnels tels que Gencod est essentiel pour assurer une standardisation et la diffusion des options retenues, ce qui conduit à une banalisation. La logique est d'imposer un standard sélectionné et testé au sein d'un groupe de sociétés majeures aux autres acteurs d'un canal de distribution donné, en utilisant le pouvoir si

nécessaire de la "compétence" ainsi développée. La position asymétrique des membres du canal permet une utilisation importante de **l'autorité**, qui a pour but de "coordonner le comportement en promulguant des standards et des règles permettent aux acteurs de former des attentes plus stables au sujet du comportement de l'environnement "(Simon, 1976, p.39).

Les objectifs déclinés relatifs au second type de coopération conduisent à une redéfinition du contenu des systèmes d'information et nous développerons la description des fonctionnalités que ces systèmes doivent désormais contenir pour gérer une relation plus dynamique et différenciée, et il est possible de parler à ce stade d'informations partagées (fonctions catalogue et portefeuille). Les données commerciales sont traitées et les premiers éléments en provenance des points de vente (consommations réelles) sont "communiquées" (entre guillemets, car éventuellement vendues par le distributeur) et exploitées. Des informations sur les historiques de ventes sont échangées et des travaux sont engagés pour étudier les modes d'exploitation et de valorisation de ces données pour améliorer le pilotage des flux. Les données sur les nouveaux produits et les promotions sont également échangées pour améliorer le comportement commercial du produit. L'implantation de l'outil EDI n'a pas de sens et ne peut s'envisager sans un changement de posture de chaque membre, qui est une condition préalable à la généralisation de relations électroniques. Ici, l'objectif en matière d'EDI, ce n'est pas de généraliser, car le volume d'informations générées par le système rend toute intervention à valeur ajoutée illusoire. Le système fonctionne alors comme révélateur des zones de progrès et par exception. De plus, le système de diffusion est plus polaire que bilatéral. C'est l'acteur qui développe le système d'information, qui consolide son pouvoir différenciateur en matière de relation commerciale et dirige le flux d'information vers des réseaux "partenaires" pour arbitrer les choix commerciaux (gestion de la pénurie). Ce point est essentiel pour l'évolution de la nature de coopération vers le type 1 ou vers le type 2 et de la structure du canal de distribution, car ce développement provient soit de celui qui est en position faible dans la relation asymétrique, soit de celui qui est déjà en position de force. Néanmoins, la logique générale reste une logique push, dans le sens où l'enjeu essentiel est le gain commercial. L'occupation du linéaire ou de la surface de vente par un producteur donné au détriment de ses concurrents horizontaux demeure un point clé. La production d'indicateurs de performance est une avancée importante par rapport au type précédent et permet une évolution dynamique du contenu de la relation, mais elle reste limitée dans son application à l'objet de la coopération et au contrôle des transactions, en mettant en place des mécanismes de supervision spécialisés et des systèmes de garantie dans le sens de la théorie des contrats.

Il est nécessaire de mettre en place une véritable fonction de pilotage entre le producteur et le distributeur pour atteindre les objectifs initiaux de la coopération logistico-marketing. Cette fonction inclut les prévisions des ventes, les consommations réelles, la connaissance des stocks sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, les plannings de production et de distribution. C'est seulement à ce stade que l'on pourra parler d'un véritable pilotage intégré qui s'appuie sur une logique pull (même si demeure par le biais pertinent de la différenciation retardée une partie logique de la chaîne gérée en push). Les procédures et les modes de communication sont très élaborés et spécifiques à la

relation. Nous reprenons des éléments typologiques proposés par Brousseau (1993) pour caractériser la nature de l'information échangée et partagée dans ce mode de coopération. Ces informations appartiennent "au domaine du développement (informations nécessaires à l'adaptation des flux d'utilité à un processus de production), de la connaissance (information dotée d'une valeur intrinsèque non nécessaire à l'échange: informations scientifiques, techniques, marketing, méthodes, planification stratégique" (Brousseau, 1993, p. 329) et du pilotage des flux (intégration complète des systèmes de prévision des ventes). Des monopoles bilatéraux se constituent et des mécanismes paritaires sont choisis pour gérer toutes les dimensions du contrat.

- **type d'incertitude maîtrisée.** Les travaux de Wolff (1992), Desreumeaux (1994) montrent l'importance du paradigme d'incertitude comme motivation au développement d'accords de coopération. Pour Thompson (1967), "l'incertitude est le problème fondamental des organisations complexes et affronter l'incertitude est l'essence du processus administratif" (cité par Mintzberg, 1982, p.38). L'approfondissement de ce concept montre que l'incertitude peut être substantielle ou procédurale. L'hypothèse est que les accords sont des schémas organisationnels qui absorbent des natures d'incertitude différentes. Dans les chaînes d'approvisionnement, il y a une ignorance de l'impact des incertitudes, qui ont des origines multiples (lead time du fournisseur, performance de la livraison, qualité des composants, transit times,...), comme l'ont montré Lee et Billington (1992).

- **animation des points de vente et des linéaires (merchandising).** La prise en compte de l'animation des points de vente est une dimension, non directement logistique, mais étroitement complémentaire des activités logistiques à l'interface producteur-distributeur, et de surcroît éclairante sur les modes relationnels propres à chaque type de coopération car le point de vente, lieu d'achat des produits par le consommateur final constitue le foyer des rencontres concurrentielles horizontales et verticales. Définition des assortiments, des linéaires et de l'agencement des points de vente constituent le contenu principal de ce qu'on appelle le merchandising.

L'enjeu du merchandising est lié, dans un premier temps, à la force des marques des producteurs. Les techniques utilisées sont la publicité sur le lieu de vente et la répartition entre les produits en fond de linéaire et ceux en promotion. La relation s'établit entre vendeur et chef de rayon. Dans un second temps avec l'émergence et le développement des marques de distributeurs (MDD), le merchandising devient un "outil de relation" et on entre dans l'ère du trade marketing.

Dans le mode de relation logistico-opérationnelle, le merchandising est absent.

Dans la coopération logistico-commerciale, l'approche est celle de la conquête du linéaire et de la lutte contre la concurrence. La fonction merchandising est subordonnée aux ventes dans un objectif de volume. Les interlocuteurs sont le merchandiser chez le producteur et les manutentionnaires chez le distributeur. Des gammes de produits spécifiques sont développées par enseigne, voire par magasin. Il devient nécessaire d'élargir le champ relationnel, de développer une approche basée sur la négociation. Les budgets merchandising sont alors intégrés aux budgets des marques. Les techniques mises en oeuvre s'appuient sur de l'information

relative au comportement des produits à la vente, des préconisations graphiques et une comptabilité analytique de l'ensemble des coûts du produit depuis la sortie usine jusqu'à la mise en linéaire. A ce titre, la méthode CDP (coût direct du produit) est un outil qui permet de prendre de meilleures décisions et de démontrer qu'il est nécessaire d'élargir le champ de la coopération (Pinnock in Fernie, 1990). La relation est désormais entre la direction marketing/ventes du producteur (gestionnaire commercial grand compte) et la direction du magasin.

La coopération logistico-marketing implique un merchandising interactif, qui s'appuie sur la définition d'objectifs communs, l'intégration mutuelle des contraintes et une conception du produit conjointe. La position centrale du consommateur final conduit à une co-définition des assortiments et la mise en place de gammes adaptées aux enseignes de ces consommateurs des zones de chalandise concernées. L'objectif de volume est étoffé par celui du marketing, qui cherche à consolider une image. L'environnement technique devient celui du temps réel et les données échangées sont fines et relatives aux marketing mix. Les interlocuteurs impliqués sont de même niveau et ne sont pas uniques pour chaque acteur (équipes pluridisciplinaires). Il s'agit des directions générales, du marketing, des ventes et de la recherche et développement, de la logistique pour le producteur, et des fonctions achat au niveau centrale d'achat, merchandising, logistique pour le distributeur. En cohérence avec le modèle de réactivité, le producteur doit être capable de réagir très rapidement aux souhaits d'un distributeur donné (chez l'Oréal, il est prévu dès 1997 de mettre en place des outils de simulation d'agencement de linéaire et de répondre aux demandes de scénarios alternatifs d'un distributeur en 72 heures, ce qui existe chez Yoplait en 24 heures).

- **la mesure de la performance:** les méthodes de mesure de la performance sont révélatrices des modes de coopération. Peu de travaux ont été développés dans cette direction et nous proposerons une méthode d'élaboration d'indicateurs appropriés à rendre compte de la coopération des types 2 et 3. En effet, dans le mode initial de coopération, la faiblesse des informations échangées ne permet pas de construire des indicateurs autres que ceux déjà élaborés par chacun des membres. Ce n'est que dans le cadre des coopérations 2 et 3, qu'il est possible de construire des indicateurs ciblés, dédiés à la relation et résultant d'informations partagées. La mesure rigoureuse de la performance est constitutive d'un climat de confiance requis à la consolidation de la coopération (Bowersox, 1990).

Le tableau suivant rappelle les éléments essentiels de la perspective typologique que nous proposons:

Formes principales de coopération **Variables de représentation**	**Type 1: Coopération logistico-opérationnelle**	**Type 2: Coopération logistico-commerciale**	**Type 3: Coopération logistico-marketing**
Objectifs de la coopération	- diminuer les coûts de transaction et de coordination - mettre en oeuvre des systèmes routiniers adaptables aux membres en dehors de la relation coopérative	- diminuer les coûts de la fonction logistique globale (de transaction, de production et d'incitation) - abandonner la logique de coût pour une logique de gain	- obtenir un avantage concurrentiel issu de la coopération - créer une valeur nouvelle bénéfique aux deux acteurs

Caractéristiques du modèle de coopération	- modèle de standardisation et de productivité	- modèle de flexibilité passive	- modèle de flexibilité dynamique et de réactivité
Pré-requis	- maintien d'un rapport de force - absence de confiance - existence d'une force associative servant de relais diffuseur	- niveau de confiance moyen - comportement opportuniste possible	- les objectifs communs sont négociés et non imposés par des rapports de force - niveau de confiance élevé - importance de la notoriété
Champ de la coopération	- résolution de problèmes relatifs aux dysfonctionnements logistiques et de la chaîne de traitement des commandes	- prise en compte des facteurs commerciaux: promotions, hausses de prix - gestion différenciée du client distributeur par le producteur	- prise en compte des facteurs du mix marketing (produit, prix, promotion, mode de distribution, marque) - client au coeur de la démarche coopérative
Objet de la coopération	- organisation des transports - circuit de la commande	- optimisation des assortiments (clarté du linéaire) et gestion des ruptures de stock - gestion commune des plans promotionnels - tentative de lissage des hausses de prix - conditionnements	- ressources logistiques partagées et mutualisées (entrepôts, tournées de livraison, SI,...) - lancement de nouveaux produits - gestion partagée des informations (prévisions des ventes, contrôle et gestion du stock global) - co-définition des assortiments et optimisation du linéaire - abandon des stocks spéculatifs et des reventes à perte - réduction du nombre de références - cohérence du positionnement prix de gamme du fabricant
Mode de pilotage	- logique push - premières boucles rétro-actives	- logique push - secondes boucles rétro-actives	- recomplètement du distributeur à partir des sorties caisses
Nature des informations échangées et technologie des systèmes d'information	- informations logistiques pures: données sur les livraisons, les volumes - tests ponctuels EDI, puis généralisation	- échanges d'informations commerciales - sorties caisses (scanning data): ventes réelles par produit par point de vente - développement des fonctions catalogue (base articles différenciée par enseigne) et portefeuille (ajustement offre/demande)	- idem au type précédent - échange d'informations confidentielles sur l'ensemble de l'activité - informations marketing sur les nouveaux produits (fiche produit) - développement d'une fonction de pilotage intégré - information de développement

Type d'incertitude	- réduction de l'incertitude procédurale	- réduction de l'incertitude procédurale	- réduction de l'incertitude substantielle et procédurale
Animation du point de vente	- lutte pour le linéaire - logique d'accroissement du volume	- gestion différenciée des produits en promotion et en fond de linéaire - consolidation des marques	- définition conjointe des objectifs et prise en compte commune des contraintes - travail en temps réel et très grande réactivité
Mesure de la performance	- profit du produit évalué sur la base du prix d'achat	- mesure multi-critères et différenciée de la performance	- approche par catégorie de produits

Tableau n°7: Caractéristiques des modes génériques de coopération

La forme de la relation interorganisationnelle (Aldrich, 1979) est importante. L'étude de ces formes dans leur dimension organisationnelle sera abordée dans le chapitre 8 (section 1). La présentation précédente des types génériques de coopération montre que l'intensité (quantité des ressources concernées par la coopération et fréquence de l'interaction), la réciprocité dans l'échange des ressources et dans l'acceptation mutuelle des conditions de l'échange et enfin la standardisation des unités de ressources échangées et la standardisation procédurale, sont des variables caractéristiques supplémentaires qui apparaissent naturelles à la suite de ce travail.

A l'issue de la discussion précédente, qui a permis d'apporter des éléments de caractérisation des différents types de coopération, nous souhaitons donner un éclairage relatif au choix du partenaire. La réponse à cette question est conditionnée par le mode de coopération. D'une manière générale, plus les enjeux dédiés à la coopération sont stratégiques, plus le niveau de performance économique perd de l'importance et l'accord dépend plus de la qualité de la relation. Les éléments à prendre en compte sont l'organisation interne des deux acteurs, le degré de confiance mutuelle qui conditionne l'échange de données sensibles, la volonté de réaliser des investissements conjoints, la complémentarité des approches stratégiques et la volonté de faire progresser la relation (Donada, Garette, 1995).

On notera que le concept de **conflit** discuté précédemment n'a pas été retenu pour caractériser un mode coopératif, ce qui ne signifie pas que la dimension conflictuelle est absente de la relation producteur-distributeur. En effet, nous considérons que "la conflictualité est inhérente à **toute** relation bilatérale" (Brousseau, 1993). Par ailleurs, la dimension conflictuelle latente ou explicite de la relation apparaît comme essentielle pour analyser les postures de coopération. Trop de conflit peut bloquer la motivation coopérative. Il existe des contentieux majeurs entre fabricants et grands commerçants sur deux thèmes touchant au domaine de la fixation des prix: la revente à perte et le refus de vente (qui concerne en priorité les produits à forte notoriété et à forte sensibilité au prix), avec leur corollaire: les pratiques tarifaires et les pratiques discriminatoires. D'autres facteurs participent et entretiennent le caractère conflictuel entre producteurs et distributeurs: les achats spéculatifs, les déréférencements abusifs, les allongements des délais de paiement. De plus, des pratiques commerciales divergentes et le jeu des promotions accroissent le manque de stabilité de la relation verticale.

De même, la notion d'organisation centralisée ou décentralisée ne nous paraît pas pertinente pour qualifier un type de coopération logistique, alors que les concepts de flexibilité statique et dynamique, de variété et de réactivité le sont. Certains auteurs défendent l'idée que lorsque la centralisation et la complexité des procédures de référencement sont faibles et que le degré de formalisation des sanctions en cas de défaillance logistique est modéré, les distributeurs alimentaires engagés dans cette voie, sont plutôt enclins au partenariat vertical (Eurostaf, 1994). Les échelons décentralisés conservent effectivement d'importantes marges de manoeuvre, l'application d'outils de gestion dédiés à la coopération rendant d'éventuelles "représailles" superflues. Selon nous, la centralisation peut être bénéfique à la coopération en apportant les garanties d'engagement nécessaires à la stabilité de la relation, tout en déléguant des projets à des niveaux locaux plus réactifs. L'autorité, qui s'exerce à travers le pilotage du système centralisé ou pas, dépend largement de la répartition des actifs entre contractants (Brousseau, 1993), c'est à dire de la nature asymétrique de la relation.

La stabilité est une autre dimension, qui permet d'évaluer les chances de succès d'un partenariat. Les facteurs de stabilité de la relation sont les suivants (Dawson, Shaw, 1989, 1990): la qualité élevée et constante des produits livrés régulièrement, la capacité à réagir aux fluctuations de demande des consommateurs (produits textiles), le développement de travaux en commun, la mise en oeuvre de systèmes de livraison répondant aux spécificités du distributeur et des rayons (produits frais), la fréquence élevée des contacts, le développement de spécificités liées au produit qui renforce l'inter-dépendance entre le producteur et le distributeur, l'existence de marques fortes du producteur, l'accroissement de la complexité des technologies en particulier celles relatives aux systèmes d'information.

Les candidats possibles peuvent être alors définis selon les deux critères suivants:

- position dans le marché et le canal de distribution
- volume des ventes (part du chiffre d'affaires réalisé avec le partenaire)

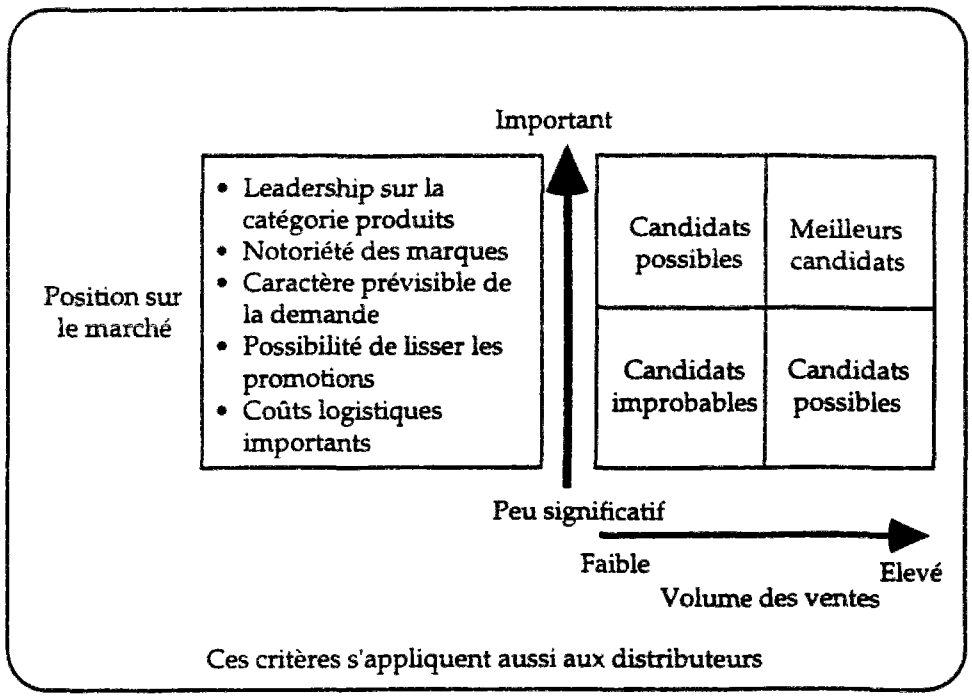


Figure n°5: Critères d'identification des candidats possibles à la coopération

Ainsi, par exemple, dans le secteur de la grande distribution, l'application de ce qui précède montre que seuls les grands groupes industriels agro-alimentaires paraissent présenter les garanties recherchées par les distributeurs:

- une structure internationale qui permet de fournir les volumes nécessaires au déploiement des enseignes qui se développent au niveau international,
- une capacité industrielle suffisante pour approvisionner le distributeur comme seule source de production. La réduction des sources permet une plus grande régularité de la qualité et de meilleurs prix,
- une notoriété en terme de marque et maîtrise de l'innovation technologique,
- l'ouverture pour produire des produits à marque propre,
- une structure financière d'un niveau suffisant pour réaliser les investissements impliqués par la coopération (systèmes d'information).

PARTIE II:
TYPES DE COOPERATION ET VARIABLES DE CLASSIFICATION
(test de robustesse du modèle)

CHAPITRE 3: POSITIONS STRATEGIQUES DU PRODUCTEUR ET DU DISTRIBUTEUR ET STRUCTURE DU CANAL DE DISTRIBUTION

Nous avons structuré l'articulation de ce chapitre dédié à la première variable de notre modèle de représentation typologique en trois sections. Par rapport au schéma que nous avons présenté précédemment (chapitre 1, section 1, figure n° 3), nous traitons deux sous-variables parmi les quatre annoncées. Structure du marché et structure du canal de distribution sont des composantes explicatives du mode de coopération producteurs-distributeurs, mais elles sont d'ordre en quelque sorte environnemental par rapport aux entreprises engagées dans des stratégies. Ces dernières, selon les modèles du management stratégique, prennent en compte les données structurelles de l'environnement, qu'elles modifient en retour. Ces deux catégories de sous-variables sont donc dépendantes. Nous avons choisi de focaliser notre présentation sur les entreprises, entités ciblées de notre recherche, en analysant l'impact de leurs stratégies globale et logistique sur les coopérations logistiques. Les composantes structurelles du marché et du canal de distribution sont alors intégrées comme variables "exogènes", mais inter-actives.

En revanche, il nous est apparu essentiel d'ouvrir une réflexion sur le rôle potentiel des prestataires dans la mise en oeuvre et le développement de coopération producteurs-distributeurs.

Nous commençons par nous intéresser aux stratégies globales et logistique du producteur (section 1), puis du distributeur (section 2). La section 3 est consacrée à la place du prestataire de service logistique.

Section 1: Stratégies globale et logistique du producteur

1. Marchés et stratégie commerciale

1.1. Le cas des produits grande consommation

1.1.1. Les produits frais et ultra-frais

La distribution des produits à température contrôlée obéit à des contraintes spécifiques:

- durée de vie limitée des produits périssables, qui impose l'utilisation de circuits courts. Les caractéristiques techniques du produit poussent à développer des circuits commerciaux qui respectent les DLV (date limite de vente) en minimisant les délais occasionnés par des ruptures de charge. Dans ce contexte, le grossiste n'est jamais apparu comme un maillon nécessaire et à une époque où il y avait un grand nombre de points de livraison (PDL), c'est le producteur qui mettait en place une logistique adaptée à l'atomisation de la demande. La logistique était alors organisée en tournées de livraison réalisées par le producteur permettant des ventes en "laisser sur place", qui consistait à achalander le linéaire des crémeries. L'espace de vente était donc occupé par les produits de l'industriel et la fonction merchandising pris en charge par ce dernier,

- respect de la continuité de la chaîne du froid. Le niveau de qualité élevé exigé par le consommateur lié à la fraîcheur du produit implique une maîtrise totale et sans faille de la chaîne logistique. Une des caractéristiques majeures des produits ultra-frais est qu'il s'agit de produits vivants à durée de vie courte, d'où la mise en oeuvre du froid permettant de ralentir cette évolution biologique du produit, qui apparaît comme une réponse contraignante. Malgré cela, les durées de vie courte nécessitent des systèmes logistiques à fréquence de livraison des points de vente élevée, ce qui génère de la complexité. Ce facteur logistique combiné à d'autres relatifs par exemple à l'accroissement du nombre des références, à la spécialisation des sites de production ou à des facteurs concurrentiels, conduit à l'exercice d'un leadership pour l'acteur du canal de distribution qui maîtrisera cette complexité. Néanmoins, en fonction de l'évolution de facteurs qu'il reste à expliciter, ce rôle de leader peut changer de position dans le canal de distribution et il est globalement possible de constater qu'un transfert de complexité s'est opéré de la gestion physique au pilotage logique des flux et du producteur au distributeur,

- ce qui précède conduit à un coût élevé des opérations de distribution (stockage, transport et présentation à la vente). Il est donc nécessaire de développer une approche économique qui permettra d'expliciter les coûts des différentes solutions logistiques.

Dans ce qui suit, nous avons limité notre approche à l'ultra-frais laitier (PLF: produits laitiers frais), dont nous présentons les caractéristiques essentielles à un niveau sectoriel, puis nous appuierons notre démarche sur les cas de l'une des trois firmes leaders en France: Yoplait.

1.1.1.1. Le contexte du marché de l'ultra-frais

La consommation

Le marché de l'ultra frais laitier est marqué par une consommation soutenue, qui représente au total près de 1 750 000 tonnes en 1993 (GMS + magasins traditionnels) et 6% des dépenses alimentaires des français (source Syndifrais). La consommation des produits ultra frais est passée de 3,7 kg en 1960 à 36 kg en 1994 (multiplication par 9,7). Ce marché de l'ultra frais représente 4,5% du CA alimentaire d'un distributeur, ce qui est mieux que les surgelés (1,8%), les conserves (1,2%) et les eaux (1%).

Comme on le verra par la suite au niveau de l'organisation industrielle, les produits laitiers ultra frais sont composés de 4 familles: les laits fermentés (yaourts), les desserts, les fromages frais et les crèmes.

L'évolution du marché est caractérisée par un ralentissement depuis 1990 de la croissance, qui s'accentue nettement en 1993, l'évolution du marché devenant même négative sur les 6 derniers mois de l'année. L'évolution du marché des produits laitiers frais reste cependant légèrement supérieure à celle de l'ensemble alimentaire. En valeur, le marché montre un ralentissement encore plus marqué, du fait notamment de la baisse des prix.

En terme marketing, les valeurs de base du marché des produits frais laitiers sont:

- la santé. Ce sont des produits perçus comme "essentiels", qui véhiculent pureté, fraîcheur, naturalité et sécurité (produits blancs),
- le plaisir et la gourmandise (produits aux fruits et les desserts),
- le côté pratique (portions individuelles et prêts à consommer).

En terme d'achats, la pénétration foyers est déjà très élevée (notamment pour les yaourts: plus de 95%). L'évolution de la consommation prévisible en produits frais laitiers est vraisemblablement conforme aux perspectives d'évolution globales du marché alimentaire:

- maintien du caractère porteur de ce marché,
- ouverture du rayon à des produits de diversification,
- retour vers les valeurs sûres, recherche de racines, d'authencité avec la reprise des produits "basique/coeur de marché" et la montée des produits traditionnels,
- régression des produits "moins" avec le recul des produits allégés et la recherche d'équilibre et de bien-être plus grande,
- recherche de produits plaisir, plus haut de gamme,
- sensibilité accrue au prix.

Les marques

Les marques ont d'abord été régionales dans les années 60, puis émergence de 5 marques nationales dans les années 70 pour aboutir à 3 marques nationales en 1990. Ces dernières voient leur part de marché s'éroder au profit des MDD (Marques de Distributeurs) et autres marques (le produit frais le plus diffusé à marques de

distributeurs est le yaourt nature: 89% de distribution en nombre). Leur part de marché est passée de 73% en 1984 à 56% en 1993, ce qui signifie une perte de part de marché de 2 points par an pour ces marques nationales depuis 5 ans et 3 points entre 1992 et 1993.

Les caratéristiques de ces marques nationales sont les suivantes:

- Danone: une marque leader forte au statut de généraliste (à l'exception de la crème fraîche). Leader sur 16 segments et sur 3 grandes familles,
- Yoplait: une place de 2d très convoitée par Chambourcy (perdue en 1992). Un statut de généraliste, mais un portefeuille fragile, constitué de 6 pôles de leadership,
- Chambourcy (Nestlé à partir de 1996): 3ème grande marque sur le total PLF. Un statut de multispécialiste, quasiment absent de la famille fromages frais.

Les parts de marché des marques sont les suivantes:

Part de marché cumul à fin 93	Yoplait	Danone	Chambourcy (Nestlé)	MDD	Autres marques
Total PLF	14,8	28,7	13,1	24,9	18,5

Tableau n°1: Parts de marché des producteurs de produits frais

Les prix

Il s'agit de produits économiques: un pot de yaourt coûte moins de 1 F. Les prix de vente consommateurs sont en moyenne les suivants pour un hypermarché:

Produits	PVC (F/kg)
Ultra-frais	13,90
Yaourts	10,90
Desserts	16,20
Fromages frais	17,30
Crème fraîche	17,70

Tableau n°2: Prix de vente consommateur des produits laitiers frais

La baisse des prix s'accélère depuis 1992, notamment sur les yaourts (- 3,5% entre 1992 et 1993) et la crème fraîche (-4,3%). Cette baisse des prix est dûe:

- à la pression accrue de la distribution (développement du hard-discount, dérapage des conditions commerciales, baisse générale de la consommation). Les producteurs réagissent donc par des actions promotionnelles sur les prix pour contrecarrer les premiers prix et les marques de distributeurs,
- aux modifications de comportement des consommateurs envers les 1ers prix (recherche d'une "value for money", montée des premiers prix (PP) sur les segments basiques,
- à la progression des gros groupages, le groupage étant caractérisé par une bipolarisation:
  . d'une part, le développement des gros formats (*12, *16), notamment sur les segments basiques bagarrés,
  . d'autre part la reprise des petits formats.

La concurrence

La concurrence est caractérisée par un affrontement des marques nationales de producteurs face aux marques des distributeurs, et depuis plus récemment les premiers prix. La conséquence est l'encombrement du linéaire. Yoplait est producteur de MDD (pour Casino et Leaderprice), ce qui représente 12,5% du volume global produit par Yoplait (40 000 tonnes sur 320 000 tonnes). La production de MDD entraîne des problèmes logistiques spécifiques à chaque enseigne concernée, puisqu'il faut mettre en place dans certains cas une logistique permettant de distribuer de grosses quantités à faibles coûts, ces produits étant destinés à accroître la marge du distributeur.

De plus, les distributeurs exigent un niveau de service identique à celui des produits à marque nationale, or Yoplait ne maîtrise pas la politique commerciale de l'enseigne, ce qui conduit à un risque élevé de dégagement (difficile de transférer un produit Casino invendu à Carrefour), de mauvaise date limite de consommation (DLC) (ce qui conduit à un mauvais positionnement de la MDD par rapport à la marque nationale) et enfin de rupture. On appelle dégagement les produits vendus sur un circuit moins valorisant dans le cas où la DLC est inférieure à 17 jours ou dans le cas de sur-stocks.

Les MDD apparaissent de plus en plus comme un outil de personnalisation et de différenciation des enseignes (gestion de l'image) et de moins en moins comme levier d'économies sur les coûts. Les MDD sont coincées entre les marques nationales et les PP. Globalement, la gestion des MDD par les distributeurs apparaît assez peu dynamique, sauf dans le cas d'Aldi qui demande 3 livraisons par semaine et qui passe une commande ferme une semaine avant les livraisons.Yoplait a été le premier à se lancer dans la production de PP dès janvier 1995.

Dans ce contexte, la logistique peut apparaître comme un facteur permettant d'obtenir un avantage concurrentiel.

Les produits

Les produits sont caractérisés par les dimensions évolutives suivantes:

- le packaging:
  . le pot tronconique en 1960
  . le plastique thermoformé en 1970
  . le développement des groupages de 1980 à 1990, par 4, 8, 12 et 16. Le packaging revêt une importance particulière avec un temps moyen passé par le client devant le rayon frais laitier d'une minute et quarante neuf secondes.

- la qualité du produit à travers sa date limite de consommation DLC, qui a doublé en 30 ans:
  . J+12 en 1960 (J: jour de production)
  . J+21 en 1975
  . J+24 en 1990

- la gamme, qui a été multipliée par 10 en 30 ans:

. 20 références en 1960
. 40 références en 1970
. 100 références en 1980
. 200 références et 20 segments en 1990. A partir de 1990, le nombre de références a évolué deux fois plus vite que le linéaire: les premières augmentaient de 10% par an, quand le linéaire ne grandissait que de 5% (source: relevés internes Yoplait).

- l'évolution relative des 4 familles de produits laitiers frais montre le poids croissant des desserts, encore plus marqué en valeur, au sein d'une assez grande stabilité de la structure du marché.

1.1.1.2. Une distribution dynamique

L'évolution de la distribution

Les caractéristiques majeures de la distribution en France développées ultérieurement (chapitre 3, section 2) trouvent une application flagrante dans le secteur des produits frais:

- un taux de marque "encore" le plus bas en Europe
- une forte croissance des premiers prix (PP)
- la généralisation des livraisons sur entrepôts

- l'évolution de la répartition des ventes selon les circuits de distribution a conduit les industriels d'un schéma traditionnel au système du commerce organisé: les chiffres qui suivent sont issus du cas Yoplait:

. 1960: 100% des ventes par le circuit traditionnel
. 1970: 60% par le circuit traditionnel et 40% par le réseau GMS (commerce organisé intégré)
. 1990: 8% par le circuit traditionnel et 92% par le circuit GMS

D'une manière plus générale, les hypermarchés ont vu leur poids se renforcer au sein des GMS, particulièrement au détriment des petites surfaces alors que les supermarchés évoluent comme le marché (LSA, n°1369). Le tableau suivant montre que la structure par circuits est dominée par la forme hypermarché:

	% volume par circuit 1993	% valeur par circuit 1993
Hypermarché	42	40
TGS (très grand supermarché)	30	30
Supermarché	22	22
Petit supermarché	6	8

Tableau n°3: Répartition des ventes de produits frais par forme de vente

Le marché est en effet concentré en hypermarchés (40% en valeur versus 30% sur l'alimentaire) et en supermarchés (52% versus 30% sur l'alimentaire). On peut relever une bonne progression des petits supermarchés, au travers notamment du développement des hard-discounters, et une forte régression des petits circuits.

- l'évolution du type de points de vente:

. 1960: essentiellement des points de vente du commerce traditionnel avec apparition des premiers libre-services

. 1970: 115 hypers, 1 800 supers, 10 800 supérettes

. 1990: 807 hypers, 6 757 supers, 5 400 supérettes

. 1992: 935 hypers, 6 810 supers de 4 00 à 2 500 m2, 415 000 commerces de détail (pharmacies y compris), dont 125 000 alimentaires (Insee).

- un rayon de plus en plus encombré, où le linéaire moyen par référence tend à se réduire:

Un hypermarché comprend 221 références produits frais laitiers produits en 1993 (contre 157 en 1987), alors qu'un supermarché en comprend 185 (contre 130 en 1987).

Pour répondre à la demande croissante des produits laitiers frais, les magasins ont développé des surfaces d'exposition plus importantes: 126 mètres linéaires pour les hypermarchés (contre 60 en 1987) et 52 mètres pour les supermarchés (contre 28 en 1987).

Une étude réalisée par le Cidil (Centre interprofessionnel de documentation d'information laitière) (LSA 1415) montre que le rayon des produits frais laitiers (rayon crèmerie) dégage une rentabilité supérieure à l'épicerie. Les paramètres de l'évolution sont les suivants:

	Supermarché		Hypermarché	
	1990	1993	1990	1993
Epicerie				
CA (kF)	17 642	16 860	78 778	82 508
nombre de m2	348	300	872	1 043
CA au m2 (kF)	51	56	79	79
Crèmerie				
CA (kF)	13 000	16 299	55 509	59 258
nombre de m2	135	134	331	282
CA au m2 (kF)	96	122	168	210

Tableau n°4: Comparaisons des performances des rayons épicerie et crèmerie

Ces éléments chiffrés montrent que l'épicerie a progressé en supermarché de 1990 à 1993 de + 10% alors que la crémerie a fait un bond de + 27%, alors que dans le même temps en hypermarché, les progressions respectives étaient de - 12% et de + 25%. Dans tous les cas, le rendement (CA dégagé au m2) du rayon crèmerie est supérieur à celui de l'épicerie.

- la diminution drastique du nombre de points de livraison a conduit à une massification naturelle des flux de livraison:

De 1980 à 1992, sans tenir compte du réseau RHF (restauration hors foyers), le nombre de points de livraison (PDL) en France est passé de 70 000 à 1 100 (cf. figure n°1).

En 1993, 20% du nombre de PDL représentent 78% du tonnage distribué, 40% des PDL 88% du tonnage.

La répartition du tonnage et du nombre de PDL en fonction du type de PDL pour Yoplait était à fin 1995 la suivante:

	Nombre de PDL (%)	Tonnage (%)
Entrepôt distributeur	202 (25%)	80%
Hypers	80 (10%)	8%
Supers et autres	521 (65%)	12%
Total	**803 (100%)**	**100%**

Tableau n°5: Nombre de points de livraison et tonnage par forme de vente

Le niveau de service requis par les clients distributeurs

Les éléments constitutifs du niveau de service requis par la distribution sont:

- l'exécution exacte de la commande, donc la minimisation des ruptures
- le respect des contraintes de livraison au niveau des horaires de livraison, du conditionnement souhaité et des travaux de préparation demandés
- le respect des DLC
- la qualité administrative et informationnelle, d'où le développement rapide des systèmes de transmission d'information de type Allegro, même si la transmission des commandes par ce système ne concerne que 15% des tonnages expédiés et de manière parcellaire (c'est à dire passation de commande, mais pas au niveau de la fiche produit, du bon de réception ou de la facturation).

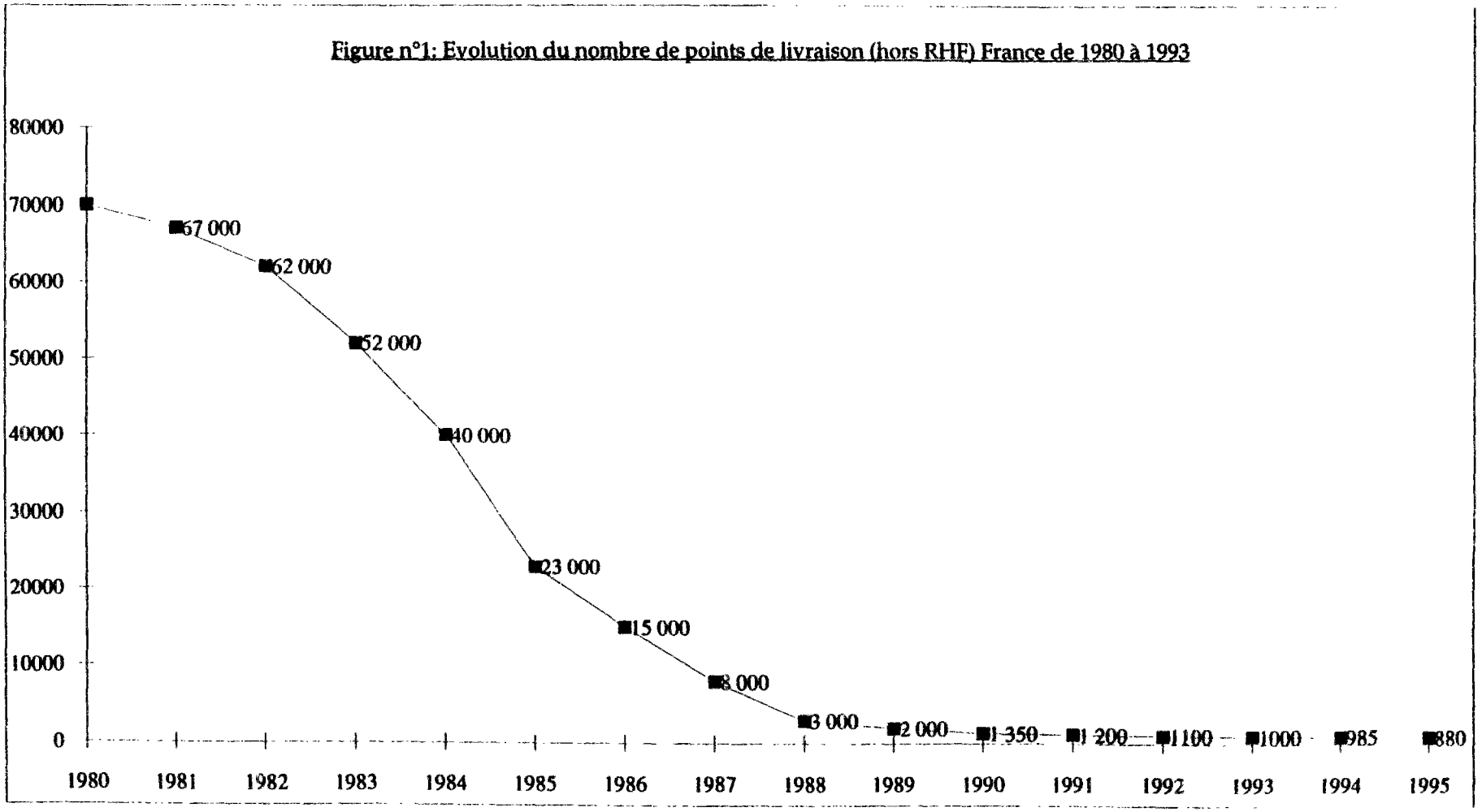
Les standards en matière de niveau de service en 1995 sont les suivants:

- 99% des livraisons conformes aux commandes, donc un taux de rupture de 1%
- le délai moyen entre commande et livraison est le suivant: pour toute commande passée jour A de 9h à 12h, les livraisons auront lieu à 60% le jour A de 17h à 22h, et à 40% le jour B avant 7h,
- le taux de rupture est de 1%
- le taux des dégagements est de 0,35%
- le taux de pertes est de 0,11%
- le pourcentage de lignes en litige (30 LC par commande pour 300 jours de livraison) est de 0,8%

En matière de qualité des produits (DLC), les standards sont:

- fabrication J+24 (zéro stock en usine)
- départ usine J+23 (zéro stock en usine)

Figure n°1: Evolution du nombre de points de livraison (hors RHF) France de 1980 à 1993



- arrivée plateforme J+23 / +22
- livraison J+22 / +20

Les consommateurs choisissant dans un rayon les produits ayant la DLC la plus éloignée, la grande distribution refuse systématiquement les articles avec moins de 17 jours de DLC et il faut noter par ailleurs que la réglementation sanitaire interdit la fabrication des yaourts plus de 24 jours à l'avance, d'où comme on le verra par la suite une logistique de distribution particulièrement tendue. On verra également que le phénomène de délai court peut s'expliquer, en partie, par le fait que les distributeurs sont incapables de faire des prévisions de leurs ventes. Pour pallier cette défaillance et pouvoir livrer les distributeurs avec les bons produits à DLC la plus éloignée, le producteur doit mettre en place, à niveau de flexibilité industrielle donnée, un système de prévision performant pour planifier sa production. La problématique logistique est donc double: distribution physique et pilotage du flux.

1.1.2. Les produits cosmétiques

1.1.2.1. Caractéristiques du secteur DPH (dorguerie, parfurmerie, hygiène) et présentation de LaScad

Le marché des produits Hygiène-Beauté (HB)

Le marché de l'hygiène-beauté a une croissance supérieure (+3% pour 1993) à celle des biens de consommation (+1,7% pour 1993). Ce secteur a enregistré une croissance de ventes (nette d'inflation) de 20% entre 1991 et 1994. Cette croissance s'explique par l'évolution des habitudes d'hygiène liée au souci de la forme: "être bien dans son corps, c'est être bien dans sa tête".

L'avenir reste prometteur car le potentiel de développement du marché de l'hygiène-beauté est immense (50% de la population française ne consomme pas de produits hygiène-beauté) et les industriels cherchent à recruter ces non-consommateurs, auxquelles viennent s'ajouter de nouvelles cibles (les moins de 20 ans et les seniors plus de 50 ans) et la volonté de s'internationaliser. Ces deux dernières tendances sont bien évidement l'apanage des plus gros du secteur L'Oréal, Procter, Lever. En outre, les industriels misent sur l'innovation, avec une démocratisation des produits, sans pour autant les banaliser. Proposer la qualité du circuit sélectif à un prix de grandes surfaces telle est la stratégie développée par les industriels.

Les consommateurs

Les motivations d'achat des consommateurs sont les suivantes:

- un achat plaisir: 6 acheteurs sur 10 disent venir dans un rayon HB par plaisir (source: MCA 1993), d'où l'importance de l'innovation et de la marque qui répond à la recherche de séduction, qui accompagne celle de plaisir. Le taux d'impulsion est de 26% dans le rayon HB, alors qu'il n'est de que 1% pour le rayon lessives. Il y a par ailleurs bien plus d'achats nouveaux que réguliers ou fréquents pour les capillaires qu'en moyenne dans un magasin: 31% contre 15%,

- le caractère innovant des produits,

- un bon rapport qualité/prix: selon la même source, pour 60% des achats de parfumerie, les clients sont décidés sur la marque avant d'entrer dans le point de vente. Ce point est fondamental, car il permet d'insister sur l'importance de la rupture en magasin et la conséquence en matière d'approche coopérative développée par LaScad (cf. chapître 7).

Si les consommateurs viennent dans le rayon HB par plaisir, sensibles aux achats d'impulsion, ils ne pardonnent pas les ruptures, l'absence de choix, de nouveautés et le manque de clarté de l'offre.

Les conséquences des ruptures sont les suivantes:

- achat dans une autre enseigne: un consommateur sur deux (source: MCA 1993). La fidélité est donc plutôt faible;

- achat différé.

Les marques nationales et distributeurs et place des produits hygiène-beauté dans la grande distribution

C'est principalement par l'innovation que L'Oréal a su maintenir un écart infranchissable entre marques nationales et marques d'enseigne (la R & D comprend 2 500 personnes et l'entreprise consacre 3% de son chiffre d'affaires à l'innovation). Les nouveaux produits sont d'abord testés sur des circuits sélectifs, puis étendus à la grande distribution.

En France, la part de marché des marques d'enseigne pour les produits hygiène-beauté était de 6%, contre 10% pour le lavage et l'entretien ménage, et 20% pour l'alimentaire en 1992. Il est vrai que le travail des industriels est facilité par le caractère très impliquant des produits. Si, lorsqu'on achète des pâtes la marque a peu d'importance, il n'en est pas de même pour une crème qui va être appliquée sur le visage. De ce fait, le marché est caractérisé par un fort taux de fidélisation aux marques. De plus, l'achat de produits cosmétiques est principalement un achat d'impulsion, ce qui renforce l'idée de consolider les marques. Dans ce marché, la généralisation rapide des produits à marque distributeurs est donc improbable, les produits cosmétiques étant des produits fortement impliquant où la renommée de la marque joue un rôle essentiel. Le tableau suivant donne quelques informations chiffrées sur ce point pour quelques produits:

Produits	MDD (%)		Potentiel de croissance (%)
	Volume	Valeur	
Déodorants	6,0	4,0	41,3
Bains moussants	16,0	13,2	58,9
Produits douche	9,8	5,9	54,8
Laques	11,9	7,0	61,0
Soins du visage	5,4	3,8	45,7

Source: Panel de consommateurs en 1993

Tableau n°6: Part des marques distributeurs sur des produits cosmétiques

Le panachage des achats effectués par les consommateurs, sur différents circuits de vente induit une difficulté d'attraction du milieu de la grande distribution. Cependant, la présence de signatures prestigieuses (Jacques Dessange, Pierre Cardin...) donne à la grande distribution des atouts de poids. La croissance de

ce secteur est dûe pour une large part au développement de lignes de produits pour la grande distribution.

Depuis 1991, l'hygiène-beauté représente en moyenne à 3,5% du CA d'un hypermarché et 12% de la croissance, pour une moyenne de 950 références sur les 5 500 (17%) que compte le magasin.

Pour les distributeurs, le rayon DPH est difficile à gérer du fait du nombre important de références et de la faible place qui lui est assignée. Les distributeurs considèrent souvent le marché comme sur-segmenté et les lancements par gammes complètes constituent un véritable dilemme au niveau de l'écoulement des rayons, bien que les innovations dans ce secteur constituent un moteur de vente important. A cela vient s'ajouter un nombre impressionnant de promotions (lot de 2, produits portés, girafe, remboursement différé ou à la caisse...) qui est en partie à l'origine du sur-stockage chronique chez les distributeurs.

Pour les industriels, le rayon HB apporte croissance et marge aux distributeurs, d'où la demande d'une meilleure allocation d'espace dans les magasins (hyper notamment). En effet, pour un indice de rendement moyen de 100 en moyenne de tous les segments, cet indice est égal à 138 pour le secteur DPH. Lorsqu'un hypermarché réalise un chiffre d'affaire de 40000 F/m2 (tous produits confondus), le rayon DPH réalise 60000 F/m2. A cette demande d'augmentation d'espace vient s'adjoindre une volonté d'unification de l'espace HB et un regroupement par marque au niveau des linéaires. Notons enfin que le rayon DPH représente 3% de la surface de vente en grande distribution alors qu'il contribue à 5% du chiffre d'affaires réalisé.

Activités et organisation de LaScad au sein du groupe L'Oréal

Avec un effectif de 32 300 personnes, l'Oréal s'est implanté dans 150 pays au travers de 375 filiales et plus d'une centaine d'agents. Le groupe compte actuellement 54 usines (dont 16 en France) dans le monde.

La structure interne de la société repose sur deux grands axes : d'une part, les directions générales et fonctionnelles et, d'autre part, les divisions opérationnelles. Les premières définissent les grands objectifs stratégiques du groupe. En outre, elles conseillent et assistent les divisions opérationnelles. Les secondes gèrent des affaires c'est à dire des entités exerçant des activités similaires sur un même circuit de distribution. Les affaires d'une division sont alors assimilables à des P.M.E. disposant d'une structure autonome (à l'exception de la R&D et de la production industrielle pour certaines affaires).

Cette structure par réseaux de distribution assure un égal partage des résultats de la recherche menés en commun. Elle permet aussi de mieux cibler les consommateurs et de réaliser des économies d'échelles en production et logistique. Le groupe L'Oréal est ainsi organisé en quatre grandes divisions structurées en fonction des canaux marketing concernés:

- les produits publics qui regroupent quatre affaires: Gemey, Garnier, LaScad et OAP,
- la cosmétique active,
- la coiffure,
- parfums et beauté.

L'essentiel des ventes de la division produits publics est assurée avec la grande distribution (le reste des ventes est assuré par les parfumeries, les pharmacies et les salons de coiffure). La structure en affaires favorise une concurrence interne, qui permet de proposer une gamme de produits la plus large possible tout en répondant aux besoins des consommateurs. Cette division prend de plus en plus de poids au sein du groupe, car, aujourd'hui, elle assure une part importante du chiffre de L'Oréal, tant en France qu'à l'étranger (environ 40%).

D'abord connu sous le nom de SCAD (Spécialités Capillaires et Dermatologiques), elle devient Lascad en 1992, et constitue une des quatre affaires de la division produits publics de L'Oréal. Lascad a réalisé un chiffre de 1,7 milliards de francs en 1994. Elle compte 250 personnes, dont 100 sur la route. Son activité croît de 11% par an.

LaScad correspond à une affaire strictement commerciale, car elle ne possède pas d'unités de productions, ni de laboratoire de recherche et développement en propre. Elle crée et commercialise ses produits en utilisant les usines et les laboratoires partagés entre l'ensemble des autres affaires. Par contre, la logistique s'appuie sur une unité de distribution propre (UD).

L'organisation générale de LaScad comprend trois parties:

- le marketing responsable de la création des produits et de leur promotion,
- le commercial en charge de la réalisation des objectifs de part de marché,
- l'administration, qui regroupe: la comptabilité, l'informatique et la logistique.

Lascad a toujours travaillé avec la grande distribution : la création de la société s'est faite avec l'ouverture du premier libre-service. Lascad participe au phénomène de démocratisation des produits cosmétiques, dont 47% en valeur sont distribués par la grande diffusion. Cette distribution de masse est bien accueillie par les consommateurs, dont 50% d'entre eux estiment que la qualité des produits cosmétiques vendus en grandes surfaces alimentaires et circuits spécialisés est équivalente.

Lascad s'intéresse à tous les distributeurs, circuits directs (hypermarchés, supermarchés) ou circuits indirects (magasins populaires, supérettes) sans distinction, car la vocation de la société et de la grande distribution se rejoignent sur de nombreux points : permettre au plus grand nombre d'accéder à la qualité à un prix accessible, suivre instantanément les attentes des consommateurs.

La grande distribution représente environ 75% des ventes en volume de LaScad et les dix premiers clients représentent plus de 90% du chiffre d'affaires. L'ordre décroissant est: Galec, Scaex (ITM), Carrefour, Promodès, Paridoc, Casino, Auchan, Système U, Comptoirs Modernes,...

Néanmoins, le milieu de la distribution évolue : les clients plus forts, plus structurés, mieux organisés se concentrent et exigent de plus en plus des prestations spécifiques. Alors que LaScad réalise une part minime du chiffre d'affaires de Leclerc, Leclerc représente en contrepartie environ 20% du chiffre d'affaires de LaScad.

L'exigence de prestations spécifiques devient très courante dans tous les domaines : merchandising, proposition commerciale, prestations logistiques de plus en plus affinées, refus de ruptures et mise en place de pénalités. Cette volonté de spécificité de la distribution s'explique par leur besoin de posséder des avantages concurrentiels sur des marchés où les consommateurs réclament une offre de plus en plus segmentée.

En outre, certaines chaînes d'hypermarchés et de supermarchés grâce à la maîtrise progressive des flux d'informations apprennent à connaître leur clientèle. Chaque enseigne peut ainsi identifier les cibles qu'elle vise et donc définir avec plus d'exactitude les assortiments et les services qu'attendent les consommateurs. Cette évolution vers "les produits-magasin" n'est pas neutre pour un industriel comme LaScad.

Cette évolution de la distribution a conduit à une restructuration du réseau commercial de la société. Organisés jusqu'alors en région, les représentants se sont vus attribuer des enseignes séparées en deux circuits : le circuit direct (50% des volumes: Auchan, Carrefour, Cora, Leclerc) où le représentant doit prendre les commandes et négocier directement sur chaque point de vente et le circuit sociétés (50% des volumes: Casino, Promodès, Scaex...), où c'est l'entrepôt ou la centrale qui sont démarchés. Au niveau du siège, des directeurs de clientèle responsables de plusieurs enseignes ont été mis en place. Les enseignes, dont ils s'occupent, appartiennent à l'un des deux circuits. Deux directeurs de circuit (un pour le direct et un pour les sociétés) assurent la coordination de toutes les actions commerciales menées par les directeurs de clientèle (cf. aspects organisationnels développés dans le chapitre 8).

Cette stratégie permet à Lascad de mieux cerner les besoins des clients en matière, de réapprovisionnement, de réalisation spécifique, promotion... tout en assurant un service maximum.

1.1.2.2. La stratégie commerciale

Le principal objectif de LaScad est d'être initiateur sur les marchés de consommation populaire, c'est-à-dire "offrir le meilleur au plus grand nombre". Ainsi, LaScad a vocation d'ouvrir des marchés de masse et de recruter de nouveaux consommateurs. Cela est possible en présentant des produits au meilleur rapport qualité/prix. Lascad se donne comme challenge quotidien de transformer les non-consommateurs en consommateurs.

Dans cette optique, la société a choisi de bâtir des marques puissantes et indépendantes (des "méga marques"), faites pour durer et pouvant se dispenser de la signature d'une entreprise de renom (Dop, Vittel, Narta, Dessange...). Pour parvenir à ce objectifs, les moyens d'action marketing sont nombreux: publicité, animation, promotion, merchandising, échantillonnage, PLV inventive tout en permettant d'assurer la fidélité du consommateur et d'attirer les grands distributeurs.

Dans le contexte tel que nous l'avons présenté, la stratégie commerciale de LaScad est la suivante:

- augmenter son chiffre d'affaires
- augmenter ses parts de marché

Pour atteindre ses objectifs, LaScad doit mettre des actions offensives dans le but, d'une part, d'augmenter le panier moyen des consommateurs, et d'autre part, d'accroître le nombre de consommateurs de ses produits.

Les facteurs clés de LaScad peuvent être analysés de la manière suivante:

-1. l'innovation, c'est à dire la création de vrais nouveaux produits dans le but de fidéliser les clients existants et de transformer les non-consommateurs en consommateurs,

-2. la publicité, qui permet de développer la notoriété de la marque (94% des ventes en HB sont réalisées par des produits de marque) et d'informer les consommateurs sur les innovations, donc de développer la croissance,

-3. les promotions, qui sont un vecteur essentiel d'augmentation des ventes (26% des achats cosmétiques sont des achats d'impulsion contre 1% dans les lessives). Le contexte des promotions est le suivant:

- de gros moyens sont investis dans la mise en place de promotions: plus de 50 promotions consommateurs sont présentes dans le catalogue chaque année et plus de 10 millions d'échantillons ont été distribués en 1992,
- une part considérable du chiffre d'affaires: les produits promotionnés représentent 60% du chiffre d'affaires de Lascad,
- l'efficacité des promotions sur les ventes: l'exemple de Fluoryl est révélateur des effets des promotions: en vendant ses tubes de Fluoryl avec un lot de deux brosses à dents, Lascad a multiplié ses écoulements par quatre.

Il existe 3 catégories d'opérations promotionnelles au sein de Lascad :

- les OS (opérations spéciales), dont toutes les enseignes peuvent profiter. On parle aussi d'OS marketing. Elles peuvent être, soit présentes sur la documentation de vente (DV) de l'affaire et on parle alors d'OS nationale (Opération Top Model Jacques Dessange), soit présentes dans le catalogue de manière quasi continuelle, on parle alors d'OS croisière (lot de 2 Dop) (57% des OS),
- les OS spécifiques à une ou plusieurs enseignes (lot de 2 Dop + format voyage pour la super centrale COMETCA). Ce type d'opération est en augmentation au sein de l'affaire (28% des OS),
- les OS mixtes, dérivant d'une OS nationale pour le produit, mais spécifique à l'enseigne, par exemple, au niveau des conditions tarifaires (15% des OS).

Le catalogue de Lascad comporte en moyenne 300 références par mois, dont 45 à 55% constituent des OS.

Si les OS marketing initiées par les chefs de produits sont le plus souvent connues un an à l'avance, les OS spécifiques sont négociées par les directeurs de clientèle entre trois à six mois avant leur mise à disposition. Ces dernières de plus en plus nombreuses demandent une gestion rigoureuse dans le temps (avoir les bonnes quantités par point de vente, mettre à disposition les produits juste avant le début de l'opération dans l'enseigne, avoir les bonnes conditions commerciales suffisamment tôt...). Or, bien souvent, par un manque de coordination au sein de la fonction commerciale, les engagements pris par cette dernière auprès du client ne peuvent se réaliser dans des conditions satisfaisantes : problème de tarif qui engendre des litiges, sous ou sur estimation des quantités à livrer, dates de livraison

précoces... La logistique doit alors rapidement prendre en compte ces modifications ultimes et de ce fait, elle ne peut assurer un pilotage convenable des opérations.

En outre, aujourd'hui, si les coûts de chaque OS et de la PLV sont estimés par la gestion, il est impossible de les suivre par enseigne. Il est difficile de connaître de façon précise la rentabilité d'une OS par enseigne.

Enfin, une mauvaise prévision des quantités peut conduire :

- à la présence de queues de stocks au niveau de la centrale d'expédition (surestimation de l'opération). Aussi, il n'est pas rare de trouver des produits datant d'opérations de plus d'un an,
- à une rupture sur certains produits (sous-estimation de l'opération). Il faut alors assurer la substitution des produits en rupture ou faire des complémentaires. D'où des taux de service mauvais et bien souvent un mécontentement du distributeur qui donne lieu à des litiges ou des refus d'impayés (envolé du crédit client).

Après la restructuration par enseigne du service commercial, la mise en place d'une gestion par enseigne (connaissance de l'enseigne, référencement, budgétisation, prévision, conditions commerciales) semble constituer le second passage obligé pour satisfaire les nouveaux besoins des distributeurs. Cela passera notamment par une fiabilisation par l'amont des opérations commerciales : définition claire des objets, mise en place de documents de base, des circuits d'information clairement définis, des règles de base et des responsabilités, pour chaque fonction, fixées dans le temps.

-4. la clarté de l'offre en linéaire, qui permet de maintenir la visibilité de l'offre en linéaire, ce qui a un impact direct sur les ventes. LaScad a mené plus de 700 études merchandising pour améliorer la gestion du linéaire et des idées nouvelles pour optimiser le hors rayon ont été développées. néanmoins, le rayon HB est caractérisé par les éléments suivants:

. un défaut d'espace par rapport au CA: alors qu'elle représente 3,5% du chiffre d'affaires en grande distribution (contre 2,2% en 1982), elle ne bénéficie que de 2,4% du linéaire développé,

. ce qui entraîne une limitation de la croissance de l'assortiment (23% pour les produits HB contre 32% pour l'assortiment général des produits),

-5. la logistique, qui permet de limiter:

. les ruptures: il est particulièrement essentiel pour les produits cosmétiques de mettre à disposition le bon produit, au bon endroit et au bon endroit. Cet objectif est rendu difficile du fait de l'augmentation du nombre de références des produits normaux et des produits promotionnés, de l'ampleur des promotions et de la différenciation accrue des distributeurs,

. les coûts: les sommes investies en R&D et publicité nécessitent la recherche d'économies d'échelle, en particulier en logistique et d'éliminer les surcoûts (stocks, règlement des litiges).

La logistique permet d'accélérer la mise à disposition des produits en éliminant les ruptures et en positionnant le bon produit au bon endroit.

-6. le partenariat apparaît un facteur clé de succès important pour tenir compte de la différenciation accrue des distributeurs. Cet éléments sera détaillé dans

le chapître 7. Comme nous le montrerons, le partenariat logistique impacte les autres facteurs clés de succès. De manière synthétique, nous pouvons identifier les liens suivants entre le partenariat logistique comme support des autres facteurs clés de succès:

. le lancement de nouveaux produits: en créant des laboratoires d'observation avec les distributeurs, en définissant des produits en partenariat, en utilisant les données scanning et en se donnant les moyens de réduire le temps réel d'analyse, Lascad et les distributeurs engagés dans cette dynamique seront en mesure d'introduire plus vite et avec de meilleurs résultats les nouveaux produits. De plus, la connaissance des sorties de caisse et du niveau des stocks détenus par les distributeurs permettra de minimiser les stocks d'anciens produits au moment du lancement de nouveaux produits. Cette connaissance constituera un facteur d'accélération de l'accès des nouveaux produits en linéaire. L'utilisation des remontées scanning permettra d'analyser le succès d'un produit au moment de son lancement,

. la publicité: le traitement des sorties de caisses permettra de connaître instantanément l'impact d'une campagne de publicité qui se révèle être peu efficace,

. les promotions: la mise en place de "trade promotions" (promotions à deux), la remise en cause de certaines négociations avec l'Every Day Low Price, l'utilisation des données scanning sont autant d'évolutions qui permettront d'accroître l'efficacité des promotions. Ceci implique comme nous le verrons (chapître 8) la mise en place d'indicateurs rendant compte de l'efficacité de ces actions promotionnelles conjuguées,

. l'efficacité du linéaire: il s'agit d'optimiser l'assortiment et de clarifier le linéaire. L'analyse des flux d'informations permettra de déterminer selon les caractéristiques de chaque enseigne et de chaque région, les produits qui se vendent bien. Il sera alors possible de limiter le nombre de références en linéaire pour ne disposer sur chaque point de vente, que des références qui se vendent le mieux.

Le schéma suivant donne une vision synthétique des apports issus d'un partenariat logistique:

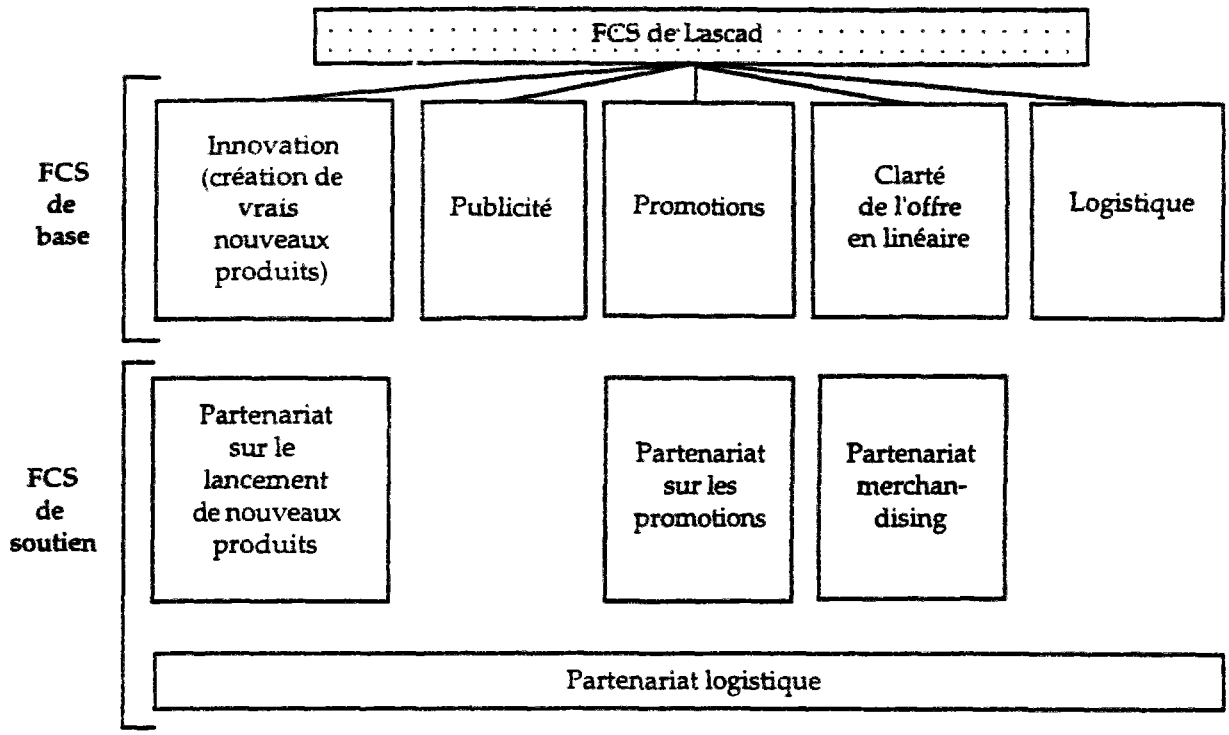


Figure n°2: Impact du partenariat logistique sur les FCS de l'activité cosmétique

La figure n°2 montre que si peu de progrès sont faits dans le partenariat logistique, cela aura des effets négatifs sur l'efficacité du linéaire, l'introduction de nouveaux produits et la gestion des promotions. Par ailleurs, il est clair que les marges de progrès les plus importantes sont celles qui concernent la clarté de l'offre dont l'amélioration passe par un partenariat merchandising et la performance logistique, elle-même dépendante du développement d'un partenariat logistique. Les difficultés résultent de l'absence d'optimisation globale au sein de l'entreprise entre les fonctions recherche et développement, marketing, merchandising, commerciales, industrielles et logistiques, dont les décisions impactent sur les facteurs clés de succès de Lascad. Il s'agit donc en premier lieu de développer des outils transversaux (systèmes d'information au service de la relation logistique et commerciale avec chaque enseigne) et des organisations plus intégrées pour mettre en place des actions logistiques internes efficaces. Puis, la seconde étape passe nécessairement par la mise en oeuvre de partenariats avec les distributeurs, pour optimiser la logistique en interne et en externe.

1.2. Le cas des produits à dimension technique: résistance à la poussée de la grande distribution

La présentation d'un cas approfondi issu du secteur des pneumatiques a pour objectif d'étudier le positionnement de la fonction logistique au sein d'un manufacturier, placée entre la production (35 usines au niveau européen) et le commerce (17 pays "agences commerciales"), et d'étendre cette réflexion à la problématique des canaux de distribution et plus particulièrement dans une optique, comme nous le verrons, de résistance à la montée en puissance du commerce

organisé. Nous montrerons quelle place peut occuper la logistique pour mener avec succès une telle stratégie commerciale, qui cherche à maintenir une certaine atomisation du marché, afin de pouvoir diffuser le produit auprès d'un maximum de revendeurs avec des marges importantes. Il s'agit d'un cas à échelle européenne, dans lequel nous apporterons un éclairage plus focalisé sur les pays France et Grande-Bretagne.

Dans la suite du texte, le manufacturier est désigné par la lettre M et son réseau commercial par la lettre R.

1.2.1. Stratégie commerciale et choix des canaux de distribution du pneu en Europe

Il faut distinguer deux types de marché: le marché de la première monte, marché des constructeurs (OE) et le marché du remplacement (RT).

1.2.1.1. Le marché constructeurs

Les éléments forts sur le plan des canaux de distribution sont les suivants:

- les constructeurs automobiles ont des stratégies commerciales et industrielles européennes. Les plannings de production des constructeurs sont européens, bien que l'approvisionnement des équipements restent maîtrisés par les entités locales. La particularité des pneus consiste en leur substituabilité en terme de marque. Les constructeurs passent des accords annuels de part de marché, qui conduisent à des approvisionnements discontinus. Par ailleurs, l'homologation des sites de production est assez évolutive et implique des changements de sources industrielles d'approvisionnement,

- le manufacturier livre soit des enveloppes nues, soit des éléments montés. Une certaine tendance à l'accroissement de la part des ensembles montés livrés aux constructeurs est observée,

- les clients du marché constructeurs appartiennent à 2 catégories: les constructeurs et les importateurs, ces derniers représentant une part très marginale de l'activité OE,

- les manufacturiers privilégient stratégiquement (dimensions commerciale et technologique) la relation avec la première monte, car les décisions de remplacement en terme de marque sont fortement conditionnées par le type de pneus en place à l'achat du véhicule.

1.2.1.2. Le marché du remplacement

Dimension qualitative

La position commerciale et stratégique du manufacturier sur ce marché est:

- de ne pas favoriser la concentration des réseaux de revendeurs, c'est à dire de favoriser l'atomisation et l'indépendance des clients (distribution extensive à l'opposé de certains concurrents qui privilégient une distribution sélective),

- de développer une image réelle de technicité relative au pneumatique, en particulier dans le domaine du poids lourd. Cet argument est utilisé pour s'opposer à la commercialisation des pneus par la grande distribution. L'obtention de cet objectif passe par la prise en charge par le manufacturier de la formation des négociants spécialistes en matière de compétences techniques et de niveau de service à apporter aux clients.

La typologie des clients destinataires de pneus de remplacement et leurs principales caractéristiques sont les suivantes:

- les négociants spécialistes:

. ce sont des revendeurs spécialisés dans la vente des pneus qui représentent totalité ou majorité de leur activité,

. ils commercialisent l'ensemble de la gamme en termes de catégories et l'ensemble des marques,

. ils sont soit indépendants, soit succursalistes, contrôlés ou non par le fabricant de pneus,

. leur activité commerciale est orientée soit vers des clients directs, des garagistes ou des revendeurs. Ils ont donc une activité de détaillant ou de petit grossiste (grossisme de proximité).

Il apparaît donc important de distinguer au sein de ce premier type, plusieurs sous-types:

. les négociants contrôlés par les manufacturiers
. les négociants indépendants non contrôlés par les manufacturiers
. les négociants succursalistes non contrôlés par les manufacturiers
. les négociants à activité grossiste dominante

- les motoristes (garagistes, concessionnaires):

. le pneumatique n'est pas leur métier principal, mais plutôt la mécanique et la distribution pétrolière. Néanmoins, l'activité pneus est croissante dans leur chiffre d'affaires,

- les négociants multispécialistes franchisés:

. leur métier est axé sur les équipements des véhicules de tourisme,

. ils regroupent les centres d'équipement véhicules et les centres de pose rapide situés principalement près des grands centres commerciaux (hypermarchés),

- les revendeurs 2 roues:

. ils sont spécialisés sur le marché des deux roues,

. d'un marché de distribution très atomisé, la clientèle du manufacturier M sur ce marché se concentre très fortement.

En synthèse de cette approche typologique, nous présentons un cadre d'analyse qui met en évidence les différences de flux entre le sell-in et le sell-out (figure n°3). Le sell-in permet d'identifier quels sont les poids respectifs des clients auxquels le manufacturier vend sa production remplacement, alors que le sell-out permet de comprendre le jeu des différents intermédiaires depuis les clients des manufacturiers jusqu'aux clients utilisateurs.

La situation en ce qui concerne le poids relatif des différents canaux de distribution utilisés est assez différente entre la France et la Grande-Bretagne. Ainsi, la part des réseaux contrôlés par les manufacturiés est deux fois plus importante en Grande-Bretagne qu'en France, et la situation inverse pour les motoristes. Il est donc important de prendre en compte ces différences pour analyser le niveau de service différencié par type de clients.

Dimension quantitative

L'analyse des données quantitatives permet d'énoncer les points suivants pour le marché français du pneu tourisme:

- le réseau contrôlé par les manufacturiers a tendance à gagner très progressivement des parts de marché sur les autres canaux de distribution, en ne représentant que 19% des ventes sell-in en tourisme,
- les négociants franchisés accroissent leur pénétration, en restant néanmoins le mode de distribution le moins représenté avec 8,3%,
- une concentration progressive des points de livraison qui perdent plus de 5 000 implantations en 3 ans, soit 18%.

Cette même analyse sur le marché tourisme en Grande-Bretagne conduit aux conclusions suivantes:

- le réseau contrôlé par les manufacturiers semble perdre quelques parts de marché relative,
- cette perte relative se fait au bénéfice des grossistes et des indépendants qui doublent quasiment leur position.

Ces tendances propres au tourisme se vérifient pour les pneus poids lourds et camionnettes, où la part des réseaux contrôlés semble plus importante en poids lourds par rapport aux camionnettes.

1.2.1.3. Conclusion

L'analyse des circuits de distribution commerciaux a permis d'identifier les points suivants:

- une méconnaissance des comportements logistiques des clients destinataires. Ils sont beaucoup plus appréhendés dans une logique commerciale que logistique,
- l'absence de prise en compte dans les conditions générales de vente de paramètres logistiques incitatifs pour deux raisons essentielles:
  . cette approche exigerait de la part des manufacturiers un niveau de service plus élevé qu'il serait incapable de satisfaire et qui conduirait à des situations économiques difficiles,
  . favorisait les gros clients, ce qui serait contraire à la stratégie commerciale du manufacturier qui cherche à pérenniser une clientèle atomisée de faible volume sur le plan unitaire.

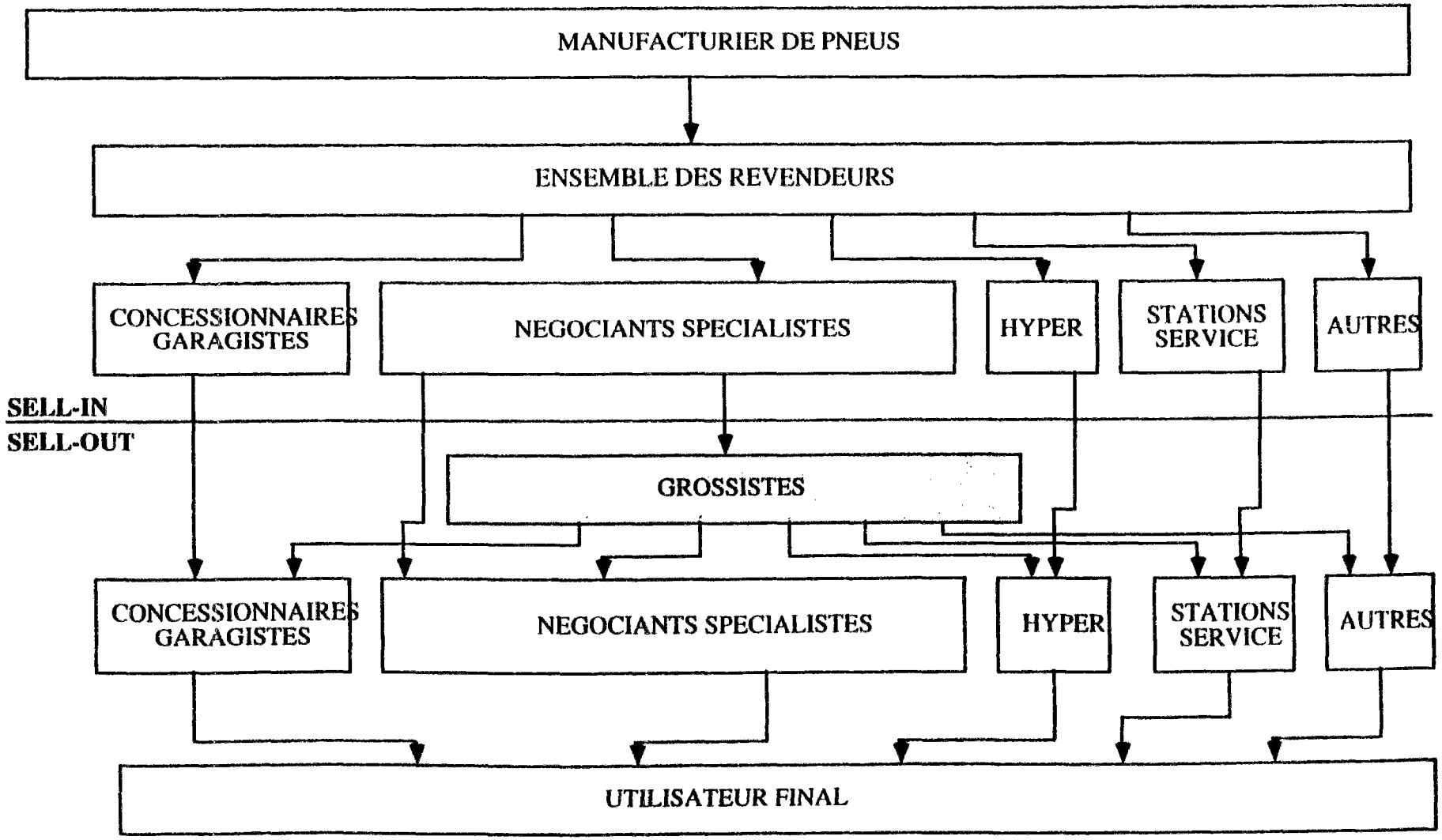


Figure n°3: Structure type des canaux de distribution du marché remplacement

1.2.2. Le réseau commercial intégré du manufacturier: problématique commerciale

En préambule, il est important de rappeler que la structure européenne de ce réseau détenu par le manufacturier M comprend un panel complet de marques intégrant les marques concurrentes couvre 8 pays (Allemagne, Autriche, Espagne, Finlande, France, Hollande, UK, Suède). Ce réseau R s'est développé essentiellement par croissance externe.

Il existe une coordination centrale, dont les missions principales sont:
- élaborer un reporting et produire un tableau de bord de chacune des sociétés,
- définir et assurer la réalisation du plan marketing.

Par ailleurs a été créée une Centrale d'Achat Européenne, qui permet une approche des manufacturiers plus consolidée. Ces activités comprennent principalement:
- les rencontres préliminaires des industriels,
- les négociations pour le référencement,
- les signatures des contrats,
- le suivi de ces contrats.

Enfin, il est à noter que les produits du manufacturier M génèrent 55% du chiffre d'affaires du réseau R et que le manufacturier écoule 23% de sa production en Europe à travers son réseau intégré.

1.2.2.1. Missions principales du réseau

La mission principale du réseau est de préserver pour le manufacturier M un canal de distribution directe au marché, c'est à dire le consommateur final pour lutter face au phénomène de concentration. Dans ce cadre, le réseau vise à maximiser les ventes de pneus du manufacturier M, à remonter des informations sur le marché et obtenir une bonne évaluation du sell-out.

Le métier du réseau au niveau du pneumatique peut être décliné en trois composantes:

- **grand public** : c'est certainement la composante la plus faible du réseau, en dehors de UK, alors qu'il s'agit vraisemblablement du marché le plus porteur. Cette faiblesse est essentiellement dûe au fait que le métier de base des différentes composantes élémentaires du réseau est axé vers le segment des professionnels,

- **professionnel** (vente du produit + service associé + conditions nationales) : c'est le fond de commerce naturel du réseau R. De plus en plus, c'est un négociant spécialiste qui se rend sur le parc du transporteur qui lui se déplace de moins en moins pour l'entretien de ses pneus. Comme on le verra dans le plan marketing , la consolidation de ce marché passe par:
  . la concentration et la restructuration des agences mixtes (professionnel/grand public),
  . le développement du dépannage 24 H / 24 H,

. la maintenance des flottes européennes (actions programmées),
. la mise en oeuvre d'actions commerciales sur les marchés spécifiques,

- **revendeur** (rôle de grossiste par rapport à petits détaillants) : cette composante est en diminution générale face au développement de réseaux de distributeurs organisés.

Une volonté de diversification dans les produits et les prestations proposés s'est mise en place, avec les batteries, les amortisseurs, les pots d'échappement, les plaquettes de frein...

Globalement, par rapport au schéma de représentation des canaux de distribution, le réseau R est appréhendé comme un négociant spécialiste.

1.2.2.2. Plan marketing

Le plan marketing préconise et met en oeuvre le développement de 3 types de points de vente parfaitement identifiés en terme d'offre et de positionnement sur le marché local concurrentiel :

- **point de vente spécialisé grand public** (vente directe). Ce type de point de vente a pour vocation de commercialiser des enveloppes tourisme,

- **point de vente mixte** : Ce type de point de vente partage son activité entre le tourisme et le poids lourd,

- **point de vente truck center** : il commercialise essentiellement du poids lourd neuf ou rechapé et du tourisme.

Cette typologie porte sur le commerce au client final, et elle ne comprend pas la revente. Cette revente (19,6% du CA) s'organise soit en revente de proximité et se superpose à l'activité d'un certain nombre de points de ventes précédents, soit en revente industrialisée qui passe par des structures spécifiques.

1.2.2.3. Problématique commerciale du réseau R en France

Les objectifs du réseau R en France sont les suivants:
- soutenir les marques du manufacturier M,
- construire une entreprise ayant sa propre valeur en renforçant son image sur son marché,
- dégager un profit minimal.

Les axes commerciaux qui sont retenus pour parvenir à ces objectifs généraux sont:

- le développement des ventes par croissance externe et interne. La diversification produit s'inscrit dans cette dynamique : la part pneu doit diminuer dans l'activité tourisme (aujourd'hui, plus de 90% des ventes totales) en s'appuyant sur la progression des ventes de nouveaux produits et l'augmentation des services.

En effet, la marge sur le pneu tourisme est identique à celle réalisée sur le service associé. Or, la concurrence qui se développe sous la pression de la "grande distribution" va entraîner une baisse des marges sur le pneu en vente directe, ce qui se traduira par un durcissement de la relation du négociant spécialiste avec ses fournisseurs. Il faut donc absolument retrouver la marge sur les services et les autres produits (batteries et amortisseurs),

- l'accroissement des ventes en direct. C'est à ce niveau que se trouve la problématique commerciale du réseau R. La grande distribution est le marché où le manufacturier M a la part de marché la plus faible. Par contre, le marché des concessionnaires et des garagistes, terrain de prédilection du manufacturier M, ne doit pas constituer le marché cible de développement pour le réseau R. Si le réseau R fait des promotions, les négociants spécialistes remontent l'information vers le manufacturier qui, lui, défend la stratégie commerciale de prix fort à marge forte.

a) Pneu tourisme

En terme concurrentiel, le marché français est structuré de la manière suivante:

- la "grande distribution" (centre d'équipement véhicule: CEV + hyper + super): 8,4 millions d'enveloppes tourisme. C'est l'ennemi du réseau R. Pour un CEV, comme Norauto, le pneu ne représente que 30% du CA. Il peut donc exercer des pressions sur les prix pour attaquer le négociant spécialiste à travers le pneu considéré comme un produit d'appel. Ces détaillants sont caractérisés par de très bonnes implantations. Il semble que la grande distribution ait atteint un palier en terme de part de marché. Les marques qui sont vendues directement par les autres manufacturiers à la grande distribution ne sont pas vendues par le réseau R. Les manufacturiers majors, pour ne pas se créer de difficultés supplémentaires avec les négociants spécialistes, c'est à dire leurs détaillants naturels, ne commercent pas avec la grande distribution en direct, mais par filiale interposée,

- les garages-concessionnaires : 6 millions d'enveloppes tourisme. Ils sont protégés par les manufacturiers,

- les négociants spécialistes : 6,6 millions d'enveloppes tourisme. Ils réalisent plus de 90% de leur chiffre d'affaires dans le pneu. La plupart sont des indépendants, dont certains, mais très peu, se sont convertis à la grande distribution.

Les schémas d'évolution possibles sont les suivants:

- le négociant spécialiste ne pourra survivre que s'il fait du poids lourd, du direct et de la revente, c'est à dire les trois métiers énoncés plus haut. Pour ce faire, il sera nécessaire d'avoir une taille critique, ce qui pourrait conduire à des regroupements de négociants spécialistes,

- le renforcement de la grande distribution, qui aiguisera le problème de la politique grand public du réseau R, qui aujourd'hui est en concurrence avec les

clients revendeurs, la politique du manufacturier et les concessionnaires qui veulent développer la vente de pneus pour pallier la baisse d'activité sur d'autres produits.

b) Pneu poids lourd

Le poids lourd représente plus de 50% de la marge du réseau R. Pour le manufacturier, le pneu poids lourd est également un produit très important de par sa dimension technique. Celle-ci génère une image favorable et crée une barrière à l'entrée pour les distributeurs du commerce organisé qui souhaitent commercialiser et donc banaliser le pneu tourisme. De plus, la valeur ajoutée sur ce type de produit est plus importante et enfin, le rechapage nominatif permet de fidéliser une clientèle professionnelle, qui gère des flottes complètes de véhicule ou qui offrent des prestations de service complètes et élaborées.

Les attentes des utilisateurs sont:

- pour les prestations:
  . la fiabilité,
  . le dépannage 24 H / 24 H,
  . le prix,
  . la traçabilité des conditions.

- pour le produit:
  . le prix,
  . le choix,
  . le conseil.

Les points forts du réseau R sont:

- la couverture nationale forte,
- la bonne image de professionnel,
- la présence dans les flottes.

Le premier client du manufacturier M est son réseau R.

1.2.2.4. Problématique commerciale du réseau en UK

Chaque manufacturier important a son réseau et ce, depuis longtemps. La guerre s'exerce donc par réseau interposé entre manufacturiers, qui se battent sur le facteur clé: le prix. Le manufacturier M dispose d'un réseau puissant R UK. Mais, historiquement, ce réseau s'est structuré autour des activités professionnelles. R UK a donc une grande force sur le poids lourd, mais une faiblesse sur le tourisme.

Aujourd'hui plus du quart des ventes de ce réseau sont relatives aux services, le reste étant directement du pneumatique.

Le tiers des pneus tourisme vendus en UK par le manufacturier M en remplacement le sont par le réseau R, c'est dire l'importance de ce réseau pour le manufacturier.

Pour le poids lourd, 41% des ventes de pneus du manufacturier M sont faites par le réseau, et le réseau donne au manufacturier M une température (part de marché) de 56%.

Le marché comprend quatre segments principaux:

- le marché privé qui représente 25% de l'activité du réseau,
- le marché des voitures louées qui représente 10% de l'activité ,
- le marché du poids lourd qui représente 40% de l'activité ,
- le marché de l'agricole, du génie civil... qui représente 25% de l'activité.

Conclusion d'étape

La politique commerciale du manufacturier est complexe. Fondamentalement, elle cherche à maintenir un système de distribution constitué de clients revendeurs intégrés (le réseau R) et externes développant la capillarité la plus importante possible. Il s'agit de résister à la poussée de la grande distribution où le rapport de force actuel en faveur du producteur risquerait de passer aux mains des distributeurs, ce qui conduirait à une réduction des marges. De plus, le maintien d'un système commercial à plusieurs niveaux se justifie par le niveau de service associé au produit (cf. chapitre 4), qui est relatif à la dimension technique du produit indéniable pour le poids lourd et qui se répercute sur le pneu tourisme. Enfin, le réseau R intégré est un moyen de diffusion du manufacturier non marginal. La difficulté réside dans les relations M-R au niveau de la définition des assortiments et de la présence quantitative du produit dans les points de vente, le réseau R bénéficiant d'une véritable autonomie sur ces questions.

La logistique de M a donc les préoccupations suivantes pour soutenir la stratégie commerciale:

- mettre en place des solutions de distribution physique permettant le maintien de la capillarité commerciale, voire son développement dans certains pays, à un coût non prohibitif,
- faire que ces solutions produisent le niveau de service requis,
- développer une gestion intégrée du flux (pilotage) avec le réseau R pour accroître la performance commerciale de M au sein de R.

1.3. Le cas des produits d'étanchéité dans le secteur du BTP

1.3.1. Les produits

Deux types de toitures peuvent être distinguées : la toiture traditionnelle (tuile, ardoise ou bardeaux) et la toiture-terrasse. Comme il a été précisé dans la partie méthodologique, seul le domaine des toitures-terrasses a été étudié.

Le domaine des toitures-terrasses s'étend sur trois types de bâtiments :

- les bâtiments industriels et de stockage (52 à 53 % des surfaces couvertes)
- les bâtiments du tertiaire (28 % des surfaces)
- les bâtiments d'habitation (19 à 20 % des surfaces)

Contrairement à ce que l'on pourrait imaginer, une toiture terrasse n'est pas forcément à pente nulle. En moyenne, la pente oscille entre 1 et 7 %. Les éléments porteurs sont de trois natures :

- éléments en tôles d'acier nervurées (bâtiments industriels)
- éléments en béton (bâtiments du tertiaire et d'habitation)
- support bois (ce dernier est très marginal)

Professionnellement, on distingue aussi parmi les toitures-terrasses :

- les toitures-terrasses non accessibles
- les toitures-terrasses accessibles pour parkings
- les aires piétonnes
- les terrasses jardins

C'est la combinaison de ces éléments qui déterminera la nature des produits qu'il faudra utiliser pour isoler et étancher la terrasse. Des règles très strictes encadrent la réalisation des travaux qui sont soumis aux Documents Techniques Unifiés (DTU) et les caractéristiques des produits qui sont soumis à Avis Techniques.

1.3.2. Structure générale des canaux de distribution

Le schéma suivant illustre, dans sa globalité, la distribution des matériaux de construction, quels qu'ils soient. On ne trouve dans le secteur du bâtiment que deux types de circuits: le canal intégré sous tutelle des producteurs (canal direct) et le canal de distribution où interviennent des distributeurs extérieurs (canal indirect):

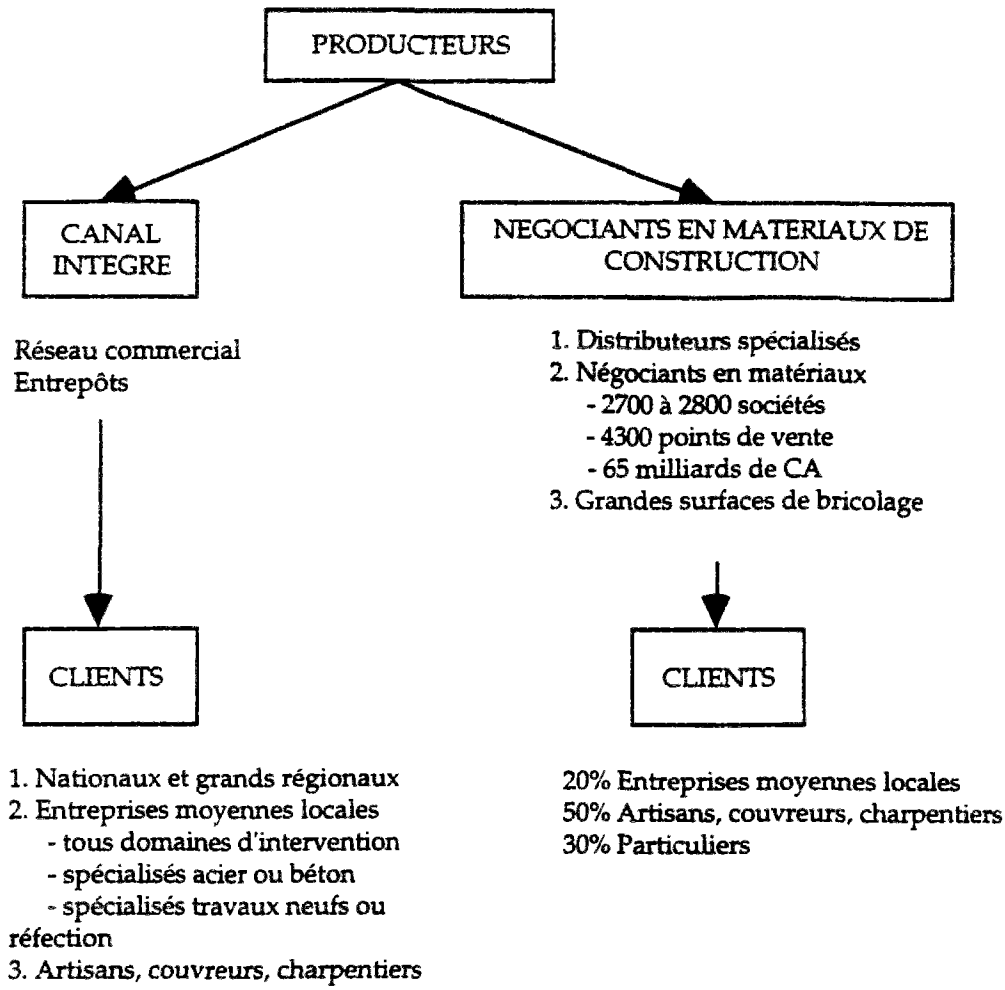


Figure n°4: Schéma général de la distribution des matériaux de construction

Le **canal direct** est intégré par le producteur, qui prend en charge le canal transactionnel par un réseau commercial propre et le canal logistique par une structure de dépôts et d'entrepôts. Les clients servis par ce canal est une clientèle de professionnelle composée de:

- 4 entreprises nationales
- 30 grands applicateurs régionaux
- 700 entreprises régionales
- de clients diffus: artisans, couvreurs et bricoleurs.

Ces professionnels se spécialisent à la fois suivant le support utilisé et la nature des travaux à effectuer.

Le **canal indirect** occupé par les négociants en matériaux de construction est composé:

- de 2800 sociétés, donc le secteur de distribution de détail est très atomisé
- dont 4 nationales
- 10 grands opérateurs régionaux
- des distributeurs spécialistes
- des négociants spécialistes
- des grandes surfaces de bricolage

Ce marché a représenté en 1994, 486 à 487 milliards de francs répartis, pour 45 % sur les bâtiments non résidentiels, pour 42 % sur le logement collectif et 13 % sur la maison individuelle.

La clientèle principale des négociants n'est pas, contrairement à la grande distribution, le particulier mais une clientèle de professionnels. Seules les grandes surfaces de bricolage (GSB) sont tournées vers le particulier.

Toutefois, les choses changent depuis cinq ans. Les GSB ont d'abord ouvert des départements "Matériaux" destinés, non seulement aux bricoleurs, mais aussi aux professionnels. Les négociants, en réaction, ont développé la promotion vers le particulier. Alors que ces distributeurs n'entraient pas en concurrence il y a encore quelque temps, les GSB représentent aujourd'hui la plus grande menace sur les négociants en matériaux.

On assiste aussi au début d'un phénomène de concentration. Aujourd'hui, les cinq premiers sur le marché représentent 17 % des ventes. Aussi, les grandes enseignes et notamment la première (Point P) ont entrepris une stratégie de croissance externe consistant au rachat et à l'intégration de petits négociants régionaux.

Ces circuits s'apparentent à ceux de la distribution des biens industriels que décrit Filser (1985). Ces canaux de distribution seront détaillés ultérieurement par famille de produits (chapitre 4).

1.3.3. Position respective des producteurs et des distributeurs

Dans la distribution de ces matériaux, c'est le producteur qui possède le plus fort pouvoir de décision sur le canal le plus adapté à la distribution de ses produits. Ce pouvoir est obtenu par la forte compétence technique nécessaire à la pose des produits et par le renouvellement fréquent de ces derniers. Toutefois, ce pouvoir s'efface considérablement quand il s'agit d'aborder la clientèle diffuse qui ne trouvera aucun intérêt à discuter en direct avec ces fournisseurs.

La frontière qui sépare la clientèle dédiée au négoce de celle affectée directement aux producteurs est mouvante et floue. Tantôt, une tendance en faveur du négoce pourra se ressentir, tantôt le contraire. La santé du marché est, là, très influante sur le choix des clientèles.

La dégradation des marchés, l'érosion des prix, l'âpreté de la concurrence entre fabricants sont des facteurs qui, ces dernières années, ont eu tendance à favoriser le canal direct. La fermeture d'entreprises importantes, les plans sociaux ont contribué à mettre sur le marché de nombreux professionnels qui ont alors créé leur propre entreprise et qui ont gardé les habitudes et le tissu relationnel acquis dans les grandes entreprises. Ces nouvelles sociétés, bien qu'ayant une taille réduite, ont donc le même comportement que les grandes et vont contribuer, à leur tour à faire baisser les prix et, progressivement, mettent hors jeux, les revendeurs dont ils devraient, théoriquement, être les clients.

L'évolution aura tendance à s'inverser en cas de reprise d'activité. Les prix augmentent, les fabricants redeviennent maîtres de leur service, peuvent se désintéresser d'une clientèle à trop faible potentiel et parviennent alors à réimposer le canal de distribution des distributeurs. Le travail des gens du commerce de détail,

par le contact entretenu avec les clients, est aussi considérable et ce travail pourra faire pencher la balance en faveur de l'un ou l'autre canal.

Les négociants disposent finalement de peu d'arguments vis à vis d'une clientèle qui recherche des prix toujours plus bas. Leur pouvoir des négociants s'exprime essentiellement par le service; il s'adressera donc à une clientèle diffuse qui, ne pouvant pas acheter en direct aux fabricants parce que ne disposant pas d'assez de poids, va trouver auprès du négoce le service qui lui fait défaut auprès des fabricants.

Le choix du canal de distribution répond à des critères différents selon qu'il s'agit de l'optique du producteur ou de celle du client d'autre part.

Pour le producteur, le choix dépend principalement de trois paramètres de bases, que nous retrouverons dans les facteurs explicatifs des familles logistiques (chapitre 4):

- Les caractéristiques du produit, notamment sa valeur et son encombrement.
Tout est fonction du rapport du coût de distribution à la valeur du produit vendu. On cherchera dans un cas à minimiser les transports et on préférera stocker si la valeur du produit est faible, dans un autre, l'encombrement du produit permettant de remplir le camion, le transport sera une contrainte plus faible que le stockage.

- Les investissements en structure de distribution, notamment en terme d'entrepôts, conditionneront aussi le choix du canal. Les réponses ne seront pas les mêmes pour des ventes diffuses sur de grandes régions que pour des ventes concentrées en des localités bien précises.

- La taille des clients finals et de leurs commandes unitaires, les risques financiers, détermineront l'importance des moyens à mettre en oeuvre au niveau commercial et administratif. On ne gère pas de la même façon 300 "bons" clients et une clientèle diffuse de plus de 2000 entités. Suivant le choix effectué, le canal de distribution s'imposera de lui-même.

Du point de vue du client utilisateur final, le problème se pose de façon différente. Pour lui, il s'agit de trouver le fournisseur qui va lui procurer les matériaux qu'il désire, dans des critères de service optimums et, surtout, pour un prix compétitif:
- il se tournera vers le fabricant si sa taille est suffisamment importante pour obtenir des prix intéressants, sachant que celui-ci lui offrira toujours une bonne prestation de service,
- il se tournera vers le négoce pour des commandes que le fabricant ne peut lui faire (délais trop courts ou quantités trop faibles), s'il arrive à obtenir de bonnes conditions sur l'ensemble des produits ou encore si le service fourni par le négociant est supérieur à ce qu'il peut trouver chez les fabricants (préparation et conditionnement de l'ensemble des marchandises sur une seule palette par ex.).

En conclusion de cette présentation succinte des canaux de distribution, nous pouvons insister sur les éléments suivants:

- la clientèle professionnelle n'est pas une clientèle du négoce. Ses exigences, surtout en matière de prix, sa fragilité financière amène les réseaux de négociants à refuser cette clientèle. De plus, les quantités achetées sont trop importantes pour rendre le circuit long intéressant pour toutes les parties. La réalité économique tranche; pour cette clientèle, le circuit par les négociants est trop cher. Cette clientèle s'assimile à une clientèle industrielle et les modèles développés pour ce type de clientèle s'y adapteront parfaitement.
- néanmoins, certains producteurs distribuent l'intégralité de leurs produits par le canal du négoce. C'est notamment le cas des producteurs d'isolants en mousse polyuréthanne. C'est essentiellement pour des raisons administratives et financières que ces producteurs ont choisi le canal du négoce. Le canal de distribution physique reste, même dans ce cas, du domaine du producteur, 60 % des livraisons s'effectuant en direct sur les chantiers. C'est donc là uniquement le canal transactionnel qui est délégué au réseau de négociant.
- les artisans sont, par contre, une clientèle désignée pour le négoce. Diffuse, achetant peu, souvent des marchandises très diverses, elle ressemble à la clientèle de particuliers visée par la grande distribution. Certains grands négociants généralistes cultivent d'ailleurs les deux clientèles.

2. Eléments de stratégie industrielle

L'objectif de cette partie est de rappeler les éléments fondamentaux de stratégie industrielle, qui impactent la structure des systèmes logistiques des producteurs et de leur position vis-à-vis des distributeurs en matière de coopération logistique. Nous nous limitons par conséquent à une vision synthétique utile à notre recherche.

La stratégie industrielle s'inscrit dans la stratégie technologique (Tarondeau, 1993) et comprend l'ensemble des décisions relatives à la conception des systèmes industriels et au pilotage de leurs transformations. Les auteurs auxquels nous faisons référence reconnaissent les dimensions techniques, économiques et sociales constitutives des systèmes industriels. Les systèmes industriels sont "finalisés" (Tarondeau, 1993, p.105) dans le sens "qu'ils sont conçus et gérés en fonction d'objectifs à atteindre".

2.1. Les facteurs clés de succès industriels

En cohérence avec ce que nous avons présenté dans le chapitre 1 (section 2) sur le management stratégique, les stratégies industrielles répondent aux objectifs des stratégies génériques, telles que celles proposées par Porter (1980): domination par les coûts, différenciation (par les services par exemple) et focalisation sur un segment stratégique.

Nous pensons qu'il est possible de rendre compte des grandes évolutions des organisations industrielles selon les étapes suivantes, qui montrent un double phénomène de stratification des savoirs (capitalisation) et de rupture des

organisations ou de transformations profondes (Veltz, Zarifian, 1994), résultant de l'évolution des finalités du système industriel:

- **la productivité ou le modèle de la standardisation**: la baisse des coûts de revient industriels a toujours été un objectif majeur dédié aux organisations industrielles. Les premières réponses ont été apportées par des stratégies de volume basées sur une utilisation maximale des ressources fixes industrielles par le mécanisme des économies d'échelle. La logique historique de cette étape, marquée par un environnement "certain" qui ne conditionne pas l'organisation (Cohendet, Llerena, 1992), a consisté à concevoir le produit, à le fabriquer et à le pousser sur le marché (logique push). Le terme de "push" a le double sens de flux physique des matières premières jusqu'à la livraison chez le client et de flux logique, fonction de pilotage s'appuyant sur des prévisions des ventes, des plannings de production à différents horizons et des plannings de distribution. Cette logique se base sur une gestion des stocks et une anticipation des besoins.

Les moyens mis en oeuvre pour réaliser cette performance économique sont principalement:

. ***la standardisation*** des opérations industrielles et des composants

. ***la spécialisation*** des tâches (atomisation taylorienne entre conception et réalisation) et des outils industriels ("focus factory" de Skinner, 1974). Il faut reconnaître que la focalisation des unités industrielles (ateliers ou usines) est une réponse à la segmentation stratégique, qui recommande de développer les compétences industrielles ad hoc pour répondre aux facteurs clés de succès de chaque segment, et pas uniquement pour maximiser la productivité. Certains producteurs dans le secteur des produits frais ont imaginé développer des usines "Premiers Prix", qui nécessitent un changement profond d'organisation:

- mise en continu, transitique, machines spéciales
- spécialisation retardée, industrialisation de prototypes
- outil et/ou logistique partagée
- sous-traitances, partenariats

. ***la concentration*** industrielle nécessite un ensemble de pré-requis:

- la disponibilité de la matière première. Dans le cas des matières premières fraîches, celles-ci doivent être rapidement transportées sur les lieux de transformation
- les coûts de transport doivent être relativement bas par rapport aux autres coûts, tels que les coûts de matières premières et de stockage (Cooper, Browne, Peters, 1991). Les systèmes de transport doivent être également fiables
- l'objectif d'économies d'échelle ne peut être atteint que si les produits ont des caractéristiques suffisamment communes

. ***la délocalisation*** des sites de production pour bénéficier de coûts salariaux favorables.

L'existence de sur-capacités industrielles structurelles dans beaucoup de secteurs peut ainsi expliquer que certains producteurs ancrés dans une logique donnant la priorité à la productivité acceptent de fabriquer des produits à marques de distributeurs (MDD) pour faire tourner les usines à 100% de leurs capacités et encourage la vente au prix de contribution marginale ou au prix de revient usine.

La production de produits à marque nationale, de qualité supérieure, sera affectée à d'autres sites dédiés.

- **le modèle de diversité**: la segmentation des marchés, l'émergence du marketing comme révélateur des exigences diversifiées des consommateurs imposent de repenser le modèle précédent pour gérer la variété. Néanmoins, à ce stade, les logiques restent les mêmes et la nouvelle complexité est prise en charge par des systèmes informatiques, qui tentent de gèrer cette complexité, sans remettre en cause les organisations (en tant que système social détenteur d'un savoir permettant de répondre à une demande changeante de la composante marché de l'environnement).

- **la qualité totale, la flexibilité ou le modèle de réactivité**: le développement des approches Juste-à-Temps et du modèle japonais évoqué dans le chapitre 1 (section 2) modifie profondément les systèmes industriels dans leur capacité à répondre au caractère désormais "incertain" (Cohendet, Llerena, 1992) de l'environnement. Une nouvelle productivité, celle de l'anti-gaspillage, de la production au plus juste ("lean production", Womack, Jones, Roos, 1992) se met en place, reconnaissant une étroite dépendance entre l'organisation, l'entreprise et l'environnement. Les éléments clés de cette étape sont, selon nous, principalement les suivants:

. ***la flexibilité dynamique*** constitue une capacité à réagir continûment dans le temps aux variations de l'environnement (volumes d'activité, nature des produits à fabriquer, lancement de nouveaux produits,...) et ne peut se développer que par un savoir partagé entre membres d'un même système vertical. La flexibilité statique ne met en oeuvre que des modes opératoires internes permettant de répondre aux variations ponctuelles de volume (Veltz, 1991).

. ***la qualité totale.*** Nous insisterons avec Veltz (1991) pour affirmer que la qualité s'échange de moins en moins contre des coûts ou des prix et qu'elle devient une condition absolue et non plus relative de la compétitivité.

. ***le facteur temps,*** (Stalk, 1989-1990; Stalk, Evans, Shulman, 1992) formalisé par deux dimensions:

- le lead-time: **la réduction** des délais d'écoulement sur l'ensemble du flux matière entre les sites de production et à l'intérieur de ceux-ci permettent de raccourcir les horizons de planification et donc de travailler avec de l'information de meilleure qualité en terme de fiabilité et de "certitude". Réduire les délais des inter-opérations signifie développer la flexibilité des outils industriels et de manutention, et avoir une traçabilité du flux matière en terme d'information. La conséquence sera également la baisse des stocks d'en-cours ou outils. Cette focalisation sur les inter-opérations est au coeur de la reconception de l'espace industriel: "la performance ne peut plus être décrite comme le résultat d'un processus séquentiel et additif,..., ce qui se passe entre les unités élémentaires d'activités, la qualité et la fiabilité des relations entre les composantes de l'ensemble productif, sont des facteurs plus décisifs que la productivité des unités élémentaires" (Veltz, Zarifian, 1994), comme le montre la figure n°5:

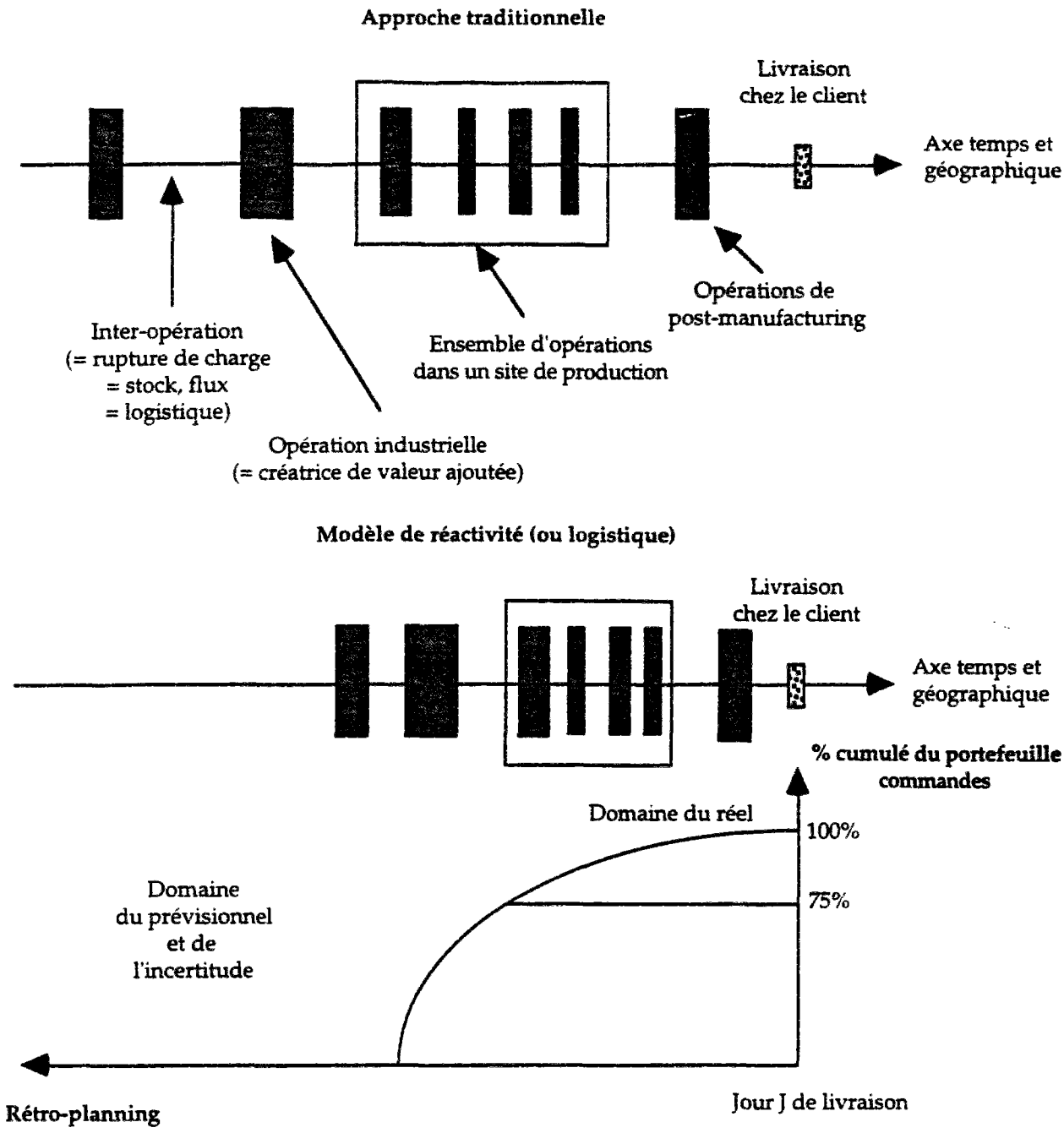


Figure n°5: Opérations industrielles et inter-opérations logistiques

Nous serions tenté d'écrire que le modèle de réactivité est en fait orienté vers les flux et donc un modèle apparenté aux approches logistiques, qui privilégient l'inter-opération sur l'opération.

Nous avons, par ailleurs, déjà insisté sur **la fiabilité** du délai de livraison comme composante première du niveau de service offert aux clients. Comme le

note Leclerc (1993), si dans les années 70, les critères mis en avant étaient relatifs à la production d'une fourniture de bonne qualité tout en maintenant le coût à un niveau compétitif, le critère prioritaire est aujourd'hui de "gérer les livraisons", ce qui signifie assurer un approvisionnement stable et régulier à son client.

- le time to market: être réactif par rapport aux évolutions du marché, c'est aussi raccourcir les délais de développement des nouveaux produits et de leur mise à disposition sur le marché. A titre d'exemple, le time to market chez Citroën est passé de 258 semaines à 102 semaines (source Citroën, 1996).

. *la reconnaissance du rôle de l'apprentissage* et de ses processus comme moyen de développer l'adaptation face à une information incertaine.

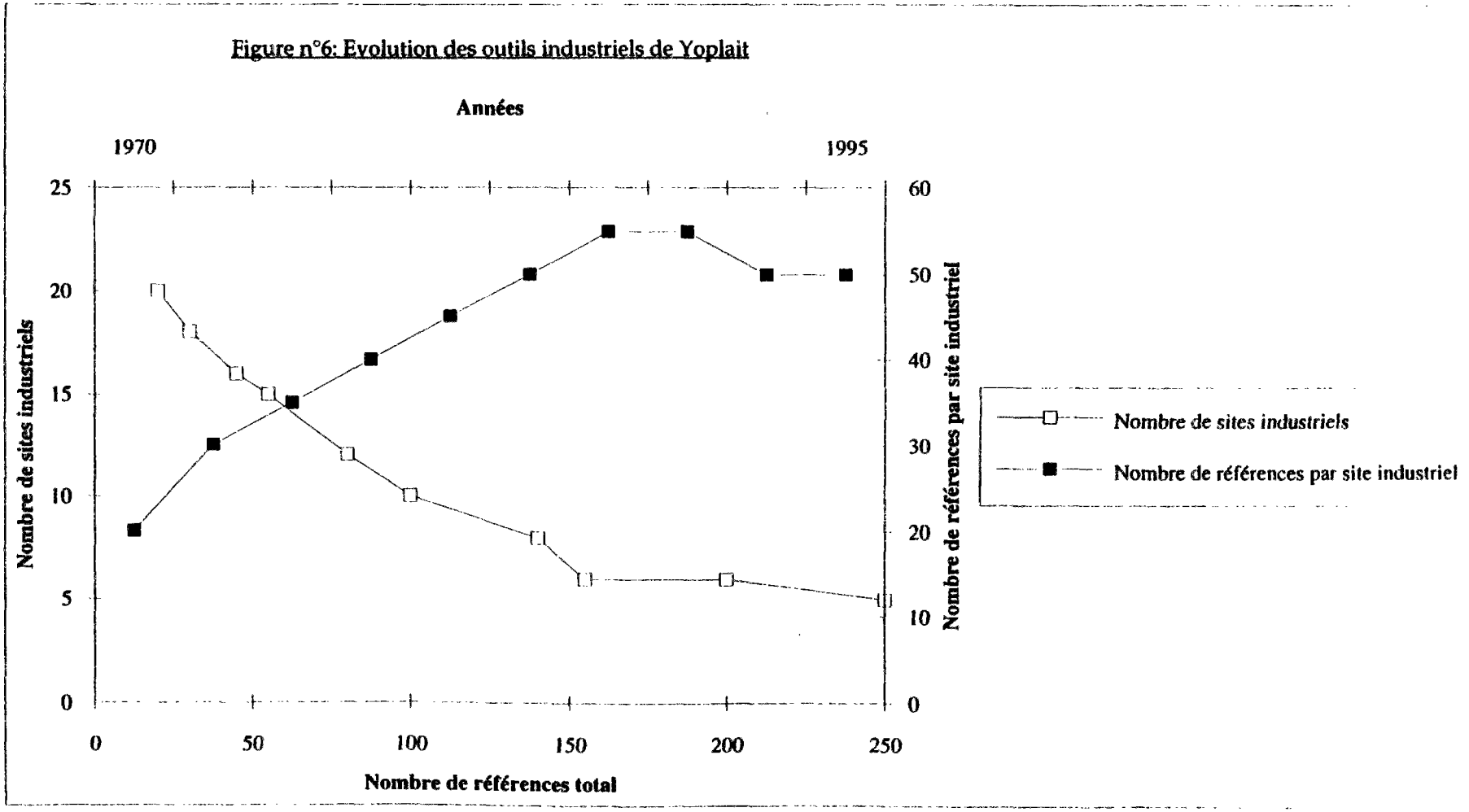
- **l'innovation**: l'innovation basée sur une réflexion produits/technologies représente un des axes de solution majeure développée par les industriels pour soutenir une politique de marque distinctive appréciée et reconnue par les consommateurs.

Zarifian (1993) propose d'englober les concepts de flexibilité dynamique, d'innovation et ceux relatifs au facteur temps dans celui de "disponibilité industrielle". Celle-ci suggère qu'un premier enjeu a trait à la disponibilité du produit (caractéristiques techniques et qualitatives escomptées, disponibilité logistique du produit dans l'espace et le temps (lead-time) et disponibilité marketing (time to market)). Le second enjeu est relatif à la disponibilité du processus de production, c'est à dire dans sa capacité efficiente à répondre aux exigences du marché. Il s'agit alors d'assurer une disponibilité dans les processus d'innovation et d'exploitation courante.

Une application de ce qui précède est donnée par le cas industriel de Yoplait. La problématique industrielle est complexe, puisque les flux amont sont poussés contraints par la production laitière et les flux aval tirés par une demande aléatoire. Les restructurations industrielles ont conduit à fabriquer désormais les produits dans 5 usines (Amiens, Compiègne, Le Mans, Auxerre et Vienne) et il existe des possibilités d'échange avec les usines de la péninsule ibérique (Madrid, Valence, Séville et Gurada). A l'origine, une usine pouvait fabriquer 5 à 6 familles. Maintenant les usines produisent 2 à 3 grandes familles de produits, la plupart n'en faisant qu'une seule (cf. figures n°6 et 7). 92% des références ne sont fabriquées que dans une seule usine et 8% seulement des références, qui représentent 25% du tonnage global, sont susceptibles d'être fabriquées dans plusieurs usines. Comme le montre le graphique, le développement des références au cours des dernières années s'est accompagné d'une diminution du nombre de sites industriels (recherche d'économies d'échelle) et d'un accroissement du nombre de références par site (ce qui oblige à une augmentation de la flexibilité, conséquence de l'augmentation du nombre de références, bien que des objectifs récents drastiques aient été donnés pour la diminution de ce nombre).

La politique industrielle a conduit l'entreprise à spécialiser les usines de production par ligne technologique. Environ 370 références sont produites, qui se répartissent de la manière suivante: 126 à destination de la GMS, 99 MDD, 90 pour l'export et 38 références spécifiques pour le réseau RHF en plus des marques nationales et 15 en premiers prix. Les sites de production sont censés ne pas avoir de

Figure n°6: Evolution des outils industriels de Yoplait



stock. La spécialisation des usines éloigne les marchandises de leur zone de consommation, ce qui conduit à s'interroger sur l'organisation de la chaîne logistique qui relie production et consommation.

Par ailleurs, il existe de grosses variations de la consommation (achat par le destructeur final) dans la semaine: 60% des ventes se font sur deux jours. Il faut donc lisser la production sur la semaine pour ne pas avoir de problème de saturation de l'outil de production.

Selon les secteurs d'activité (maturité sectorielle), la hiérarchisation de ces facteurs clés de succès sera différente. La démarche industrielle s'appuie sur une logique produit (R&D)/marché (marketing)/technologie (processus de production) permettant d'élaborer des produits attendus soit en prix, soit en valeur ajoutée. Certaines approches tentent de conjuguer des objectifs antagonistes, tels que productivité et flexibilité, en appliquant les principes du modèle de décalage et de spéculation (cf. chapitre 1, section 2) présentés précédemment, sous la forme du modèle de différenciation retardée, qui associe logiques push et pull.

C'est dans le secteur de l'automobile où les travaux de recherche sur l'application des concepts précédents et les réalisations sont les plus importants. Les quelques chiffres clés suivants montrent quelle est la nature de la relation entre un équipementier fabricant des sièges et ses clients constructeurs automobiles:

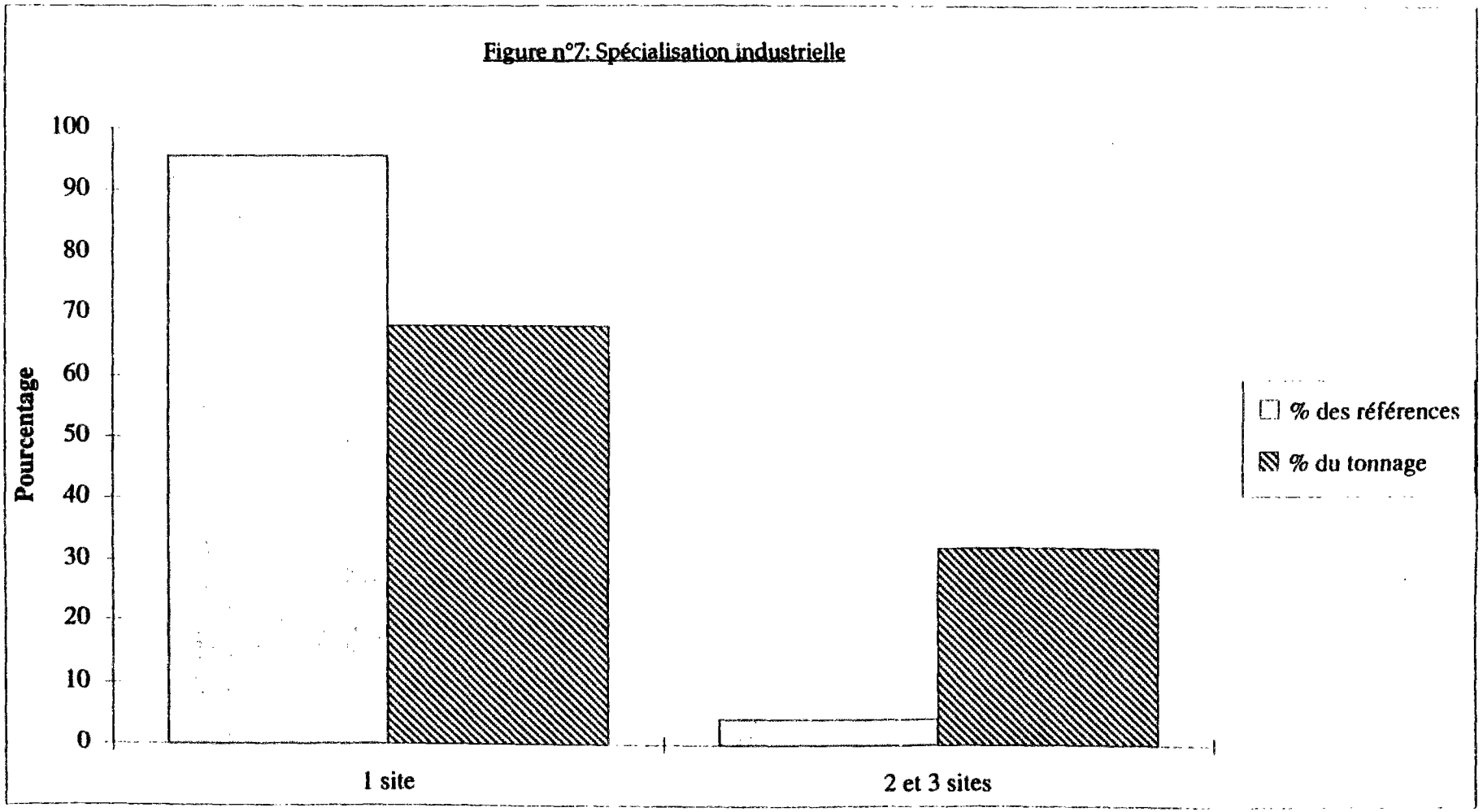
- des livraisons ininterrompues de 5h30 du matin à 22h30 le soir,
- 31 départs de camion par jour,
- une commande environ toutes les 50 secondes par télétransmission,
- un délai entre la réception de la commande et le montage des sièges dans le véhicule de 156 minutes (38 minutes de production, 23 minutes pour la constitution de lots, 40 minutes de transport entre les deux sites, 9 minutes pour chargement et déchargement, 46 minutes pour la mise sur ligne du constructeur).

Cet exemple montre que la réalisation de production en flux synchrones ne peut se faire sans une prise en compte prioritaire des problèmes de flux. Dans le délai total, les inter-opérations représentent encore plus de 60% du lead-time total (transport interne et externe, et manutentions). Il faut néanmoins insister sur l'importance des échanges d'information en amont du pilotage à très court terme. Des prévisions sont fournies par le constructeur plusieurs mois à l'avance et une planification hiérarchisée permet d'affiner progressivement l'anticipation nécessaire en matière de dimensionnement des ressources industrielles et logistiques et en matière de matières et de composants.

Ce qui est également intéressant de noter, c'est la manière dont la partie transport entre les deux sites est appréhendée. Le transport est complètement intégré au processus de production. La différence entre opération et inter-opération s'atténue. Le camion est connecté électroniquement lorsqu'il est à quai sur chacun des sites et par radio quand il circule. L'ensemble des opérations est par ailleurs organisé autour de la palette, qui sert d'unité logistique lors:

- du picking des composants chez l'équipementier,
- de support de transport en interne chez l'équipementier,
- de support de conditionnement au cours du transport, qui optimise les volumes des camions (42 palettes dans un véhicule),
- de support de transport en interne chez le constructeur.

Figure n°7: Spécialisation industrielle



2.2. Approches typologiques

Ce qui précède doit être relativisé au niveau de la hiérarchie des paramètres qui structurent une organisation industrielle. Les travaux de Wooward (1965) et de Hayes et Wheelwright (1979) ont permis de mettre en évidence la cohérence entre les types de processus (atelier et production unitaire, processus en lots, ligne d'assemblage et processus continu) et les caractéristiques des marchés (volume, diversité, degré de différenciation des produits). Colin (1993) poursuit ces travaux en identifiant les conséquences logistiques de ces types de processus:

- les systèmes de production en processus continu recherchent en priorité la productivité issue des économies d'échelle pour la fabrication de produits banalisés (produits alimentaires, chimie). Concentration et spécialisation industrielles sont alors les maîtres mots, ce qui conduit à des transports d'approche massifs,
- les systèmes de production par lots (électronique, mécanique, pneumatiques) conduisent à des ruptures de charge intra-site et inter-site. Les sites industriels sont alors intégrés dans des systèmes logistiques complexes,
- les productions unitaires (armement, aéronautique) dispersent les étapes de production dans des sites éclatés.

2.3. Conséquences logistiques des stratégies industrielles: la déstabilisation des flux par l'amont

Les logiques économiques des marchés sur lesquels les producteurs sont en concurrence conduisent à une évolution des systèmes industriels. Les moteurs de cette évolution sont en particulier l'amélioration de la productivité et de la qualité. Par ailleurs, répondre à la diversité des marchés constitue une autre exigence industrielle. Les réponses organisationnelles industrielles sont articulées autour des principes de focalisation et de spécialisation des sites de production.

Dès lors, les implications sur le traitement des flux physiques et logiques sont multiples:

- il s'agit de massifier les flux mono-produit, qui sortent des sites de production, puisqu'ils sont transportés sur de plus longues distances que dans une configuration de sites industriels polyvalents à zone de chalandise régionale,
- il faut mettre en place des structures logistiques de regroupement (plate-forme logistique) dans lesquelles les flux mono-produit convergent, sont triés, consolidés, puis rééclatés vers les entrepôts des distributeurs ou directement vers les points de vente,
- le système de pilotage doit intégrer les composantes de coût de production et de transport (fonction économique logistique globale), dans le but d'affecter de manière optimale les charges de production aux sites. Ce système comprend les fonctions de prévision (évaluée ou non avec le distributeur), de planification industrielle (affectation de la charge), de calcul des besoins, de planification de la distribution (affectation de la charge de transport et de manutention),
- des systèmes d'information, qui assurent la traçabilité des produits sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, doivent être développés.

L'ensemble de ces facteurs conduit à une déstabilisation amont des chaînes d'approvisionnement.

3. Place de la logistique dans la stratégie des producteurs

3.1. Problématiques logistiques des produits alimentaires

3.1.1. Les produits frais et ultra-frais

En préambule à la présentation de l'organisation logistique de Yoplait et de son évolution, il n'est pas inutile de rappeler les objectifs généraux de l'entreprise

1. Recentrer les activités de l'entreprise sur ses vrais métiers (production, communication)
2. Choisir les investissements les plus productifs
3. Faire appel aux meilleurs professionnels
   - en interne: formation, politique de recrutement
   - en externe: partenaires, prestataires

Dans la logique de ce qui précède, les objectifs logistiques sont:

- atteindre un haut niveau de service qui se doit de:
  . répondre aux contraintes
  . satisfaire les exigences des clients
  . motiver, manager et professionnaliser les hommes
- ajuster les coûts en collant aux évolutions du marché, ce qui peut être obtenu en:
  . variabilisant au maximum les charges d'exploitation
  . améliorant la flexibilité des organisations
- gérer l'information qui apparaît comme la clé du succès pour l'avenir pour:
  . anticiper les flux physiques
  . optimiser l'ensemble du fonctionnement

3.1.1.1. Rappel sur les produits

Les produits se répartissent en 8 familles technologiques:

- yaourt brassé, ferme et à boire (3 familles)
- dessert (2 familles)
- fromages frais classique et petit suisse (2 familles)
- crème (1 famille)

3.1.1.2. Evolution des infrastructures logistiques en France de Yoplait de 1960 à 1990

Les figures n°8 et 9 retracent les cinq étapes principales selon lesquelles la logistique de Yoplait a évolué:

- de 1960 à 1975, la logistique est caractérisée par le fait que les livraisons des magasins sont effectuées à partir d'un grand nombre de dépôts producteur:

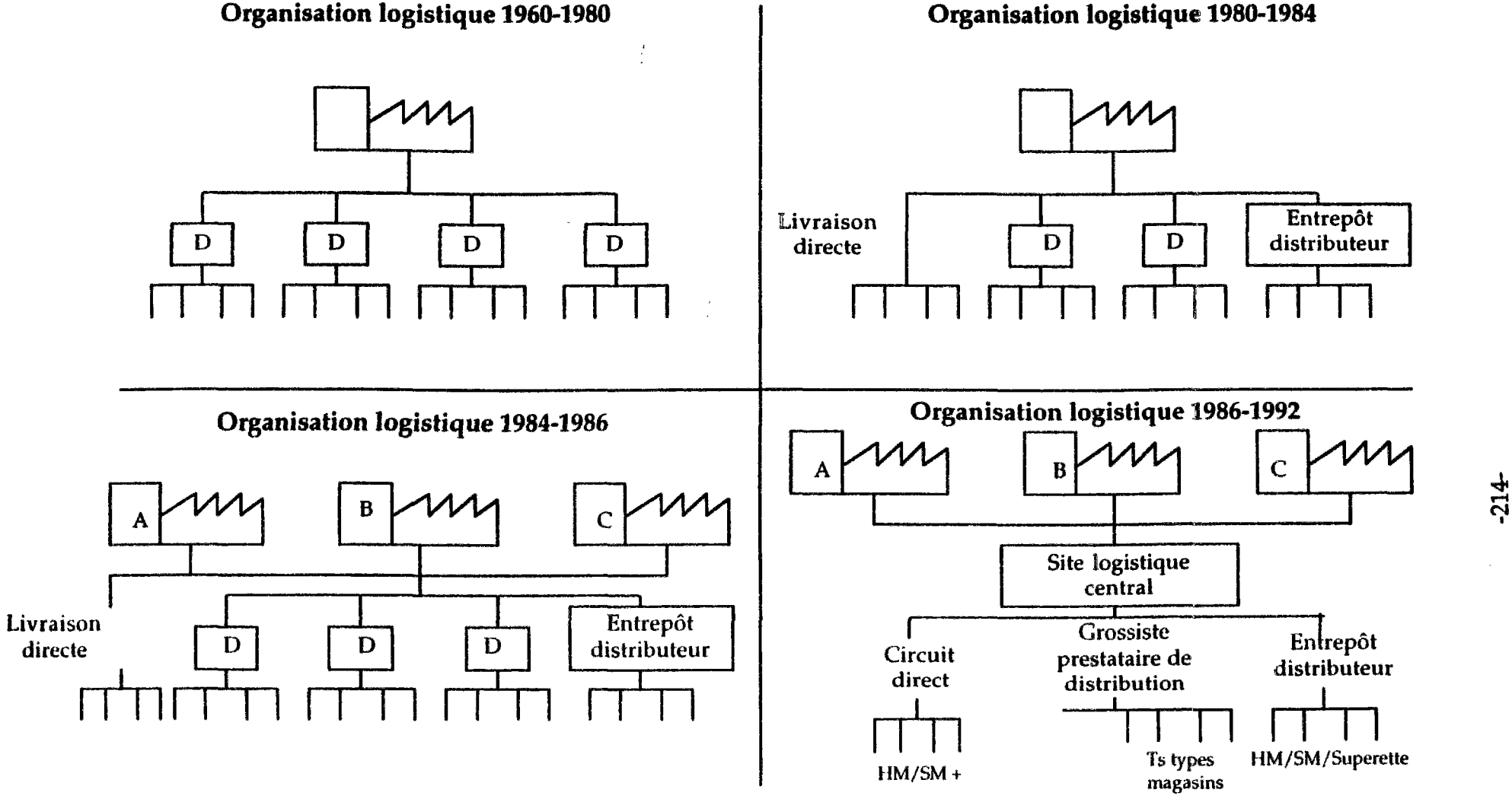


Figure n°8: Evolution de la structure de distribution physique d'un producteur de produits frais et ultra-frais de 1960 à 1992

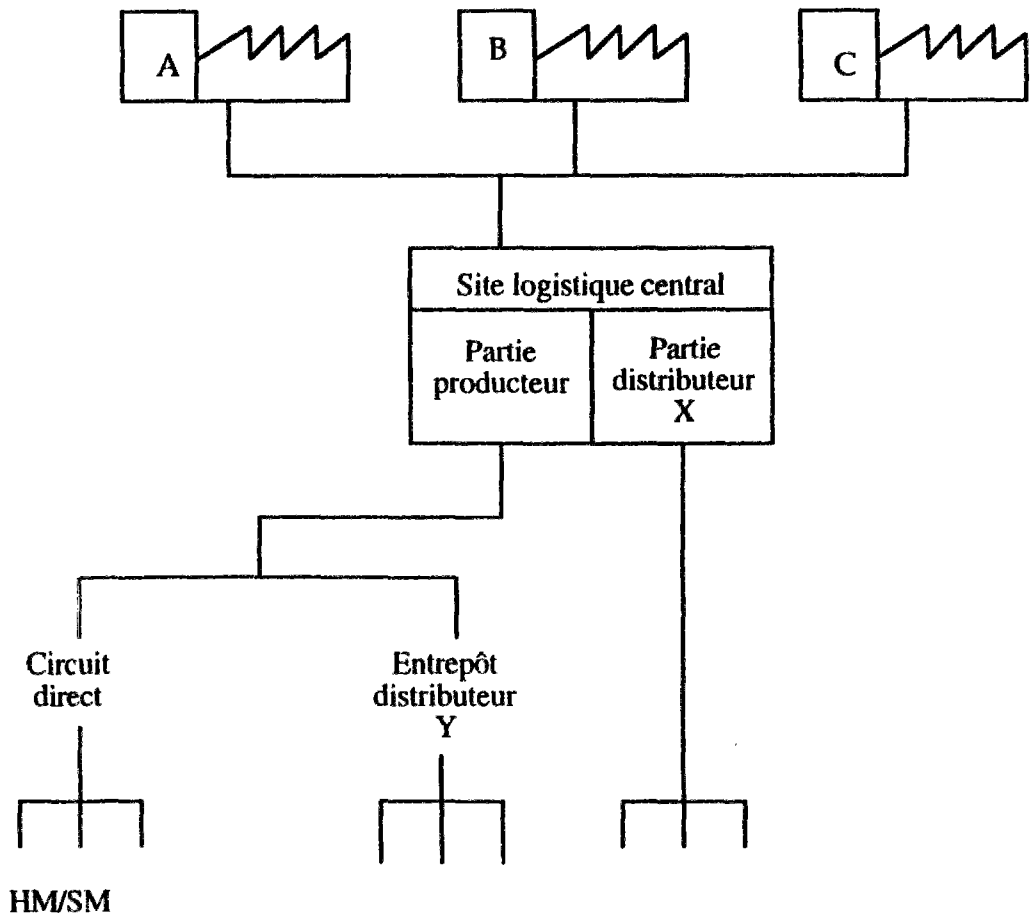


Figure n°9: Evolution de la structure de distribution physique d'un producteur de produits frais et ultra-frais de 1992 à 1995

. 100 dépôts
. 1 500 tournées
. 2 500 employés
. 135 000 tonnes de produits distribués

Le producteur est donc amené à mettre en place une logistique en propre lourde.

- de 1980 à 1984, les premiers entrepôts distributeurs apparaissent et livrent les supermarchés et les supérettes. Les dépôts du producteur sont réduits à 1 au maximum par département et un certain nombre de livraisons directes sont réalisées sur des hypermarchés. Le système logistique comprend donc 3 organisations différentes parallèles. La logistique Yoplait à cette époque comprend:

. 50 dépôts
. 600 tournées
. 2 000 employés
. 290 000 tonnes de produits distribués

- de 1984 à 1986, l'ensemble du système est déstabilisé par un double mouvement par les flux et par les flux aval:

. les usines se spécialisent
. la part des produits distribués sur entrepôts distributeur s'accroît

- de 1986 à 1992, l'organisation logistique s'est transformée et une définition de rôles répartis est possible:

. 5 plateformes régionales propres et 3 plateformes régionales en sous-traitance. Les fonctions de ces sites centraux sont la constitution de la gamme, la préparation des commandes et les expéditions. Ils regroupent 340 employés et distribuent 340 000 tonnes,

. le grossiste effectue la prise de commande et la facturation,

. l'entrepôt distributeur réalise le regroupement des commandes et le dégroupement des marchandises.

- de 1993 à 1995, l'organisation a évolué vers la réduction des sites pour aboutir à 4 sites en propre et 2 en sous-traitance, et l'apparition de sites logistiques centraux mixtes partagés entre industriels et distributeurs. Ces sites logistiques centraux ont un rôle de concentration des flux, de préparation de commande par reconstitution de la gamme. La surface moyenne de ces sites est de 3500 m2 et la valeur des stocks est de 2 jours, hors stocks de sécurité qui atteignent 1,8 jours.

Dans ce contexte, les distributeurs passent des commandes tous les jours. Une commande moyenne est composée de 40 à 60 références différentes, soit au total 230 cartons ou 800 kg.

La reconversion logistique qui s'est opérée de 1984 à 1990 s'est traduite par des conséquences:

- matérielles lourdes: 50 dépôts désactivés et revendus, 600 véhicules de distribution revendus,
- humaines importantes:

. compression d'effectifs 1 600 personnes
. très importants efforts de formation en matière de mise à niveau sur les nouveaux systèmes et de reconversion des effectifs

La conséquence de cette division par un facteur 17 du nombre de points de stockage du producteur a entraîné une diminution par 2 du stock global alors que le volume de ventes était multiplié par 3. Le risque de rupture ou de sur-stock a donc été réduit, mais en réalité Yoplait n'a fait que s'adapter à l'évolution des structures commerciales de la grande distribution.

Cette reconversion a été menée pour faire face à 2 évolutions majeures. A partir de livraisons jusqu'alors réalisées par des dépôts gérés par le producteur, les supermarchés et les supérettes ont été livrées sur entrepôt distributeur, et les hypermarchés en direct. Cette évolution a été extrêmement brutale, puisque certains passages sur entrepôt ont été réalisés avec un préavis de 15 jours sans aucune concertation entre producteurs et distributeurs. Il s'agit en réalité de plates-formes et non d'entrepôts, car il n'y a pas de stock spéculatif. Ces lieux de stockage très temporaires ne constituent pas de réels écrans pour les producteurs en ce qui concerne les niveaux des ventes dans les magasins, car on s'approche de plus en plus d'un système de juste à temps.

L'évolution de la part livrée sur entrepôt distributeur est la suivante:

Année	Part %
1980	15
1986	50
1988	54
1989	56
1990	58
1991	62
1992	65
1993	72
1994	75
1995	82

Tableau n°7: Part du volume livré sur entrepôt

(le dernier distributeur à être passé sur entrepôt a été Auchan et le dernier en 1995 qui reste en livraison directe magasin est Leclerc).

Les principes généraux d'organisation ont consisté à:

- installer les infrastructures sur les zones de grande consommation,
- reconstituer, sur les plates-formes, la gamme de produits à distribuer,
- rechercher la plus grande polyvalence dans le fonctionnement d'une plate-forme,
- anticiper les flux physiques par un système de gestion de l'information performant,
- concentrer les stocks de l'entreprise sur les plates-formes, donc sur les zones de chalandise.

La situation en 1995 est une distribution organisée autour de 6 plates-formes situées à Lille, Metz, Paris, Le Mans, Toulouse et Lyon, dont les 2 dernières sont sous-traitées auprès d'un prestataire logistique particulièrement spécialisé dans le froid: Hays-Fril. Les raisons évoquées par la Direction Logistique de Yoplait sont le recentrage sur les métiers de base, le manque de moyens financiers pour investir et enfin, l'insuffisance d'actifs fonciers pour faire face à l'accroissement des besoins issus de la concentration. Comme on le verra ultérieurement, la recherche de variabilisation des coûts demeure une motivation essentielle.

Chaque plate-forme a une surface moyenne de 3 000 m2 et couvre un rayon organisé en deux zones (figure n°10). La zone 1 correspond à un rayon de 100 km, le producteur livrant tous les PDL, alors qu'à partir de la zone 2, de 100 à 200 km autour de la plate-forme, sont effectuées des livraisons directes sur les entrepôts et les gros hypermarchés (ainsi que les grosses livraisons issues des actions promotionnelles), et les livraisons par des dégroupeurs sur les autres PDL.

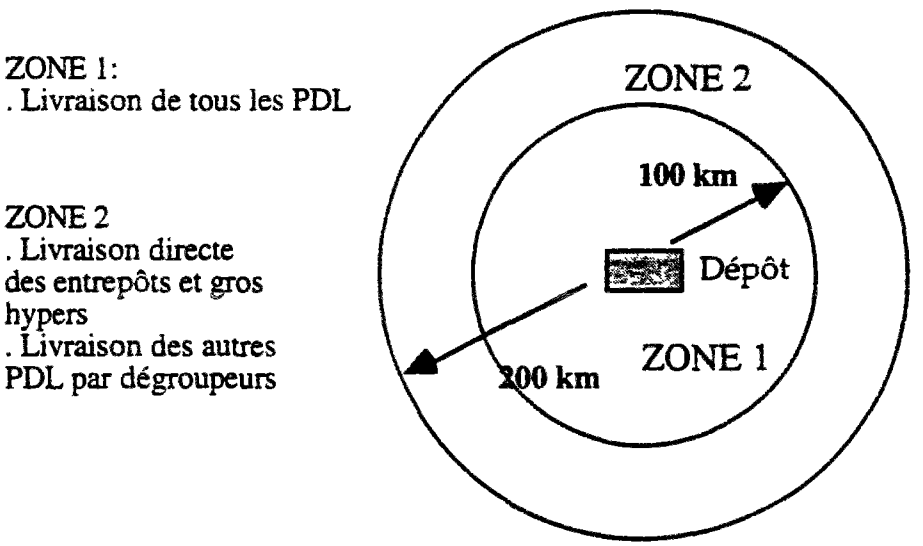


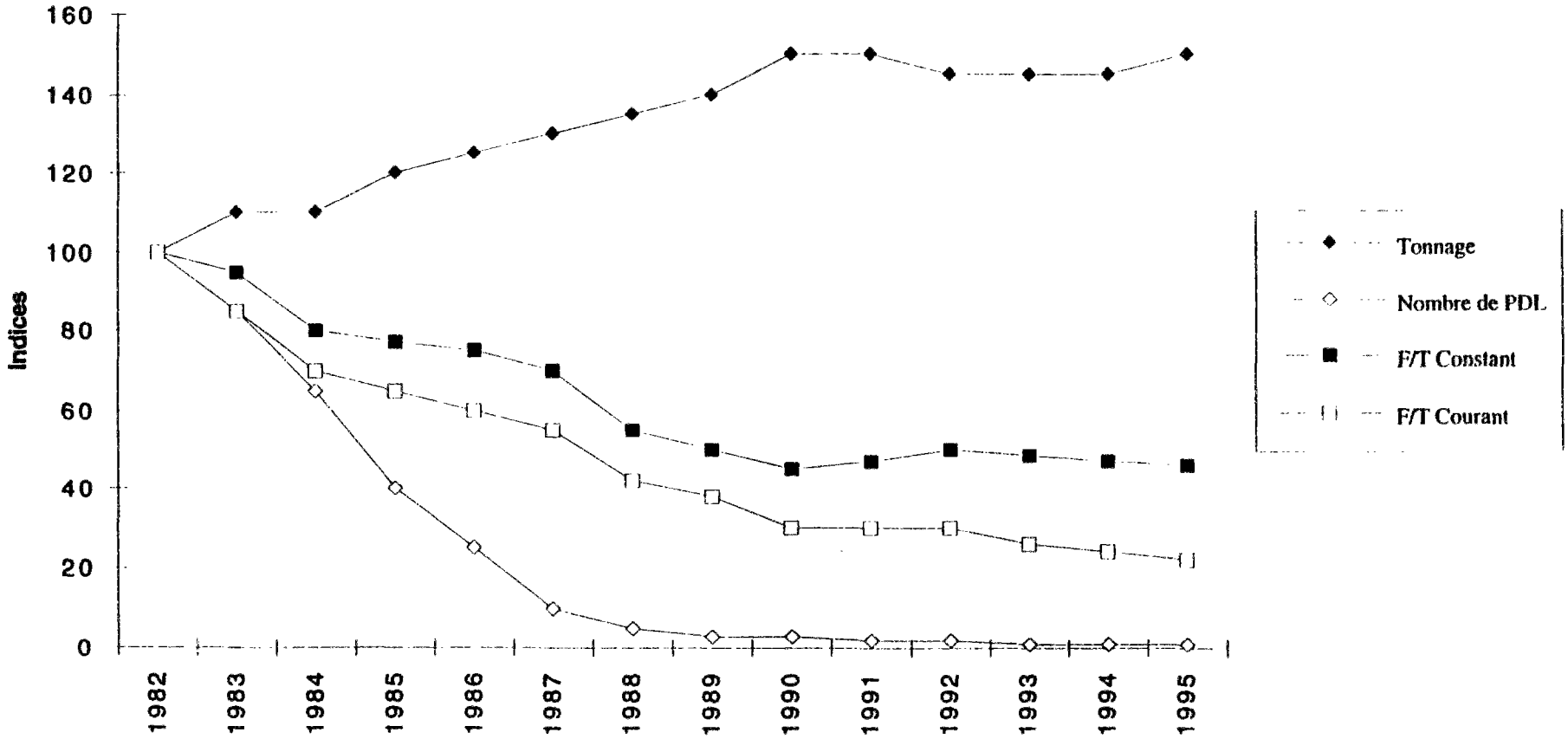
Figure n°10: Zones de chalandise autour d'un dépôt distributeur

On ne trouve jamais plus de 2 jours de stocks sur les plates-formes, dans lesquelles la température se situe à +4°C. Les processus de préparation de commandes ne sont pas automatisés, car les marges faibles réalisées sur les produits laitiers ne permettent pas un retour sur investissement pertinent.

La projection sur 1996 prévoirait 3 plates-formes: Région Parisienne, Lyon, Bordeaux ou Toulouse. Ce schéma futur serait possible si le délai commande-livraison était compris entre 24 heures et 48 heures. En effet, dans configuration actuelle du délai, 5 à 6 stocks au niveau national constituent un minimum, alors que dans le cas d'un délai de 24 heures, on pourrait passer à un stock central par enseigne en fonction de la cartographie des magasins (c'est à dire création d'une plate-forme par enseigne).

Le management logistique passe par le suivi de l'évolution indiciaire, qui permet de suivre en parallèle les évolutions du tonnage, du nombre de points de

Figure n°11: Evolutions indiciaires



livraison et du coût logistique. On peut constater que le coût logistique exprimé en F/T a été divisé par 2 (cf. figure 11) à la suite d'une augmentation sensible du tonnage sur les 10 dernières années (+60%) et d'une chute considérable du nombre de PDL. La diminution des coûts logistiques entre 1993 et 1994 s'explique par une négociation tarifaire avec les transporteurs, et celle entre 1994 et 1995, par à la fois une productivité en chambre froide et une évolution favorable du volume qui permet de mieux amortir les frais fixes.

3.1.1.3. Organisation de la chaîne d'approvisionnement et structure des coûts

Nous avons reconstitué la structure des coûts de livraison selon différentes organisations des chaînes d'approvisionnement:

- entrepôt distributeur
- hypermarché en livraison directe
- supermarché (GMS) en livraison directe

Les résultats sont présentés dans les tableaux n°8 et 9 et la figure n°12. Deux analyses doivent être menées pour comprendre le mécanisme de répartition entre le producteur et le distributeur:

- une approche en coûts de revient (approche économique)
- une approche en flux financiers

Le coût de livraison d'un hypermarché par un entrepôt producteur se décompose de la manière suivante:

- transport d'approvisionnement de l'entrepôt producteur par l'usine: 171 F/T. Ce transport de masse est réalisé par des transporteurs grandes lignes (TFMO à Lyon, Steca dans le Nord, la SNCF pour les liaisons Nord-Sud avec le service Chronofroid)
- passage par entrepôt: 318 F/T
- coût de livraison terminale: 500 F/T
- administration des ventes du producteur: 65 F/T

d'où un coût total d'approvisionnement de l'hypermarché de 1054 F/T, que nous arrondissons par la suite à 1100 F/T. Ce coût est transparent pour le distributeur puisque les livraisons sont franco de port.

La même décomposition des coûts d'approvisionnement dans le cas d'un supermarché, qui nécessite des coûts de préparation de commande supérieurs du fait des quantités moindres et des coûts de transport terminal également supérieur du fait de tranches de poids moins favorables, conduit à un coût total de 1830 F/T.

Dans le cas, où le distributeur demande une livraison sur entrepôt distributeur, l'industriel ne peut pas faire du direct usine du fait de l'insuffisance de volume, ce qui l'oblige à maintenir sa structure entrepôt. Le maintien d'autres canaux de livraison et de livraisons directes magasins par certaines enseignes renforce le point précédent. La décomposition des coûts est alors la suivante:

- transport d'approvisionnement de l'entrepôt producteur par l'usine: 171 F/T
- passage par entrepôt producteur: 199 F/T. Le coût est moindre que dans le cas précédent, car il n'y a plus:

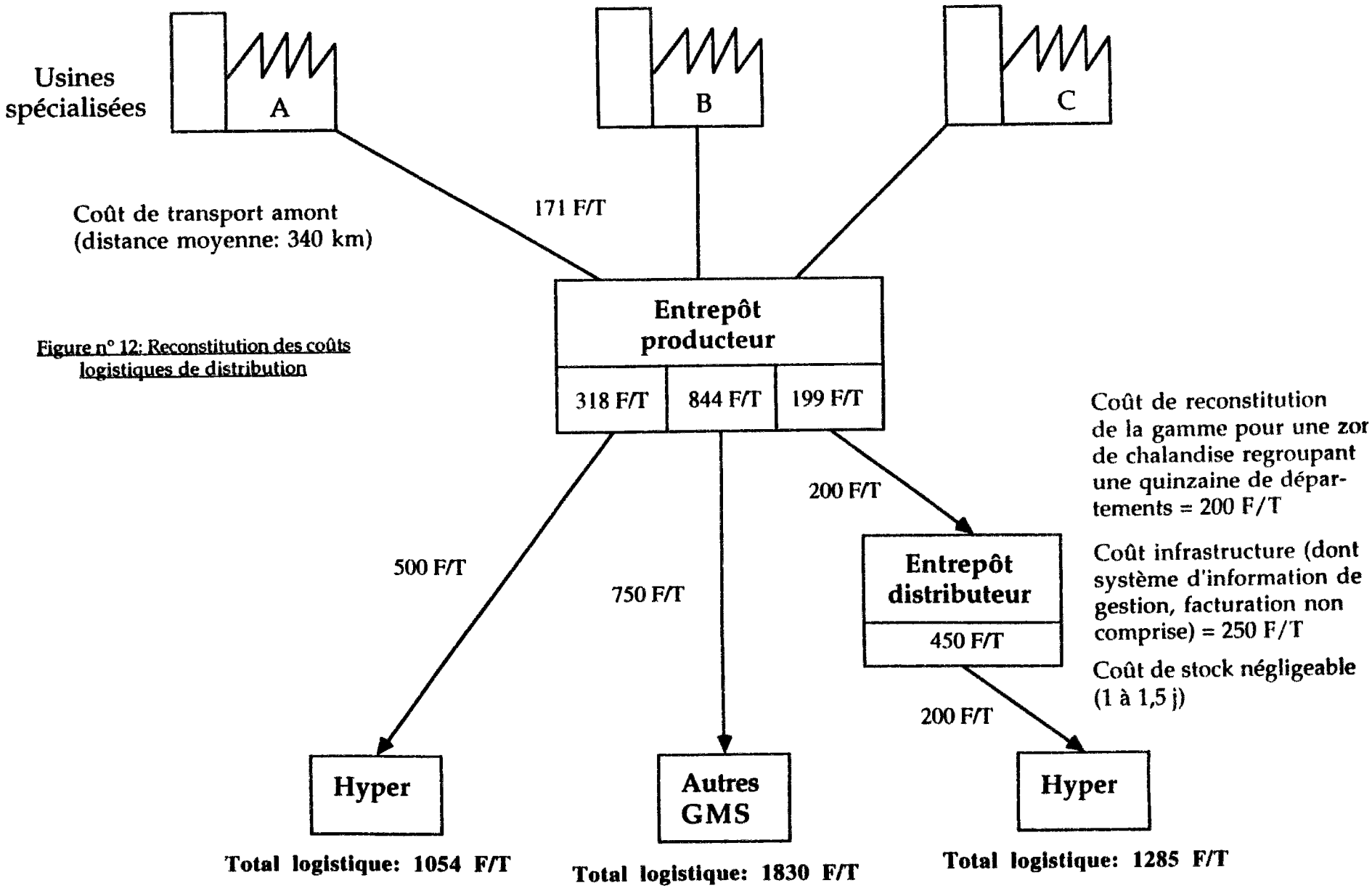


Figure n° 12: Reconstitution des coûts logistiques de distribution

Tableau n°8: Reconstitution des coûts logistiques (F/T)

Site	Opération	Schéma 1: livraison par producteur			Schéma 2: livraison par entrepôt distributeur
		Hyper	Super	Moyenne	Hyper
Administration des ventes	Gestion de la commande	65	65	65	65
Usine					
	Transport d'approvisionnement	171	171	171	171
Entrepôt producteur	Exploitation entrepôt	318	844	308	199
	Transport d'approche	0	0	0	200
Entrepôt distributeur	Exploitation entrepôt	0	0	0	450
	Transport terminal	500	750	325	200
Hypermarché					
Coût total		1054	1830	869	1285

. de mise en box
. de compostage (étiquette prix)
. qu'une commande au lieu de 15

Dans ce scénario, 70% des palettes livrées au distributeur sont mono-référence.

- transport de l'entrepôt producteur à l'entrepôt distributeur: ce coût d'approche est de 200 F/T et concerne 60 références tous les jours,
- administration des ventes: 65 F/T.

Le coût du producteur est donc de 635 F/T que nous arrondissons à 650 F/T. Pour avoir une évaluation du coût global, il faut ajouter les coûts logistiques supportés par le distributeur:

- le coût de passage par entrepôt distributeur comprend le coût de reconstitution de la gamme pour une zone de chalandise regroupant une quinzaine de départements (200 F/T) et le coût des infrastructures (250 F/T),
- le transport de livraison terminale dont le coût est estimé à 200 F/T.

Le coût logistique total supporté par le distributeur est donc de l'ordre de 650 F/T.

Le coût total de livraison d'un hypermarché dans ce scénario est donc de 1 300 F/T, supérieur de 200 F/T en terme purement logistique au schéma de livraison directe de l'hypermarché par le producteur.

Mais au delà de l'unique dimension logistique, la création des entrepôts par les distributeurs a conduit à la mise en place d'un système de nouvelles conditions commerciales. Celles-ci se justifiaient du point de vue du producteur pour deux raisons principales

- le passage sur entrepôt de 250 "petits" magasins entraînait la disparition de 3 ou 4 tournées de livraison organisées auparavant par le producteur et la diminution des distances parcourues,
- le passage sur entrepôt conduit également au passage d'une tranche de poids à une autre par massification des flux.

Du point de vue du distributeur, la création de ces infrastructures logistiques entraînent l'opportunité de négocier avec les producteurs de nouvelles conditions commerciales, qui financent les outils logistiques. De plus, la possibilité pour le distributeur de livrer ses magasins lui offre l'opportunité de s'approvisionner dès lors auprès d'industriels qui n'avaient pas auparavant les outils logistiques nécessaires pour livrer leurs magasins et donc de soutenir une concurrence en terme d'approvisionnement.

Ces conditions commerciales concernant les passages sur entrepôt correspondent à 8% de la valeur du produit, ce qui représente environ 800 F/T, alors que l'industriel n'économise que 450 F/T (1100 F/T - 650 F/T) et que le coût du maillon correspondant à cette remise est de 650 F/T (passage entrepôt distributeur + transport de livraison terminale). Ce sur-coût de 200 F/T déjà mentionné précédemment correspond à un sur-coût pour le producteur de 350 F/T et à un gain

de 150 F/T pour le distributeur. L'écart entre ces deux chiffres peut s'analyser comme la dégradation globale de la productivité du système, qui représente 2% de la valeur nette des ventes alors que la marge nette n'est que 1,2% et qui est en grande partie absorbée par les prestations externes.

Nature des flux en F/T	Schéma 1		Schéma 2	
	Industriel	Distributeur	Industriel	Distributeur
Coût logistique	-1100	0	-650	-650
Conditions commerciales			-800	800
Total	**-1100**	**0**	**-1450**	**150**

Variation schéma 1/ schéma 2

- producteur	-350
- distributeur	150

Tableau n° 9: Flux financiers liés aux flux logistiques

Suite à la présentation de cette évolution, il nous semble pertinent de nous interroger sur le niveau de performance logistique des distributeurs. Pour le Directeur Logistique de Yoplait, Casino est la seule enseigne à avoir une réelle démarche logistique performante, bien qu'ayant un gros problème dans le traitement et le suivi de l'information.

Une des questions importantes est de savoir quelle est la réelle valeur ajoutée d'une plate-forme distributeur, au delà de la simple consolidation des commandes des magasins. En réalité, le magasin passe une commande issue du calcul de recomplètement fait par Yoplait. C'est donc Yoplait qui fait les prévisions de ventes des magasins pour planifier sa production. Le fait que la plate-forme distributeur ne fasse pas de stock est une bonne chose, car le flux tendu permet d'être en prise directe avec le marché de la consommation.

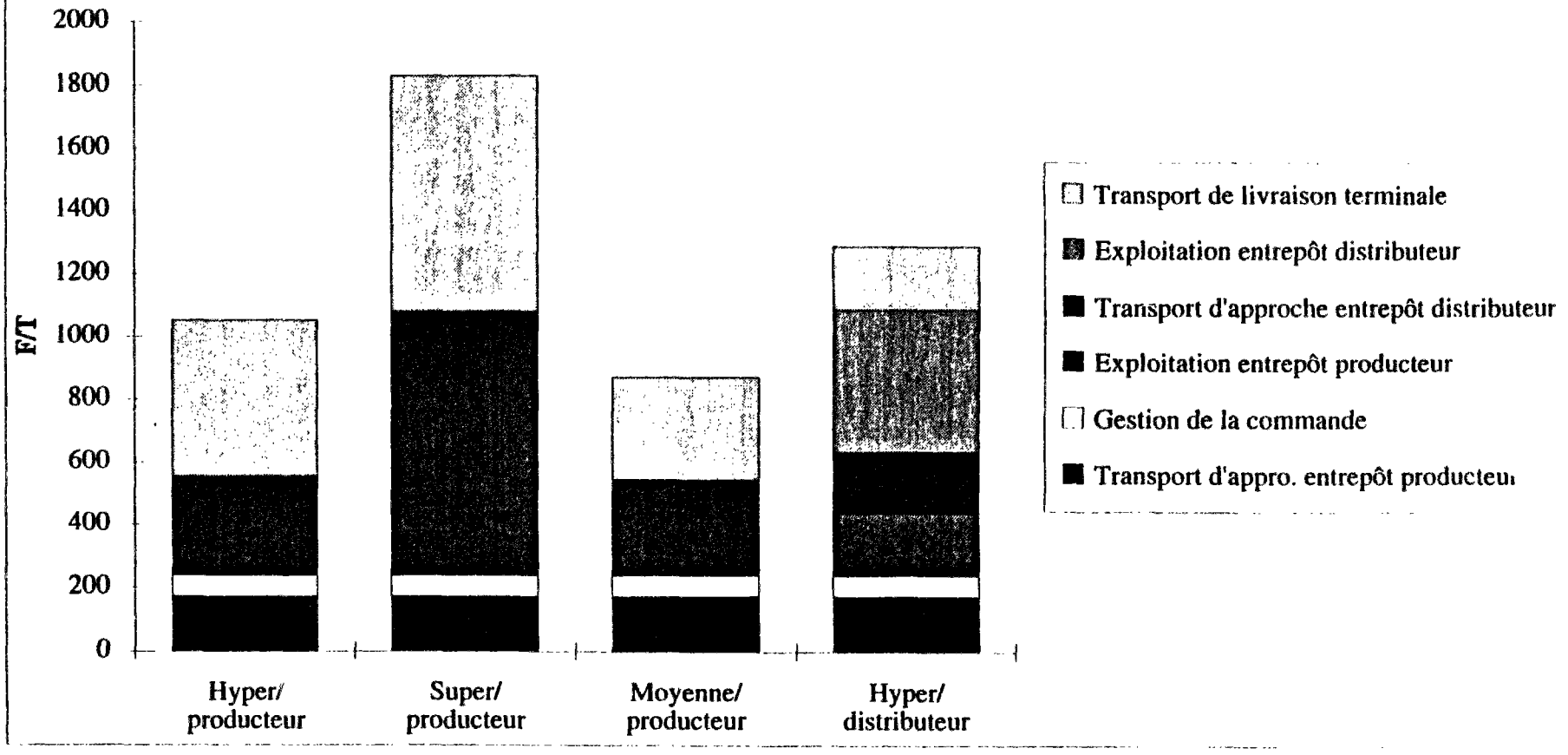
Tout se traite au niveau des achats, la logistique n'étant qu'un outil pour les achats, alors que chez Yoplait la logistique pèse sur un grand nombre de décisions telles que les choix des produits, des sites industriels.

En synthèse de cet état des lieux, il apparaît que les différentes enseignes n'ont pas fait évoluer leurs méthodes de travail logistique avec la même volonté, en particulier:

- la passation de commande qui s'effectue après l'évaluation des stocks et qui déclenche un réapprovisionnement le matin conduit à perdre une nuit,
- la réception des marchandises qui s'effectue en début de matinée entraîne une concentration de l'activité au lieu d'un possible étalement sur tout le jour,
- les commandes apparaissent fractionnées par rayon sans préoccupation de regroupement.

Les responsables logistiques de la distribution ne sont pas conscients des problèmes logistiques d'approvisionnement, car ils sont focalisés sur la distribution orientée vers les magasins, autrement dit, là où la pression du client s'exerce. Ils ne sont conscients du raisonnement et ce d'autant moins que l'industriel a payé le

Figure n°13: Décomposition du coût logistique total selon le schéma d'approvisionnement



surcoût. La conclusion est que les solutions mises en place vont à l'encontre de ce qu'on recherche: la baisse des coûts, alors qu'il faut absorber le surcoût de 200 F/T.

Un des objectifs poursuivis est la variabilisation des coûts logistiques d'exploitation. Nous avons évalué la répartition des coûts dans le cas d'une exploitation en PF propre et en PF sous-traitée. Cette étude révèle l'accroissement de la part des coûts variables dans la solution du sous-traitant qui représentent 74% du coût total des opérations logistiques depuis la sortie usine jusqu'à la mise en linéaire (ce coût étant proche des 1 000 F la tonne en 1990), alors que cette part variable n'est que de 58% dans la solution en propre.

Opérations	Coût moyen en 1990 (FF/tonne)	YOPLAIT		SOUS-TRAITANT	
		Coûts fixes	Coûts variables	Coûts fixes	Coûts variables
Approvisionnement	200		200		200
Magasinage et préparation des commandes	300	300		150	150
Distribution	350		350		350
Télécommande	100	100		100	
Total	**950**	**400**	**550**	**250**	**700**
Part			**58%**		**74%**

2 cas d'exploitation: - plateforme Yoplait
- plateforme sous-traitée

Tableau n°10: Valorisation des charges d'exploitation logistiques

3.1.1.4. Pilotage des flux logistiques: Prévisions-Réapprovisionnement-Ordonnancement

Les principes qui dirigent la conduite des opérations du processus logistique sont les suivants:

- l'aval (le marché) commande l'amont: produire en fonction du marché et non chercher à placer sur le marché en fonction de ce qui est produit
- l'information prime sur la marchandise: c'est le système d'information qui permet les décisions logistiques
- les séquences de management doivent être logiquement placées: anticiper avant d'agir
- les moyens physiques nécessaires à la conduite des flux (transports, PF, puissance de calcul informatique) peuvent être loués ou sous-traités

Néanmoins, il est important de noter que la mise en oeuvre du processus logistique de Yoplait passe par la gestion de contradictions. En effet, la recherche de la diminution des ruptures entraîne une multiplication des stocks de sécurité qui provoque la réduction des DLC. Cette logique est en contradiction avec la suppression des stocks, qui s'obtient par la mise sous tension des flux, qui nécessite une anticipation de la demande et donc la maîtrise des flux d'information du marché à la production.

La fonction logistique consiste donc à (figure n°14):

- gérer les flux de marchandises le long de la chaîne usines, transport, PF, transport et PDL
- gérer les flux d'information le long de cette même chaîne
- maîtriser l'organisation de l'ensemble de cette chaîne en gérant:
  . l'ordonnancement et le réappro au niveau des usines
  . l'optimisation des coûts et des délais dans le transport entre usines et PF
  . la planification et le niveau des stocks sur les PF
  . l'optimisation des coûts et des délais dans le transport entre PF et PDL

Le système d'information s'appuie sur une information, la commande du client et une norme de circulation de l'information: le Gencod. A partir d'une saisie unique (la commande), le système gère l'information pour:
- exécuter cette commande (préparation, compostage,...)
- livrer cette commande (expédition, transport)
- contrôler à chaque étape le bilan matière (stock)
- calculer les PV et réaliser les approvisionnements de la PF
- transmettre les quantités et qualités de produits à facturer

La transmission se fait de manière automatisée (10%), mais plus généralement par fax ou téléphone. Cette dernière modalité permet en fait au logisticien de Yoplait de garder un contact avec un correspondant du distributeur et donc d'affiner ses prévisions des ventes.

Les six plates-formes sont responsables de leurs approvisionnements et déterminent quotidiennement les quantités à produire avec une semaine d'avance, informations transmises aux usines du groupe.

La gestion du réapprovisionnement doit permettre de participer à la qualité logistique de Yoplait, en satisfaisant:
- le consommateur par le respect de la DLC
- le distributeur par la minimisation des ruptures
- le producteur par la minimisation des dégagements

La figure n°14 présente également le rôle des prévisions dans le processus de fonctionnement interne. Ces prévisions des ventes sont élaborées par la force de vente et sont traduites en prévisions de fabrication, qui permettent de passer les commandes aux fournisseurs de matières premières et de conditionnement. La préparation des commandes est lancée à partir des commandes gérées par l'administration des ventes et précèdent les expéditions et le transport.

Les horizons de prévisions et de planifications sont (cf. figure n°15):
- les prévisions de commandes aux usines (c'est à dire de mise à disposition des produits sur le quai) qui sont fermes ont un horizon de 7 à 14 jours, et sont faites par jour et par référence élémentaire
- ordonnancement: horizon: 1 à 2 semaines, période: 1 semaine

- le cycle de production et de 48 à 72 heures selon les références (variations dûes au type de maturation). Pour des raisons de productivité, certaines références ne sont lancées qu'une seule fois par semaine
- approvisionnement des matières premières et ingrédients: horizon: 3 à 6 mois, période: la semaine
- budget, aménagement d'atelier, objectifs commerciaux: horizon: 15 mois, période: la semaine (présentation mensuelle par reconstitution)

Le séquencement général des opérations de pilotage dans la maille hendomadaire est le suivant:

OF	lundi matin
production disponible	mercredi soir
arrivée sur dépôt régional	jeudi soir
commande passée par magasin	vendredi

Le cas de l'ultra frais est très particulier dans la mesure où il faut disposer des produits dans les plates-formes avant la commande des clients (cf. figure n°16). Les contraintes sont:
- délais commande - livraison:
  12 heures pour 60% des tonnages
  20 heures pour 100% des tonnages
- délais d'approche des usines: 0 à 2 jours
- délais de fabrication: 52 heures entre la commande et la mise à disposition

La gestion du réapprovisionnement doit déterminer le stock minimum permettant d'avoir les meilleures DLC pour un taux de rupture le plus faible possible. Le réapprovisionnement s'appuie donc sur un outil d'aide au réapprovisionnement pour passer les commandes aux usines. Il est composé de trois modules:
- prévision
- détermination du stock de sécurité
- réapprovisionnement

A l'issue de la simulation, le module de réapprovisionnement fait une proposition de commande en tenant compte du dernier stock réel connu, des prévisions de sortie corrigées, des approvisionnements demandés et du stock de sécurité.

3.1.1.5. Conclusion d'étape sur la logistique des produits frais

L'organisation des chaînes logistiques actuelles dans le cas des produits frais se fait au détriment de la maîtrise des coûts logistiques:
- au niveau de coûts de production:
  . concentration des périodes de préparation (pour livraison avant ouverture des points de vente),
  . pointes journalières (lundi et vendredi) et aléas de demande (ponts, jours fériés),
  . livraisons 6 jours sur 7,

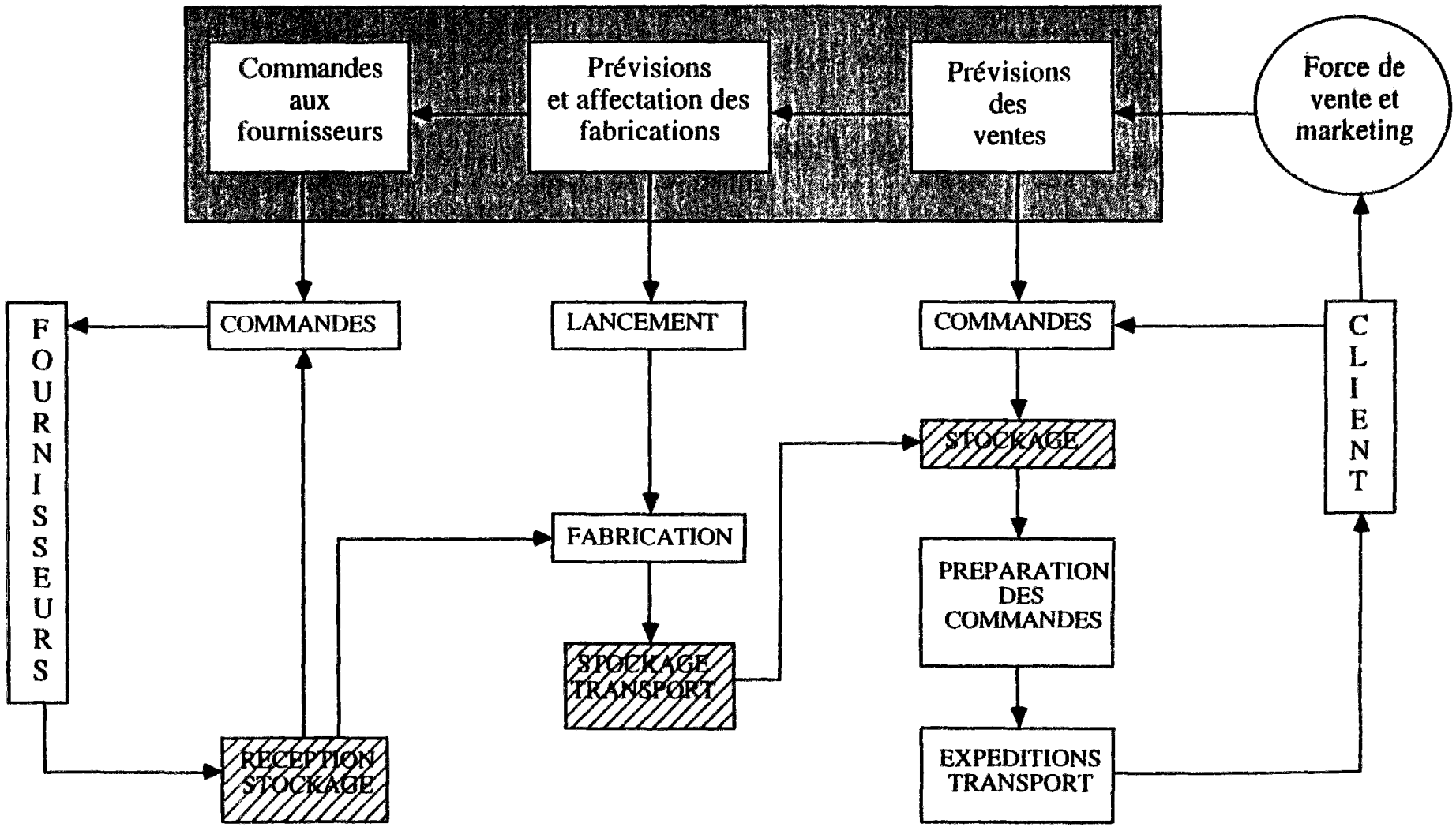


Figure n° 14: Le processus de gestion des flux

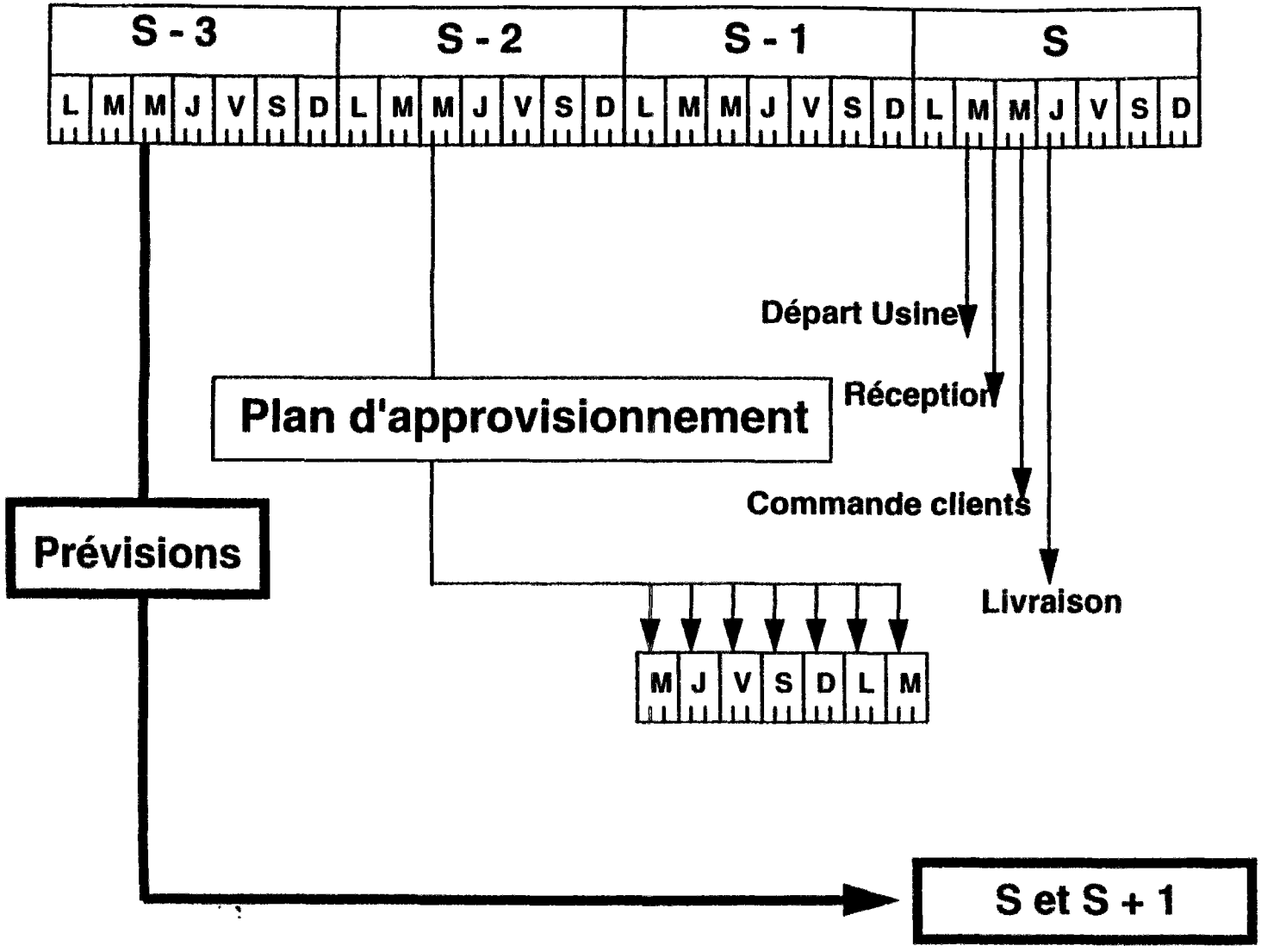


Fig n° 15 :
Prévisions des ventes, planification industrielle et planification des opérations de distribution physique

. préparation pour les points de vente (rolls, couches, surconditionnement, étiquetage, marquage, pesage,...)

. pointes liées aux promotions.

- au niveau des coûts de transport:

. baisse de la charge moyenne par camion qui passe sur une période de 10 ans de 19 tonnes à 9 tonnes,

. accroissement des distances moyennes séparant les sites de stockage du producteur aux points de livraison (pour Yoplait, on passe de 150 km en 1988 à 375 km en 1994),

. suppression des palettes hétérogènes (obligation de couche par référence),

. concentration des périodes de livraison (en exploitation courante et en période de promotion) et accumulation des retards (surcoût: +20% du parc camion),

. retours d'emballages vides: palettes, rolls, containers, expotainers, ...(toujours à la charge du prestataire),

. développement des refus et des retours (pas toujours payés),

. prestations additionnelles non facturées (déchargement pour livraisons > 3 tonnes, mise en linéaire, nouvelle présentation).

- au niveau des distributeurs:

. développement des ruptures en linéaire,

. structures logistiques physiques en double avec les producteurs.

La réalisation des niveaux de service relativement élevés en particulier en terme de délai se fait souvent en dehors des réglementations en vigueur (normes de traction sur les heures de conduite des chauffeurs, vitesse excessive, respect de la chaîne du froid,...). Il n'est pas du ressort de notre recherche de mesurer les impacts économiques à un niveau national de ces pratiques logistiques, mais il est clair que celles-ci ont un coût pour la collectivité qu'il ne faut pas sous-estimer.

En première approche, il nous apparaît que dans cette filière, il n'y a pas d'organisation globale du flux et que l'approche intégrative est exception. On peut constater des binômes ou des dyades se mettre en place du type: producteur-prestataire logistique, ou prestataire logistique-distributeur, ou encore grossiste-distributeur. Tout se passe comme si en accord avec certains modèles théoriques présentés dans le chapitre 1 relatifs à l'organisation des canaux de distribution, l'absence d'un leader reconnu par tous ou un partage équilibré des fonctions et des pouvoirs liés, entraînait une non optimisation de la chaîne logistique. De plus, force est de constater que:

- les distributeurs s'accaparent une position qui leur confère un rapport de force favorable, qui se concrétise par:

. une expression de besoin tardif,

. des délais peu compatibles avec les temps de route ou les coûts,

. des moyens de déchargement inexistants,

. des refus et des retours de marchandises trop importants,

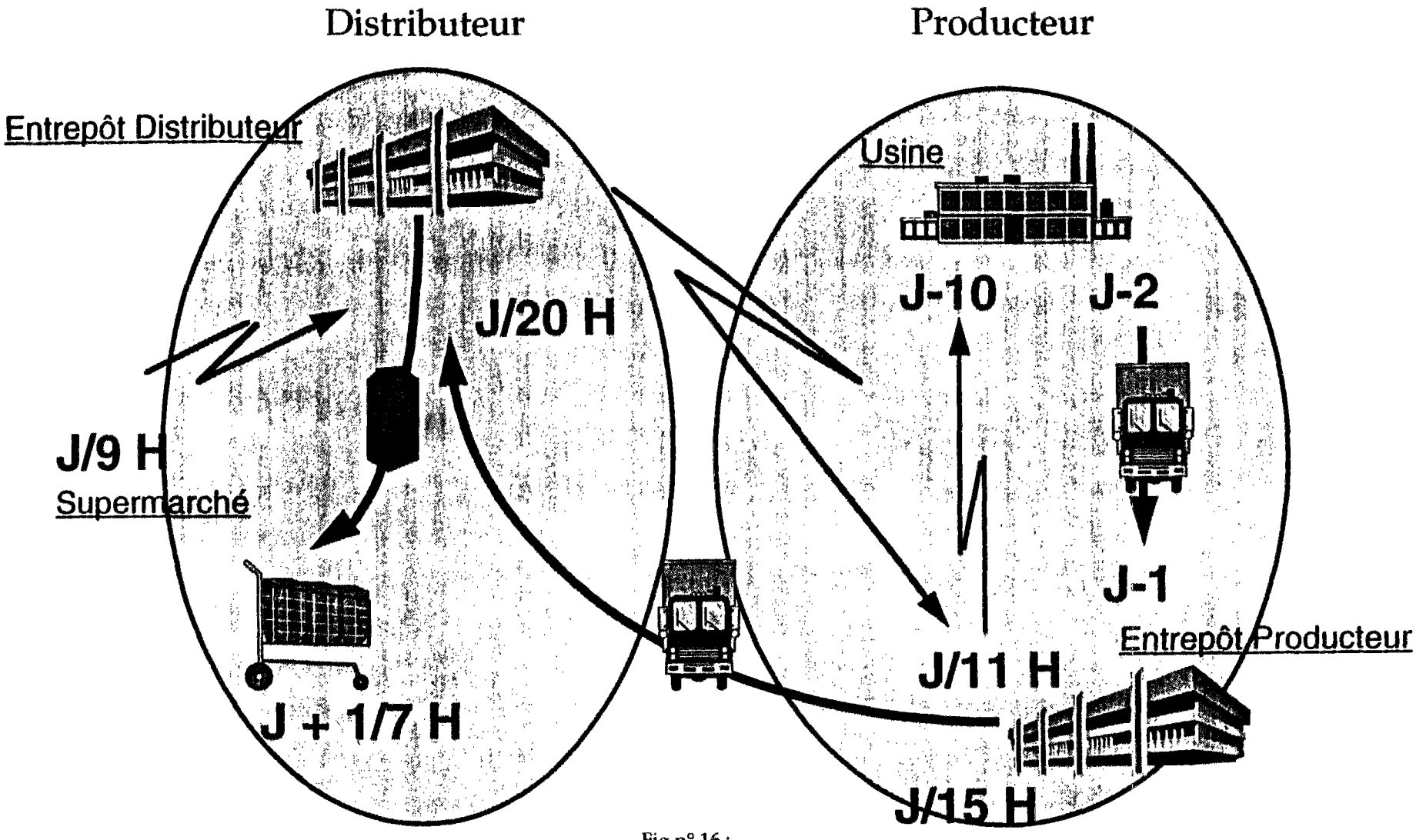


Fig n° 16 :
Cycles logiques et physiques
dans les chaînes d'approvisionnement
des produits frais

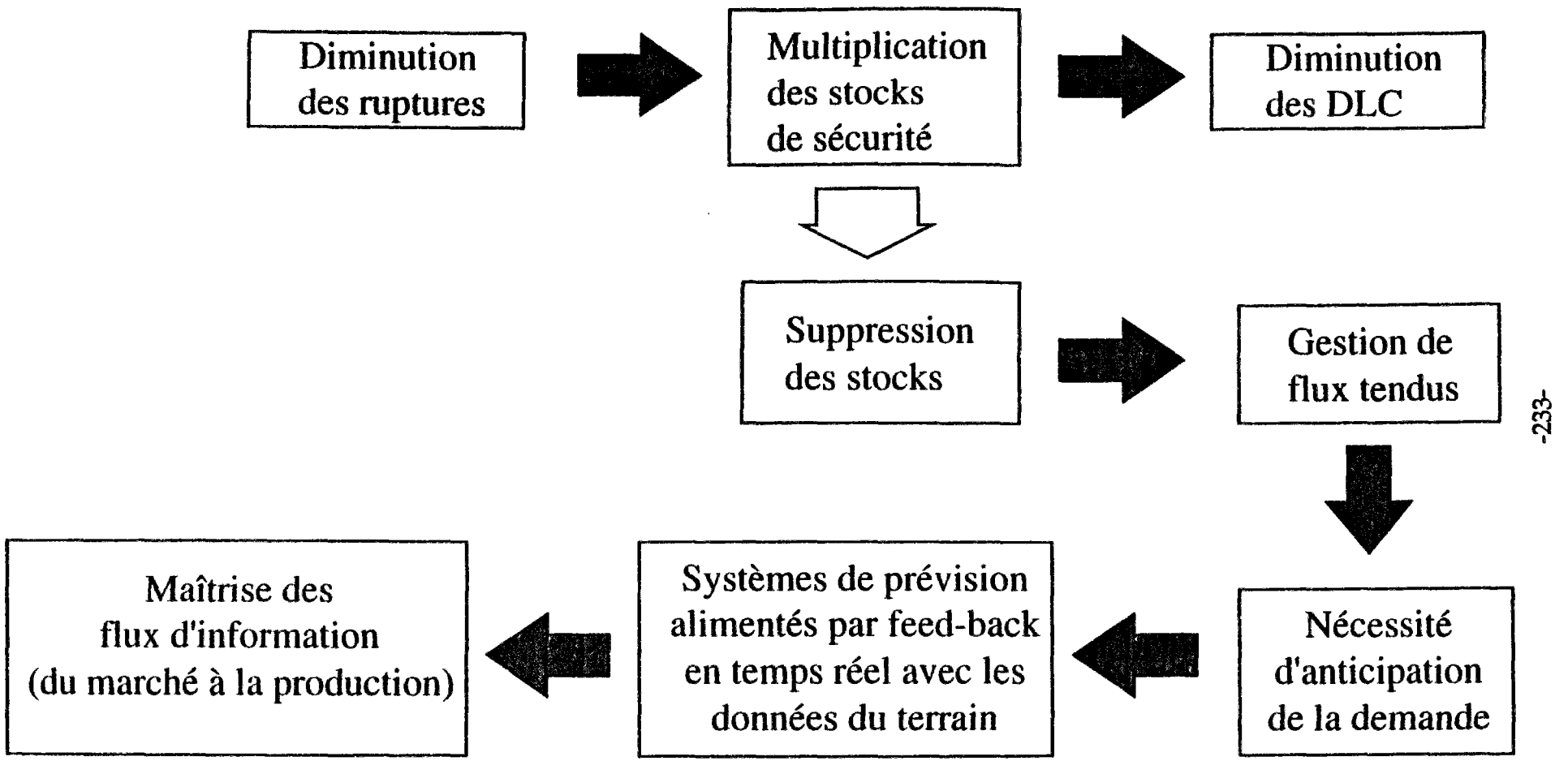


Figure n°17: La conduite des opérations du processus logistique

. la volonté de remonter la chaîne logistique en maîtrisant le transport amont,

- les prestataires de service du froid se sont concentrés, mais que cette concentration n'a pas renforcé leur rôle d'ensemblier. Ils n'apparaissent pas comme réellement novateurs et exerçant un leadership sur le développement de nouvelles technologies profitables à l'ensemble de la chaîne, mais beaucoup plus comme répondant à des stratégies d'opportunité,

- le développement des structures logistiques physiques s'est fait sans concertation entre les acteurs et sans recherche d'accroissement du niveau de performance global. Les acteurs n'ont pas de vision d'ensemble du processus logistique en restant au niveau d'un découpage par fonctions, alors que la plus grande efficacité serait un partage des moyens (par filière ou par région). La question de l'intégration ou de la répartition des fonctions est donc au coeur de la problématique de la relation producteur-distributeur et fera l'objet d'un développement en terme théorique.

Dans ce contexte général, les thèmes de coopération possibles apparaissent possibles dans le domaine de la massification des flux, qui entraînerait une réduction des coûts de distribution et permettrait une meilleure planification de la production. Trois sous-thèmes semblent émerger pour obtenir ces objectifs:

- réduire les fréquences de livraison: ne plus livrer tous les jours mais 2 à 3 fois par semaine,

- différencier les flux d'information et les flux physiques. La figure n°17 montre que la réponse à la problématique commerciale et logistique des produits frais passe par la maîtrise du flux d'information. Plus précisément, il s'agit de garder le traitement de l'information au niveau du magasin, ce qui permet à l'enseigne de ne pas mettre en place un regroupement de l'information lourd et à Yoplait de connaître exactement ce qui se passe et de développer une animation directe au niveau du magasin,

- inciter les distributeurs à faire des prévisions. Le cas du hard discounter Aldi qui ne commande que 2 fois par semaine et donne des prévisions toutes les semaines reste exceptionnel dans le monde des produits frais, mais permet d'optimiser le schéma de production et de distribution et donc d'en réduire les coûts.

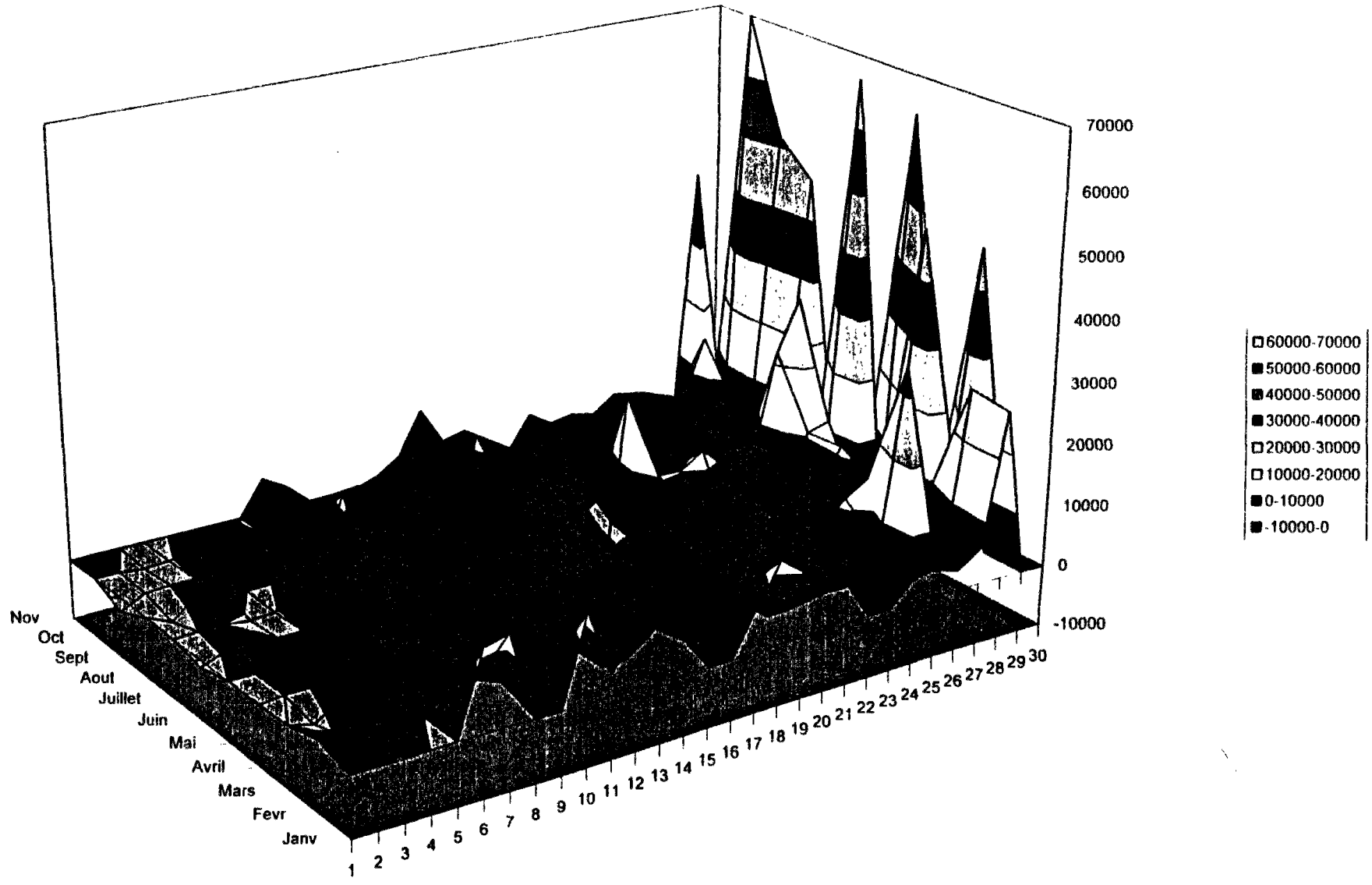
3.1.2. Les produits cosmétiques

3.1.2.1. Problématique logistique de LaScad

L'analyse qu'il est possible de faire pour la logistique de Lascad est la suivante en terme de facteurs conditionnants:

- comme pour tous les produits de grande consommation, les objectifs sont:
  - . d'améliorer la productivité (baisser les coûts logistiques)
  - . d'assurer la qualité totale
  - . d'adopter une stratégie enseigne (approche différenciée)
- tenir compte des particularités relatives aux produits non périssables, c'est à dire que ce sont des produits stockables,

Figure n°18: Saisonnalités journalière et mensuelle des produits cosmétiques



- valoriser l'exception cosmétique, dont nous rappelons les trois dimensions:
  . croissante importante des volumes
  . rendements supérieurs à la moyenne
  . séduction développée auprès des consommateurs
- respecter les particularités suivantes de Lascad:
  . renouvellement très rapide des produits
  . croissance supérieure à celle du marché

Les flux de produits sont très déstabilisés par les facteurs suivants:

- les comptes commerciaux sont arrêtés le 25 de chaque mois pour que le commercial sache le niveau de chiffre d'affaires et engager les actions correctives, qui stimulent les achats par la grande distribution,
- le responsable entrepôt du distributeur est évalué par le niveau des stocks en fin de mois. Il cherche donc à se faire livrer en début de mois n+1, ce qui entraîne un engorgement des réceptions en début de mois chez le distributeur, la rupture des stocks chez l'industriel, qui tente de développer une politique de juste-à-temps,
- les conditions de règlement (30 à 60 jours fin de mois) conduisent également à une hausse du chiffre d'affaires en fin de mois, d'où une surcharge logistique en début de mois suivant.

Le résultat de ces facteurs qui s'additionnent est illustré par la figure n° 18.

Le tableau suivant donne alors les conséquences de ces facteurs sur la logistique:

Facteurs conditionnants	Conséquences logistiques
Facteurs communs aux produits de grande consommation	- améliorer le passage des commandes par EDI - livrer le bon produit au bon moment - limiter les ruptures de stock - proposer une offre logistique par enseigne
Particularités liées aux produits non périssables	- gérer 60% des ventes dans les trois derniers jours du mois - pas de contraintes de Juste-à-Temps
Exception cosmétique	- 50% d'innovation ou de rénovation chaque année
Particularités Lascad	- 180 références standard - 50% des références redéfinies chaque année - 600 références traitées par an - 60% des volumes en promotion

Tableau n° 11 : Caractéristiques logistiques des produits cosmétiques

Nous approfondirons chacun de ces facteurs logistiques dans le cadre du partenariat cosmétique, qui nous servira de cas approndi de coopération logistico-commerciale. Nous voulons simplement accentuer la problématique logistique dans le contexte d'une différenciation enseigne, qui impacte sur les flux physiques, comme le montre le schéma suivant en insistant sur la différence de traitement du flux promotionnel poussé et du flux de réassort du linéaire tiré:

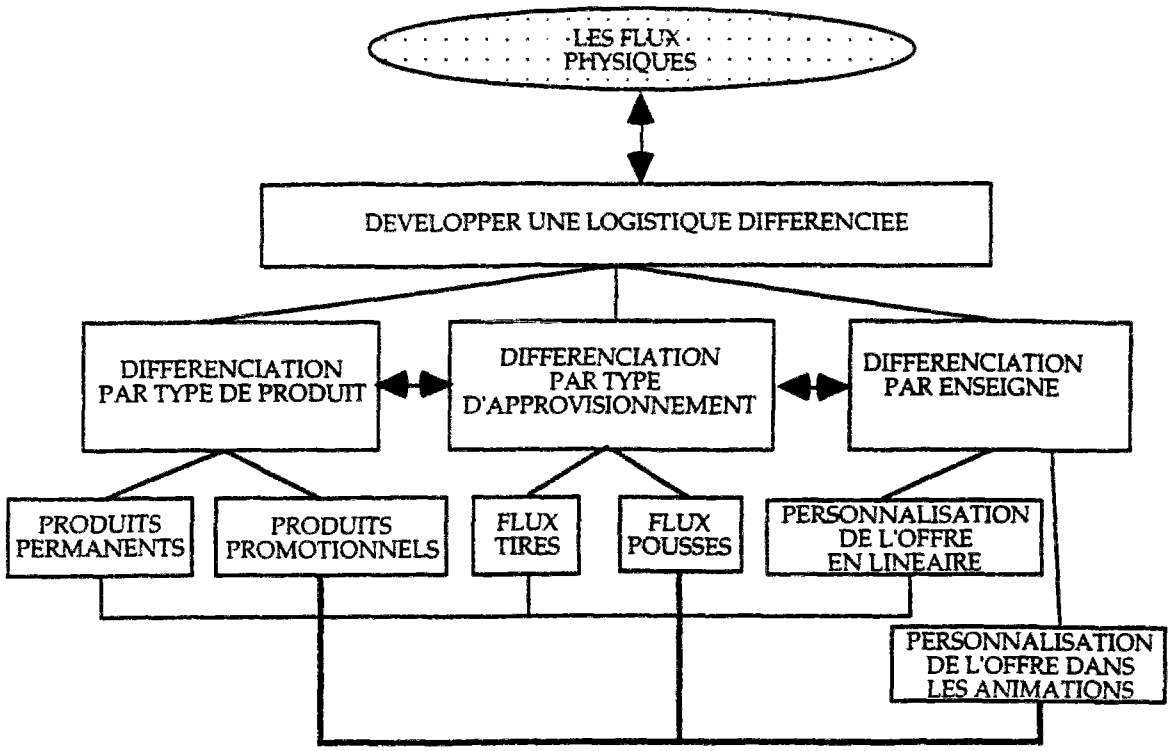
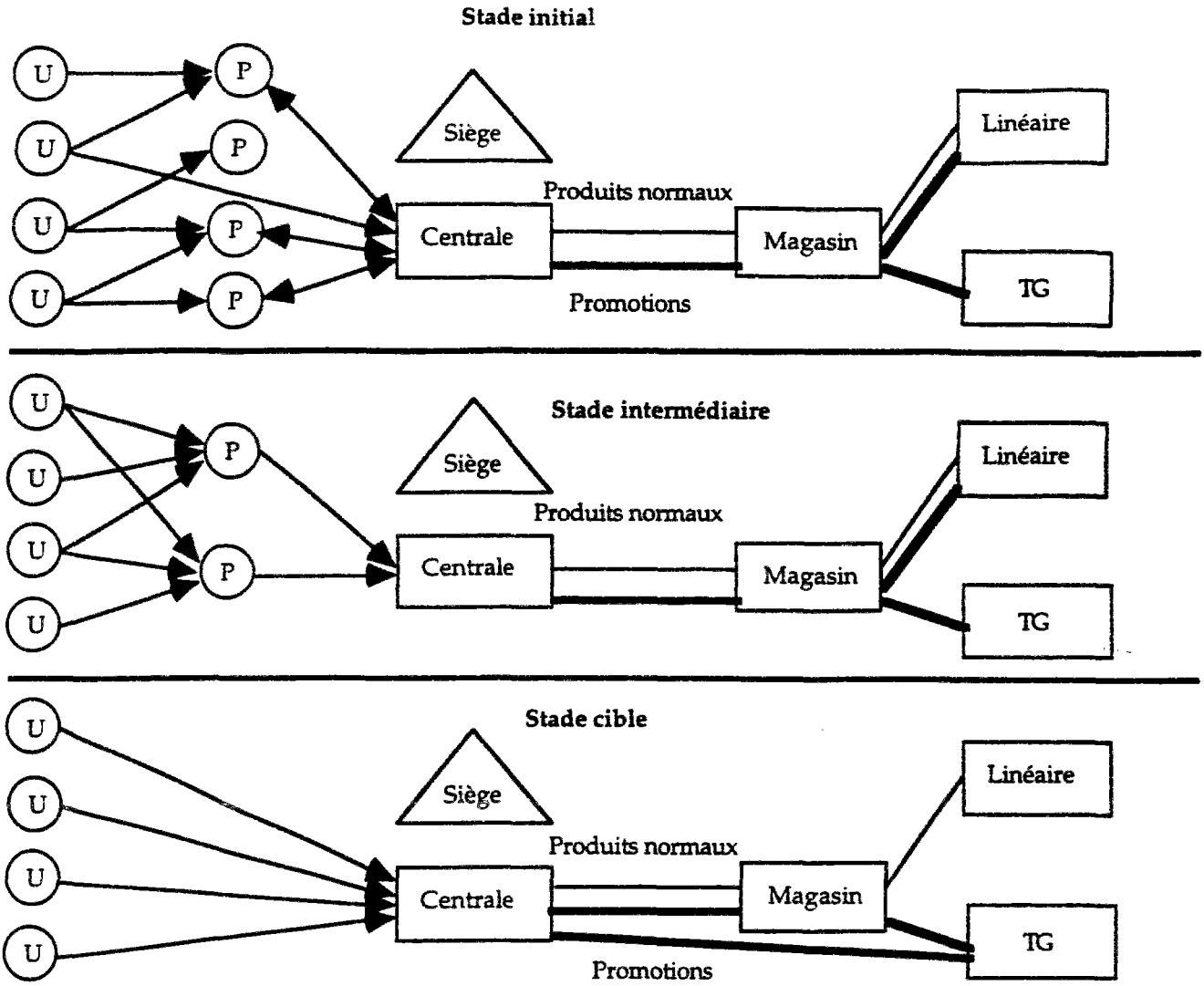


Figure n° 19 : Concept de logistique différenciée

Cette approche nécessite d'identifier les chemins du linéaire, les chemins promotionnels et de définir une politique objet comme nous le verrons dans le développement des catalogues produits différenciés par enseigne.

3.1.2.2. Les circuits physiques

Les chemins physiques sont donc évolutifs comme le montre le schéma suivant:



U: usine
P: prestataire logistique
TG: tête de gondole

Figure n° 20 : Evolution des circuits de distribution physique et localisation de la différenciation retardée

Ces schémas montrent qu'au stade initial, la centrale logistique (centre de distribution dédiée à Lascad) reçoit les flux de produits soit directement à partir des sites de production (U) qui travaillent pour l'ensemble du groupe L'Oréal, soit le plus souvent de prestataires logistiques (P), qui concentrent les flux des sites industriels localisés à un niveau européen. En effet, historiquement, les ventes étaient réalisées avec des remises, puis les offres ont été différenciées. La conséquence a été une déstabilisation amont des cadences usines, qui ont sous-traité auprès de prestataires les phases aval de fabrication correspondant à des étapes de différenciation du produit (conditionnement de lots comprenant deux unités consommateur, ...). La réponse a consisté à rationnaliser les flux d'approvisionnement de sorte qu'il y ait concentration des prestataires de service et

qu'une seule livraison soit effectuée pour un produit donné vers la centrale (massification des flux amont). La centrale de distribution à partir des informations commerciales gérées par le siège traitent les deux flux de produits "normaux" de réassort et promotionnels de la même façon. Ils transitent par le schéma classique du magasin via éventuellement un entrepôt distributeur pour être positionné au sein du magasin, pour les premiers flux en linéaire et pour les seconds en tête de gondole (TG).

Le second facteur déstabilisateur a été l'accroissement des promotions (mise de produit en tête de gondole dans les points de vente), ce qui a conduit à une complexification des flux, des ruptures de stock et une augmentation des stocks.

Le stade intermédiaire est caractérisé par le choix de sous-traitants plus gros pour simplifier les flux et rapprocher ces sous-traitants de la centrale logistique de l'industriel, c'est à dire de la demande, pour être plus réactif face aux demandes des distributeurs.

L'organisation physique cible des flux consiste à mettre en place des systèmes d'information appropriés qui permettent de différencier ultérieurement les flux normaux et les flux promotionnels. Ces derniers, dans une logique commerciale efficace doivent être ciblés dans leur traitement informationnel par enseigne et être disposés directement en tête de gondole sans transiter par l'entrepôt distributeur. Dans ce schéma, les prestataires disparaissent ou se situent entre la centrale logistique du distributeur, qui concentre les flux en provenance des usines désormais spécialisées et qui réalise la différenciation des produits par enseigne, et les magasins.

3.1.2.3. Conclusion d'étape sur la logistique des produits cosmétiques

Les objectifs logistiques de Lascad sont les suivants:

- assurer une qualité totale de service aux clients distributeurs en honorant le contrat passé entre le représentant et le client. Livrer les produits commandés au jour et à l'heure prévus, en évitant le plus possible les ruptures de stocks qui pénalisent les distributeurs et mécontentent les consommateurs. Le niveau de service actuel est d'environ 10 jours pour livraison sur entrepôt, qui passe 1 à 2 commandes par semaine,
- accélérer les flux pour permettre une livraison en 4 jours et limiter le niveau des stocks et invendus. En effet, le souhait de tous les distributeurs est d'avoir une rotation plus rapide des stocks, c'est à dire avoir des produits qui répondent à la demande du client. Nous verrons par la suite, que la création d'un catalogue est une réponse permettant d'accélérer le traitement d'information, préalable à l'accélération des flux physiques,
- améliorer la productivité en améliorant notamment la réalisation des commandes, le recouvrement des créances clients dans les délais fixés et en réduisant les erreurs, les litiges, et les ruptures.

Il est alors possible d'identifier les enjeux logistiques de Lascad:

- focalisation constante sur les nouveaux besoins logistiques des distributeurs. Cette prise en compte des besoins spécifiques des enseignes dans un objectif essentiellement commercial ne peut se faire sans capitaliser sur une expérience partagée, qui passe par une ouverture coopérative,

- la gestion de la commande apparaît un élément crucial pour répondre aux exigences différenciées des clients. La maîtrise et la qualité des différentes étapes de ce cycle constituent des enjeux essentiels (depuis la négociation commerciale jusqu'au paiement de la commande). Nous verrons que la mise en place de la fonction portefeuille au sein de l'entreprise est l'exemple qui montre le mieux la substitution de la notion de cycle de gestion de commande à l'étroitesse des intérêts des diverses fonctions de l'entreprise, notamment au niveau : de la gestion des opérations, du commercial, du service clientèle, de la gestion des stocks. A ce stade coopératif, il ne peut y avoir de performance accrue sans remise en cause des systèmes d'information internes et des fonctions internes,

- dès lors, en parallèle au développement de schémas coopératifs logistiques centrés sur les clients de la grande distribution, Lascad doit répondre à des questions internes pour acquérir une certaine flexibilité et réactivité dans des étapes clés de son cycle de commande.

3.2. Cas des produits pneumatiques

3.2.1. La situation initiale de la structure physique de distribution

L'objectif de cette partie est de recenser les différents circuits de distribution physique. Là encore, la distinction marché constructeurs et marché du remplacement s'impose. La figure n° 20 représente ces différentes alternatives. Les principales entités sont: les magasins généraux situés en usines ou à proximité des usines, les centres de distribution et les stocks avancés.

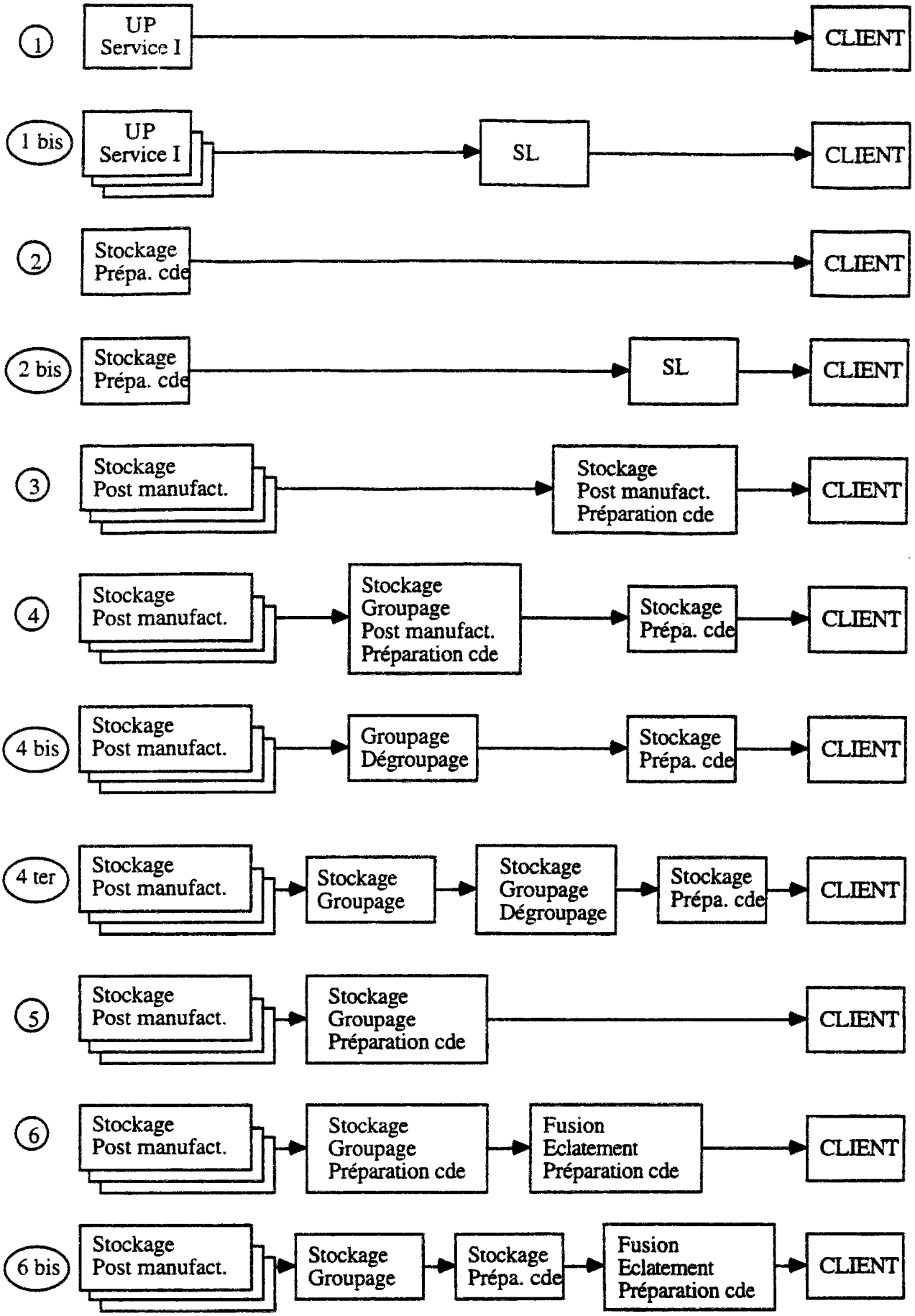
Les fonctions logistiques actuelles de ces entités et leurs caractéristiques sont les suivantes:

- les magasins généraux (MG):
  - . zones de stockage des produits poussés par la production
  - . point de concentration de flux et de stockage
  - . traitement des expéditions à fort volume
  - . appel de plus en plus fréquent à la sous-traitance pour des raisons de flexibilité

- les centres de distribution (CD):
  - . stockage de proximité
  - . livraisons en clientèle
  - . fonction commerciale de prise de commandes
  - . traitement des carcasses (pneus poids lourds usagés destinés au rechapage)

- les stocks avancés:
  - . dédiés au marché OE
  - . localisés géographiquement dans l'usine, le magasin général, chez un transporteur qui consolide les commandes d'un constructeur auprès de différents manufacturiers ou encore dans un CD
  - . stockage de proximité
  - . livraisons en flux synchrones

Figure n° 21: Scénarios de distribution physique types



3.2.1.1. Le marché constructeurs (OE)

La distribution des pneus OE vers les constructeurs se fait de deux manières:
- livraison directe à partir des magasins d'usines
- par des stocks avancés situés à proximité des usines des constructeurs

Les constructeurs pourraient pousser les manufacturiers à organiser des stocks avancés multimarques.

Ce schéma général trouve une exception en Grande-Bretagne, où des CD dédiés, précurseurs des stocks avancés, livrent l'OE. Il semblerait qu'une approche consistant à livrer par les magasins généraux soit préférable.

3.2.1.2. Le marché remplacement (RT): la structure de distribution locale

Le CD est le point de passage obligé du client RT. Le choix de l'assortiment est géré localement en cohérence avec les analyses de marché procurées par les services centraux.

En matière de distribution en France, il faut distinguer deux modes de livraison:
- la zone domicile (ZD): partie de la zone de livraison d'un CD qui bénéficie d'une livraison deux fois par jour, assurée par des moyens propres (véhicules et personnel), par des "locatiers" ou des messagers
- la zone expédition (ZE): reste de la zone de livraison du CD, livrée une fois par jour par des "locatiers" ou des messagers

Lorsqu'une rupture est constatée en CD, c'est le CD tête de région, le plus proche qui effectue le dépannage. Ces livraisons sont qualifiées de livraisons région hors ZE. Il peut y avoir également des livraisons hors région, qui représentent quelques pourcents. L'ensemble de ces livraisons de dépannage représente environ 20% des produits commandés.

Un certain nombre de familles de produits échappent à ce schéma général:
- les 2 roues (regroupées en France dans 4 CD)
- le Génie Civil (regroupé en France dans 2 CD du fait du trop faible volume et de la manutention difficile)
- le stock des produits C géré au niveau d'un site central Europe, du fait d'une faible rotation et d'une faible saisonnalité

Conclusion

L'évolution au cours des années passées de la structure de la distribution physique des manufacturiers a conduit à une concentration de la distribution par une diminution des sites de stockage du type CD. Cette évolution entraîne un affaiblissement de la position stratégique de la plupart des manufacturiers face aux petits clients, qui constituent comme il a été écrit précédemment un axe de développement essentiel face au danger de la distribution organisée.

En effet, l'éloignement géographique entre les sites de stockage principaux et les clients par le regroupement de ces sites a pour conséquences:

- l'abandon des enlèvements par les clients
- l'abandon des livraisons multiples dans une même journée
- la substitution du rôle commercial du CD par les négociants spécialisés

Malgré cette évolution de concentration des sites de stockage intermédiaires, la multiplicité des points de livraison (clients directs ou CD) a conduit, pour ne pas grever les coûts de transport, à diminuer la fréquence des livraisons, ce qui accroît l'insécurité des approvisionnements.

Par ailleurs, le repositionnement des stocks CD en spécialisant en quelque sorte les CD par catégorie et sur certaines dimensions, risquerait d'augmenter la dégradation du niveau de service et d'augmenter les coûts de distribution en messagerie hors région.

Enfin, il est essentiel de noter que l'optimisation des moyens de production qui conduit à une spécialisation des sites de production engendre une augmentation des flux d'importation, dont les coûts seront largement compensés par les économies industrielles.

Cette évolution industrielle ne doit faire perdre de vue la recherche d'une diminution des ruptures de charge et la prise en compte des coûts de manutention, dont font partie les coûts de préparation de commande qui auront tendance à baisser en magasins généraux du fait de la palettisation des produits, la palette devenant l'unité d'expédition pour une référence donnée.

3.2.2. L'organisation des transports

France:

Il s'agit d'un transport pour compte propre et de transports par locatiers dans la zone domicile, de messagers (200 au niveau national, 4 en moyenne par CD) pour la zone expédition. Les tarifs de transport sont négociés en local et soumis à l'approbation du central.

Grande-Bretagne:

Utilisation de messagers locaux, contrôlés en central. Alors qu'auparavant, le service des magasins centraux était rattaché à l'usine, les CD au commerce, aujourd'hui la fonction de négociation sur les transports est unifiée au niveau de l'usine pour l'export et pour l'approvisionnement des CD, au niveau des CD pour les livraisons depuis les CD vers les clients.

3.2.3. Pilotage et système d'information associé

Les principes directeurs qui ont présidé à l'élaboration de scénarios de pilotage des flux ont été les suivants:

- l'ensemble du système logistique est basé sur une logique articulée en deux étapes:

. les prévisions des ventes, qui permettent de définir 80 % de ce qui va se passer, et qui sont formulées sous la forme d'**un chiffre et d'un écart**, dont la qualité est primordiale pour assurer la pertinence du système, et qui donne lieu à un engagement de l'industrie en terme commercial,

. la prise en compte des besoins réels qui assure la réactivité globale du système: le planning d'approvisionnement des matières et de production en usines et les stocks, générés par une planification industrielle.

- la logique du système est donc double: on produit sur prévisions en amont et on distribue sur besoins réels en aval. L'existence d'un stock consolidé, dont les règles de gestion sont décidées en local et appliquées en central, permet de gérer l'interface entre les produits fabriqués sur prévisions et les besoins réels,

- le système, s'il apparaît unique dans ses grandes fonctionnalités, est conçu de façon à pouvoir s'adapter aux différentes familles logistiques. C'est le commerce qui fixe des objectifs à atteindre et la logistique qui imagine des solutions différenciées selon les produits,

- le bon fonctionnement du système suppose une définition et une répartition des fonctions entre les agences commerciales, la planification industrielle centrale et en usines, et la logistique de distribution, c'est à dire un engagement de chacune des parties concernées. En clair, le système doit renforcer la responsabilité des différents maillons de la chaîne logistique, en donnant aux entités locales un pouvoir de réactivité par une gestion au plus près de l'aléa,

- l'intégration permet d'atteindre une optimisation globale et d'obtenir une plus grande reponsabilisation des acteurs,

- le système logistique doit s'appuyer sur une information identique aux différentes étapes du flux d'informations et de décisions.

Différents scénarios ont été imaginés selon ces principes directeurs et il a été décidé de mettre en place une étape intermédiaire précédant un scénario cible. Nous ne présentons que le scénario cible au niveau de ses étapes logiques:

- les prévisions font l'objet par les agences du calcul d'une variation traduisant l'erreur prévisionnelle inhérente aux prévisions des ventes,
- une demande d'attribution est calculée selon une procédure unique en central et est envoyée à l'agence (accessible par exemple directement par l'agence à l'écran). Elle correspond à un pré-calcul fait en cetral pour le compte de l'agence locale dans une démarche de proposition,
- la demande d'attribution n'est pas un engagement, mais seulement le résultat d'un calcul, qui est directement utilisé dans la planification, ce qui permet de gagner 2 jours,
- la planification industrielle est faite entre le central et les usines,
- l'attribution définitive faite en central sera validée par l'agence locale, qui pourra réagir et formuler des attributions supplémentaires,

- l'appel de livraison est émis par le local au moment de l'expression des besoins réels. Il est affecté à un fournisseur au moment de l'émission et non plus au moment de l'attribution,

- le pays (niveau local) fixe les règles de niveau de stock,

- les stocks sont identifiés sur aléa de prévisions des ventes, sur aléa logistiques et sur les sécurités à prendre au niveau du système industriel,

- une partie du stock est réservée par le central pour couvrir le risque, alors que l'autre partie fera l'objet des appels de livraison,

- il n'y a pas de demande d'attribution définitive mais un engagement sur un taux de couverture de vente, qui constitue la réponse de l'industrie au commerce,

- cet engagement est tacite quand il n'y a pas de problème de disponibilité,

- le crédit (disponible) constitue l'engagement définitif après la phase de planification. Il prend la forme, selon ce que souhaite le commerce, d'un chiffre avec ou sans écart,

- le commerce local peut demander au central Europe les quantités voulues dans le respect du crédit, avec la possibilité de formuler des demandes supplémentaires,

- les arbitrages sont faits par une entité centrale en tenant compte de paramètres de gestion en concertation avec le local.

SCENARIO CIBLE

AGENCE	**PREVISIONS**
	ENGAGEMENT AVEC VARIATION
CENTRAL	**ENGAGEMENT**
	STOCKS: VARIATIONS SUR PREVISION (ALEA VENTES) **VARIATIONS SUR DELAI APPRO (ALEA LOGISTIQUES)** **- GLOBALISATION** **- CRITERES DE STOCK** **- REACTIVITE INDUSTRIELLE** **- CRITERES CAPACITE** **- CRITERES ARBITRAGE**
CENTRAL ET LOCAL	**PROGRAMME INDUSTRIEL**
	- DIFFERENCES DE NIVEAUX **- FABRICATION A DEFINIR PAR CATEGORIE** **- PAR MARCHE** **- PAR CLASSE ABC**
CENTRAL	**CREDIT**
AGENCE	**APPEL DE LIVRAISON**
LOCAL OU PAYS	**DISTRIBUTION**
	MIX ENTRE: - NIVEAUX **- CATEGORIES** **- MARCHES** **- ABC**

Figure n° 22: Etapes du processus logique et répartition des tâches

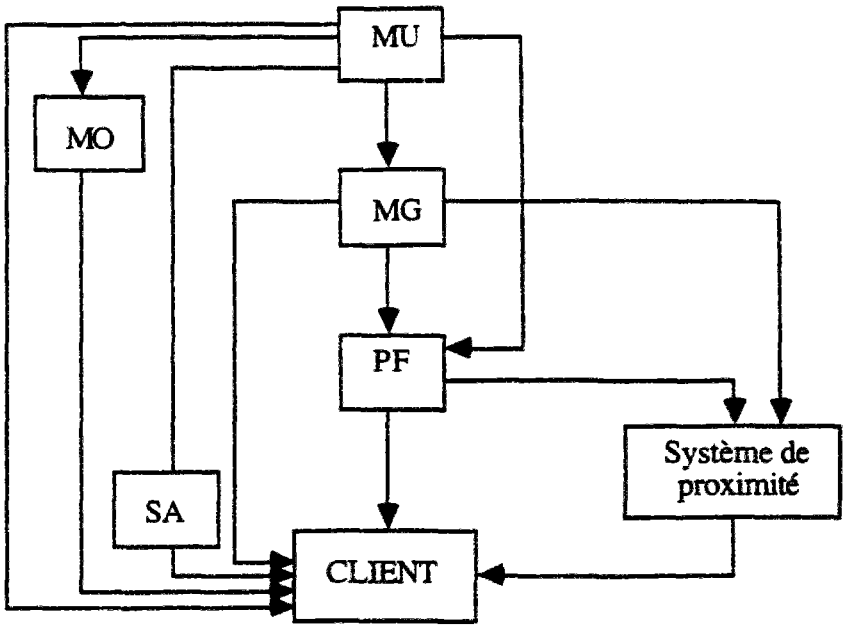
3.2.4. Stratégies de distribution physique dans la perspective du manufacturier

La réflexion a été guidée par le souci de trouver une solution permettant de construire une réponse d'optimisation des flux à la fois aval (distribution finale) et amont (flux import). La structure de distribution devait être également capable de traiter différentes natures de flux.

Les scénarios types sont au nombre de sept principaux et certains comportent des versions optionnelles. Il faut appréhender ces scénarios comme pouvant être combinés les uns aux autres en fonction des situations.

Les principales abréviations, qui figurent sur la figure n° 23, correspondent aux significations suivantes:

- UP: unité de production
- MU: magasin usine (fonction de stockage temporaire)
- SL: service logistique (pour faire du JAT, de la palettisation ou du montage dédié client multimarques ou multiclients)
- MG: magasin général (fonction principale de regroupement et de stockage multiproduit dédié à une zone géographique donnée)
- CD: centre de distribution
- PEC: plate-forme d'éclatement des contenants
- PEP: plate-forme d'éclatement des produits
- SC: stock central (dédié à des produits pour lesquels il faut éviter les ruptures de charge, il est difficile de faire des prévisions de ventes et avec un délai de livraison non critique).



Il peut y avoir 4 types de flux en aval du magasin central:
- livraison directe en camion complet client
- messagerie classique
- traction du magasin central vers plate-forme en camion complet, puis éclatement et livraison terminale par tournées de livraison
- tournées directes à partir de magasins généraux

Figure n° 23: Schéma global de distribution physique

Ces scénarios ont ensuite été caractérisés par la répartition des fonctions entre les différentes entités constitutives d'un circuit de distribution donné. Ces fonctions sont principalement: le stockage, la préparation des commandes, la livraison terminale, le groupage, le dégroupage, l'éclatement et la fusion. Ces quatre derniers termes ont été préalablement définis par un schéma conceptuel (cf. figures n° 24 et 25).

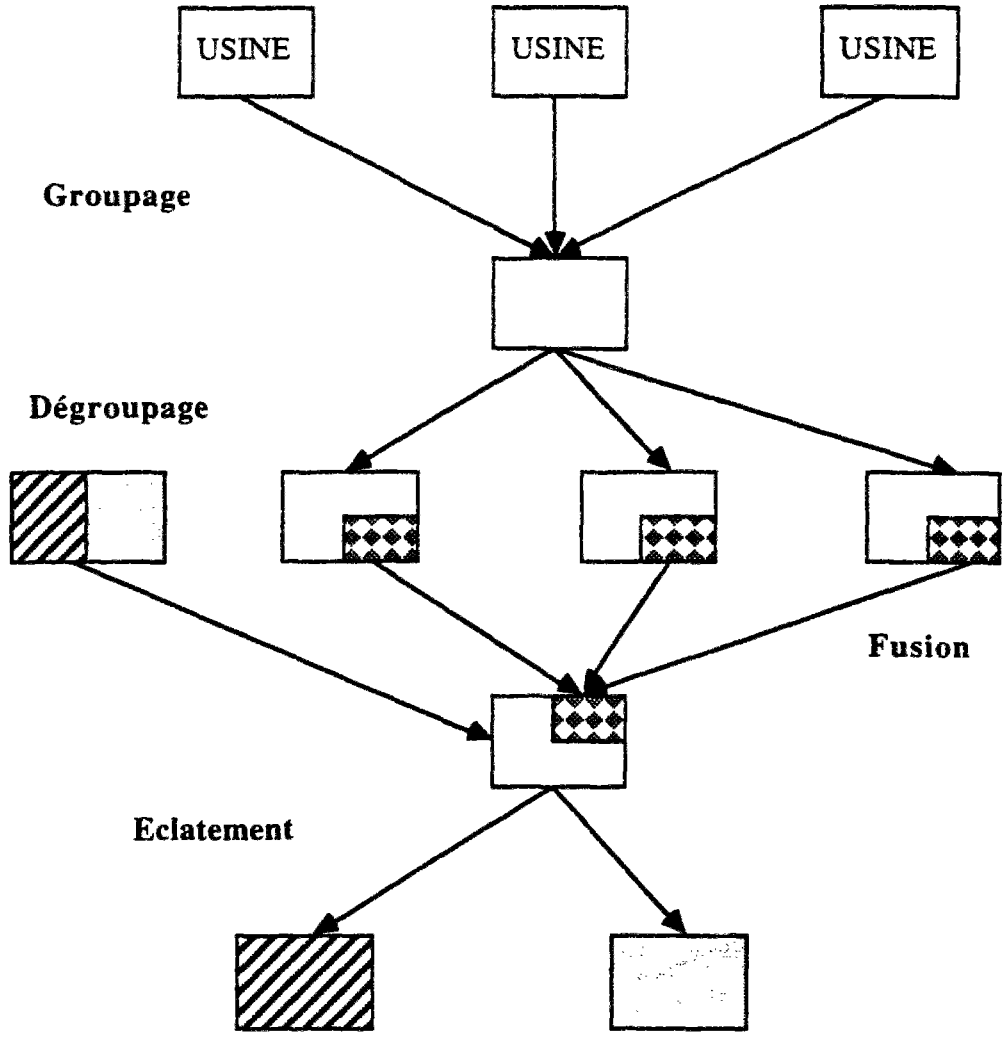
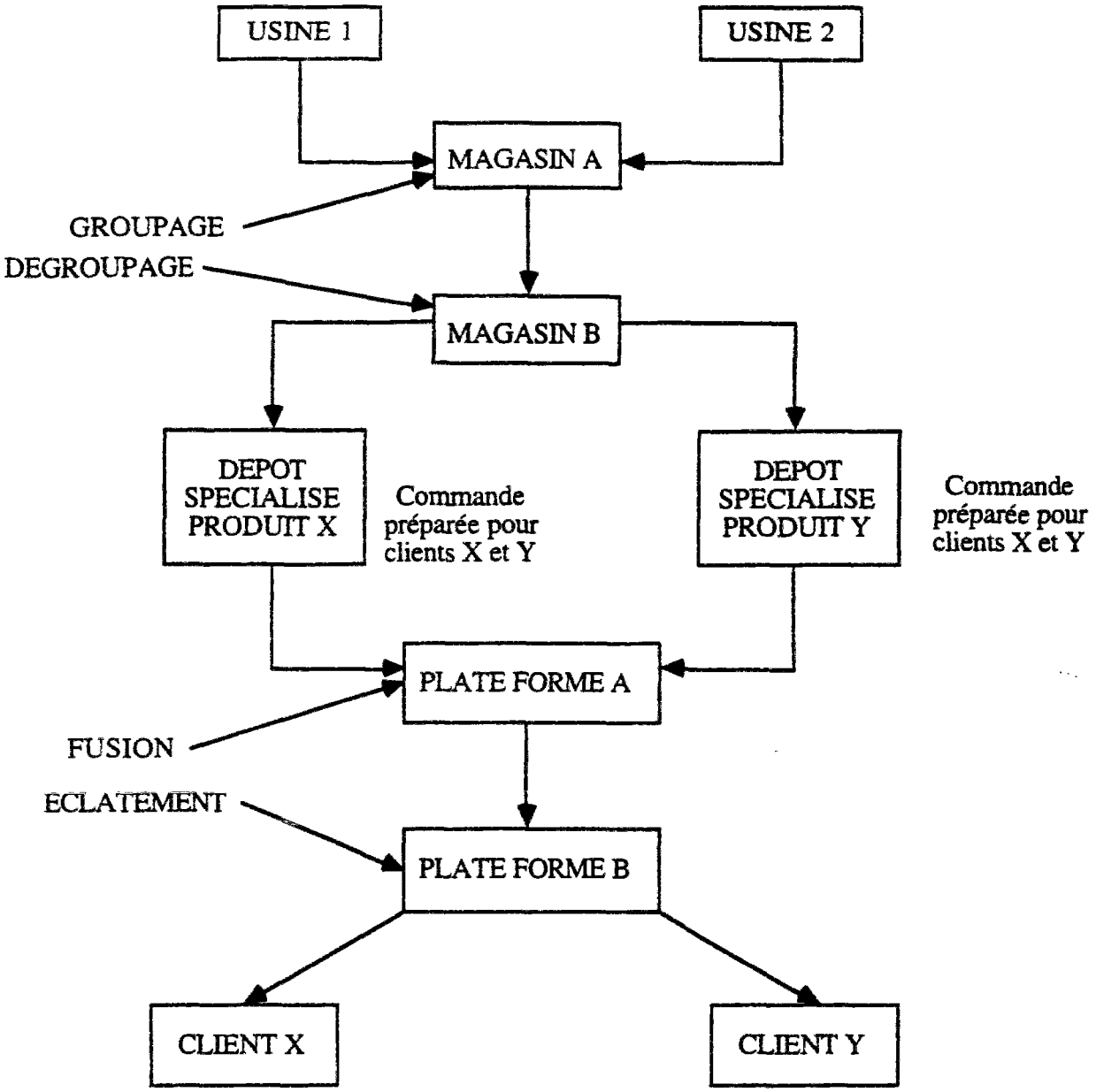


Figure n° 24: Terminologie utilisée

Les scénarios types ont été évalués dans leurs dimensions logistiques suivantes:

- besoins en surfaces de stockage
- optimisation des moyens de transport
- flexibilité du sourcing
- nombre de ruptures de charge
- lissage des charges
- flexibilité par rapport à la demande du client
- robustesse aux aléas de fabrication
- coût global.



La différence entre Groupage / Dégroupage et Fusion / Eclatement provient de la préparation de commande au client destinataire, qui intervient après Groupage / Dégroupage et avant Fusion / Eclatement

Figure n° 25: Enchaînement des opérations possibles

Notre étude a permis d'aboutir à trois principes directeurs sur lesquels reposent la construction du réseau de distribution physique du manufacturier M:

- l'ingénierie et la gestion des flux physiques doivent être bâtis à partir de la notion de **famille logistique** (cf. chapitre 4). Les familles logistiques sont des regroupements de références commerciales qui représentent une homogénéité quant à leur traitement et leur circulation physique. Les composantes d'une famille

logistique relèvent donc d'une même solution logistique. La construction de ces familles logistiques repose avant tout sur la détermination des niveaux de service que le manufacturier souhaite fournir à ces différents clients (cf. analyse des niveaux de service),

- l'implantation d'un réseau de **magasins généraux**. Au nombre de 18 en Europe, les magasins généraux sont le lieu d'intégration des flux d'approvisionnement et des flux de distribution. Ils ont pour vocation de se substituer au réseau initial de 98 CD (1994). Ils sont approvisionnés en direct des usines avec une fréquence minimum d'une fois par semaine. Ils sont d'une taille suffisante pour participer à la réalisation des économies d'échelle escomptées dans le domaine de l'entreposage,

- la mise en place d'un réseau de **plates-formes** en réponse à la complexité des flux de distribution aval. Les plates-formes sont des lieux de transit qui ne disposent pas de ressource de stockage. Elles permettent de décomposer et de recomposer des flux de transport.

Ces principes directeurs ont trouvé des applications pays par pays, en fonction des spécificités en matière en particulier de niveau de service à apporter aux clients.

3.2.5. Conclusion d'étape sur la logistique des pneus

La stratégie de distribution physique et l'organisation du pilotage logistique intégrant prévisions des ventes, planning industriel et distribution, du manufacturier M est au service de sa stratégie commerciale, à savoir répondre aux niveaux de service différenciés par famille logistique et favoriser la distribution au plus près du client consommateur sans utiliser la force commerciale de la distribution intégrée. Le développement d'un réseau commercial propre s'inscrit également dans ces objectifs commerciaux. La question qui est alors posée et que nous étudierons au niveau des solutions développées dans le chapître dédié au mode de coopération logistico-marketing, est de savoir comment utiliser au maximum les synergies logistiques entre les structures et les systèmes logistiques du manufacturier et de son réseau, sans politique commerciale discriminatoire et sans cannibalisme sur ses propres marchés. Ce type de question ne peut être résolu sans mettre en place une coopération logistique de nature globale dépassant le cadre technique et commercial de la relation, c'est à dire se positionnant à un niveau marketing voire stratégique.

3.3. Cas des produits d'étanchéité du BTP

3.3.1. Place de la logistique chez les fabricants

Si la fonction logistique est encore embryonnaire dans le secteur du bâtiment, les demandes en services y sont pourtant importantes entraînées ces dernières années par la régression des marchés. La plupart des produits commercialisés sont de bonne qualité, stimulée par la réglementation française, qui impose la garantie décennale sur les travaux et les produits.

L'enquête sur les niveaux de service, dont nous montrerons les aspects détaillés dans le chapitre 4 par type de client et type de produit, montre que globalement les critères de service sont:

- le délai le plus court
- le respect du délai
- l'assistance technique
- la capacité de rendez-vous
- la rapidité de réponse

La majeure partie des entreprises travaillant pour le bâtiment fournissent ainsi des délais pouvant être inférieurs à 24 heures, des engagements de livraison à l'heure, des camions équipés pour le déchargement des matériaux. Cette offre de services a, en général, été mise en place par les services commerciaux des fabricants au sein desquels la démarche logistique est souvent absente. Si les solutions mises en place sont optimisées localement et correspondent bien aux besoins de la clientèle, elles sont souvent sur-dimensionnées et chères et ne se préoccupent jamais des problèmes induits sur les autres fonctions de l'entreprise.

Il en est ainsi, par exemple, de l'ouverture de dépôts régionaux. Pressés par les clients, les services commerciaux font ouvrir des dépôts de proximité. Pour satisfaire ces clients, ils gonflent alors les stocks de ces dépôts sans parvenir pour autant à réduire les ruptures. Il s'ensuit alors des besoins de réassorts ultra-rapides et des stocks très importants. Le dépôt, finalement, n'assure plus son rôle de tampon, devient plus exigeant que les clients, et se heurte alors à l'organisation des usines. Personne n'est satisfait et les coûts dérapent.

La logistique est en charge :

- de **l'entreposage des produits**: l'ensemble des fabricants distribuent leurs produits, soit à partir d'entrepôts attenants aux usines, soit à partir de dépôts régionaux. Ces dépôts ont souvent deux vocations. Ils servent d'abord de relais logistiques afin de pouvoir livrer plus rapidement des zones éloignées des usines et diminuer les frais de transport pour des livraisons en petites quantités. Ils ont ensuite une vocation de magasins dans lesquels la clientèle pourra venir enlever des matériaux et se dépanner pour finir un chantier,
- du **transport** de ces produits: les industriels possèdent des services chargés du transport ou plutôt de l'affrètement des moyens de transport, car aucun ne possède de moyens en propre. Certaines louent camions et chauffeurs pour les livraisons proches et recourent systématiquement aux prestataires pour effectuer les autres livraisons. L'utilisation des prestataires se justifie pour de nombreuses raisons, la lourdeur des investissements, l'importance de la maintenance, le management du personnel, des conventions collectives non adaptées sont des éléments qui incitent à laisser le transport aux professionnels. Le transport est un point crucial de la distribution, ce qui a conduit les industriels à élaborer des cahiers des charges stricts visant à obtenir une qualité de service irréprochable.

Aujourd'hui, quelques grandes sociétés ont pris conscience de ces problèmes et des fonctions logistiques ont été créées. En général, elles ont en charge la distribution, la planification de la production et la gestion des stocks. Très proches des directions commerciales, elles assurent le maintien des niveaux de services.

3.3.2. Place de la logistique chez les négociants

C'est du coté des négociants en matériaux de construction que viendront les nouveautés. Mis depuis peu en concurrence avec les Grandes Surfaces de Bricolage, ces négociants commencent à intégrer des techniques nouvelles comme l'EDI ou l'identification par codes barres, leurs structures se concentrent, des plates-formes s'ouvrent par lesquelles ils distribuent les produits à leurs magasins ou adhérents.

Au niveau logistique, ces mêmes grandes enseignes ont investi dans des plates-formes soit régionales soit nationales afin de leur permettre d'approvisionner de façon plus économique leurs points de vente.

Si ces stratégies logistiques commencent à se développer chez les principaux distributeurs, il y a peu de changements chez les autres et les relations avec les producteurs ne sont pas aujourd'hui conflictuelles. Seules les ventes directes aux professionnels par les producteurs viennent perturber ces relations et celles-ci sont rares ou ont été abandonnées. Il y a quelques années, des industriels de la filière bois ont mis en place leur propre réseau de distribution, mais ils ont dû, à l'exception de Lapeyre, abandonner, face aux coûts engendrés.

Chez certains industriels, il existe une volonté de discussion avec les distributeurs afin de faire prendre conscience de certains dysfonctionnements engendrant des coûts non négligeables pour le producteur. C'est le cas, par exemple, de la généralisation des livraisons à 8 heures.

3.3.3. Conclusion d'étape sur la logistique des produits d'étanchéité

Les points clés de la logistique des matériaux d'étanchéité sont les suivants:

- la nécessité d'avoir une approche différenciée formalisée par des familles logistiques segmentées selon les axes:
  . niveau de service: pondération des composantes du mix service global
  . clients: présence nationale, régionale ou locale, potentiel d'achat, professionnels ou artisans
  . produits: leur densité, leur valeur, leurs caractéristiques techniques et leur destination dans l'ouvrage
  . profil des commandes: taille, fréquence

Les problèmes d'organisation des canaux de distribution physique ne seront pas de même nature selon les familles logistiques identifiées.

- la présence de circuits de distribution différents qui répondent à des logiques commerciales (clients, produits) spécifiques, qui compliquent l'approche logistique des fabricants à la fois dans la recherche d'une réponse adéquate en terme de niveau de service et de la minimisation des coûts de distribution. Il faut rappeler la présence de deux circuits très différents:
  . un circuit direct dont la clientèle est principalement constituée par des professionnels, dont le besoin essentiel est le prix, l'offre produit étant lissé
  . un circuit indirect passant par les négociants en matériaux, dédié surtout à la clientèle des artisans. Ici, le produit ne peut être un argument de

différentiation, sauf vis à vis des négociants pour qui un produit multifonctions, facile à poser et correctement conditionné sera un plus car permettant d'être facilement revendu en ayant mobilisé moins de ressources.

- une organisation de la logistique de distribution principalement entre les mains des producteurs. Le développement des négociants s'explique par une délégation des fabricants relative au canal transactionnel destiné à la clientèle diffuse,

- l'offre de services est devenu un argument important, mais il est très difficile de les vendre. Pour un prix égal, un service supérieur permettra d'emporter une affaire, mais l'argument prix reste prépondérant. Le service le plus apprécié est le délai court et le respect de celui-ci. Les conseils techniques sont aussi très importants.

Cette analyse de la situation commerciale et logistique conduit à la nécessité de construire des familles logistiques (chapitre 4) et d'étudier des scénarios d'organisation logistique entre les producteurs et les distributeurs appropriés à chacune de ces familles (chapitre 6).

Section 2: Stratégies globale et logistique du distributeur

1. Evolution du commerce de détail en France, des comportements et des exigences des consommateurs

1.1. Les consommateurs

Comme nous l'avons précisé dans notre introduction générale, les comportements des acheteurs et consommateurs finaux n'intéressent pas le foyer de notre recherche. Néanmoins, la conception des nouveaux produits, le développement de nouvelles formules de types de points de vente, s'apprécient dans une perspective marketing comme une réponse formalisée aux attentes implicites ou explicites des utilisateurs finals. Il nous apparaît donc important de faire référence aux études, dont l'objectif est de comprendre le comportement de l'acheteur avant, pendant et après la vente.

Selon la Secodip, le consommateur a la volonté d'être reconnu en tant qu'être unique dans une société où tout l'environnement concourt à l'uniformisation. Cette reconnaissance passe la recherche de ses racines, le développement de séries limitées et des marques du produit. Cette évolution conduit à l'affirmation de l'individualisme du consommateur, qui de mieux en mieux informé, ce qui a pour conséquence la diminution des achats d'impulsion (Ducrocq, Jamin, Lagrande, 1994).

1.1.1. Le caractère individualiste du consommateur

Le comportement individualiste du consommateur a pour conséquences:

- la segmentation des marchés et la sensibilité aux marques. A titre d'exemple, la base 100 correspondant au score moyen pour tous les produits, la sensibilité aux marques est pour l'eau minérale de 112 (rang 2), l'eau de toilette 111 (rang 3), shampoing 108 (rang 6), yaourt 90 (rang 15) (source LSA, n°920),
- l'augmentation du nombre de références: on parle désormais de micro-marketing. Nestlé gère 2500 marques pour l'ensemble de ces produits. Le distributeur cash and carry Métro, comme les autres distributeurs, est confronté à 100 nouveaux produits par jour, dont l'origine est la suivante (Chain, 1992):
  - . 44% de nouvelles marques sur des produits existants
  - . 38% de nouveaux emballages ou de conditionnements
  - . 15% de nouvelles variétés sur des produits existants
  - . 3% de produits nouveaux
- la difficulté à maîtriser et à accélérer la rotation unitaire des produits
- la mise en défaut de la validité de la loi ABC
- la dimension de plus en plus aléatoire de la demande qui devient très difficile à prévoir.

Par ailleurs, selon les mêmes sources, si l'alimentation doit être allégée, ou plutôt équilibrée, c'est pour n'avoir pas à se refuser, de temps à autre, le plaisir d'une cuisine traditionnelle. Ce comportement orienté vers la recherche de plaisir et de sécurité, conduit à consommer des produits de qualité tout en respectant le facteur prix. La conséquence est:

- l'élargissement des gammes (largeur et profondeur de l'assortiment),
- l'évolution du type de marque: les premiers prix (PP) et les marques distributeurs (MDD). Ces dernières permettent de fonder la différenciation de l'enseigne (fidélisation des consommateurs, amélioration de l'image, augmentation des bénéfices et des marges, permet d'éviter la comparaison directe des prix de vente consommateur avec ceux de la concurrence), alors que les premiers prix ne permettent pas de dégager des marges satisfaisantes (Thil, Barrous, 1983; Fady, Jallais, Orsini, 1992; Chinardet, 1994),
- l'importance de la fraîcheur des produits, donc la maîtrise des dates limites de vente (DLV). Le rayon produits frais est devenu une surface clé d'un point de vente,
- l'importance du choix des matières premières

1.1.2. Les dimensions environnement et temps

Le consommateur devient également sensible à l'environnement, ce qui a pour conséquences:
- une évolution du comportement du consommateur vis à vis des produits verts et sans emballage. La réponse industrielle et logistique doit tenir compte au niveau des unités consommateurs et des unités de palettisation et de manutention de cette évolution,
- la nécessité de récupérer les emballages et sur-emballages dans le point de vente (notion de contre flux), d'où une modification des contraintes logistiques sur la gestion des flux de retour, le traitement et la séparation des emballages récupérés,
- la prise en compte du poids des transports dans une politique d'environnement, d'où un changement de logique dans la gestion des stocks par une modification du rapport coûts transport / coûts de stockage, la délocalisation des entrepôts, l'augmentation du stock global et un éventuel retour aux magasins de proximité.

Le facteur temps est une donnée essentielle pour le consommateur, qui se concrétise par l'importance du merchandising en terme d'agencement du magasin pour faciliter les déplacements et des linéaires pour assurer la meilleure visibilité sur les produits présentés.

1.1.3. Le consommateur face à la rupture

La diminution des achats d'impulsion déjà mentionnée, accroît la sensibilité du consommateur face à la rupture de stock en linéaire. Face à celle-ci, le comportement adopté peut présenter les alternatives suivantes (Fady, Jallais, Orsini, 1992):
- changer de magasin (41,5% des cas de l'échantillon, 18,7% pour les eaux minérales (rang 9), 16,2% pour les yaourts (rang 10)). Les produits pour lesquels le transfert des clients vers un autre magasin est le plus probable, sont les apéritifs, le shampoing,
- attendre un réapprovisionnement
- changer de marque (20,5%, 55,2% pour les yaourts (rang 8), 47,1% pour les eaux minérales (rang 12)). Les produits les plus concernés sont le papier hygiénique, le chocolat, les ampoules électriques,
- changer de type de produit (15,6%)
- changer de conditionnement dans la même marque (9,6%)

- réclamer l'assistance d'un vendeur (9,7%)

Combattre la rupture est un axe fort développé par les producteurs et les distributeurs, dont nous montrerons qu'il ne peut être réellement amélioré que par une coopération de type 3.

En synthèse, l'étude des motivations des clients qui fréquentent les grandes surfaces (Chain, 1992) montre que les éléments de décision d'achat sont l'ordre décroissant:

- les prix (55%)
- le groupage des achats (30%)
- le choix (27%)
- les promotions (19%)
- le confort d'achat (16%).

Il est remarquable de noter que l'analyse des évolutions récentes en terme de motivation des clients pour fréquenter telle ou telle grande surface montre que le seul facteur qui a pris de l'importance est le prix (+4% sur la période 1990/1992). Tous les autres facteurs: qualité, choix, promotions, grandes marques, sont en régression. Seuls les facteurs de présentation, de service et d'accueil connaissent une progression, mais ont un poids relatif beaucoup moindre.

1.2. Evolution des structures de vente au détail en part de marché et en formes de point de vente

La nomenclature des comptes du commerce utilisée par l'INSEE (annexe I) permet d'identifier la répartition des ventes entre les différentes formes de distribution de biens consommés par les ménages. Nous avons repris cette présentation de manière synthétique pour mettre en opposition le grand commerce (ou commerce organisé) et le petit et moyen commerce sur une période de 1976 à 1992. Nous présentons trois tableaux et graphiques associés, qui fournissent la répartition de l'ensemble des ventes au détail, puis uniquement des ventes de produits alimentaires et enfin de produits non alimentaires.

1.2.1. Répartition de l'ensemble des ventes au détail (annexe II)

La croissance des ventes réalisées par le commerce organisé (facteur 1,72) a été supérieure à la baisse du petit et moyen commerce (facteur 1,54) de 1976 à 1992. L'écart du rythme s'explique par un accroissement puis un maintien des opérations commerciales effectuées par les boulangeries, le commerce de gros et les prestataires de services qui représentent en 1992 près de 19% de l'ensemble des ventes au détail. La croissance du grand commerce est régulière sur la période sauf en 1989, où manifestement un reclassement statistique relatif au commerce non alimentaire spécialisé s'est opéré, qui rompt la tendance.

Cette évolution de la structure des ventes au détail est à rapprocher de l'évolution de la consommation générale. A partir des années 1979-1980, la pression sur la consommation et la concurrence joue dans le sens d'une rétraction des marges, accélérée en 1982-83 par les mesures gouvernementales sur les prix et les marges, et par la concurrence exacerbée sur un marché restreint (Dupuis, 1988).

L'évolution indiciaire des formes les plus importantes de vente au détail révèle que les hypermarchés (définis dans le cadre des statistiques de l'INSEE comme des surfaces de plus de 2 500 m2, ce qui est la norme officielle, mais qui devra évoluer dans une seconde analyse du fait de l'hétérogénéité entre un hypermarché de 4000 m2 et un autre de 15 000 m2) représentent la forme de vente qui a connu la croissance la plus importante pour représenter en 1992 plus de 18% du total des ventes au détail. En second rang, nous trouvons les supermarchés dont le rythme de croissance était parallèle à celui des hypermarchés jusqu'en 1983, puis la part de ventes au détail réalisée par les supermarchés progresse sur un rythme moins important pour atteindre 11,3%. De plus, il faut noter que 97,5% des ménages fréquentent au moins occasionnellement une grande surface et l'hypermarché en représentant 46% du chiffre d'affaires du libre service en France, est désormais le magasin principal de 59% d'entre eux (enquête Sofrès Distribution, 1995).

Toutes les autres formes de vente qu'elles appartiennent au grand commerce ou au petit ou moyen commerce connaissent une baisse de leur part de marché dans les ventes au détail. Les magasins populaires voient leur part diminué de moitié pour ne représenter plus que 1,3%, les petites surfaces d'alimentation générale de moins de 400 m2 connaissent la chute la plus importante (facteur 3,2), ainsi que les petites surfaces d'alimentation générale indépendantes (facteur 2,5).

Au sein de l'ensemble du commerce de détail (hors pharmacie), seule l'activité des hypermarchés et supermarchés progresse (respectivement + 5,3% et + 3,7%). Ces grandes surfaces gagnent des parts de marché sur les autres formes de vente et leur emprise s'accroît également sur les marchés des carburants et fournitures pour l'automobile (Insee, comptes du commerce en 1993).

Le tableau en annexe III qui reprend la répartition des GMS par type d'activité (étude IFLS, LSA n° 1424-1425), montre que les quatre activités d'équipement de la maison (meubles, électroménager, bricolage et jardinage) sont les plus représentées du fait de la nature des activités qui nécessite de vastes surfaces d'exposition.

1.2.2. Répartition des ventes au détail de produits alimentaires (annexe IV)

En ce qui concerne les ventes au détail de produits alimentaires, les tendances identifiées précédemment sont encore plus marquées. Le commerce organisé pèse plus de 60% de ces ventes alimentaires, les grandes surfaces alimentaires représentant près de 55%. C'est à partir de 1984 que le grand commerce se place devant le petit commerce pour les ventes alimentaires. Le petit et moyen commerce chute de 50% pour ne représenter plus que 26% des ventes totales alimentaires. Sur la même période, les boulangeries, le commerce de gros et les prestataires de service résistent bien et restent globalement stables à 13%.

L'évolution indiciaire montre que les supermarchés ont suivi la croissance des hypermarchés jusqu'à 1983, puis les ont dépassé de 1984 à 1986, l'écart au bénéfice des hypermarchés se creusant fortement dès 1989. En 1992, les hypermarchés représentent 28,6% des ventes alimentaires et les supermarchés 26,1%.

Les magasins d'alimentation générale indépendants connaissent une diminution par un facteur 2 de leur part de marché, alors que ceux appartenant au

commerce organisé, dont on précisera dans ce qui suit la nature coopérative de ces derniers, diminuent selon un facteur 3.

1.2.3. Répartition des ventes au détail de produits non alimentaires (annexe V)

L'évolution du commerce distribuant des produits non alimentaires est également au bénéfice du commerce organisé au détriment des commerces non alimentaires spécialisés du petit et moyen commerce. Ces dernières formes de vente représentent encore la forme la plus importante mais en nette diminution pour ne représenter plus que 36,6% en 1992.

Au sein du grand commerce, même s'il est incontournable de noter l'émergence d'une nouvelle forme de commerce sous le libellé de grand commerce non alimentaire spécialisé (électroménager, loisirs et sport, habillement, hygiène), qui représente en 1992 10,4% des ventes non alimentaires et qui n'apparaît dans les statistiques du commerce et des Comptes de la Nation qu'à partir de 1984, alors que ces magasins sont apparus dès le milieu des années 70, il est encore plus remarquable de constater que les hypermarchés (12,5%) et les supermarchés (3,2%) ont capté une part de marché supérieure à celle du grand commerce non alimentaire spécialisé.

1.3. Evolution des structures de vente au détail alimentaire dans le commerce organisé en fonction de la forme des entreprises

Nous nous limitons dans ce qui suit principalement aux enseignes alimentaires, même si on trouve du non alimentaire dans les grandes et moyennes surfaces et si la plupart des enseignes qui suivent ont développé des activités de diversification. Il est possible de distinguer trois formes de commerce organisé (Benoun, Biroulès, Sordet, 1976): capitaliste, coopérative et indépendante.

1.3.1. La distribution intégrée

La distribution intégrée remplit à la fois les fonctions de gros et de détail, et il est possible de séparer:

. la distribution capitaliste:

- *entreprises gérant des grandes surfaces à dominante alimentaire ou non alimentaire spécialisée*: elles se sont appuyées principalement sur la forme hypermarché, qui est une spécificité française en proposant sous le même toit alimentaire et non alimentaire dans un premier temps et sur la concentration de leurs achats. Cette stratégie s'est vite révélée insuffisante face à la montée dès la fin des années 70 des discounters organisés sous forme de groupements d'indépendants (Leclerc et Intermarché), malgré leur tentative de créer des super-centrales d'achat représentant plus de 20% des achats (Chain, 1992). Ces sociétés ont alors opté, comme nous le verrons en détail dans ce qui suit, pour des stratégies de diversification basée soit:

. l'internationalisation

. le développement d'une distribution spécialisée (restauration, électroménager, hygiène, sport et loisirs, bricolage,...)

. la déclinaison de plusieurs marques d'enseignes associées à une formule de point de vente (hypermarché, supermarché, magasin hard discount, supérette)

. l'intégration amont (production de viandes, de plats cuisinés, de produits de la mer) et le développement de marques propres de manière non exclusive, ce qui leur a permis de repasser en tête du classement des distributeurs en chiffre d'affaires consolidé (Carrefour, Promodès) ou encore par des stratégies de recentrage sur une activité unique

. abandon de certaines zones géographiques (Carrefour abandonne la Grande Bretagne, la Suisse et la Belgique et privilégie l'Amérique du Sud)

. abandon de certaines formes de vente (Comptoirs Modernes et Radar abandonnent les hypermarchés, Docks de France les magasins spécialisés sports et loisirs) ou enfin de stratégie de croissance externe (Carrefour rachète Euromarché, Casino Rallye)

- *grands magasins*, qui sont passés des premières places en terme de chiffre d'affaires en 1965, qui rétrogradent dès 1980 et disparaissent du classement des 10 premiers groupes de distribution en France en 1992 (cf. annexe VI retraçant l'évolution de la distribution en France) et qui sont en totale perte de vitesse aujourd'hui (Brosselin, 1985). Ces groupes ont tenté sans un succès réel de réagir à la montée des groupes exploitant des grandes surfaces en développant les magasins populaires, dont la caractéristique est de proposer un assortiment limité aux produits à forte rotation correspondant aux produits de première nécessité (Monoprix, Prisunic),

- *sociétés à succursales*: on appelle succursale un établissement commercial sans personnalité morale rattaché à un siège central (le succursaliste) exploitant au moins 10 succursales. Les magasins ont des caractéristiques communes (Fauveau, 1991; Dayan, 1992):

. la même enseigne,

. des implantations intérieures souvent identiques (très peu d'autonomie des responsables des magasins),

. un approvisionnement auprès des entrepôts de la société mère qui joue le rôle de grossiste (forte centralisation en amont),

. ils pratiquent les mêmes prix en général fixés par les services centraux de la société, des promotions et des campagnes de publicité identiques,

. maintien d'une politique de marque ancienne,

Ces forces ont constitué ultérieurement des inadaptations aux nouvelles conditions du marché au début des années 80 (demande et concurrence), ce qui a entraîné un certain déclin. Ces groupes se sont ressaisis en développant la forme hypermarché,

- *les sociétés de vente par correspondance,*

. la distribution coopérative: elle n'a pas su se moderniser à temps, ce qui a interdit à ce mode de distribution d'entrer dans la compétition basée principalement sur les prix. Une étude INSEE a montré en 1976 que le niveau relatif des prix des produits des sociétés coopératives était nettement plus élevé que celui de l'ensemble du commerce (2,3%). La conséquence a été un démantèlement progressif et inéluctable de ce système,

1.3.2. La distribution indépendante associée

La distribution indépendante associée s'est développée en réaction contre le commerce intégré et comprend:

. les groupements de détaillants: leur émergence coïncide avec le ralentissement des groupes et l'atonie de la consommation des années 80-85 qui tranchait avec la croissance continue des décades 1960 et 1970, qui avaient favorisé la transformation profonde du commerce (Dayan, 1992). Ces groupements ont bâti leur développement sur le supermarché (Bury, 1988), forme de vente dont l'investissement est accessible aux adhérents et sur des modes de coopération internes synonymes de productivité favorables à leur stratégie de discounter (achats centralisés: il est possible d'affirmer que 65% des ventes réalisées par un indépendant proviennent d'achats centralisés, politique commerciale et logistique communes, tout en laissant le principe de liberté fonctionner). Ces organisations comportent trois caractéristiques distinctives (Hardouin et Ducrocq, 1993):

- la règle de la porte ouverte repose sur le principe de la liberté d'adhésion à une coopérative déjà constituée et de la liberté de sortie,
- la limitation du taux d'intérêt signifie que les parts détenues par les coopérateurs peuvent être rémunérées à un taux plafonné. Il s'agit bien d'un intérêt par part et non d'une distribution de dividendes,
- la répartition du profit selon la règle de la ristourne, c'est à dire au prorata des opérations effectuées et non du capital détenu. La règle "un homme=une voix" n'est pas la moindre des différences entre la coopérative et la société anonyme. Le pouvoir est égal sans considération de l'importance économique du coopérateur.

Le maillage géographique à partir de l'unité supermarché s'est concrétisé par une occupation du territoire particulièrement forte face aux grosses unités hypermarchés des sociétés de distribution intégrée. Par ailleurs, l'activité des grands groupements d'indépendants est trois plus forte que pour les groupes de l'alimentaire, leur croissance est en moyenne de 2,3% par an alors que la consommation commercialisable n'est que de 0,9%. Les gains de part de marché sont donc substantiels (Bury, 1988).

Les coopérations sur les trois fonctions principales de l'entreprise commerciale (approvisionnement, gestion et marketing) sont différentes dans le temps et selon les enseignes. Elles peuvent ne concerner que l'achat (groupements et centrales d'achat), le marketing (enseigne commune) ou la gestion (aide à l'organisation) ou deux ou trois de ces fonctions à la fois. A l'origine, la finalité de la coopération est l'approvisionnement, alors que celle de la franchise, les débouchés. Mais les groupements ont évolué vers la logistique, puis vers l'aval avec des contrats d'enseigne et une cohésion marketing accrue (Hardouin, Ducrocq, 1993).

. les chaînes volontaires (associations entre grossistes et détaillants): elles sont plutôt orientées vers la distribution non alimentaire,

. les groupements de grossistes et franchise: forme de commerce dédiée aux services. Il s'agit d'une collaboration d'entreprises, alors que la coopération procède d'une association de personnes. Il faut noter que dans la course aux volumes, la plupart des succursalistes ont développé une activité en franchise de type franchise relais. Initié par Carrefour dès le début des années 70, systématisé par Promodès dans

les années 80, le recours à la franchise est aujourd'hui le lot commun de la quasi-totalité des enseignes de supermarchés: Atac, Casino. Quelques enseignes s'y refusent toutefois: les Comptoirs Modernes qui ont dans les années 80 choisi de franchiser leur parc de supérettes et petits super, ont préféré développer leur enseigne leader Stoc en propre (grands supermarchés).

L'application de la franchise dans la distribution alimentaire a pris 2 formes principales (Hardouin et Ducrocq, 1993):

- la franchise d'approvisionnement (Promodès): le franchiseur est un grossiste ou centrale de référencement, propose avant tout une gamme de produits qu'il ne fabrique pas, à des conditions avantageuses. Les conditions d'achat et la logistique sont ses deux promesses de base,
- franchise relais (Atac pour Paridoc, Conforama) est utilisée par des réseaux succursalistes qui souhaitent doper le développement de leur enseigne pour augmenter sa notoriété, améliorer les conditions d'achat, maximiser les économies d'échelle. Ils proposent un mix équilibré d'approvisionnement (conditions d'achat, logistique) et d'image d'enseigne.

Globalement, il est possible d'affirmer que dans l'alimentaire, les investissements de productivité se sont en partie substitués aux investissements de capacité du début de période (1973-74), car le volume total d'investissement reste sensiblement le même sur l'ensemble de la période alors que le rythme de croissance des surfaces de vente se ralentit (Bury, 1988).

1.4. Eléments de compréhension des formes de points de vente alimentaires

1.4.1. Evolution des formes de points de vente

L'analyse historique qui précède, principalement centrée sur l'évolution relative de ventes réalisées par les différentes formes de distribution, laisse échapper une perspective essentielle ayant rapport aux statuts juridique et organisationnel des entreprises du commerce organisé. En effet, parler du grand commerce ou mieux du commerce organisé, approche statistique, qui trouve sa légitimité dans la taille des magasins gérés et l'importance de leur nombre, cache en réalité une hétérogènéité qu'il faut expliciter.

Pour répondre à cet objectif, nous avons croisé deux sources d'information issues de l'INSEE et de l'IFLS (Institut Français du Libre Service), qui nous fournissent le nombre de magasins dans chaque forme caractéristique du commerce organisé: **l'hypermarché**, le **supermarché** et la **supérette**, ainsi que le nombre global de m2 de ces formes.

Le tableau et le graphique associé relatif à l'évolution du nombre de m2 (annexe VII) montrent que le supermarché représente la forme la plus importante dans le secteur de la vente au détail à dominante alimentaire et que le développement de cette forme a connu un rythme de croissance plus rapide (facteur 2,2 de 1980 à 1990) que celui des hypermarchés (facteur 1,9). Depuis 1978, il s'implante deux fois moins d'hypermarchés que de supermarchés (Bury, 1988). Il faut noter que la définition de l'hypermarché a évolué depuis celle que l'IFLS donne en 1968: établissement réalisant plus d'un tiers de son chiffre d'affaires en alimentation générale et de plus de 2 500 m2 de surface de vente en libre service, jusqu'à celle

adoptée par LSA à partir de 1992 en distinguant au sein de la classe hypermarché, le **très grand supermarché** (TGS) d'une surface de vente comprise entre 2 500 et 5 000 m2 et l'hypermarché d'une surface au delà de 5 000 m2. Cette distinction légitime permet de tenir compte du mouvement de croissance de la distribution alimentaire qui s'appuie sur la grande surface (Bury, 1988).

Au début de 1995, on dénombre 1 038 TGS et hypermarchés, qui se répartissent en 478 hypermarchés et 560 TGS (source LSA), qui représentent plus de 5,6 millions de m2 (Insee). Ces grandes surfaces marquent donc le pas en terme de création, suite au décret du gel des autorisations depuis avril 1993, les nouveaux hypermarchés étant, dans la majorité des cas, le résultat d'extension d'anciens supermarchés. Les TGS sont détenus majoritairement par des indépendants (73%), alors que les hypermarchés de plus de 5 000 m2 restent la forme privilégiée des succursalistes et des entreprises gérant des grandes surfaces.

On dénombre 7 135 supermarchés au 1er janvier 1995, qui représentent plus de 7,2 millions de m2 (Insee), ce qui constitue la seconde année consécutive de diminution du parc de ce type de point de vente. L'évolution est par contre favorable à la création de petites surfaces de 600 à 800 m2. Le supermarché est une forme de vente propice aux groupements d'indépendants, plus qu'aux succursalistes, de même que les supérettes.

Même si ce qui précède montre que les hypermarchés et les supermarchés sont exploités par toutes les formes d'entreprises, que nous avons présentées: grandes surfaces spécialisées, succursalistes, coopérateurs, grands magasins et magasins populaires, indépendants groupés, le tableau permet de constater que la forme hypermarché a été essentiellement promue par les entreprises gérant des grandes surfaces (sociétés capitalistes de la distribution intégrée), par les groupements d'indépendants et enfin par les succursalistes, alors que les magasins populaires n'ont que très peu adopté cette forme de distribution.

Il faut également noter (Benoun, Héliès-Hassid, 1993) l'accentuation de la concurrence intra-formule (les hypermarchés et les supermarchés se livrant une bataille pour la part de marché d'autant que la croissance se ralentit très fortement avec la crise) et inter-formules (les hypermarchés sont attaqués à la fois par les hard-discounters et par les grandes surfaces spécialisées). Les hypermarchés sont visités comme magasin principal bien plus pour leur choix (52%) que pour leurs prix (40%), selon une enquête Sofrès Distribution de 1993. Les critères de visite pour les supermarchés sont d'abord la proximité (63%) puis les prix (46%), ce critère étant en meilleure position que pour les hypermarchés.

Ces statistiques générales ne montrent pas un phénomène essentiel récent de la distribution alimentaire française incarné par l'émergence et le développement de la forme **hard discount** (le 1er magasin de ce type à l'enseigne Aldi a ouvert en janvier 1988 à Croix). Ce type de magasin, pour laquelle nous consacrerons une rubrique à part, a une surface moyenne de 600 m2 (type de supermarché en croissance) et comprend 500 références de produits basiques à très forte rotation, chaque famille n'étant représentée que par une seule référence. Ce type de point de vente ne comporte pas ou peu de références fabricants et recherche la minimisation des frais d'exploitation et des investissements.

Cette forme de distribution autorise des conditions d'achat très favorables, mais aussi comme on le verra ultérieurement optimales car les volumes sont fortement concentrés sur un nombre faible de références et la relation avec les fournisseurs est de type sous-traitance (Ducrocq, 1991). Les réactions des distributeurs plus "classiques" ont été: d'étendre l'offre des marques distributeurs (82%), des premiers prix (70%), de durcir la politique d'achat (70%) et de renforcer la logistique (67%). Les critères de visite des magasins hard-discount (enquête Sofrès-Distribution de 1993) sont le prix (87%), puis la proximité (27%). En 1994, il s'est ouvert plus d'un supermarché hard-discount par jour, ce qui conduit à 1 545 magasins au 1er janvier 1995, 1791 au 1er janvier 1996 (3 ouvertures de supermarchés sur 4 sont des hard discount et dans 1 cas sur 4, celle-ci s'est faite au détriment d'un supermarché) et plus de 1 million de m2 de vente, ce qui représente 20% du nombre total de supermarchés, contre moins de 4% il y a 5 ans (243 points de vente). En 1995, le chiffre d'affaires des magasins hard-discount a progressé de 22% (34% en 1994), alors que les hypermarchés n'ont progressé que de 4,8% (2,4% en 1994) (source Nielsen, LSA n° 1431) et 0% pour les supermarchés.

La part de marché du hard-discount est de 6,6% du marché des PGC et produits frais et a progressé sur l'année 1995 de 40%. Les parts de marché les plus importantes sont: le frais non laitier (5,5%), la crèmerie (5,1%), l'épicerie salée (5%); les plus faibles sont dans l'hygiène beauté (1,2%) et les produits d'entretien (2,9%) (source Nielsen).

Par ailleurs, le taux de marque de ces entreprises 15,9% est très proche de celui des supermarchés, ce qui signifie qu'il n'y a pas de compression des marges chez les hard-discounters. Sur l'ensemble du secteur PGC et frais libre-service, un supermarché hard discount réalise 6 fois plus de chiffre d'affaires par référence qu'un supermarché classique.

Les magasins hard-discount sont géographiquement implantés dans le nord-est de la France (enseignes originellement allemandes).

1.4.2. Répartition des surfaces et rentabilité comparée des rayons dans les points de vente

Un point de vente se caractérise par son assortiment, que l'on structure classiquement en 5 rayons distincts: les produits frais (crèmerie, viande, légumes, marée, charcuterie, surgelés, boulangerie), les produits secs (épicerie), les liquides (eaux, boissons alcoolisées, boissons sans alcool (BSA),...), les produits DPH (Droguerie-Parfurmerie-Hygiène), le bazar (électroménager) et le textile.

Le tableau suivant (Ducrocq, 1994) montre la structure d'un rayon classique d'hypermarchés, qui montre toute l'importance des produits frais et du non-alimentaire, qui assurent une grosse part de la marge en volume:

Hypermarché	Structure des ventes en %	Marge moyenne	Contribution à la marge
Frais traditionnel	23	25	34
Frais libre-service	20	16	19
PGC	25	8	12
Non-alimentaire	32	19	36
Total	100	17	100

Tableau n° 12: Structure des rayons d'un hypermarché

Pour les supermarchés, la structure des rayons est la suivante:

Supermarché	Structure des ventes en %	Marge moyenne	Contribution à la marge
Frais traditionnel	25	25	40
Frais libre-service	25	17	27
PGC	42	8	22
Non-alimentaire	8	22	11
Total	100	16	100

Tableau n° 13: Structure des rayons d'un supermarché

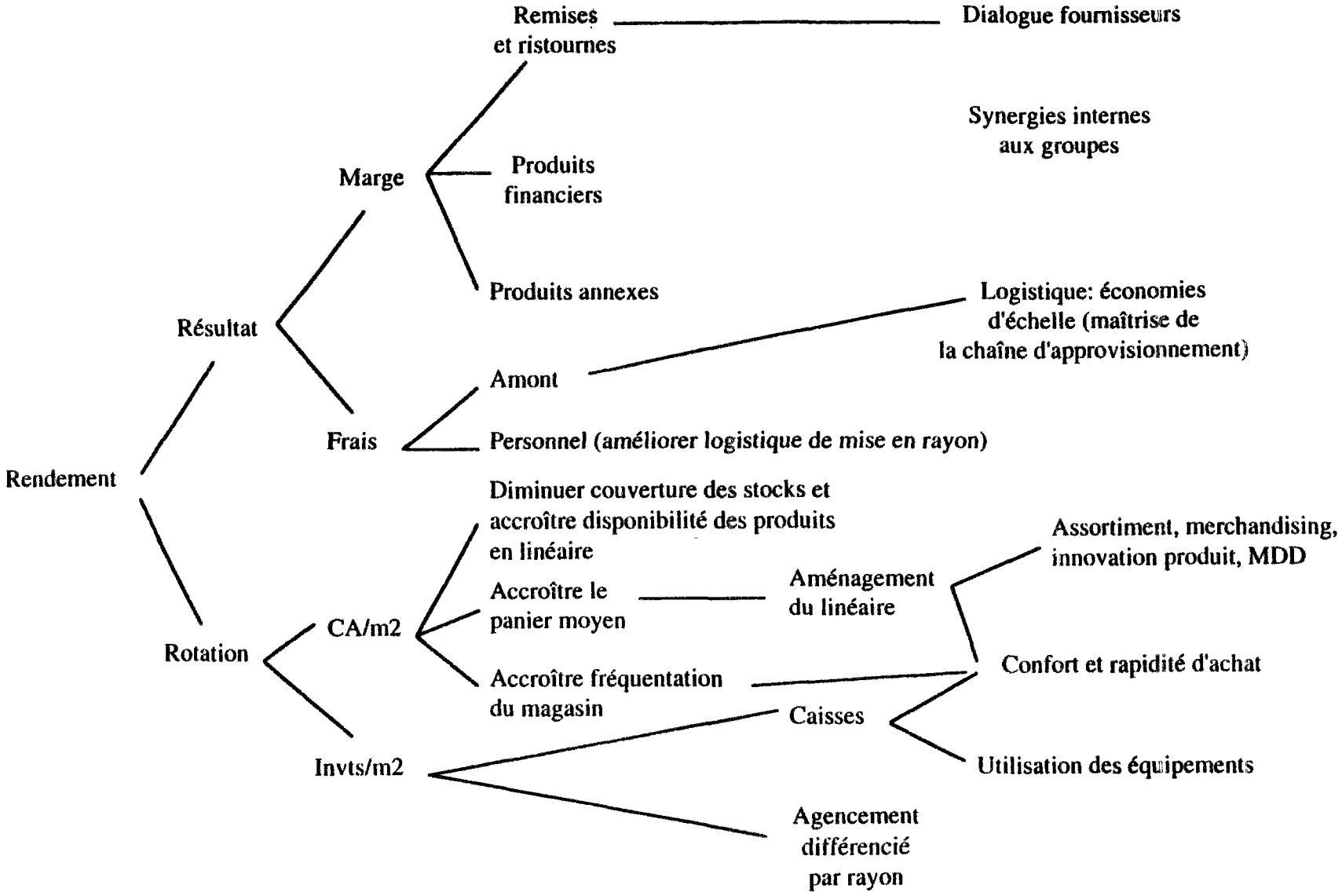
La figure n° 26, qui décompose le rendement d'un point de vente, montre l'importance:

- du type de dialogue mis en place avec les fournisseurs, soit pour obtenir les meilleures ristournes, soit pour assurer la meilleure rotation des produits et minimiser les ruptures,
- des coûts logistiques dans le niveau de rendement, qui peuvent conduire, comme nous le verrons, à des stratégies de la part des distributeurs de conquête d'opérations logistiques dans les chaînes d'approvisionnement, puisque la logistique représente une des principales sources de cette rentabilité (Molle, 1992).

1.5. Conclusion d'étape sur l'évolution du commerce de détail alimentaire

Globalement, il est possible d'identifier trois phases majeures dans l'évolution du commerce de détail en France, qui se vérifie également dans d'autres pays d'Europe:

- **stade initial**, caractérisé par un nombre élevé de points de vente, l'atomisation des magasins sur le territoire, une gestion des points de vente relativement simple et une importance forte du facteur relationnel entre commerçant et client important. On peut parler de commerce traditionnel indépendant. A ce stade, les sociétés gérant des grands magasins occupent les premières places du classement jusqu'au milieu des années 70,
- **stade intermédiaire**, qui caractérise l'émergence de la grande distribution et pour lequel on note:
  . une réduction importante du nombre des points de vente (ce nombre a chuté d'au moins 30% de 1976 à 1985 en moyenne en Europe, 50% en UK et 25% en France, Molle, 1992),
  . une augmentation considérable de la taille des points de vente (l'augmentation du nombre d'hypermarchés s'inscrit dans cette dynamique: 106% en Espagne, 83% en Italie, 72% en UK de 1980 à 1986). Le créateur de la forme hypermarché, Carrefour atteint la première position du classement des distributeurs



d'après Dupuis (1986), Harris, Walter (1992)

Figure n° 26: Analyse de la rentabilité d'un point de vente

en France en 1980, talonné par le discounter Leclerc. Hypermarchés et supermarchés représentent plus de 60% des ventes alimentaires au détail (Insee),

. l'accentuation de l'effet discount renforcé par le développement du hard discount, qui permet aux deux premiers discounters français Leclerc et Intermarché d'être n°1 et n°2 jusqu'au début des années 90. Sur une période de 1981 à 1992 (source Nielsen citée par Chinardet, 1994), les prix moyens consommateurs ont chuté de 15,6% en épicerie, 18,1% en liquides, 36% pour les produits frais, 24,7% pour les produits entretiens et 35,6% pour les produits hygiène beauté. Cette diminution des prix de vente au détail permise par les gains de productivité du commerce organisé et des industriels a pour conséquence logique le renforcement du poids de la logistique dans la marge brute et nette des produits commercialisés,

. la centralisation des décisions commerciales, la complexification de la gestion des magasins, la rationalisation des achats, la répartition des tâches chez le distributeur et le développement des marques propres,

- **stade de maturité**: le grand distributeur devient une véritable entreprise de commerce. Le commerce de détail est alors caractérisé par:

. l'augmentation de la concentration du commerce,

. le renforcement de la centralisation des décisions stratégiques, qui permet à de grands groupes de développer en particulier des stratégies d'expansion internationale. Carrefour et Promodès reviennent ainsi aux deux premières positions du classement dès 1992 en chiffre d'affaires consolidé,

. la recherche intensive de différenciation entre les entreprises de commerce par la définition d'un positionnement adapté et original de leurs enseignes,

. l'apparition ou le développement de certaines fonctions chez le distributeur: marketing, achats au niveau stratégique, poids de la logistique centralisée, contrôle de gestion, identité des marques distributeurs.

2. Stratégies et structures des distributeurs alimentaires en France

2.1. Inventaire et analyse typologique des principaux groupes de distribution

2.1.1. Approche générale

Dans le chapitre précédent, nous avons retracé l'évolution en terme de part de marché des principaux groupes du commerce, ce qui nous a permis d'identifier les formes de commerce majeures caractérisant les grandes étapes de cette histoire récente. Il s'agit à ce stade de notre recherche de présenter les caractéristiques des principaux acteurs du commerce organisé alimentaire en France.

La première démarche que nous avons entreprise a consisté à dresser l'inventaire des surfaces à la vente par groupe (annexe VIII). Au 1er janvier 1995 (source Atlas LSA et Points de Vente), on dénombre, en ne retenant que les enseignes significatives en nombre de points de vente, 13 215 000 m2 de surfaces à la vente répartis en 6 973 supermarchés (les supérettes et les supermarchés hard-discount sont intégrés à cette rubrique), 619 TGS et 475 hypermarchés. La plupart des enseignes développent plusieurs formes de points de vente, à l'exception des groupes spécialisés dans le hard discount d'origine essentiellement allemande ou d'Auchan qui reste attaché à l'hypermarché. Au sein d'un échantillon un peu plus restreint et sur le critère nombre de points de vente, Intermarché en compte plus de

23%, Promodès plus de 15%, Système U plus de 10%. Les autres enseignes plus concentrées sur l'hypermarché représentent chacune moins de 10%. En terme de surfaces de vente, le classement maintient Intermarché en première position avec seulement 18%, puisque uniquement centré sur le supermarché, voire la supérette, puis Leclerc avec plus de 13%, Promodès avec 12%, Carrefour avec 9,3% et Casino avec 9%.

Nous avons dressé un tableau comparatif (annexe IX) mettant en évidence les paramètres caractéristiques essentiels des principaux groupes alimentaires français, afin de proposer une typologie descriptive utile pour la compréhension de leurs orientations et contraintes logistiques, que nous analyserons dans le chapitre suivant. Ces paramètres sont les suivants:

- le type d'organisation dans une approche juridique
- les activités de diversification développées
- le chiffre d'affaires national et international
- l'implantation géographique
- la stratégie d'enseigne en fonction du type de magasin
- les types de magasins
- la part des marques distributeurs (MDD)
- la structure de l'assortiment
- des indicateurs de performance:

. le taux de marque: il est égal au ratio PV - PA / PV. L'utilisation du taux de marque en approche comparative est délicate, car les services commerciaux proposés par chaque entreprise peuvent être très différents à forme de vente identique. Son évolution s'apprécie donc comme celle du prix relatif de la marge commerciale et de celle du volume de service commercial,

. le CA/m2

. le BN/CA

Les éléments explicatifs permettant de comprendre les stratégies développées par les groupes de distribution sont les suivants:

- les formes de points de vente:

. *les magasins hard discount:* ce type de magasin correspond majoritairement à des groupes alimentaires de distribution spécialisés sur cette forme de point et plus marginalement à des tentatives de nature réactive de grands groupes discount face à la montée du hard discount. Le leader est Lidl avec près de 30% du nombre de points de vente (268) se détache nettement de ses concurrents, suivi par Carrefour (enseigne Ed et Europa Discount) avec plus de 20%. La surface moyenne de ces magasins est de 650 m2. Cette forme de vente regroupe 12% des points de vente pour seulement 5% des surfaces totales,

. *les supermarchés:* Intermarché est réellement le leader incontesté avec plus de 30% des points de vente de cette forme et plus de 36% des surfaces de ce type, la taille de ses magasins étant supérieure à la moyenne. Promodès (enseigne Champion) arrive en seconde position, mais il faut être prudent dans l'analyse des chiffres, car dans la seule rubrique supermarché se trouvent les enseignes 8 à 8, Shopi, Bravo, Codec et Score, qui sont des magasins de proximité. Les supermarchés représentent les 3/4 du nombre des points de vente et la moitié de surfaces à la vente,

.les hypermarchés: cette rubrique est hétérogène, puisqu'on peut distinguer 3 groupes: de petits hypermarchés (Système U avec 2 500 m2), des hypermarchés moyens (Leclerc, Promodès et Paridoc avec 5 000 m2) et des gros hypermarchés (Auchan et Cora avec 10 000 m2). Leclerc avec plus de 38% des points de vente, qui transforment des supermarchés en TGS (14 en 1994) et 26% des surfaces est le leader. Carrefour, Casino, Paridoc et Promodès sont à égalité en terme de nombre de points de vente avec environ 10%, mais en positions relatives différentes en terme de surfaces du fait des tailles différentes des magasins.

- le degré d'internationalisation: les groupes Promodès et Carrefour réalisent près de 50% de leurs chiffres d'affaires à l'international, mais en Europe pour le premier et au niveau mondial pour le second. D'autres voies, à travers la signature d'accords par exemple, sont développées dans le cas de Casino et de Ahold aux Pays-Bas et Argyll au Royaume-Uni. Les discounters groupements d'indépendants n'ont pas les moyens financiers d'un réel développement à l'international, de même que les enseignes plus régionales,

- le portefeuille d'activités: certaines enseignes développent une véritable stratégie de diversification dans d'autres secteurs de la distribution, complémentaires à l'activité d'origine: Auchan en est l'exemple type (Leroy-Merlin, Décathlon, Boulanger, Norauto,...), alors que d'autres enseignes restent très focalisées sur la distribution alimentaire. De plus au sein des magasins d'alimentation générale, le développement des activités non-alimentaires est également un indicateur. A cet égard, Intermarché et Leclerc restent les premiers distributeurs alimentaires en France. Le schéma suivant montre le positionnement des types de points de vente en fonction de la surface de vente et du poids de l'alimentaire (Ducrocq, 1994):

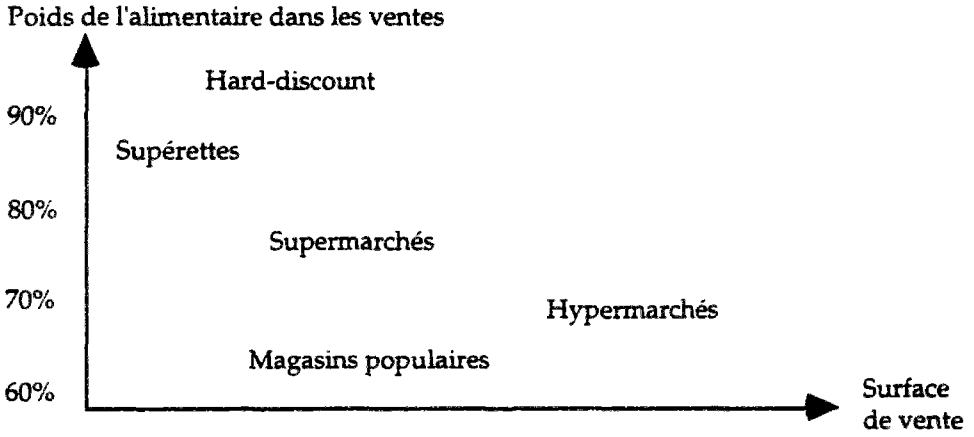


Figure n° 27: Typologie des formes de vente

Les généralistes qui ont des assortiments larges et profonds développent des surfaces de vente plus importantes alors que les groupes qui développent des surfaces de vente plus petites spécialisent leur assortiment sur l'alimentaire.

- l'organisation interne peut être:

. **centralisée**: chaque point de vente obéissant à des directives centrales en terme de référencement, d'assortiment, d'animation du point de vente, de chaîne

logistique d'approvisionnement et de prix pratiqués, ce qui est le cas d'Auchan et Carrefour (ce dernier venant d'une structure décentralisée a recentré son organisation en définissant 3 niveaux de relations avec ses fournisseurs: au national, seront traités négociations et référencement, au niveau régional, l'organisation de la logistique et des achats et enfin au niveau local, l'animation des têtes de gondole et la gestion des promotions),

. **décentralisée**: en laissant une liberté de décision aux gérants des points de vente, ces derniers laissant l'équivalent d'un tiers temps à la Direction Centrale de l'enseigne, ce qui est le cas de Leclerc et d'Intermarché. Dans ce contexte décentralisé, il existe de multiples niveaux de négociation entre l'enseigne et les fournisseurs producteurs, depuis le niveau central jusqu'à un niveau très local. Entre ces deux extrêmes, il existe à travers les voies du succursalisme et de la franchise, une position intermédiaire, qui permet de respecter une prise en compte des spécificités commerciales locales, tout en faisant bénéficier les points de vente de certaines économies d'échelle, ce qui est le cas de Promodès, Casino et Docks de France. Cette situation permet de limiter les investissements de la maison mère.

Nous proposons dans ce qui suit une typologie de l'organisation de la fonction merchandising chez les distributeurs suite à un travail réalisé avec Lever, qui est représentative de leurs modes d'organisation. Cette typologie est basée sur deux axes:

- un axe d'étude et de préconisation:
  - . décentralisé: pas de service merchandising central
  - . centralisé: existence d'un service central
- un axe de mise en oeuvre:
  - . indicatif: le merchandising est au niveau du magasin
  - . directif: le merchandising est imposé à partir du central

Chez ITM, il existe un merchandising central. Auchan a créé une structure merchandising au niveau national avec la nomination de deux responsables l'un en alimentaire et l'autre en non alimentaire, mais n'a le temps d'étudier qu'une dizaine de rayons de manière approfondie par an et le reste est délégué aux magasins. Les enseignes de supermarchés cherchent à véhiculer un concept de magasin.

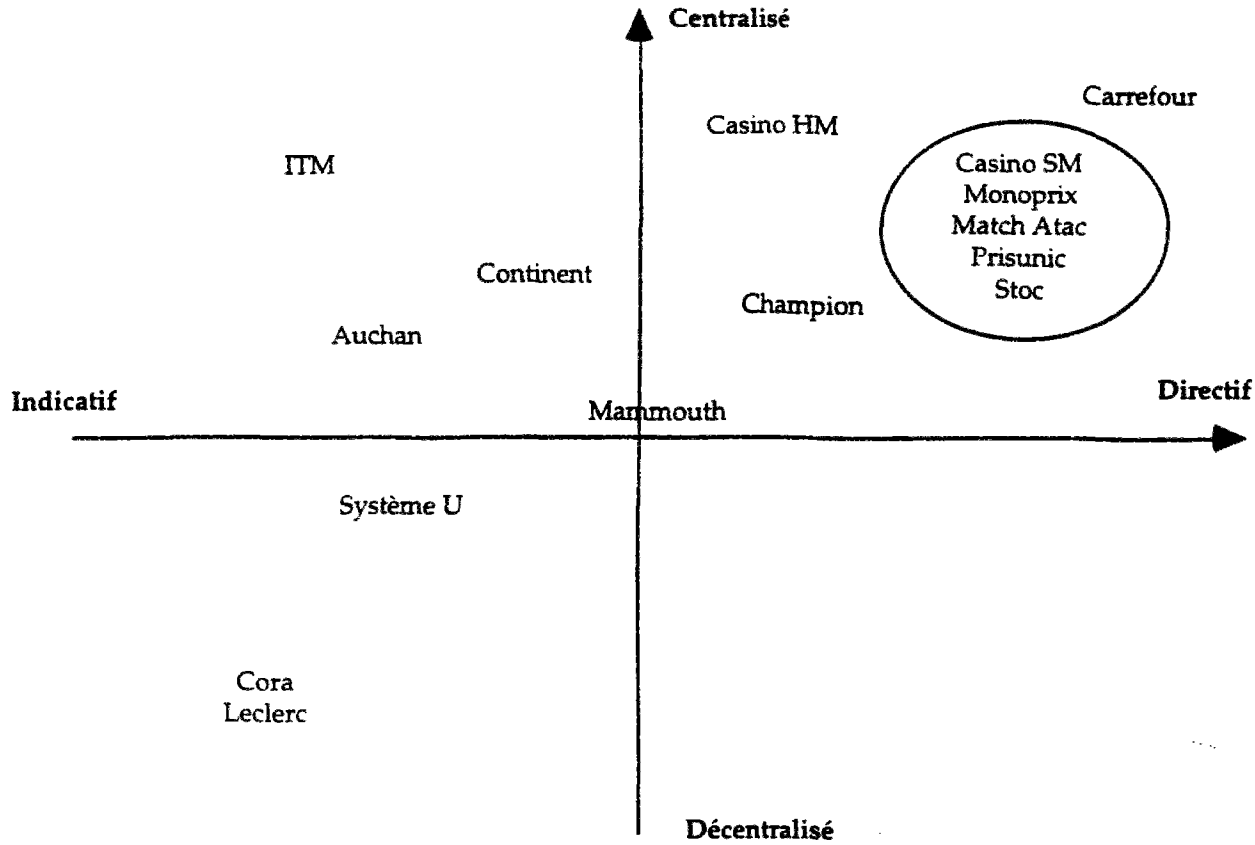


Figure n° 28: Typologie des organisations merchandising

- la stratégie commerciale: elle regroupe la stratégie achat, la formule du point de vente, la part des différents produits présents en linéaire (assortiment) et la répartition entre les marques nationales, les MDD et les PP. Il est possible de distinguer les familles suivantes:

. les groupes de distribution qui ont intégré certaines industries de production: Intermarché compte près de 17 unités de production dans l'embouteillage, Leclerc a des unités dans la production de viande, de confection de bijoux, Casino fabrique du chocolat, des confitures et des salaisons (13% du chiffre d'affaires en 1990), Promodès fait de l'abattage de viande. Ces exemples qui expriment des volontés d'intégration verticale amont en terme industriel ne résultent pas d'initiatives récentes: Casino et Coop l'ont fait dès le début du siècle. Aux secteurs traditionnels historiques (chais embouteillages, torréfaction du café, confiserie-chocolats, confiture) se sont ajoutées au fil des années des fabrications de produits frais: viande, charcuterie-salaisons, boulangerie, fromages. Il s'avère difficile en revanche de dégager les tendances sur la façon dont les distributeurs s'emparent des filières (Dupuis, 1988) même si ce mouvement reste limité,

. les enseignes sont soit, mono-formule de points de vente (Auchan spécialisé sur le très grand hypermarché, Leclerc sur le TGS, Intermarché sur le supermarché), soit ont développé différentes formules de points de vente (Promodès, Carrefour, Docks de France),

. la structure de l'assortiment révèle un nombre total de références plus ou moins important (de 500 en hard-dicount à plus de 100 000 en hypermarché Auchan), une part plus ou moins grande réservée à l'alimentaire par rapport au non alimentaire, et au sein de l'alimentaire une part des produits frais qui varie de 40% à

plus de 65%. Le nombre de références au m2 peut être appréhendé comme une des composantes du service apporté par le distributeur à ses clients. C'est le cas des magasins de proximité installés dans les centre-villes. L'hypermarché est confronté, pour maintenir sa rentabilité, à faire baisser ses prix pour se rapprocher des discounters d'une part, et proposer un nombre de références toujours plus important pour se différencier de ces mêmes discounters, d'autre part. L'assortiment s'inscrit dans la stratégie commerciale de l'enseigne (Tordjman, 1982) en cherchant à occuper ou à défendre un territoire, en offrant une gamme spécialisée, de dépannage ou d'attraction. La combinaison de ces paramètres ont donné lieu à des représentations typologiques des distributeurs:

		Assortiment	
		Large	Etroit
Marge	Elevée	Grands magasins	Petit magasin indépendant de proximité (superette) Supermarché
	Faible	Hypermarché Magasin entrepôt	Entrepôt club Magasin à assortiment limité Magasin hard discount

adapté de Tordjman A.: Does the "Made in France" hypermarket stand a chance of success in the United States ?, HEC WP, France, 1989, cité in Stern El-Ansary (1992)

Figure n° 29: Typologies des formes de points de vente

. une stratégie de développement des MDD plus ou moins affirmée dont la part totale varie de 19% pour Leclerc à près de 30% pour Casino, ce qui reste très inférieur aux chiffres pratiqués par la grande distribution britannique. La moyenne en France, tous produits confondus, est de 18% alors qu'elle atteint 33% en Grande-Bretagne. La logique économique des MDD, que nous avons déjà évoquée (chapitre 2) est représentée dans le tableau suivant (Ducrocq, 1994):

	Marques de fabricants	**Marques de distributeurs**
Prix d'achat par le distributeur	90	70
Marge du distributeur	+ 10	+ 20
Prix de vente au consommateur	= 100	= 90

Tableau n° 14: Marges des marques distributeurs

Il faut distinguer trois principaux types de marques de distributeurs:

- les produits génériques généralement banalisés et vendus sans marque dans un emballage très dépouillé (papier essuie-tout),

- les produits à marque distributeur, proches des produits de marque et commercialisés sous la marque de distributeur,

- les produits à marque dédiée, qui appartiennent à l'enseigne, mais de marque différente de celle-ci.

Il faut noter aussi une variante très développée qui combine les modèles 2 et 3: les marques distributeur "contre-marques" qui le plus souvent "copient" le packaging des grandes marques.

Les enquêtes annuelles de Sofrès Distribution sur les images perçues par les clients confortent l'analyse précédente, sur les facteurs suivants (enquête 1993):

- prix: Leclerc détient la 1ère place (la 2de pour les actions promotionnelles), devant Auchan (1ère place pour les promotions) qui passe devant Intermarché, néanmoins mieux placé que Carrefour,
- choix: Auchan, Carrefour et Cora constituent le tiercé gagnant,
- modernisme: nous avons le même classement que pour le critère précédent,
- service/accueil, plaisir d'y faire ses courses, attentif aux désirs des clients: nous retrouvons Carrefour et Auchan.

Pour ces derniers critères, c'est à dire tous, excepté le prix, Leclerc et Intermarché occupent les dernières places. Il apparaît clairement que le consommateur de Carrefour n'est pas du tout le même que celui d'Intermarché.

L'ensemble des éléments explicatifs précédents prennent position dans les stratégies génériques appliquées au commerce de détail (Filser, 1987):

- **domination par les coûts** (effet volume qui permet des conditions d'approvisionnement meilleures), qui s'appuie sur:

. le développement des formes de vente de grande taille et la course aux m2, qui a caractérisé la période 1963-1971 (Messerlin, 1982)

. l'internationalisation

. la spécialisation basée sur des concepts de marchés ciblés

. l'efficience des processus d'approvisionnement et de gestion des magasins

. l'exercice d'un pouvoir sur les producteurs à l'achat. La centrale d'achat dans beaucoup de cas est un moyen de préserver l'indépendance des stratégies de leurs membres, mais au sein d'un cadre qui permet un achat compétitif (Dawson, Shaw, 1993/b). Il est essentiel de distinguer:

- les centrales de référencement qui ont pour objectif de sélectionner les fournisseurs et les produits pour le compte des magasins du groupe ou des adhérents du groupement,

- les centrales d'achat qui consolident les commandes des points de vente et les transmettent aux fournisseurs référencés. Des accords plus ou moins rigides existent entre les points de vente et les centrales qui définissent les montants de flux qui doivent être obligatoirement achetés en central (approche libérale ou autoritaire).

. le report de fonctions sur le producteur (conditionnement, marquage des produits, stockage, livraison,...) et sur le consommateur (vente en libre service) (Tordjman, 1982)

. le développement des MDD.

De manière générale, il est possible de dire que le discount de la grande distribution française est fondé sur les compensations de marge (Ducrocq, 1994). Le magasin établit sa crédibilité prix en vendant à prix très bas des produits dits repères (grandes marques de fabricants). Les marges sur ces produits sont très faibles, voire nulles, mais compensées par:

. plus de marques propres (Casino, Carrefour, ITM)
. plus de produits frais (Casino, Stoc, Match)
. plus de non-alimentaire (Carrefour, Auchan, Leclerc)
. un assortiment plus profond (Auchan, Lelerc, Casino).

Cette approche du discount en France, note Ducrocq, est très différent de celle développée en Allemagne, qui a donné naissance au hard discount: l'assortiment est limité aux références à forte rotation sous marque propre et chaque doit être rentable sans compensation de marges.

Cette recherche de domination par les coûts à un niveau horizontale de la compétition entre distributeurs n'est pas sans effet sur les relations verticales développées avec les industriels. Ces relations sont globalement tendues, comme le montre les résultats d'une étude réalisée par ESC Lyon (octobre 1993):

	D'accord		Pas d'accord	
	Distributeurs	Fabricants	Distributeurs	Fabricants
Un climat conflictuel ne nuit pas forcément à l'efficacité de la relation	74%	74%	26%	26%
Les acheteurs abusent de leur pouvoir lors des négociations	22%	82%	78%	18%
Les relations entre industriels et commerçants sont détestables	9%	36%	91%	64%

Tableau n° 15: Perception des relations fabricants-distributeurs

Il est intéressant de noter la convergence de vue sur le rôle non négatif joué par le conflit et la divergence sur les relations de pouvoir manifestement entre les mains des distributeurs.

- **différenciation** par le développement d'une véritable image d'enseigne par:
  . les services offerts
  . l'assortiment
  . le développement des marques distributeurs.

La matrice suivante reprend le principe de ces stratégies en le croisant avec l'organisation du canal de distribution:

		Degré de segmentation du marché	
		Focalisation (sur un seul format de point de vente)	Diversification (plusieurs formats de points de vente)
Organisation du canal	Flexibilité verticale	Positionnement de l'image	Couvrir un maximum de segments avec des logistiques indépendantes
	Contrôle étroit	Dominer par les coûts en maîtrisant tous les niveaux du canal	Dominer par les coûts en optimisant l'amont du canal

Adapté de Filser (1989)

Tableau n° 16: Stratégies des distributeurs

La dynamique de ces stratégies génériques qui peuvent être combinées peut être appréhendée par les deux étapes suivantes (Chetochine, 1992):

- **une étape technologique initiale**: toutes les formes de distribution sont nées soit d'une idée technique nouvelle ou d'un savoir-faire technique particulier (Casino: maîtrise des systèmes d'information, Aldi: maîtrise des achats et de la logistique, différences des cours de change), soit d'une équipe d'hommes caractérisée par un management spécifique (savoir-faire humain: Leclerc, Yves Rocher). Deux types de développement sont possibles au cours de cette phase:

. le principe de croissance on line: il s'agit de développer un concept de distribution sur territoire étendu

. le principe de croissance on area: il s'agit pour un groupe de distribution de décliner sur une zone géographique donnée plusieurs concepts de distribution (cas de Promodès),

Alors que dans le principe on line le profit se fait par point de vente, dans le principe on area, le profit se fait en part de marché,

- **une étape de fonction**: autour de la formule de base, le groupe de distribution développe d'autres formules de distribution (co-existence de la formule hypermarché, supermarché, magasin de proximité, point de vente hard-discount),

D'autres auteurs appliquent le cycle de vie classique d'une activité donnée (Chain, 1992). L'application de ce modèle conduit à distinguer cinq phases de montée en puissance d'une enseigne caractérisées par des facteurs clés de réussite:

Phases	Lancement	Croissance	Développement	Maturité	Durer
Priorité	Etablir sa vocation	Vendre	S'adapter	Gérer	Prendre le pouvoir
Facteurs de réussite	Logistique Disponibilité des produits	Gestion des stocks Performance des négociations	Gestion des achats Maîtriser les coûts fixes de structure	Gestion des charges Optimisation des coûts opérationnels	Gestion des investissements

Tableau n° 17: Etapes de développement des enseignes de distribution

Pour cet auteur, la fonction logistique apparaît en tant que facteur clé de succès dans les phases initiales de développement d'une enseigne, afin d'assurer une disponibilité totale des produits. Par la suite, les achats prennent de l'importance pour assurer un prix à l'achat le plus faible possible, ce qui suppose un pouvoir de négociation accru par le volume désormais important représenté par l'enseigne. Dès lors, la fonction logistique passe en 2d rang. Les phases ultérieures de développement et de maturité sont concernées par la maîtrise des coûts de structure. Il est donc probable que l'on retrouve la logistique, comme source d'économies et éventuellement de variabilisation des coûts. Nous étudierons cette question dans le chapitre suivant.

Les distributeurs dans les années 90 vont se battre sur deux objectifs stratégiques: d'une part dominer leur marché national ou régional dans le groupe de produits concernés, d'autre part, atteindre une différenciation durable de l'offre si c'est possible ou des services offerts. Les défis sont alors au nombre de trois:

- **le défi technologique**: Etablir un véritable cahier des charges de la révolution technologique est sans doute la première priorité que devrait se fixer un distributeur. Il leur faudra répondre à deux questions clés: quelle est la taille critique requise pour justifier de tels investissements ? et quelles sont les options stratégiques pour rester dans la course ?
- **le défi organisationnel**: Quel serait l'impact du renforcement du pouvoir de l'acheteur central sur la marge brute du distributeur ? Quelle est la diversité des compétences requises à l'avenir et où la trouver ?
- **le défi relationnel**: la dépendance mutuelle entre producteur et distributeur s'accroissant, le distributeur sera de plus en plus amené à développer des relations fondées non seulement sur la marge brute mais aussi sur la marge nette. Les questions pertinentes pour le distributeur deviennent alors les suivantes: Quels sont les producteurs qui peuvent m'aider dans ma stratégie de différenciation vis-à-vis de mes concurrents? Comment puis-je optimiser la masse des coûts entre marge brute et marge nette (logistique, stockage, optimisation du linéaire, procédures de facturation) dans mon travail avec ces fournisseurs ?

Nous présentons dans ce qui suit les cas approfondis d'Auchan et de Comptoirs Modernes, qui ont été choisis pour analyser les modes de coopération logistiques dans le secteur des produits alimentaires: Auchan pour les produits frais avec Yoplait et Comptoirs Modernes pour les produits cosmétiques avec Lascad.

2.1.2. Le cas Auchan

2.1.2.1. Présentation générale

Le groupe Auchan puise sa culture d'origine dans l'industrie. Il est arrivé à la distribution par une démarche industrielle: Phildar avait été créé pour accompagner vers le consommateur la production des filatures familiales. La diversification avec une gestion autonome des métiers fait partie de la culture du groupe, qui compte des activités très diversifiée (Boulanger dans les produits électroménagers, Leroy Merlin dans le bricolage, Décathlon pour les articles de sport, Kiabi pour le prêt à porter, Flunch, Pizza Paï pour la restauration, Norauto pour le service automobile, 3 Suisses

pour la vente par correspondance, Textile et Tapis Saint Maclou). La croissance externe a joué un rôle très important dans le développement de l'enseigne. On peut évaluer à un tiers la part du parc qui en est issue. Le marketing est au coeur de la démarche d'Auchan, qui place le consommateur au centre de ses préoccupations.

L'internationalisation du groupe est également un axe stratégique. Auchan vise comme objectif 100 hypermarchés à l'étranger à l'horizon de l'an 2000.

Dans la distribution alimentaire, Auchan exploite le concept d'hypermarché caractérisé par une taille élevée des points de vente (10 376 m2 en moyenne, 49 caisses) et un équilibre entre alimentaire et non alimentaire.

2.1.2.2. Stratégie marketing

La stratégie marketing d'Auchan cherche à développer une véritable image d'enseigne différenciée, qui s'appuie sur les composantes suivantes:

- la largeur et la profondeur de l'offre et de l'assortiment, notamment au niveau des segments innovants ou élaborés. L'offre moyenne se situe autour de 50000 références et peut atteindre 90000 dans les points de vente les plus grands. Pour optimiser le volume à la référence, il existe un assortiment commun à tous les magasins et obligatoire appelé GOB (gamme obligatoire). En ce qui concerne, la gamme maxi, chaque chef de rayon est libre d'en choisir les références. Le principe qui structure le linéaire est le verticalisme, qui permet de distinguer les premiers prix, les outsiders, les marques privées, les leaders et les produits en promotion. L'objectif est de satisfaire le client en développant le plaisir d'achat (choix et abondance de l'offre, prix compétitifs, forte activité promotionnelle voire festive, gain de temps) et de consommation. Il est aussi de s'attaquer aux ruptures et de veiller au bon positionnement prix,
- des magasins de grande taille, de surface moyenne plus élevée que les concurrents,
- un engagement spécifique pour les produits frais: remboursement de deux fois la valeur du produit pour un client non satisfait et retrait des produits de rayons quand leur date limite de consommation est atteinte aux 2/3,
- une organisation des rayons qui fonctionnent par regroupement des produits par univers de consommation
- les marques de l'enseigne sont développées (pour Décathlon, les MDD représentent 50 à 90% de l'offre). En alimentaire, la marque distributeur assure le fond du rayon qui est véritablement construit autour de ces produits sous logo "Sélection et qualité Auchan". L'objectif est de fidéliser le client en positionnant l'enseigne comme un sélectionneur et non comme un simple distributeur.
- le développement des services impliquant une connaissance personnalisée des clients (ateliers de maintenance et suivi personnalisé des clients par carte magnétique chez Décathlon).

La répartition des ventes d'un hypermarché type est la suivante:

Rayons	% CA
Produits frais	21%
PGC	22%
Bazar léger	25,2%
Textile	16,9%
Bazar lourd	14%

Tableau n° 18: Répartition des ventes par rayon d'hypermarché

Le CA au m2 estimé est d'environ 100 000 francs TTC.

2.1.2.3. Les relations avec les fournisseurs

Les contrats de référencement et les conditions générales d'achat France sont préfacés par un extrait du projet d'entreprise Auchan: "L'éthique Auchan est fondée sur le respect, la loyauté et la coopération vis à vis des fournisseurs. Le respect de la parole donnée est une valeur morale essentielle" (Gérard Mulliez). Auchan est une enseigne disposée à développer des relations de coopération avec ses fournisseurs.

Cette volonté s'est traduite par la position précurseur d'Auchan en matière de transmission EDI avec ses fournisseurs. L'équipement des sites logistiques en station Allegro est pratiquement terminé. C'est par le textile qu'Auchan a commencé et est le plus avancé. Près de 500 fournisseurs communiquent avec l'enseigne par ce biais. Ce choix n'est pas neutre, car sur le marché de l'habillement, où il est difficile de faire des prévisions, l'EDI permet de collecter des informations précieuses pour les fabricants. Cette mise en place a eu trois conséquences:

- la réduction des délais de livraison,
- la nécessité de regrouper les commandes à la centrale et de faire transiter la livraison par entrepôt,
- la suppression ou le remplacement des articles dont les rotations sont insuffisantes.

Pour Auchan, la mise en place de l'EDI dépasse la simple recherche de productivité: "L'amélioration des délais et de la qualité des échanges d'informations entre partenaires, sont des avantages concurrentiels dans la mesure où ils contribuent à la différenciation et à la réactivité face au marché". Par ailleurs, le développement de l'informatique peut constituer un moyen de contrôle de l'amont (la centrale) vers l'aval (les magasins) et limiter ainsi la politique de décentralisation pratiquée jusqu'alors par l'enseigne.

Depuis début 1993, Auchan a élaboré des "contrats de collaboration commerciale" définissant pénalités à l'appui, les modalités de collaboration avec ses fournisseurs de marques de distributeurs. Par exemple, le "contrat de bonne livraison" établit à 98,5% le taux de service au dessous duquel sera dûe une pénalité de 10% du montant des ruptures valorisées en prix de revient HT. Le contrat prévoit pour les industriels concernés des contrôles d'usine en cas de non conformité d'un produit par rapport au cahier des charges. Pour deux contrôles non satisfaisants, il subira une pénalité équivalente à deux semaines de vente du produit.

Le développement de ce type de contrat illustre les préoccupations d'Auchan: l'enseigne qui engage désormais son nom sur sa marque distributeur cherche à se donner les moyens d'être irréprochable aux yeux des consommateurs.

2.1.2.4. Eléments d'organisation

Un Directeur Général Auchan Hypermarchés coiffe des activités fonctionnelles (finance, relations institutionnelles, communication, ressources humaines), des directions régionales et une direction générale produits et services. Cette dernière a la responsabilité des achats alimentaires et non alimentaires et quatre activités fonctionnelles: logistique, approvisionnements, informatique et marketing/communication, qui résulte depuis 1992 d'un retour vers la centralisation. En 1994, ont été créés les postes de responsables de MDD.

Chaque magasin vit comme une micro-société dirigée par des chefs de secteur au nombre de 5 par magasin (PGC, frais, bazar, équipement de la maison et textile). Il coiffe des chefs de rayon au nombre de 35 par magasin. Chacun est responsable de son compte d'exploitation, reçoit les fournisseurs référencés et anime une petite équipe.

Les achats sont réalisés par des centrales d'achat spécialisées par univers de produits. Chaque chef de rayon est représenté par un acheteur, qui établit une pré-collection des produits obligatoires et des produits complémentaires. Après avoir été référencés par la centrale nationale, les fournisseurs doivent rencontrer les responsables de chacun des points de vente. Ils seront alors en possession des fiches de référencement définitives remises également à tous les chefs de rayon.

2.1.3. Le cas de Comptoirs Modernes

2.1.3.1. Présentation générale

La première phase de l'histoire de Comptoirs Modernes, de 1960 (ouverture du premier supermarché) à 1981 (départ de Paridoc et adoption de l'enseigne Stoc) a permis à l'entreprise de se forger une identité propre avec le choix de métiers clairement définis et d'enseignes précises (les supermarchés avec Stoc, le commerce de proximité avec Comod). L'activité hypermarché est désormais intégralement déléguée à Carrefour. Les Comptoirs Modernes ont connu un développement continu dans lequel la croissance externe a joué un grand rôle.

La stratégie se décline sur trois enseignes selon l'opportunité: Marché Plus, Comod et Stoc. Le mot clé est le pragmatisme et la collégialité en terme de processus décisionnel. Par exemple, chaque magasin reste décisionnaire final dans l'organisation de son linéaire, les chefs de rayon et le directeur de magasin sont responsables de leur compte d'exploitation et de leurs marges.

Le groupe Comptoirs Modernes est constitué de 6 sociétés régionales détenus à plus de 99% par la maison mère et le capital de la maison mère est détenu à 23% par Carrefour, 12% par le groupe fondateur, 10% le fondateur Major, 41% flottant et le reste par des actionnaires minoritaires. Le groupe détient également des participations dans une filiale commune avec Carrefour, qui exploite des hypermarchés au nombre de 16 à l'enseigne Carrefour.

Il est possible de distinguer quatre types de magasins qui correspondent au métier de base du commerce alimentaire de taille humaine:

- le convenience store de proximité: 150 - 250 m2 en site urbain (Marché Plus)
- la supérette de quartier en site urbain: 300 - 400 m2 (Comod)
- le petit supermarché rural: 400 - 800 m2 (Comod)
- le supermarché: 1000 - 3000 m2 (Stoc)

Les principaux chiffres de Comptoirs Modernes sont les suivants:

Année	1994
CA TTC (MF)	29 103
Bénéfice net (MF)	403
Bénéfice net / CA HT (%)	1,57
Répartition du CA TTC	
- Carrefour	16%
- Comod	11%
- Stoc	73%
Effectifs	18820

Tableau n° 19: Chiffres clés de Comptoirs Modernes

Les caractéristiques des magasins (nombre, surfaces, ...) sont fournis avec les tableaux généraux en annexe VIII.

2.1.3.2. Stratégie marketing de l'enseigne Comptoirs Modernes

Le positionnement de l'enseigne est d'être le supermarché spécialiste de l'alimentaire, discount en PGC, professionnel en frais. "Le magasin doit offrir une ambiance agréable, des présentations soignées et attractives, il doit être également rationnel et lisible, des allées larges, des implantations de rayon qui facilitent le choix". Derrière ce schéma général, on trouve quelques variantes autour de trois types de magasins selon la taille du magasin et la zone de chalandise:

- le périphérique, qui développe l'espace affecté aux PGC
- le rural, qui développe l'espace affecté au bazar
- le centre-ville, qui développe l'espace affecté au frais.

D'une manière générale, on peut dire que l'offre est d'une largeur assez moyenne, voire courte.

On compte au maximum quatre produits par unité de besoin, répartis en trois catégories: les marques nationales comprenant un produit leader voire un challenger, les produits Stoc et les premiers prix. Le tableau suivant montre le nombre de références selon la taille du magasin:

Surface moyenne	1800 - 2000 m2	1200 - 1400 m2	800 m2
Epicerie	2000	1600	1200
Liquides	620	496	372
DPH	1200	960	720
PGC	3820	3056	2292
Frais	1700	1360	1020
TOTAL	**5520**	**4416**	**3312**

Tableau n° 20: Surfaces de rayons par type de magasin

En matière de prix, les magasins souhaitent se donner une image de discount en PGC et depuis deux ans, on observe un renforcement de la pression sur les prix afin de justifier ce positionnement.

Les performances des ventes sont rayon sont rassemblées dans le tableau suivant:

Rayons	%
Epicerie	17,4%
Liquides	14,1%
DPH	7,9%
Frais	52,7%
Bazar-Textile	7,8%

Tableau n° 21: Performances des rayons

Le chiffre d'affaires au m2 TTC 1994 estimé est de 46 500 F.

Le merchandising.

Le recours aux **marques distributeurs** est un élément important de la politique des magasins Stoc. On compte aujourd'hui 650 produits (350 il y a deux ans) à la marque Stoc commercialisés par toutes les enseignes. L'objectif est d'avoir des produits de qualité au moins égale aux grandes marques, présentant en permanence un décrochage prix de l'ordre de 15% à 20%, étant pratique d'utilisation (packaging pratique, informations détaillées). Des produits destinés aux enfants ont été lancés sous la marque "Stockies".

La présence des **premiers prix** est très importante puisqu'ils doivent traduire l'agressivité commerciale de l'enseigne. On en dénombre 400 en produits frais et PGC et bénéficient de la puissance d'achat de la centrale d'achat commune avec Carrefour et Métro (Cometca).

Le merchandising en magasin se traduit par un objectif: clarté et lisibilité. Les produits sont disposés de la manière suivante: leader en haut, produit Stoc à hauteur des yeux, challenger sous les produits Stoc et premiers prix en bas. Des tests merchandising ont permis de développer une base de données "Performance des familles" et un guide produits, qui propose pour chaque famille un document sur son marché, l'évolution de ce dernier, ses caractéristiques, les nouveaux produits, les parts de marché des fournisseurs et des produits. Le groupe Comptoirs Modernes est assez peu ouvert aux collaborations avec les industriels qui sont jugés peu objectifs. Les propositions d'implantation au niveau magasin sont généralement repoussées.

La communication publipromotionnelle

Elle représente le gros de la communication. On distingue la promotion avec prospectus et hors prospectus (proposées sur des produits spécifiques par la centrale librement applicables par le magasin).

Les promotions avec prospectus comportent:

- les promotions groupe
- les promotions communes aux magasins d'une filiale régionale (60 magasins), au nombre de 10 par an

- les promotions spécifiques aux magasins d'une région (la région est une entité d'une dizaine de magasins à l'intérieur d'une filiale régionale: environ 3 par an

- les promotions spécifiques à un magasin: 10 par an environ.

2.1.3.3. Organisation des achats

Il n'existe pas de structure permanente achats au niveau national et l'organisation est la suivante:

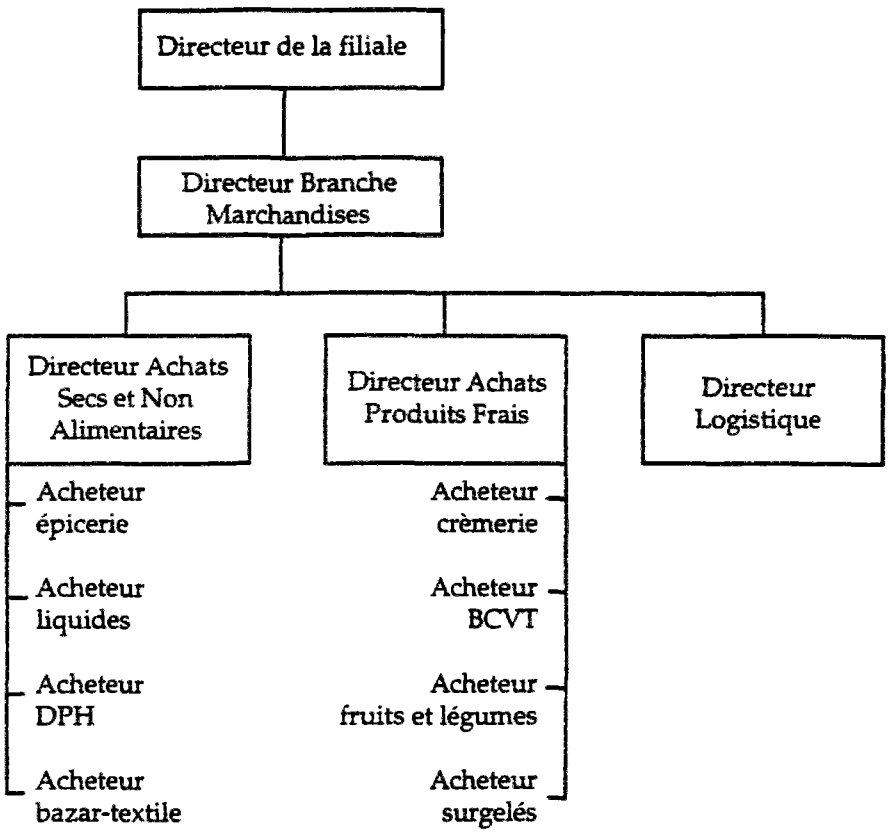


Figure n° 30: Organisation des achats de Comptoirs Modernes

Les achats des produits nationaux, premiers pris, produits à marque d'enseigne sont réalisés sur le plan national. Le directeur d'achats "pilote" s'y réunit avec les autres directeurs d'achats des filiales d'un même secteur produits pour y rencontrer les industriels: référencement, conditions générales de vente. Le suivi en cours d'année se fait dans la région du directeur d'achats "pilote". Le service achats de chaque filiale est autonome pour les produits régionaux non encore référencés par le groupe. Les directeurs de magasin ont la possibilité de remettre en causes les achats du groupe et d'acheter ailleurs, s'ils trouvent de meilleures conditions.

Au sein de la centrale d'achat Cometca commune à Carrefour, Métro et Comptoirs Modernes, sur chaque famille de produits, l'une des sociétés est désignée comme pilote. C'est l'acheteur de la société régionale concernée de Comptoirs Modernes, qui élabore le document d'appel d'offre, qui lance l'appel d'offre et sélectionne les fournisseurs pour le compte de Cometca. Le processus de référencement est alors le suivant:

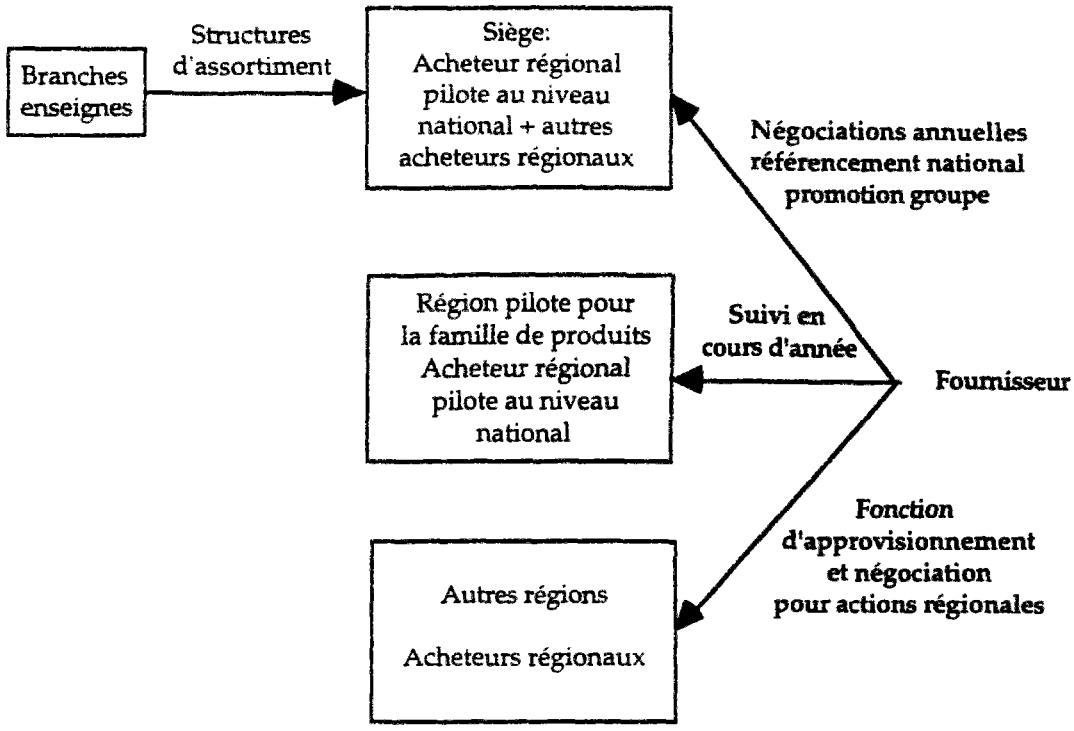


Figure n° 31: Processus de référencement chez Comptoirs Modernes

2.2. Représentation cartographique des points de vente par enseigne

Nous avons réalisé une représentation cartographique a été réalisée à partir de l'Atlas LSA de janvier 1995 et d'informations en provenance des enseignes.

L'analyse de la couverture géographique de différentes enseignes de distribution peut être faite en distinguant la présence (Eurostaf, 1994): d'un monopole, d'un leader affirmé (la seconde a moins de 20% du nombre de points de vente), d'un leader contesté (la seconde enseigne a plus de 20% du nombre de points de vente), d'un leader relatif (en dehors du leader, un nombre élevé d'enseignes supérieur à cinq se partagent le reste du marché), d'une concurrence ouverte (le leader a moins de 30%) et enfin d'une concurrence émiettée.

Il est aisé d'identifier trois types d'enseignes en terme de couverture d'enseignes:

- les enseignes avec une couverture territoriale complète (le cas de Leclerc avec des très grands supermarchés, le cas d'Intermarché avec des supermarchés, Carrefour, Auchan centré sur les zones urbaines denses),
- les enseignes qui ont une couverture territoriale incomplète mais homogène au niveau régional (le cas de Super U, Casino),
- les enseignes qui ont une couverture régionalisée (les enseignes de Docks de France, les enseignes de Promodès).

2.3. Implications logistiques de l'organisation de la grande distribution

L'évolution des structures du commerce organisé en France et la situation actuelle ayant été rappelé dans ce qui précède, nous en présentons maintenant les implications logistiques. Le tableau suivant présente de manière synthétique

LES IMPACTS SUR LA CHAINE LOGISTIQUE	
Caractéristiques logistiques du secteur des PGC	**Challenges/réponses logistiques**
Dimension concurrentielle forte des distributeurs sur les prix	Prise en compte de la logistique dans les conditions générales de vente des producteurs. Distribution de type hard discount
Faible valeur relative des produits	Pression accrue pour réduire les coûts logistiques
Quantité élevée d'emballages perdus (primaires et secondaires)	Nécessité de concevoir des produits avec moins d'emballages, sans remettre en cause la qualité ni les coûts de production
Incitations multiples aux actions promotionnelles	Impact déstabilisant des promotions sur les flux logistiques
Compétition pour le linéaire	Incitation pour réduire les stocks en réserve magasin
Emergence du "micro-marketing"	Opportunité de l'utilisation des données TPV pour une meilleure gestion de la chaîne logistique
Importance du nombre de facings sur la décision d'achat du consommateur	Pression pour améliorer la qualité de service et éviter les ruptures alors que accroissement des références pour satisfaire un marché hyper-segmenté
Rapport de force en faveur des distributeurs	Nécessité d'améliorer le service client et de réduire les coûts de distribution
Internationalisation croissante des distributeur	Opportunités croissantes de mise en place de partenariats
Nombre croissant de marques et de produits européens	Producteurs/Distributeurs et d'utilisation des technologies de l'information afin de mieux gérer la chaîne logistique
Rationalisation croissante de l'activité des industriels à l'échelle européenne	Opérations d'emballages repoussées en aval de la chaîne logistique Nombre croissant de mouvements transfrontaliers
Grande hétérogénéïté des stratégies et des organisations logistiques des distributeurs	Mise en place d'une logistique appropriée à chaque famille logistique
Diversité des canaux de distribution utilisés par les producteurs	Recours à des intermédiaires spécialisés concentrateurs de flux (grossistes, prestataires de service)

Adapté de Andersen Consulting, Cranfield Institute, 1993

Tableau n° 22: Implications des caractéristiques des produits grande diffusion sur la chaîne d'approvisionnement

l'impact logistique des caractéristiques des produits grande consommation et nous discuterons de manière plus détaillée certains points plus particulièrement importants.

Globalement, les distributeurs français dans un contexte de stagnation en valeur, sont engagés dans une bataille intense sur les prix qui les pousse notamment à:

- faire du volume sur des produits à marge écrasée, donc à s'intéresser aux conditions d'achat auprès des fournisseurs (concentration des achats par création de centrale d'achats) et aux coûts logistiques (concentration des flux par création d'entrepôts de stockage). La conséquence est que les distributeurs peuvent être amenés à rechercher la maîtrise des coûts logistiques, donc à participer à l'organisation ou à organiser eux-mêmes la chaîne d'approvisionnement en créant des outils logistiques propres, dont on fera l'inventaire dans ce qui suit, ou encore à faire intervenir des prestataires logistiques, qui ont le mérite de rendre transparents les coûts,

- diversifier les formules de points de vente pour répondre aux différentes formes d'achats des consommateurs, dont les caractéristiques de référencement (type de produits, nombre de références) et de volume (taille des magasins) posent des questions spécifiques en terme logistique (approche différenciée par famille logistique),

- transformer (sous l'effet des réglementations légales en matière d'urbanisme commercial) des surfaces de réserve dans les points de vente, en surfaces commerciales dont la rentabilité est supérieure, ce qui conduit à la création de sites de stockage concentrateurs de flux à un niveau régional (zone de chalandise desservant un ensemble de points de vente),

- développer un mix référence optimal entre les marques nationales, les marques distributeurs et les premiers prix, pour construire une image d'enseigne différenciante qui augmentera le CA/m2. Le développement des marques distributeurs vont dans le sens d'un accroissement du nombre de références, donc conduit à des séries de production plus courtes chez l'industriel, puisque les spécifications sont différentes par enseigne et à une gestion des stocks plus risquée. A l'inverse, les premiers prix génèrent moins de complexité au niveau de la production et de la logistique, puisqu'il n'y a qu'une référence pour toute la grande distribution et que l'industriel épargne sa propre marque. Pour l'industriel, la fabrication des premiers prix réduit le risque de se voir pris en otage et imposé un transfert trop rapide des innovations produits. En revanche, cela oblige le fabricant à réaliser une analyse fine de la "vraie" valeur pour le consommateur de ses produits à marque, donc de la structure des coûts.

Par ailleurs, le développement des MDD et le refus consécutif des gros industriels d'en fabriquer a favorisé le recours des distributeurs à de petits industriels locaux. Cette démarche est pour certains distributeurs, tels qu'Intermarché totalement volontaire et inscrit dans leur stratégie de dynamisation du tissu économique local. Cette tendance n'est pas sans conséquence sur la gestion optimisée des flux (ramassage des produits provenant de petits fournisseurs).

Les MDD ne concernent pas tous les rayons avec la même intensité. La dimension technologique des produits et les innovations qui en découlent constituent des barrières à la diffusion des MDD. Dans le domaine des lessives, les MDD ne représentent que 4,5% et les PP, 3,5% . Il faut savoir que 35% du chiffre d'affaires français en 1994, est réalisé avec des produits qui n'existaient pas 4 ans auparavant.

Globalement, l'accroissement du nombre de références a entraîné un alourdissement des stocks et une augmentation des coûts de manutention. Il est possible de percevoir une tendance inverse en tous cas dans les intentions, orientée vers la rationalisation du nombre de références (démarche de contre-segmentation),

- avoir recours aux achats spéculatifs (principalement pour faire face aux variations de prix) et aux promotions, qui déstabilisent les cycles de production et de circulation des flux. Le coût pour les fabricants de l'achat anticipé des distributeurs provoque une incertitude de la demande et limite leurs possibilités à prévoir les ventes avec précision. Les industriels maintiennent donc une capacité de production excédentaire et ont des stocks de produits finis, ce qui leur coûte de l'argent. De plus, ces actions promotionnelles sont réalisées à un niveau régional ou local qui complexifie l'optimisation des flux. A contrario, la possibilité pour le producteur de vendre des quantités importantes d'un produit promotionné, permet des économies d'échelle favorables à la baisse des coûts de revient industriels. Bien que le recours aux achats promotionnels connaisse un certain reflux, il est possible d'identifier 3 familles d'enseignes qui se distinguent par le montant des volumes approvisionnés en achats spéculatifs:

. de 15 à 25%: Carrefour, Système U et Intermarché. Ces enseignes recherchent des voies de collaboration avec les fournisseurs pour dégager des gains relatifs à la minimisation des stocks spéculatifs et des coûts logistiques consécutifs,

. de l'ordre de 50%: Docks de France, Prisunic. Pour ces enseignes, le stock d'opportunité fait partie intégrante d'une politique de gestion des stocks pertinente. Certaines d'entre elles, telles que Prisunic a même participé au développement de logiciel d'approvisionnement qui permet d'optimiser les achats en tenant compte des stocks d'opportunité),

. plus de 70% pour certains produits: Promodès pour l'épicerie sèche, Leclerc pour les lessives. Cette pratique de recours massif au stockage spéculatif est différenciée selon les familles de produits.

Sur ce critère, il y a pour nous deux optiques possibles:

. soit le distributeur est centré sur l'achat et il exercera des pressions sur les producteurs pour abaisser les coûts d'achat. Nous parlerons de politique achat, ce qui signifie qu'une partie du résultat se fait en amont. On trouve dans ce groupe le système "associatif" (groupements d'indépendants, franchises): ITM, Leclerc, Système U, Promodès,

. soit le distributeur est centré sur le consommateur et il sera orienté vers l'outil magasin-linéaire afin de fidéliser le client. Nous parlerons dans ce cas de politique consommateur, ce qui signifie que le résultat se fait au point de vente.

- faire face à la montée du hard discount, par le développement par exemple de l'EDLP (every day low price). Cette approche a l'avantage de simplifier les gammes en supprimant les références inutiles par rapport à une segmentation exagérée, mais aussi d'accentuer la recherche de minimisation des coûts de traitement physiques et informationnels liés au produit. Néanmoins, cette approche

nécessite un engagement réciproque entre producteurs et distributeurs, qui ne peut avoir lieu que dans le cadre d'un autre type de relation,

- à favoriser l'approvisionnement auprès des industriels de type PMI , ce qui permet de s'offrir une diversion par rapport aux marques nationales importantes et de faire faire plus facilement des MDD, donc en fait d'"exciter" une certaine concurrence horizontale entre les industriels. La conséquence logistique de cette attitude stratégique est importante, car elle conduit à un certain émiettement des sources d'approvisionnement en termes géographique et de volume et fragilisent les chaînes d'approvisionnement en terme de fiabilité des niveaux de service.

Il nous paraît essentiel d'insister sur l'effet volume dans lequel les distributeurs sont engagés et dont le schéma suivant présente la problématique:

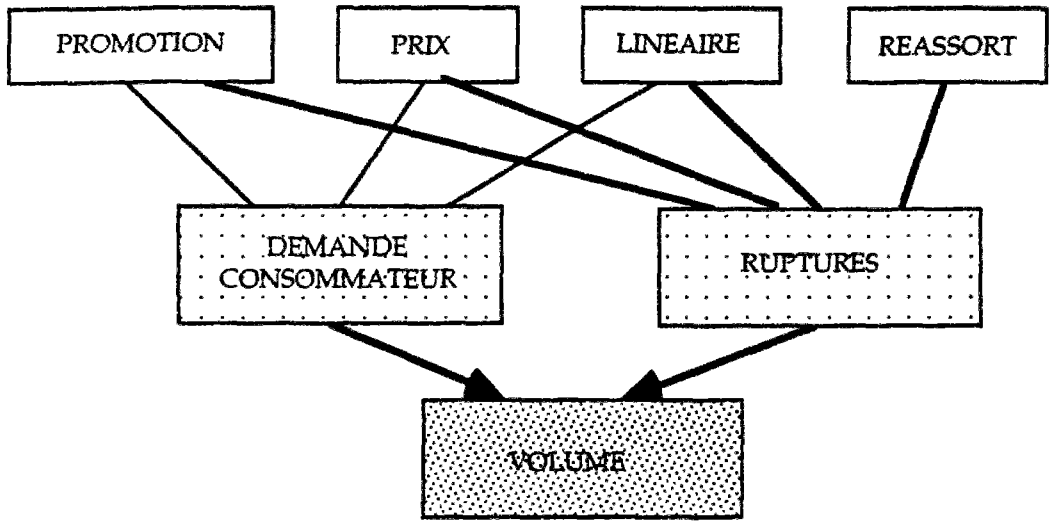


Figure n° 32: Problématique de confrontation stimulation de la demande / ruptures

La demande consommateur augmente le volume en étant stimulée par les promotions des producteurs et des distributeurs, la baisse de prix et l'agencement du linéaire qui permet le panier moyen. A contrario, les ruptures de produit en linéaire freinent le volume des ventes. Or, les ruptures sont aggravées par:

- les promotions: quand on pousse la fabrication des produits en promotion, on risque de ne pas fabriquer les produits nécessaires en réassort. Nous avons relevé que certains distributeurs étaient capables de commander 250 jours de ventes d'un produit promotionné,
- les prix: hausse de prix, conditions générales de vente, qui entraînent des saccades dans les ventes,
- le merchandising: on peut disposer des produits en tête de gondole ou à des emplacements qui accélèrent les rotations sans cohérence avec les plans d'approvisionnement,
- enfin les règles et les méthodes de réassort.

Le taux de rupture d'après nos propres estimations est de l'ordre de 10 à 12%, ce qui est très important et encore faut-il préciser la date de la rupture dans la semaine (une rupture le mardi n'a pas la même importance que le samedi après-

midi). Par conséquent, comme nous le verrons, travailler sur la rupture est un véritable enjeu partagé pour le producteur et le distributeur, ce qui ne peut se faire qu'en développant une approche coopérative.

En dehors de cette logique sous-tendue par une stratégie de volume et de prix bas, la logistique est également au coeur de l'obtention de parts de marché supplémentaires par le développement d'un meilleur niveau de service. La conséquence de la production d'un mauvais niveau de service par un industriel pourra se traduire par la sanction ou la menace d'un déréférencement. Le schéma suivant propose une classification typologique des enseignes selon la centralisation et la complexité des procédures de référencement et le degré de formalisation des sanctions:

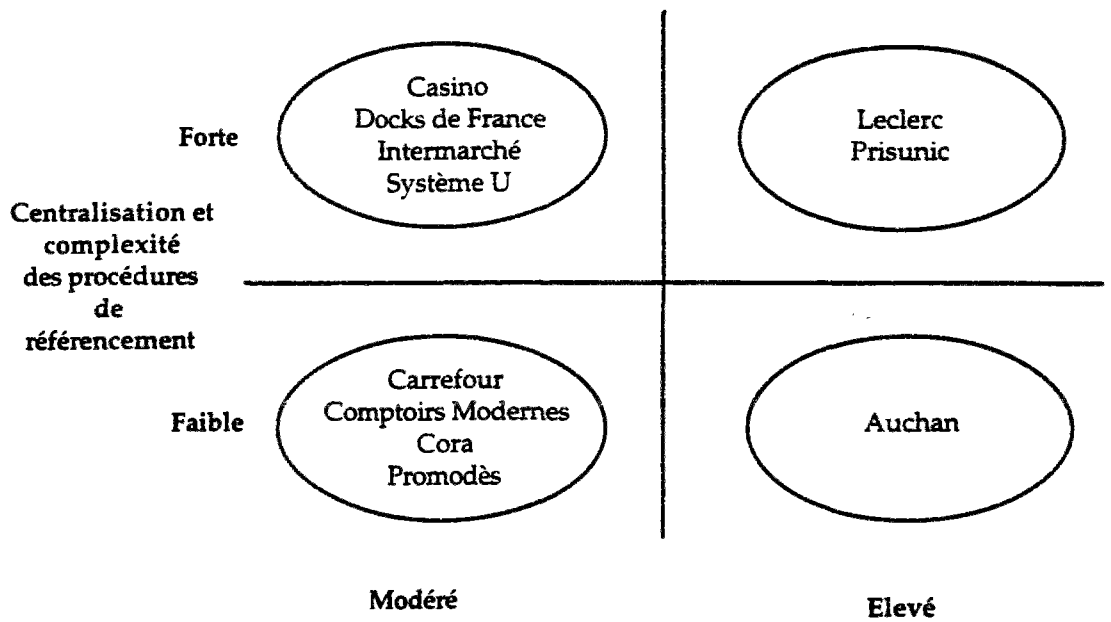


Figure n° 33: Typologies des sanctions par les enseignes de distribution (source: Ducrocq, 1994)

C'est dans ce contexte que les dysfonctionnements logistiques peuvent conduire à des ruptures en linéaire qui sont dommageables pour le distributeur, puisque le consommateur peut être amené à se reporter vers une autre enseigne du même groupe concurrentiel ou vers une enseigne d'un autre groupe concurrentiel, comme nous l'avons indiqué précédemment. Dans la phase de référencement, le critère logistique est présent, même si son poids relatif par rapport à d'autres critères n'est pas le plus important. Par contre, le facteur logistique peut intervenir sous forme de pénalités ou de sanctions si le niveau de service ne correspond pas aux attentes des distributeurs.

3. Stratégies et structures logistiques des distributeurs

L'objectif de cette partie est d'identifier les stratégies développées par les distributeurs du commerce organisé alimentaire ou du moins leurs organisations à défaut de stratégie explicite et volontariste et de décrire les organisations internes de la fonction logistique, ainsi que les infrastructures logistiques en propre ou sous-traitées dans une perspective géographique, en relation avec les représentations cartographiques qui ont été réalisées en matière d'implantations de magasins.

Alors que les deux parties précédentes avaient pour vocation de présenter le contexte historique et actuel du commerce organisé, nous pourrons dresser le premier cadre des tendances générales des modes de relation logistique mis en oeuvre entre producteurs et distributeurs en dressant l'inventaire des moyens logistiques développés par les distributeurs.

3.1. Le cas du commerce alimentaire organisé

Dans le cas du commerce alimentaire organisé, la recherche du contrôle par le distributeur de la logistique dans les chaînes d'approvisionnement s'est traduite principalement par la création de sites logistiques, qui sont des sites de stockage et d'expédition de produits vers les magasins rattachés à chacun de ces sites (définition de zones de chalandise).

3.1.1. Fonctions des sites logistiques

Nous pensons que la création de ces sites de stockage par la grande distribution s'appuie sur un faisceau convergent d'objectifs:

- la remontée des stocks, du point de vente à l'entrepôt ou à la plate forme, permet de libérer au niveau du magasin de la surface utilisable à des fins plus commerciales (suppression des réserves). Cora et Leclerc font exception en la matière,

- un besoin de clarification au niveau des coûts liés à l'approvisionnement des points de vente. En effet, jusque là les industriels imposant le franco magasin étaient les bénéficiaires exclusifs de tous gains de productivité au niveau de la chaîne d'approvisionnement. Néanmoins, pour des raisons de coût et de faible retour sur investissement la distribution opte de plus en plus pour la délégation des activités et services de distribution physique auprès de prestataires. Pour les moyens de transport, mis à part quelques exceptions, telles qu'Intermarché qui s'est doté d'une flotte de transports routiers (en 1994: 1250 tracteurs, dont 600 en compte propre et 650 gérés par des tractionnaires sous contrat, 1800 remorques, dont 1 550 pour les livraisons de points de vente et 250 pour les échanges inter-bases et les ramassages auprès des fournisseurs, qui parcourent chaque année 150 millions de kilomètres), il n'y a pas d'achat de véhicule, le transport étant lui aussi l'apanage des prestataires,

- utiliser la logistique comme levier de baisse des prix de vente consommateur pour les produits d'appel. Maintenir le franco évoqué dans le point précédent, c'est non seulement accepter la péréquation tarifaire au niveau géographique, mais aussi

entre les enseignes de distribution. Acheter sortie usine, c'est pour un distributeur se donner la possibilité d'appliquer le principe de la vente à perte, le coût logistique entre le site de production et le linéaire n'étant pas répercuté dans le prix de vente consommateur. En effet, jusqu'à présent (avant été 1996, date des décrets d'application de la loi Galland, voir chapitre 7, section 1, 2.2.), la réglementation à ce sujet est floue et rappelée par Meunier-Bihl (1988): "Présumé être le prix porté sur la facture d'achat, majoré des taxes sur le chiffre d'affaires, des taxes spécifiques afférentes à cette revente, et *le cas échéant, du prix du transport*". Certains distributeurs ont parfaitement compris, comment ils pouvaient utiliser la non-prise en compte systématique des coûts d'acheminement logistique dans leurs prix d'achat en achetant la marchandise sortie usine, ce qui les conduit à exercer le contrôle sur la chaîne d'approvisionnement, comme le montre le schéma suivant dans le secteur des eaux minérales, que nous approfondirons dans le chapitre 5:

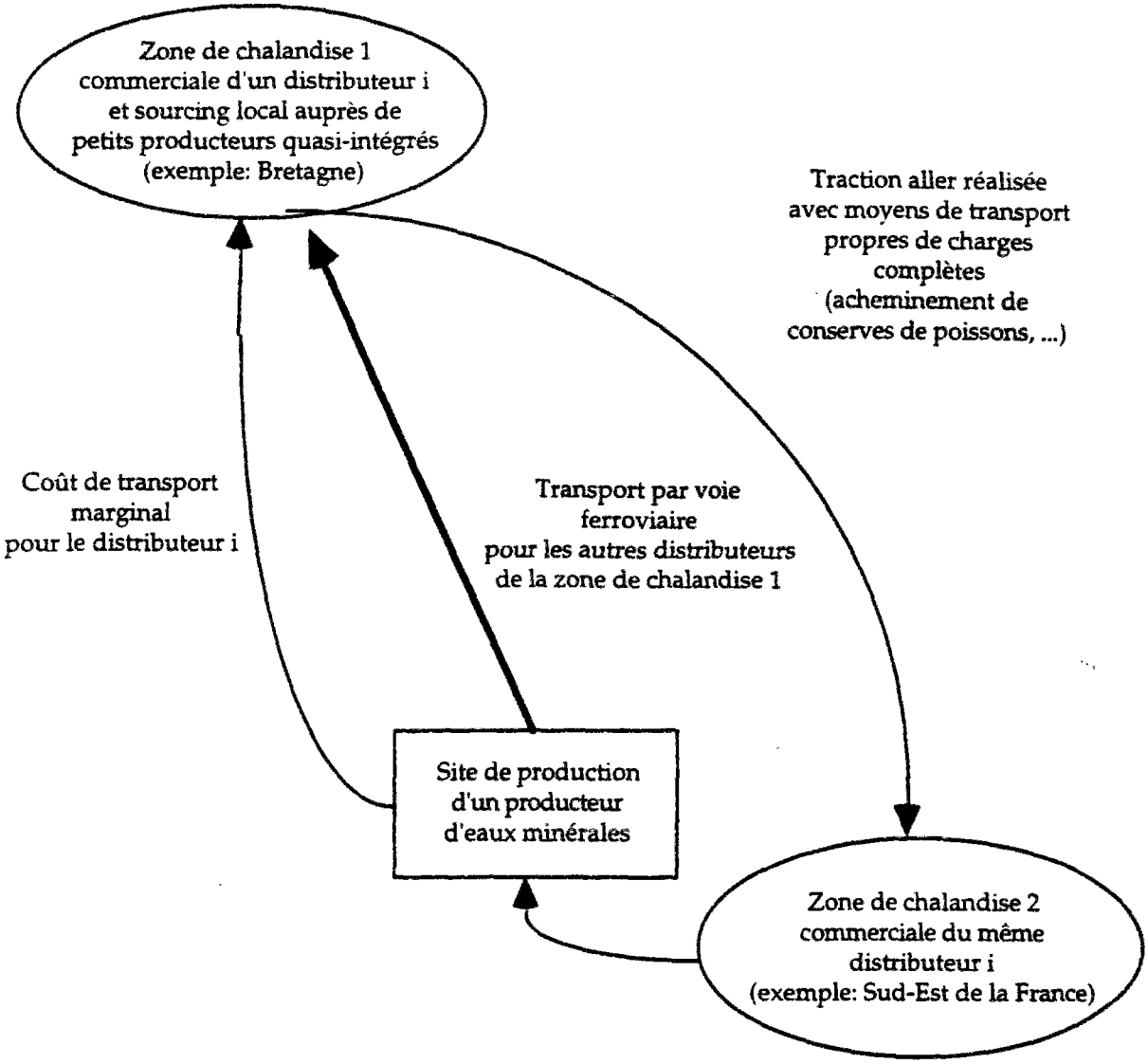


Figure n° 34: Schéma de distribution des eaux minérales

Le distributeur i ayant des magasins au niveau national approvisionne des magasins du Sud-Est de la France à partir de la Bretagne, où sont fabriqués des produits à sa marque (conserverie de poissons) par des fabricants quasi-intégrés. Le problème pour l'optimisation de sa flotte de camions, c'est le retour à vide. Sur le chemin du retour, la présence d'un producteur d'eaux minérales constitue l'opportunité d'effectuer une traction à coût marginal. Dans cette situation, le producteur achète l'eau sortie usine et ne reporte pas le coût d'acheminement même marginal sur le prix d'achat, qui sera le prix de vente, l'eau minérale étant un

produit d'appel extrêmement concurrencé. Cette façon de faire est déstabilisante et a les répercussions suivante:

. elle perturbe le site industriel producteur, qui subit des arrivées de camions non programmées en quantité importante (un train lourd représente 1500 tonnes de charge utile contre 24 pour un camion), et a des conséquences sur l'environnement au sens large (engorgement du trafic routier, pollution),

. elle remet en cause le contrat de transport passé entre l'industriel et la SNCF, qui est basé sur une remise minimale du fret total annuel de cet industriel au transporteur. Le système fonctionne donc sur une solidarité (il faut que la majorité des distributeurs joue le jeu du transport ferroviaire rendu entrepôt distributeur) et une péréquation tarifaire (géographique et forme de vente). L'industriel se défend en ajoutant une pénalité financière au col enlevé par route par rapport au col acheminé par voie ferroviaire, mais si le volume minimal contractuel n'est plus respecté, c'est le tarif ferroviaire qui augmente et qui pénalise alors les autres distributeurs, qui acceptent de jouer le jeu,

. malgré cette pénalité, le distributeur qui casse les règles du jeu ("free rider"), ce système lui permet de vendre l'eau moins chère dans son point de vente (vente à perte) et d'accroître les ventes des autres produits sur lesquels il rattrapera sa marge perdue.

- la possibilité d'absorber les actions promotionnelles des producteurs, voire de réaliser des **achats spéculatifs**. Une question intéressante est de savoir si la fonction spéculative de l'entrepôt est venue après ou non la logique logistique. Sous l'impulsion des fabricants de produits alimentaires (épicerie sèche), de produits pour la maison et l'hygiène, qui ont proposé des promotions, les distributeurs ont réagi de deux manières (Buzell, Quelch, Salmon, 1990):

. en augmentant leurs stocks d'"achats anticipés". Ces marchandises achetées à bas prix pendant les promotions du fabricant sont conservées pour des ventes ultérieures en général à prix normal,

. en détournant des produits des régions où les fabricants offrent des réductions importantes vers des secteurs où ils pratiquent des prix élevés. Les distributeurs pour faire ces transferts utilisent même des transporteurs spécialisés.

Fiore (1995) considère que les magasins gèrent leurs linéaires au moyen de promotions permanentes en alternant le choix des références et que pour cela, ils ont besoin de stocks massifs dans les entrepôts capables d'alimenter au bon moment les linéaires en références promotionnées, d'où une forte croissance des stocks ou en-cours de distribution. Selon cet auteur, les marges générées par les magasins proviennent essentiellement des produits financiers et non de l'exploitation, ce qui n'a pas motivé les distributeurs à rechercher des gains de productivité. Dans cette optique réductrice, la logistique n'a qu'un rôle de stockage massif vis à vis des futures promotions en magasins. En aucun cas, elle n'aurait été conçue pour optimiser les flux d'approvisionnement mais pour créer les meilleures conditions d'achats possibles. Selon le même auteur, le niveau du stock global se serait maintenu dans les bases Intermarché autour de 20 jours de stock, mais avec une inversion des répartitions entre le stock outil et le stock spéculatif, en faveur de ce dernier, de 1985 à 1989, aux niveaux respectifs de 7 jours et 13 jours.

Les pratiques d'achat ne sont donc pas étrangères à l'organisation logistique et nous avons formalisé dans le tableau suivant la place des familles logistiques de produits en fonction des conditions d'achat et des circuits logistiques (d'après étude réalisée par nous avec Auchan) dans le cas d'une distribution physique indirecte, c'est à dire

qu'il y a une rupture de charge entre l'usine ou le dépôt du producteur et le linéaire du distributeur:

Processus achat / Circuit logistique	Le distributeur achète à l'entrée du magasin	Le distributeur achète en amont du magasin (c'est à dire sortie usine)
Produit stocké sur site distributeur	Surgelés	Import, produits stratégiques, BSA
Produit uniquement en transit par site	Vin, conserves, textile, bazar	PGC, bazar

Tableau n° 23: Impact des processus d'achat sur les circuits logistiques

La première colonne correspond à une définition du site logistique par le distributeur. Dans ce cas, le distributeur achète rendu magasin et la logistique du distributeur refacture au magasin la prestation logistique rendue. Le fournisseur négocie le prix de vente de ses produits et le prix de la prestation logistique. Dans la seconde colonne, le site logistique est maîtrisé par le distributeur. Dans ce cas, l'enseigne vend à ses magasins les produits (au prix négocié par la centrale d'achat) et la prestation logistique, la logistique étant considérée comme centre de profit.

Pour nous, ce n'est pas tant la centralisation des achats (Colin, Paché, 1988), qui pousse à la création de plates-formes logistiques par les distributeurs, que la structure des coûts d'approvisionnement très variables selon la problématique commerciale et technique du produit au sens de son appartenance à une famille logistique.

- un pilotage des flux de réassort des magasins assuré en JAT. La distribution profite de l'amélioration de la productivité (massification des flux amonts, meilleure gestion des stocks, groupage des livraisons aval, utilisation de systèmes de manutention dédiés et performants) et d'une plus grande flexibilité par un ajustement à une demande de plus en plus volatile tout en évitant au maximum les ruptures (augmentation de la fréquence des livraisons des points de vente, meilleure utilisation des terminaux points de vente) (Garreau, 1994, McKinnon, 1991). En outre, l'intégration amont originellement mise en place pour mieux maîtriser les coûts des transactions commerciales a dépassé sur de nombreux points, les attentes des distributeurs. Car d'un point de vue financier ces derniers ont négocié des remises quantitatives correspondant aux économies réalisées par les industriels par une livraison complète sur un nombre de sites limités. A cela "vient" s'ajouter des remises de fonction correspondant au transfert des fonctions de stockage, manutention, acheminement. Ces deux types de remises fournisseurs compensent largement les coûts de possession ou de mobilisation des infra-structures,

- un outil de levier de maîtrise autoritaire sur les magasins (assortiment,...): certaines enseignes ont utilisé la logistique comme levier de contrôle (Woindrich, Jastrabsky, Mathe, 1990-1991) sur les points de vente (centralisation) et sur les affiliés dans le cas des indépendants ou de système de franchise (Carrefour, ITM, Promodès). La présence d'entrepôt dans les structures succursalistes s'explique à l'origine par des raisons historiques et géographiques. Souvent, comme dans le cas de Casino, l'appareil commercial s'est concentré dans une région où la multitude de petits points de vente ne pouvait être approvisionnée en direct. Aujourd'hui l'entité géographique a éclaté par essaimage de la formule sur un territoire plus vaste. Tout

en reconnaissant que le rayon d'action optimal d'un entrepôt ne doit pas dépasser 150 km, Casino approvisionne hypermarchés et supermarchés parisiens à partir des entrepôts stéphanois,

- l'organisation pratique des approvisionnements des magasins et la simplification des traitements administratifs. Pour certaines enseignes d'hypermarchés, qui gèrent des dizaines de milliers de références et surtout des milliers de fournisseurs (3000 à 5000 pour un hypermarché Auchan), il est difficile d'imaginer des réceptions de camions, qui perturberaient l'activité commerciale des magasins (en 1987, un hypermarché Continent de 12000 m2 recevait 600 camions par semaine. Chaque camion attendait 3 heures et déchargeait 2,5 palettes en moyenne, source LSA n°1484). Les livraisons indirectes via entrepôt permettent de rationaliser les livraisons groupées sur les magasins. De plus, une livraison groupée peut signifier une seule facturation du magasin à l'entrepôt livreur (Garreau, 1994),

- la maîtrise du pilotage des flux physiques par les flux d'informations. En effet, parallèlement, le développement du scanning au niveau des caisses rééquilibre la connaissance des débits de vente au profit des distributeurs. Les points de vente commencent à suivre les volumes par référence, ce qui induit des échanges d'informations entre magasins et entrepôts, qui à leur tour peuvent ou non échanger des données avec les industriels. Ces derniers, ayant une grande expérience dans l'analyse des chiffres et l'information sur les marques, peuvent les utiliser comme argument commercial à la condition que les distributeurs les autorisent à exploiter ces chiffres sortie caisses,

- la possibilité d'effectuer des opérations de post-manufacturing (co-packing) pour en faire un outil commercial et décider des opérations d'emballage,

3.1.2. Organisation des sites logistiques

Certains distributeurs ont développés de véritables "usines", lieux de production d'opérations logistiques. A titre d'exemple, Casino à Aix traite 600 000 tonnes de produits secs, 100 000 tonnes de produits frais, emploie 700 personnes et livre 700 points de livraison sur 12 départements.

Cette partie a pour vocation d'identifier les logiques organisationnelles des entrepôts des distributeurs. Les variables de différenciation sont les suivantes:

- les produits: pour Carrefour, c'est le niveau régional qui a la charge de l'organisation de la logistique et des achats (Usine Nouvelle, n° 2444). La stratégie qui est adoptée est que chaque bassin régional ait deux entrepôts spécialisés, l'un dans les produits de grande consommation et l'autre pour les produits frais.

Selon un schéma similaire, la volonté d'ITM a été de séparer progressivement les produits frais des bases mixtes car les horaires de fonctionnement et les métiers ne sont pas les mêmes. Par exemple, la création de la base de Pézenas (en 1992) destinée aux produits secs, alors que celle de Narbonne reste spécialisée dans le frais et les surgelés, s'inscrit dans cette dynamique: 38 500 m2, disposant d'une aire pour palettes de 4 045 m2, 420 références stockées sur 24 000 palettes.

Au 1er janvier 1995, les magasins Leclerc sont les derniers points de vente du commerce organisé à être toujours livrés en direct pour les produits frais, Auchan étant la dernière enseigne à être passée sur entrepôt en 1994. D'autres exceptions

existent: bazar et textile chez Docks de France, produits mis en rayon par les fournisseurs, articles volumineux à cadence journalière et faible marge pour laquelle, le rapport coût/logistique entrepôt/coût de l'article risque d'être mauvais, ainsi que les produits saisonniers (jouet, camping), et enfin, certains articles nécessitant une infrastructure logistique particulière et donc coûteuse (viande, surgelés).

- les types de magasins: le type de magasins en terme de taille et d'assortiment conditionne le volume du flux de réassort comme le montre le tableau suivant (source Diagma, juin 1994):

Consommations moyennes par type de magasins Pour un fournisseur à 1 million de palettes par an sortie usine	
Enseignes	**Nombre de palettes / semaine**
Grands supers	2
Petits supers	1
Hypers types Auchan (plus de 12000 m2)	15
Hypers types Carrefour (de 8000 à 10000 m2)	9,5
Autres hypers (de 4000 à 7000 m2)	entre 5 et 9, moyenne 6

Tableau n° 24: Flux moyens en palettes par forme de vente

Ces données ont des conséquences très importantes sur l'organisation de la chaîne d'approvisionnement logistique des points de vente et il est intéressant de noter que les quantités sont finalement assez faibles, d'autant que le raisonnement précédent n'est pas fait à la référence mais en palettes hétérogènes, ce qui nécessite un point de consolidation des préparations de commande.

C'est ainsi qu'en 1992, Promodès a divisé sa logistique en deux parties distinctes. Prodim s'occupe du stock et des livraisons des 856 Shopi et des 1143 magasins 8 à Huit. Quant à la nouvelle société Logidis, elle se charge des 37 hypermarchés et 11 TGS Continent ainsi que des 410 supermarchés et 12 TGS Champion.

C'est le cas également de Casino, qui dans une même région comme à Aix, crée deux entrepôts dédiés respectivement aux grands hypermarchés et aux magasins de proximité, ce qui a l'avantage de favoriser la vérité des coûts logistiques. A contrario, cette même enseigne a réuni dans un unique entrepôt à Toulouse de 45000 m2 les produits frais et les produits secs, afin d'optimiser la rotation des véhicules, qui tournent 2,3 fois par jour: un même camion transporte l'épicerie dans la journée et le frais la nuit. L'évolution pour cette enseigne est donc de passer de stocks dédiés à des stocks polyvalents (évolution de 24 sites dédiés vers 12 sites polyvalents), de gérer des stocks stratégiques (promotions, produits coûteux) et de réaliser un stockage spécial des "rotations lentes".

- la nature du pilotage des flux, qui n'est pas étrangère au type de produit traité. On peut se poser la question en ce qui concerne les produits frais: doit-on préférer le flux poussé avec un stockage court (2 jours) ou le flux tendu sans stock ?

D'une manière générale, il apparaît que les produits non alimentaires vendus par les enseignes sont positionnés dans des entrepôts qui ont une vocation nationale, tendance renforcée dans le cas des produits à faible rotation (rayon bazar ou textile des supermarchés ou supérettes).

Chez Auchan, on distingue les types de produits suivants:

. les produits permanents, pour lesquels il y a un réapprovisionnement automatique à partir des sorties caisses. C'est la fonction gestionnaire de stock (c'est à dire approvisionnement), qui gère les commandes,

. les produits à obsolescence rapide (articles de mode, obsolescence technique), qui sont gérés également par réapprovisionnement à partir des sorties caisses. Mais dans ce cas, c'est la fonction produits (c'est à dire l'acheteur), qui pilote les commandes fournisseurs,

. les paris commerciaux (promotions, saisonniers). C'est la fonction vente (les magasins) qui gèrent les commandes fournisseurs.

Les trois axes précédents sont à compléter par une approche géographique. Les enseignes à implantation régionale ou nationale développent des entrepôts qui auront des rayons d'action de tailles différentes.

Ces approches sont cohérentes avec la constitution de familles logistiques, qui permettent de rechercher une organisation logistique optimale. Ainsi, les commandes des supermarchés en produits frais caractérisées par un faible nombre de références pour un nombre de mouvements important, pourront se prêter à la mise en oeuvre d'un processus de préparation automatisé.

L'implantation géographique des entrepôts et la délimitation des zones de livraison dépendent étroitement de la couverture des points de vente et de leurs types. Pour Intermarché, les bases d'approvisionnement spécialisées en produits secs sont situées à moins de 3 heures des points de vente et celles en frais, à moins de 1,5 heures. Pour Système U, chaque entrepôt doit rayonner sur une zone d'une centaine de kilomètres, périmètre jugé optimal en termes de coûts de distribution. D'une manière générale, le rayon d'action n'excède pas 200 kilomètres.

La mise en sous-traitance d'opérations logistiques est réalisée dès qu'il s'agit de produits pondéreux à faible valeur ajoutée, ce qui est le cas des liquides. La valeur d'une palette de liquides est en moyenne inférieure d'un tiers à celle d'une palette d'épicerie. Cette attitude est principalement française, à l'exception d'Intermarché, car Asda affirme vouloir conserver la propriété des centres logistiques, afin de ne pas être à la merci d'un prestataire, ce qui se traduit par le fait de ne jamais s'engager pour plus de trois ans avec un opérateur logistique contre vingt chez les concurrents. Nous détaillerons dans un chapitre suivant les choix des distributeurs en matière d'externalisation logistique.

L'aménagement du temps de travail est un axe de réflexion important pour les distributeurs. L'hypermarché reçoit la marchandise vers 5 heures, met en rayon jusqu'à 9/10 heures, puis la vente se déroule jusqu'à 20/22 heures. On utilise assez peu la tranche qui s'étend de 22 heures à 5 heures. Pourquoi ne pas imaginer de disposer les marchandises dans cette tranche à l'entrée du point de vente, dès lors que les aspects sociaux sont pris en compte et réglés ?

3.1.3. Inventaire des infrastructures logistiques

3.1.3.1. Inventaire général

Nous avons procédé à un inventaire des infrastructures logistiques des principaux distributeurs dont nous avons présenté les caractéristiques typologiques dans le chapitre précédent. Les sources utilisées pour dresser cet inventaire ont été dans un premier temps livresques (Atlas LSA 1995; Eurostaf, 1994; Garreau, 1994), puis dans la plupart des cas vérifiées auprès des entreprises concernées (rapports annuels d'activité et entretiens), ce qui n'a pas manqué de révéler des écarts parfois importants, tout en tenant compte des surfaces louées et des entrepôts sous-traités auprès de prestataires. Lorsque cela était possible, nous avons retracé la mise en oeuvre de ces installations dans une perspective historique. Nous avons également un travail cartographique qui permet de confirmer les stratégies d'implantation régionales de ces distributeurs en relation avec l'implantation de leurs magasins.

Notre étude est basée sur un échantillon des 10 premières enseignes de distribution, dont l'ensemble des 237 sites de stockage représente 4,5 millions de m2 pour une surface de vente totale de 11,9 millions de m2. Le ratio moyen surfaces de vente / surfaces logistiques est donc de 2,6. Cora, Leclerc et Promodès appartiennent à la catégorie pour laquelle le ratio est supérieur, ce qui signifie que pour ces enseignes, les rotations de stock sont plus élevées ou que le recours au stockage spéculatif est moindre. Casino, Comptoirs Modernes et Docks de France développent des surfaces de stockage supérieures à la moyenne.

Globalement, la solution de l'entrepôt mixte apparaît la moins usitée (25% du nombre de sites). En réalité, cette situation de 1995 résulte d'une évolution marquée par le renforcement de la spécialisation des sites. Les sites dédiés uniquement aux produits frais représentent 34% et les sites dédiés aux produits d'épicerie sèche associés aux produits bazar, voire textile représentent 41% du nombre total de sites. Il est possible de distinguer quatre familles de distributeurs en matière de type d'entrepôt:

- Carrefour et Promodès qui développent des entrepôts très spécifiques dédiés à des familles de produits parfaitement identifiées, comme les surgelés, les produits frais ou encore les fruits et légumes,
- Intermarché et Système U, qui regroupent certains produits dans le même entrepôt,
- Casino, Comptoirs Modernes, Docks de France et Cora qui ont une approche de regroupement assez prononcée, exception faite en général des produits surgelés,
- Leclerc qui ne dispose que d'un seul type d'entrepôt polyvalent.

Les surfaces de ces sites sont fonction du type de produit et de l'enseigne concernée (cf. tableau n° 25). La taille moyenne des sites est de 20 000 m2, Casino, Comptoirs Modernes, Leclerc et Intermarché étant adeptes de sites de grande taille. Pour ces enseignes, des sites de 40000 m2 à plus de 60 000 m2 sont assez courants.

Enseigne	Nombre de sites logistiques				Surfaces des sites logistiques								Surfaces moyennes des sites logistiques			
	Frais	Sec/PGC	Mixte	Total	Frais	%	PGC	%	Mixte	%	Total	%	Frais	PGC	Mixte	Total
Auchan	8	16	0	24	30000	13	204500	87	0	0	234500	5	3750	12781		9771
Carrefour	20	20	0	40							500000	11				12500
Casino	6	3	12	21	89000	15	62000	11	435700	74	586700	13	14833	20667	36308	27938
Comptoirs Modernes	5	0	5	10	0	0	0	0	218550	100	218550	5			43710	21855
Cora	2	4	6	12	47000	23	70800	35	86000	42	203800	4	23500	17700	14333	16983
Docks de France	12	12	12	36	54680	11	206100	41	237617	48	498397	11	4557	17175	19801	13844
Intermarché	19	15	5	39	312152	33	460442	49	159940	17	932534	20	16429	30696	31988	23911
Leclerc	0	5	13	18	0	0	112000	21	434000	79	546000	12		22400	33385	30333
Promodès	19	20	4	43	100100	20	248500	50	150000	30	498600	11	5268	12425	37500	11595
Système U	9	15	2	26	51342	13	327289	80	31000	8	409631	9	5705	21819	15500	15755
Total	100	110	59	269	684274	15	1691631	37	1752807	38	4628712	100	6843	15378	29709	17207

Tableau n° 25: Structures logistiques des distributeurs: synthèse en 1994

Figure n° 35: Analyse comparative des surfaces de vente et logistiques

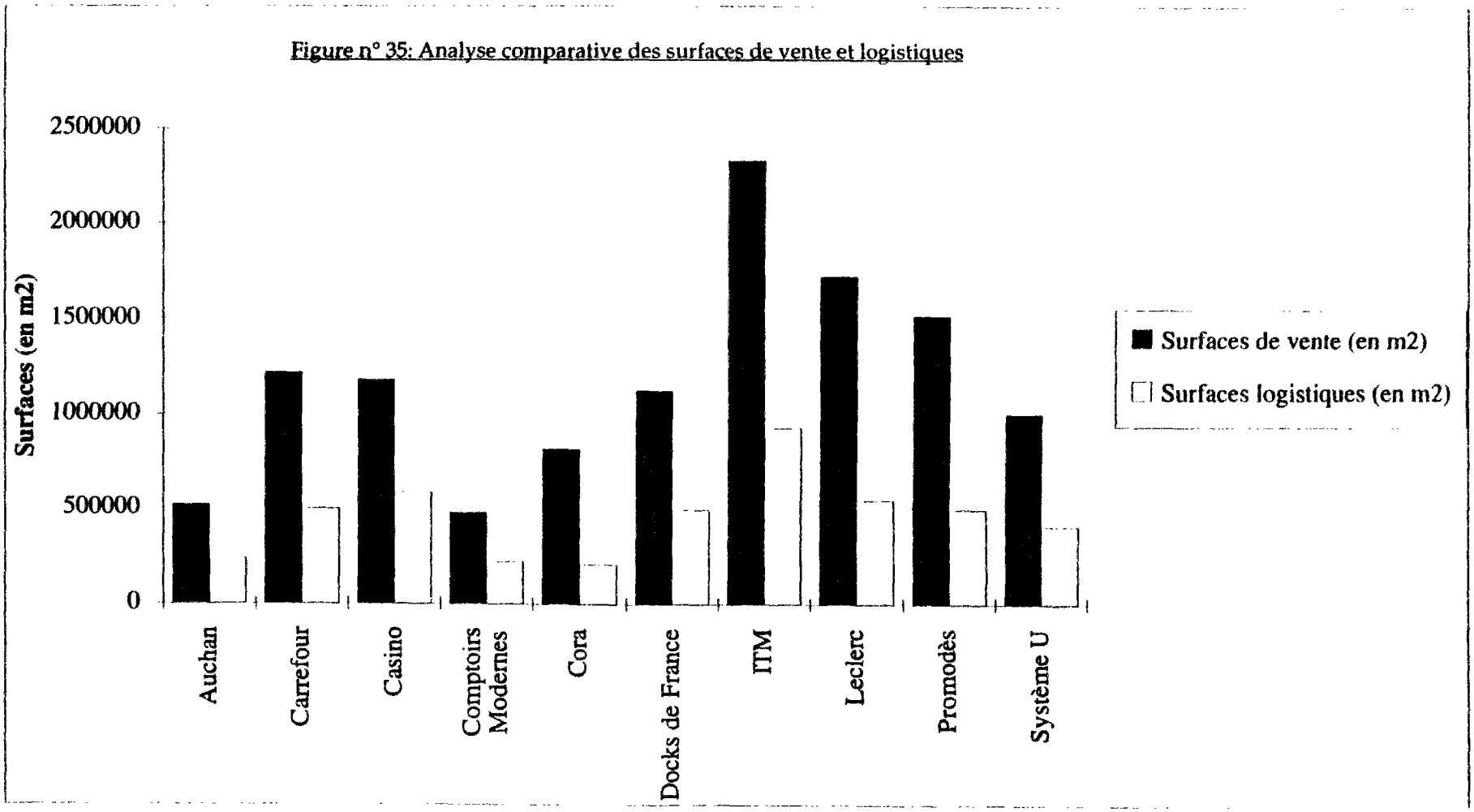
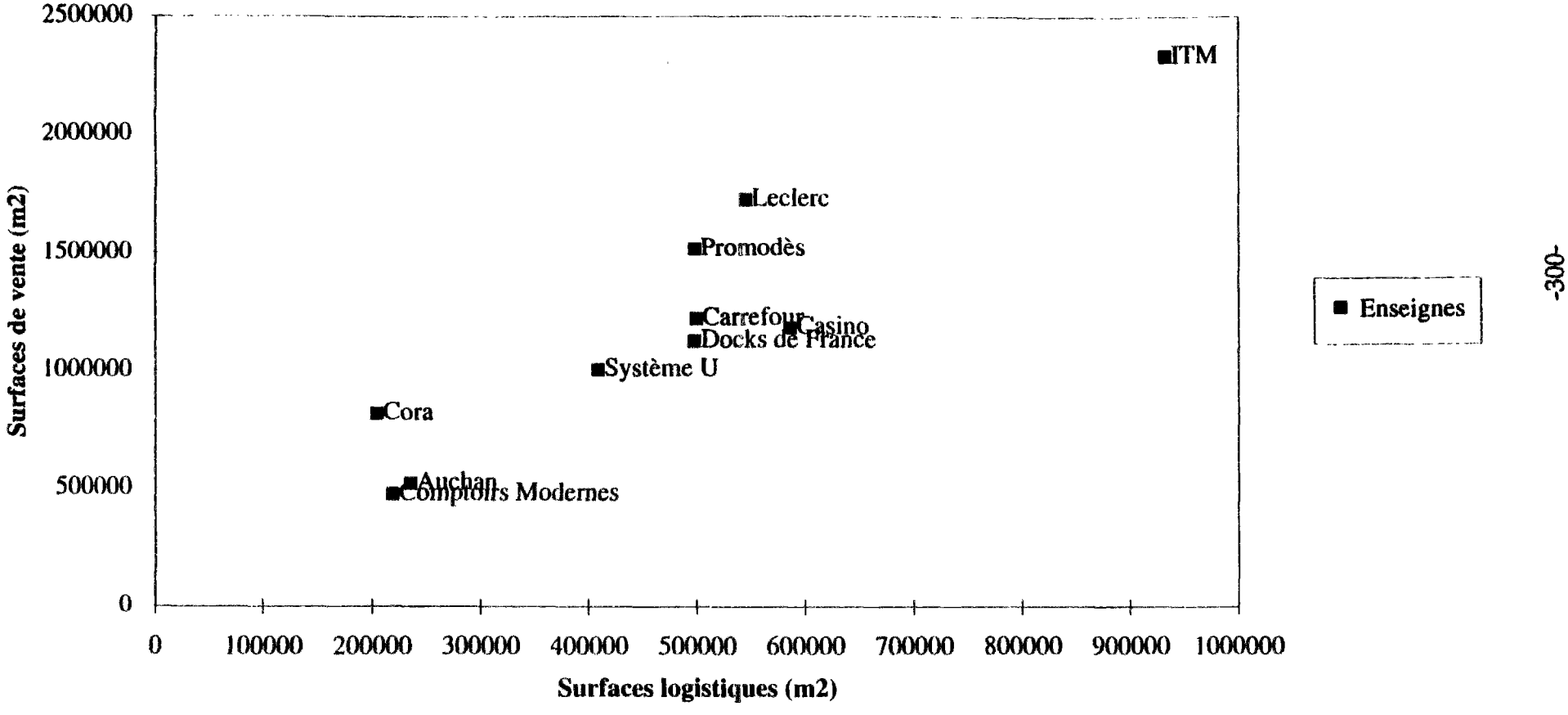


Figure n° 36: Surfaces de vente et surfaces logistiques



Promodès et Docks de France ont opté en moyenne pour des surfaces plus petites allant de 5 000 à 15 000 m2, mais on trouve également des sites de très grande surface. Les sites dédiés aux produits frais ne représentent que 15% des surfaces totales pour une taille moyenne de 8 500 m2; Cora, Casino et Intermarché développant des entrepôts produits frais supérieurs à 17000 m2, voire de plus de 20 000 m2. Les sites dédiés aux produits secs ont une surface moyenne de 17 000 m2 et ce sont les sites mixtes qui développent en moyenne les surfaces unitaires les plus importantes, de l'ordre de 30 000 m2.

Enseigne	Surfaces de vente (en m2)	Surfaces logistiques (en m2)	Ratio
Auchan	522400	234500	2,2
Carrefour	1216756	500000	2,4
Casino	1179488	586700	2,0
Comptoirs Modernes	477197	218550	2,2
Cora	818467	203800	4,0
Docks de France	1125276	498397	2,3
ITM	2333887	932534	2,5
Leclerc	1727603	546000	3,2
Promodès	1518116	498600	3,0
Système U	1005661	409631	2,5
Total	**11924851**	**4628712**	**2,6**

Tableau n° 26: Surfaces de vente et surfaces logistiques en 1994

Le tableau n° 26 présente les ratios entre les m2 dédiés à la vente et les m2 logistiques. Ce ratio, selon nos estimations, varie de 2,0 pour Casino, enseigne qui développe le plus grand nombre de m2 de stockage et de préparation de commande par rapport à son potentiel de vente, à 4,0 pour Cora. La difficulté de ce travail réside dans l'éventuel recours à des prestataires logistiques (systématique pour Carrefour), les surfaces sous-traitées n'étant pas alors toujours déclarées par les entreprises. Néanmoins, on peut retenir l'idée que pour la grande distribution en France, pour 1 m2 à la vente un peu plus 1/3 m2 est nécessaire à l'exploitation logistique et aux activités spéculatives. Les écarts par rapport à cette moyenne résultent des politiques spéculatives, de la performance des approvisionnements (rotation des produits), des réserves encore existantes en magasin (Leclerc) et des circuits de livraison (direct sur magasin). Les figures n° 34 et 35 donnent une illustration de cette situation.

Nous présentons dans ce qui suit les éléments qui nous semblent caractériser le mieux les logistiques de ces enseignes sous forme synthétique, puis plus détaillée pour Auchan et Comptoirs Modernes:

Enseignes	Stratégie et principes d'organisation logistique	Sites logistiques	Pourcentage du flux par circuit indirect
Auchan	- direction des approvisionnements dépendant des services centraux - fonctions achat et logistique parfaitement distinguées		60% en indirect
Carrefour	- sous-traitance complète des activités logistiques auprès de sous-traitants, qui mettent à disposition des moyens dédiés. - 19 prestataires spécialisés par famille de produits - circuits logistiques dédiés pour hard-discount - achats et logistiques séparés - un chef de file logistique par région	entrepôts: - 14 pour épicerie sèche - 6 pour BSA - 5 produits surgelés - 7 produits frais - 4 fruits et légumes - 4 produits de la marée soit, 500 000 m2	60% épicerie sèche 95% produits frais 100% marée, surgelés
Casino	- direction unique des achats et de la logistique au niveau groupe dépendant de la Direction Générale - une direction logistique par région	- 19 entrepôts, dont 6 sous-traités - critères de différenciation des entrepôts . produits pondéreux (liquides) . entrepôts régionaux (produits secs, frais et surgelés) . entrepôts centralisés à vocation nationale (produits à rotation lente et non alimentaire) soit, 586 000 à 700 000 m2	majoritaire
Comptoirs Modernes	- stratégie d'intégration et de maîtrise de la logistique - organisation logistique calée sur la structure en filiales régionales - activité logistique en propre et recours aux prestataires		98%
Cora	- aucun moyen logistique en propre - plupart des produits livrés en direct sur magasin sauf surgelés et épicerie sèche	- 4 entrepôts spécialisés par marque nationale, marque distributeur et premiers prix	majoritaire
Docks de France	- logistique intégrée en propre, recours aux sous-traitants pour surfaces additionnelles - un chef de file pour la logistique groupe et deux directeurs logistiques pour chacune des 5 sociétés		95% sur entrepôts

Intermarché*	- la logistique est considérée comme un axe stratégique: "clé de voûte du groupement, qui permet de diriger de loin et de gérer de près" - filiale en charge de la logistique: ITLF (Interlogistique France), dont l'objectif est de livrer les commandes journalières des points de vente avec le meilleur taux de service au moindre coût, et un tiers temps logistique par région - évolution d'une politique d'achats spéculatifs (50% des achats) à la recherche d'une meilleure rotation des stocks	- 97% des commandes correspondent à des colis - chaque base livre en moyenne 100 magasins	85% en indirect
Leclerc	- coopérative d'approvisionnement qui cumule rôle d'achat et logistique. Pas de service logistique, traité par le directeur de la centrale - sites logistiques détenus en propre - fréquence de livraison des magasins: 1 fois par semaine, sauf commandes urgentes	- 17 sites logistiques	60% en direct sur les magasins 30% sur entrepôt 10% via grossiste pour les produits frais
Promodès	- structure logistique héritée du métier historique de grossiste de l'enseigne intégrant la logistique. Une direction fonctionnelle groupe et une direction opérationnelle par région - logistique centrale différenciée par nature de flux et type de magasin - hypermarchés livrés en prestation logistique et supermarchés en activité de gros - logistique de proximité: Prodim - logistique hard-discount propre très intégrée	- sites spécialisés pour épicerie, produits frais, surgelés sur mêmes lieux géographiques - 13 entrepôts pour PGC, brasserie: 200 000 m2 - 5 entrepôts pour produits à faible rotation: 60000 m2 - Prodim: livraison de 2000 magasins de proximité: 193 000 m2	90% en indirect
Système U	- commission logistique nationale - logistique décentralisée, voire régionalisée et détenue en propre	- produits livrés directement sur magasins: textile saisonnier, charcuterie-volaille, - livraisons par grossiste quand marché amont non concentré - fréquences de livraison: . produits frais: 3 à 4 fois par semaine . épicerie-liquides-DPH: 2 fois par semaine . produits surgelés: 1 à 2 . non alimentaire: 1	majoritaire pour surgelés et non-alimentaire permanent

Tableau n° 27: Caractéristiques logistiques des enseignes de grande distribution

Nous décrivons dans le paragraphe suivant l'organisation type d'un entrepôt Intermarché (exemple de Canly: 12 950 m2 avec 240 personnes qui travaillent 6 jours sur 7) est la suivante:

- l'activité est entreposer, acheter et vendre des produits frais et réfrigérés,
- le transport est réalisé par une flotte propre qui comprend 12 tracteurs et 31 remorques, renforcée par la sous-traitance disposant de 14 tractionnaires (10 prestataires issus de petites entreprises locales). On dénombre 50 départs par jour pour un kilométrage moyen de 9 570 km,
- la manutention est réalisée par environ 100 engins, qui manipulent plus de 9000 et 2 700 palettes par mois,
- l'entrepôt utilise un logiciel très performant qui décèle les manques, établit en permanence un état des stocks, expédie les bons de commande et prévoit les ventes quatre mois à l'avance avec une précision de 95%. Les commandes passées par les points de vente le jour J à 18 H 00 sont traitées par l'informatique la nuit et préparées le jour J+1 de 5 H 30 à 13 H 30, livrée le jour J+1 (produits sensibles: fruits et légumes) l'après-midi ou le jour J+2 le matin pour les autres marchandises (réfrigérées).

3.1.3.2. Le cas Auchan

Aspects généraux

Les fonctions commerce (achat) et approvisionnement (logistique) sont parfaitement distinguées au sein de l'entreprise. La partie commerce reste du domaine de l'acheteur (les prix d'achat sont entrée plateforme prestataire logistique) et les flux physiques sont traités par la logistique jusqu'à la mise en linéaire, en liaison étroite avec l'acheteur, qui est toujours présent aux rencontres avec le producteur, sauf dans le cas de problèmes focalisés sur des aspects purement logistiques.

Des cahiers des charges (explicitation des procédures souhaitées) sont élaborés entre l'industriel, le prestataire (choisi par Auchan) et Auchan, qui formalisent l'engagement sur le respect des procédures, ainsi que des tableaux de bord rendant compte des résultats obtenus.

Ces tableaux de bord sont à destination à la fois des industriels, du prestataire et des magasins, chacun participant à la performance logistique de la chaîne globale. Les dimensions qui sont évaluées sont:

- le respect des procédures (heures prévues des passations de commande,...)
- le respect des quantités demandées par le magasin (en produits et en unités de manutention (expos, rolls, palettes): le prestataire met à disposition des magasins un stock de ces unités de manutention pour assurer des rotations produits correctes)
- le respect des délais de mise à disposition.

On a observé une corrélation entre le taux de service obtenu sur la plate-forme logistique du prestataire et l'industriel concerné. Les meilleurs industriels en ultra-frais sont de manière décroissante: Chambourcy (qui d'ailleurs sous-traite entièrement sa logistique), Danone et Yoplait.

Les outils de gestion et d'information

Auchan utilise pour évaluer:

- l'industriel, un taux de service (nombre de lignes de commande commandées / nombre de lignes de commande servies, idem avec nombre de produits) et un indicateur de fraîcheur (DLC),
- le prestataire, les mêmes indicateurs, en y ajoutant le respect des horaires de livraison et de la qualité des emballages et du suivi de ceux-ci.

La mise en oeuvre des systèmes EDI est plus avancée dans la relation entrepôt-industriel, que dans la relation magasin-industriel (sauf dans le textile). Le système d'information n'est globalement pas adapté à la passation de commande automatique continue vers l'industriel heure par heure, ce qui pourrait à terme signifier le réapprovisionnement automatique par l'industriel.

Le cas des produits frais

Après chaque livraison (6 jours sur 7, 1 fois par jour) entre 3 et 6 heures le matin, le chef de rayon, qui est directement responsable de la qualité de son stock, remplit son linéaire entre 6 et 9 heures, le magasin passe sa commande de réapprovisionnement entre 9 et 12 heures à l'industriel (alors qu'en sec pour la plupart des produits (certains produits sont livrés directement sur les magasins du fait de leur volume: farine, sucre et papier hygiénique par exemple), le magasin passe sa commande à l'entrepôt).

L'évaluation des quantités à commander se fait à partir d'un logiciel (Pégase), qui donne une mercuriale sur les consommations passées, ce qui permet au chef de rayon de calculer ses besoins.

Il n'y a pas de déclenchement automatique du réapprovisionnement à partir des sorties caisses (cette démarche est en cours de réalisation pour le rayon surgelés).

La philosophie du système, basée sur un métier de commerçant et non de logisticien, est qu'il n'y ait pas d'écran créé par la logistique entre le commerce du distributeur et le commerce de l'industriel. Le magasin reste donc en contact avec l'industriel pour la passation de la commande et la facturation, ce qui est beaucoup plus dynamique pour le commerce de l'industriel.

C'est donc l'industriel, qui gère les livraisons au niveau administratif, et le prestataire au niveau physique.

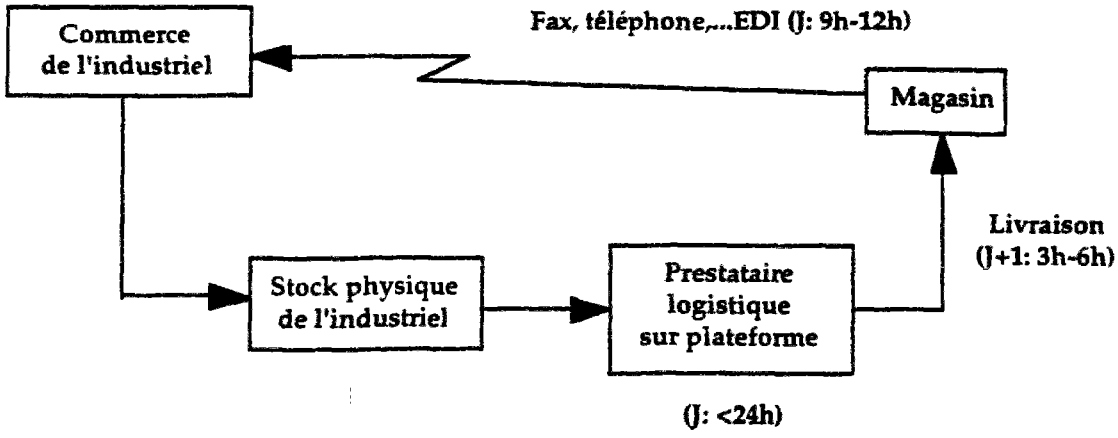


Figure n° 37: Flux logistiques dans les produits frais

L'objectif, au niveau physique, est de faire des camions complets par magasin, soit des unités logistiques de 8 à 10 tonnes, donc de répondre à une double préoccupation de simplification et de massification. Le problème posé par une telle organisation n'est pas de constituer des camions complets, ce qui est autorisé par la structure des magasins, mais l'utilisation horaire des véhicules, qui est lié au temps d'accès des magasins pour des distances courtes inférieures à 50 km.

Les organisations futures sont donc orientées vers la recherche d'un flux continu avec n livraisons étalées sur toute la journée, ce qui signifie un flux tendu en aval et moins tendu en amont. La conséquence est que le même camion livrera n magasins.

La position des sites logistiques répond à la répartition géographique des bassins de magasins. On distingue 4 types d'outils dédiés et séparés:

- plateforme pour les fruits et légumes
- plateforme pour crèmerie (BOF et ultra-frais)
- plateforme pour produits carnés
- entrepôt pour surgelés.

Le nombre de ces sites n'est pas indifférent à un calcul économique (sans être le véritable résultat d'une optimisation rationnelle). On constate que la somme des commandes des magasins pour un bassin donné dépasse le seuil minimum de remise quantitative.

Quand, il y a des retards, c'est dans 90% dû au magasin, qui a passé sa commande en retard. Les ruptures s'expliquent pour 2/3 par des ruptures fournisseurs et pour 1/3 par des erreurs de commande la part des magasins (au niveau de la détermination des besoins par rapport à une taille de linéaire donnée).

Le stock total représente environ 3 jours, le stock en linéaire couvrant le stock de sécurité.

3.1.3.3. Le cas Comptoirs Modernes

L'organisation logistique du groupe recouvre les besoins des enseignes Stoc, Comod et Marché Plus, les hypermarchés étant entièrement rattachés à la logistique Carrefour. Elle est calée sur le découpage géographique des filiales, qui ont toute autonomie pour organiser leur logistique et déterminer leur politique d'impartition en matière de sous-traitance logistique. Chaque filiale dispose d'un entrepôt comme le montre le tableau suivant:

Filiales	Structure commerciale	Surfaces de vente (m2)	Surfaces d'entreposage (m2)
CMBD (Lagnieu)	12 départements (Bourgogne) 67 supermarchés Stoc	84434	35350 (Saint Sorlin)
CMEN (Le Mans)	14 départements (Normandie et Pays de Loire) 64 supermarchés Stoc 154 magasins Comod et 10 Marchés Plus	86943 40628	40000 (Le Mans)
CMER (Rennes)	11 départements (Bretagne) 49 supermarchés Stoc 135 Comod et 7 Marchés Plus	58037 39769	35200 (Cesson Sévigné)
CMMU (Bourges)	11 départements (Centre, Auvergne) 95 supermarchés Stoc	108000	63500 (St Germain du Puy, Bourges)
CMUC (Meaux)	19 départements 77 supermarchés Stoc 105 magasins Comod et 6 Marchés Plus	83600 23000	44500 (Crépy en Valois)

Tableau n° 28: Structure logistique de Comptoirs Modernes

Les organisations logistiques sont les suivantes:

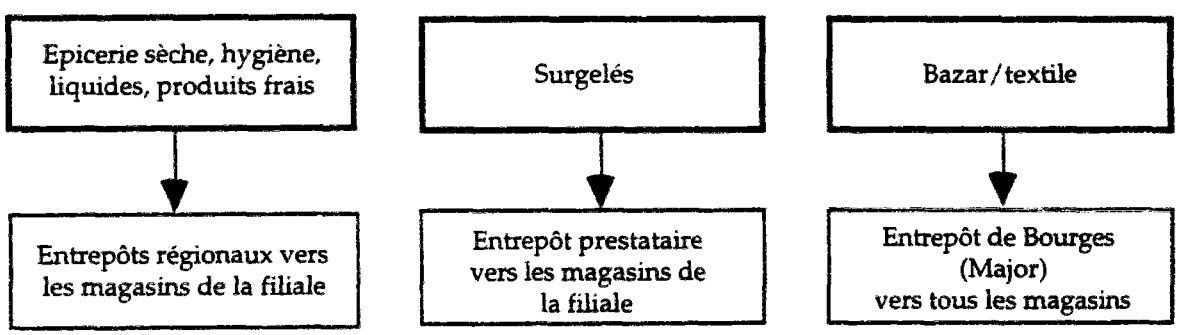


Figure n° 38: Organisations logistiques de Comptoirs Modernes

Sauf exception, les marchandises passent obligatoirement par un entrepôt afin de massifier les flux. Dans la mesure où la politique de prix conduit à la constitution

d'un assortiment peu profond, les taux de rotation restent relativement élevés et les livraisons fréquentes. Elles sont quotidiennes pour les produits frais. En revanche, elles sont déclenchées au coup par coup en fonction des commandes magasin pour d'autres familles.

3.1.4. Synthèse cartographique

La représentation cartographique apparaît intéressante à développer, car le mouvement de contrôle des flux logistiques par les distributeurs n'est pas sans impact. Comme le note Quarmby (1989), les caractéristiques des opérations des systèmes contrôlés par les détaillants sont: petit nombre de grands dépôts, utilisation de grands véhicules, simple livraison, transport d'approche, grande région géographique couverte par chaque dépôt, alors que celles des systèmes contrôlés par les fournisseurs: grand nombre de petits dépôts, utilisation de véhicules plus petits, livraisons en plusieurs points, taille réduite des zones couvertes par chaque dépôt.

Impact de la localisation de l'entrepôt sur les coûts de transport (*et vice versa*): des écarts importants dûs à la structure régionale de distribution.

La spécialisation des entrepôts n'est pas indépendante de leur localisation géographique en cohérence avec la densité démographique: les entrepôts spécialisés dédiés à une famille de produits sont particulièrement présents dans les régions industrielles et urbaines (Ile de France, Nord Pas de Calais, Picardie, Haute-Normandie, Lorraine, Paca), alors que les régions plus rurales (Bretagne, Pays de la Loire, Alsace, Franche Comté) sont occupées par des sites logistiques mixtes qui associent produits frais et secs.

Plusieurs grandes agglomérations provinciales constituent de véritables pôles logistiques comptant plusieurs sites et plusieurs distributeurs: Lyon, Toulouse, Nantes, Bordeaux, Le Mans, Nîmes, Nancy, Montpellier, Caen et Aix en Provence.

3.1.5. Conclusion d'étape sur la logistique de la grande distribution et les relations producteurs-distributeurs

Il est indéniable que la montée en puissance des distributeurs (Ducrocq, 1994) s'est accompagnée d'un accroissement de la prise de contrôle des chaînes d'approvisionnement par ces distributeurs au détriment des producteurs. Ce contrôle a une double nature:

- le contrôle de la logistique: la logistique s'est peu à peu imposée comme un facteur de compétitivité et au delà comme un facteur de maîtrise des flux de marchandises dans la filière. A terme, les plates-formes seront de plus en plus sous-traitées à des prestataires spécialisés, mais sous le contrôle étroit des distributeurs.
- le contrôle de l'information: l'exploitation des statistiques de vente fournies par la lecture optique reste balbutiante, elle représente potentiellement une source de pouvoir déterminante dans la filière.

Néanmoins, il faut reconnaître que l'ensemble des distributeurs, à l'exception d'Intermarché, reconnaissent que ce ne sont pas des logisticiens et que le commerce est leur activité première. La logistique est perçue comme un outil et non comme une finalité. Les conséquences majeures sont selon nous les suivantes:

- l'outil logistique doit être conçu de manière réversible, évolutif et flexible pour traiter les différents types de flux,

- neutre au niveau des coûts et permettre d'obtenir un avantage concurrentiel au niveau des prix de revente consommateur,

- le recours assez massif à la sous-traitance,

- la recherche de la simplification des tâches administratives et l'automatisation des processus récurrents. Chaque tâche élémentaire (approvisionner, passer une commande,...) est simple. Ce qui accroît la complexité, c'est la variété des opérations et des références pour les distributeurs en hypermarchés (chez Auchan: 80 000 références hors taille et coloris pour les produits textiles),

- l'externalisation des magasins des surfaces de réserve pour les délocaliser en sites logistiques,

- assurer une présence du produit permanente, c'est à dire limiter les ruptures.

Néanmoins, au delà de ces principes directeurs, notre inventaire révèle la diversité des organisations logistiques mises en oeuvre par les distributeurs. Nous proposons en synthèse de cette perspective organisationnelle une classification typologique des distributeurs du commerce organisé en matière de logistique selon les critères suivants:

- la part des flux qui transitent par des sites logistiques, qui mesure la volonté des enseignes à remonter les chaînes d'approvisionnement: **axe d'intégration**. Cette caractéristique est à rapprocher de l'importance des ressources logistiques mises en oeuvre comparées aux surfaces de vente des magasins. Les motivations de cette intégration sont la recherche de la transparence des coûts logistiques et leur diminution, la suppression des grossistes et la possibilité de proposer des logistiques de distribution à de petits industriels régionaux. L'ensemble de la grande distribution est aujourd'hui très intégrée à l'exception de Cora et de Leclerc,

- la part des activités logistiques sous-traitées qui exprime l'implication des enseignes dans la maîtrise d'un outil logistique en propre ou non: **axe d'externalisation**. Recourir à un prestataire logistique permet de variabiliser les coûts logistiques et donc de pouvoir répondre à une stratégie d'opportunité en fonction du développement des magasins et de leurs types pour une enseigne donnée. On peut s'attendre pour ce groupe d'enseignes à des structures logistiques évolutives (nombre et localisation des sites logistiques) en fonction des opportunités d'achat (mouvement spéculatif), des assortiments de produits et plus généralement du développement de l'enseigne. Les enseignes qui font appel le plus à la sous-traitance sont: Carrefour, Cora. Les champions de la logistique en propre sont: Intermarché, Docks de France et Promodès. Selon Benoun et Héliès (1993), certains distributeurs passant par des partenaires logistiques extérieurs continuent toutefois à conserver une partie de leur logistique en propre afin de comparer les coûts d'une logistique "en interne" à une logistique "en externe", ce qui est par exemple le cas de Marks & Spencer.

- le recours aux critères logistiques dans le référencement des fournisseurs et la mise en oeuvre de sanctions en cas de mauvais niveau de service: **axe sanction/récompense** (cf. section 2),

- la position respective des achats et de la logistique, ainsi que la structure centralisée ou décentralisée de la fonction logistique: axe organisationnel.

Le schéma suivant propose une représentation de cette classification:

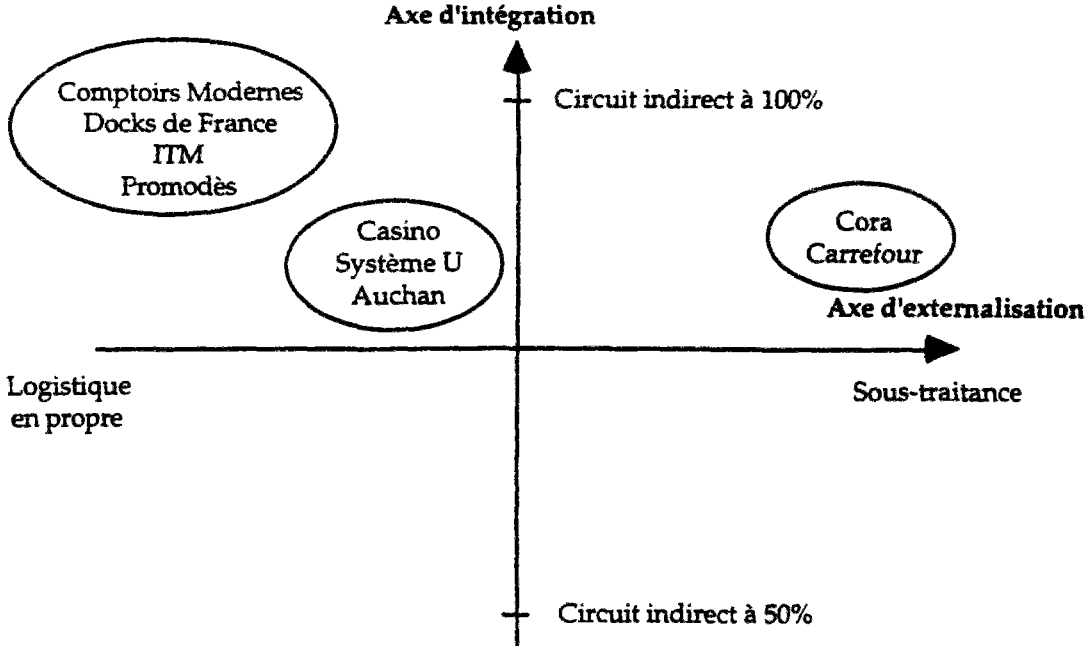


Figure n° 39: Typologie logistique des enseignes de grande distribution

3.2. Le cas d'un réseau de distribution détenu par un industriel

Nous présentons dans ce qui suit les caractéristiques logistiques du réseau commercial du manufacturier et les modalités actuelles de traitement des flux du manufacturier sous l'angle double du réseau et du manufacturier, dans le cadre de deux pays, la France et UK.

3.2.1. Les prévisions des ventes

Réseau R	Groupe manufacturier M
CAS FRANCE	
Marques M. et K. Calcul d'un chiffre global en unités en novembre-décembre n-1 en T, PL, camionnette et agraire, par marque (M., K.). Ce chiffre au global Réseau R est utilisé pour la négociation commerciale avec le manufacturier pour obtention des conditions commerciales. Ce chiffre est transmis à l'organisation commerciale pays. Définition d'un objectif commercial en décembre, qui est différent du chiffre précédent.	Chiffre communiqué aux directions commerciales Europe et France. Puis retransmis au chef produit.

TMST (marque 3ème ligne du groupe M) En octobre, prévision annuelle saisonnalisée et glissant sur 3 mois au code article élémentaire, consolidée au niveau Europe, puis commande passée par chaque pays.	Le manufacturier récupère l'information au niveau du responsable logistique, qui la transmet à la planification usine qui la traite de manière spécifique

CAS UK	
Marques du groupe manufacturier Pas de prévision des ventes, mais rapprochement entre prévision d'achat du réseau et de vente du manufacturier (ces dernières étant supérieures de 20% aux premières). Echange d'information réciproque entre le manufacturier et R UK sur les ventes réalisées à la dimension.	Estimation par le manufacturier des ventes prévisionnelles de R UK

Tableau n° 29: Interface manufacturier-réseau sur les prévisions des ventes

En synthèse de cette présentation de l'existant, il nous est possible d'identifier les points suivants:

- pour le réseau R:
  - . pas de prise en compte d'information sur la saisonnalité,
  - . pas de réactualisation formalisée de l'objectif commercial, mais suivi continu
- pour le manufacturier:
  - . pas de traitement spécifique du flux du réseau en particulier sur le calcul de l'aléa,
  - . la logistique centrale planifie la prévision sans prendre en compte le stock présent dans le réseau

La phase relative aux prévisions des ventes au sein du processus logique pose les questions suivantes:

- le réseau doit-il faire des prévisions des ventes et plus généralement, qui doit être en charge des prévisions ?
- quel doit être le niveau de détail des prévisions (horizon, référence)?
- qui valide les prévisions ?
- quel doit être l'objectif de la prévision: le selling-in ou le selling-out ?

3.2.2. La gestion des commandes

Dans la plupart des pays, il n'y a pas de prévisions de vente faites par le réseau R et transmises au manufacturier. Il serait possible d'en faire au niveau régional, mais pas au niveau du point de vente. Une agence du réseau R peut passer jusqu'à 8 commandes par jour, qui seront regroupées en 1 ou 2 livraisons quotidiennes (mais il y aura 8 bordereaux de préparation de commande chez le manufacturier M).

Ainsi le nombre total de livraisons sur une agence du réseau R est de l'ordre de 2,8 livraisons par jour, bien que le stock moyen soit élevé.

Dans un passé encore récent, alors que la consommation nationale du pneu n'était pas saisonnalisée (+ ou - 5% autour de la moyenne) en UK, le sell-out comprenait des pics selon les cycles de campagne. Maintenant pour R UK, la gestion

du stock des points de vente se fait sur un stock type régional qui est prédéterminé et que les points de vente doivent maintenir.

Réseau R	Groupe manufacturier M
CAS FRANCE	
Marques M. Commande au coup par coup.	Plus de prise de commande par la route. Saisie de la commande, puis validation automatique: - si disponibilité: édition du bordereau de livraison et de la picking liste, - si pas de disponibilité, mise en back order et l'agence du réseau est prévenue.
TMST Quantités minimales de commande: 1000 enveloppes pour optimiser les contenants	
CAS UK	
Commande 1 fois par semaine pour tourisme et camionnette, selon le schéma suivant: - proposition de commande dans la nuit de mardi à mercredi, - commande électronique transmise au manufacturier le mercredi pour chaque région, validée par le chef de région (7), - transmission au central du R UK	- ressaisie chez le manufacturier en central le mercredi matin vers 10h30, - allocation des commandes par CD vers 12h00, - réception des commandes selon un mode fax dans les dépôts.

Tableau n° 30: Interface manufacturier-réseau sur la gestion des commandes

Le système de passation de commande est, en France, le suivant :

- il existe une information disponible à l'article, qui donne une indication de la consommation moyenne de la semaine et qui calcule un seuil (selon la vie du produit) par lissage (80% à la donnée cumulée n-2 et 20% à la donnée de la semaine précédente n-1):

Appro (n)= V(n-1)*0,8 + V(n-2)*0,2

Cette approche est très risquée, car elle ne prend en compte les actions promotionnelles locales, ou les produits en fin de vie sur lesquels on fait des efforts. Elle correspond beaucoup mieux à un schéma de gestion des références "A" que des références "C",

- le chef d'agence a également la possibilité d'utiliser un seuil manuel,

- dans la réalité, le stock est aussi géré de manière visuelle, dans au moins 30% des cas. Il s'agit donc d'une gestion des stocks basée sur le physique et non sur le logique, avec en plus souvent l'absence de prise en compte de l'en-cours de commande,

- les commandes sont passées par téléphone, ce qui permet d'avoir un feedback immédiat sur la disponibilité des produits chez le manufacturier.

En synthèse, nous pouvons relever les points suivants:

- les voyageurs du manufacturier ne visitent plus les agences du réseau pour obtenir une commande, seul le besoin d'information technique nécessite leur visite. Il y a risque de dérive, car le poids de vente du réseau R ne devient plus intéressant à visiter pour le voyageur du manufacturier M,

- le processus de transmission des commandes en UK résulte principalement d'une infrastructure informatique qui doit encore renforcer son caractère automatique.

3.2.3. La gestion des stocks

De l'ordre de 50 jours , le niveau de stock élevé s'explique par:

- une faible habitude des chefs d'agence à gérer leurs stocks,
- le grand nombre de références (2000 références pneumatique, 5000 références en général)
- les conditions commerciales octroyées par les manufacturiers qui stimulent l'achat quantitatif lors des campagnes (en France, on s'est acheminé vers une suppression des campagnes vers le réseau pour supprimer cet effet logistique pervers).

Les questions soulevées sont les suivantes:

- faut-il laisser la gestion des stocks aux agences ?
- qui décide de l'affectation des produits entre les agences lorsqu'il y a rupture de stocks ?

Ces stocks sont principalement sur les références "A" alors que pour les autres références, il y a réassort en quelque sorte en flux tendu. Cette logique s'explique par la volonté des points de vente de bénéficier des remises commerciales quantitatives. Pour atteindre les seuils de remise, il est donc préférable pour eux en terme de gestion du risque de commander dans les références à plus fortes rotations.

Le stock apparaît donc comme un stock de référencement (2 à 4 enveloppes par catégorie retenue, ce qui signifie 1 200 pneus en stock) dans une logique de réassort quotidien.

Par ailleurs, on peut s'interroger sur la qualité du stock informatique, qui est tenu à partir des entrées et sorties. 30% des agences font une vérification 3 à 4 fois par semaine, 30%, 1 à 2 fois par semaine, et 40% au moment de l'inventaire de fin d'année.

3.2.4. Les livraisons

Réseau R	Groupe manufacturier M
CAS FRANCE	
Marques groupe manufacturier Edition d'un bon dans l'agence (BLF: Bon de livraison du fournisseur) issu de la validation de la livraison, ce qui déclenchera la facturation. Le chauffeur fournit un bordereau d'expédition avec le rappel du numéro de commande. Le contrôle de la réception est fait lors de la mise en stock et non lors du déchargement. Contrôle de la facture en central.	- pour zone domicile: livraison par moyens propres (cdes le soir, livraison le matin J+1, cdes matin, livraison après-midi). Chargement camionnette et livraison dans le cadre de la tournée, - pour zone expédition: cde soir, livraison J+1 matin par messager.

Tableau n° 31: Gestion des livraisons du manufacturier au réseau intégré

Les points suivants méritent d'être notés:

- la méthode de préparation des commandes chez le manufacturier (au fil de l'eau dans les dépôts) laisse supposer au chef d'agence réseau R, qu'il n'y a pas d'offre logistique formalisée du manufacturier ou que cette logistique est au service total de ses clients,
- des dépannages entre points de vente réseau R sont réalisés,
- il n'y a pas de mise à jour des stocks dans les agences de manière homogène (de 1 heure à 1 ou 2 jours, quelquefois n jours en terme de délai),
- le réseau reçoit toutes les statistiques de la part de ses fournisseurs qui élaborent et délivrent l'information,
- les concurrents de R UK sont livrés tous les jours. Cette modalité est possible également pour R UK en dehors des 3 livraisons hebdomaires. Cette nouvelle organisation des livraisons des points de vente R UK a permis d'abaisser la fréquence des livraisons hebdomadaires de 3,5 à 2,4.

3.2.5. Le plan logistique du réseau

L'historique de la réflexion logistique du réseau R repose sur l'idée que dans la logique générale de diminution des prix et de recherche de rentabilité, une orientation naturelle se fait vers les achats, qui peut conduire à des approvisionnements en camions complets, qui livrent les agences. Or, ce scénario logistique peut entrer en conflit avec les structures logistiques développées par les manufacturiers. Il paraît donc pertinent de s'interroger sur les scénarios futurs de la logistique du réseau, que nous étudierons et présenterons dans le chapitre 8.

Les questions auxquelles nous chercherons à répondre seront alors plus particulièrement les suivantes:
- quel est l'intérêt pour un point de vente d'avoir une plate-forme d'approvisionnement ?
- quels sont les fournisseurs potentiels pour passage par plate-forme ?

- quel est le mode de fonctionnement logistique du réseau par pays ?
- quel est le mode de fonctionnement des concurrents ?
- quelles sont les possibilités de construction d'une logistique au niveau européen ?

Section 3: La place des prestataires de service logistique dans la coopération logistique producteurs-distributeurs

1. L'émergence et la montée en puissance des prestataires logistiques

1.1. Offres et structure du marché de la prestation logistique

Les prestataires de service logistique constituent désormais un secteur d'activité à part entière offrant un ensemble de services de qualité à un coût moindre d'opérations réalisées en interne. L'externalisation en premier lieu des opérations de transport (50% des prestations en Grande-Bretagne d'après Fernie, 1993), de stockage (20% selon les mêmes sources), de préparation des commandes, des livraisons terminales et la réalisation croissante d'opérations de pré et de post-manufacturing répondent à une triple préoccupation pour les producteurs:

- se désengager d'activités périphériques considérées comme non stratégiques pour lesquelles l'industriel ne veut plus allouer de ressources financières. La conséquence est que les industriels n'ont pas toujours donné les moyens nécessaires aux prestataires pour qu'ils développent un savoir-faire basé sur l'exploitation d'une technologie spécifique (outils informatiques et physiques). Les prestations proposées sont donc assez standardisées, et la force de la relation contractuelle varie avec le niveau des actifs spécifiques et la mesurabilité de la performance (Aertsen, 1993). Ce dernier recommande une sous-traitance quand la performance est mesurable aisément et les actifs non spécifiques (logistique en propre dans le cas contraire. La spécificité des actifs nécessite de mettre en place des mesures de sauvegarde et la difficulté de mesure des performances de contrôler la prestation réalisée en mettant en place des indicateurs de performance adaptés,
- améliorer le niveau de service, par une meilleure flexibilité, une meilleure gestion des stocks assurant une plus grande disponibilité,
- baisser les coûts en bénéficiant d'économies d'échelle et de variabilisation des coûts.

En UK, les coûts de distribution à la fin des années 1980 étaient estimés entre 12 et 15% des ventes. En 1991, ce chiffre est descendu à 5,2% (Bence, 1995a). Ces économies proviennent des économies d'échelle réalisées et d'une compensation des effets de saisonnalité.

La plupart des prestataires logistiques sont issus du transport (à l'exception de Tailleur Industrie dont le métier d'origine était l'emballage industriel), première activité sous-traitée. Ils ont développé par la suite des prestations de stockage. Les prestataires sont spécialisés en fonction des métiers qu'ils exercent (transports ou prestation logistique) et des secteurs liés aux produits:

- les produits grande consommation commercialisés par la grande distribution alimentaire: produits secs, entretien de la maison, froids positifs et surgelés, bazar et habillement,
- les produits technologiques (micro-informatique, photocopieurs, pièces détachées, appareillage médical), qui nécessitent souvent une prise en compte des gabarits spéciaux, des contraintes spécifiques de manipulation liées à la fragilité du produit, des caractéristiques aléatoires ou saisonnières des ventes (téléphone portable GSM d'Alcatel traité par Tailleur Industrie: les quantités journalières varient du simple au triple),

- les produits dangereux.

L'offre des prestataires s'articule autour de quatre vocations étroitement complémentaires et interdépendantes:

- le stockage. Le prestataire recherche des sites adaptés, fait des études d'implantations, conçoit et réalise des installations et les met en exploitation,
- la manutention et les préparations de commandes,
- le conditionnement et l'emballage, qui font partie des opérations de post-manufacturing. Le conditionnement à façon est une activité qui s'inscrit dans la logique de différenciation retardée et qui est liée, dans la grande distribution par exemple, aux campagnes de promotion, qui nécessitent des offres techniques très diversifiées (étiquetage, skin pack, soudures, blistérisation, assemblage et remplissage des publicité sur les lieux de vente),
- les approvisionnements (gestion des stocks et opérations de pré-manufacturing), le transport et la distribution.

Une cinquième activité se développe que l'on a qualifiée de pré et de post manufacturing (Tailleur Industrie fabrique et monte les roues, puis assemble les vélos vendus par Décathlon). Cette activité est le résultat des évolutions de marché au niveau des modes de consommation. La conception des produits, qui en découle, impacte les processus de production (standardisation amont et différenciation retardée) et conduit à externaliser à des prestataires logistiques des opérations à valeur ajoutée importante et complexe à maîtriser par leur variabilité intrinsèque.

Les contenus des opérations logistiques sous-traitées et les formes juridiques contractuelles sont elles-mêmes très différentes, comme les exemples suivants le montrent:

- utilisation à court terme (30 jours) d'entrepôts publics sans contrat dans le cadre d'un système multi-utilisateurs (système US),
- contrat d'entreposage dédié pour un producteur ou un distributeur sur une période pluri-annuelle (système européen),
- organisation des tournées de livraison.

La réalisation de ces opérations pour atteindre les objectifs escomptés par les donneurs d'ordre s'appuie sur des systèmes d'information dédiés (fonction pilotage et suivi des flux) et la maîtrise de la qualité (la plupart des prestataires sont certifiés ISO 9002 ou en cours de certification). Néanmoins, le niveau de performance perçu par les donneurs d'ordres n'est pas très bon. Le problème est que l'instabilité dans laquelle se trouvent les prestataires de service, ne les encourage pas à investir dans des actifs spécifiques ou des techniques sophistiquées, ce qui ne met pas le prestataire dans un rapport de force favorable entre le producteur et le distributeur. Il doit optimiser son système d'exploitation (maximiser les kilomètres chargés) sous la double contrainte des horaires de fonctionnement des sites de production (cadence de production) et des points de vente (créneaux horaires de réception des produits). A la différence des distributeurs britanniques qui laissent à leurs prestataires logistiques le temps de rentabiliser leurs investissements grâce à la mise en oeuvre de contrats d'une durée moyenne de 7 ans, les contrats qui lient prestataires et distributeurs français n'excèdent pas le plus souvent 3 ans. Les prestataires logistiques en offrant plus de flexibilité court terme à des coûts moindres ont été

identifiés comme des partenaires essentiels. Cette situation ne doit pas apparaître comme figée et certaines études récentes (P-E International Report, 1993) montrent que 75% des sociétés utilisant des sous-traitants étaient en train d'examiner sérieusement la possibilité de reprendre en propre les systèmes de stockage.

Dans l'univers de la grande distribution, il est très difficile de formaliser une démarche stratégique rationnelle des distributeurs en matière d'externalisation. Dans certains cas, le recours à un prestataire logistique externe est lié à la nature des produits à stocker ou au type de prestation à réaliser (axe de différenciation). Il est donc possible de distinguer quatre types de comportements logistiques des distributeurs face à la question de la sous-traitance (Eurostaf, 94):

- la stratégie intégratrice pas ou peu différenciée (Docks de France, Système U et Leclerc)
- la stratégie intégratrice différenciée (Casino, Comptoirs Modernes, Promodès, Intermarché)
- la stratégie non intégratrice non différenciée (Cora)
- la stratégie non intégratrice différenciée (Carrefour)

Le choix d'un éventuel prestataire logistique s'inscrit dans cette perspective typologique: les distributeurs font appel à des prestataires à dimension nationale (FDS, Danzas, Calberson, Faure et Machet), régionale (La Flèche Cavaillonnaise) et à degré de spécialisation élevé (TFE, CEGT, Socopal et Gel Service pour le frais, Spad pour les liquides).

Pour les distributeurs qui font appel massivement à la prestation sous-traitée, les raisons invoquées le plus souvent sont:

- la souplesse, c'est à dire la capacité d'abandonner les livraisons sur entrepôt en cas de diminution des remises quantitatives et de fonction,
- la plus grande efficacité, entretenue par la concurrence que se jouent les prestataires.

1.2. Avantages du recours à la sous-traitance logistique

Le recours à un prestataire logistique a donné lieu à d'importants débats. Certains y voient une source accrue de compétitivité alors que d'autres supposent une perte de contrôle sur les opérations physiques. L'achat de prestation logistique peut permettre au delà des trois objectifs majeurs pré-cités :

- de pénétrer de nouveaux marchés (Christopher, 1990). Marks and Spencer s'est implanté en France à partir d'un site logistique construit par Exel Logistics, qui était son prestataire en Grande-Bretagne,
- de réduire les risques inhérents aux investissements et accroître sa flexibilité (flotte de camions, entrepôts) par rapport à des actifs spécifiques (Aertsen, 1993),
- de rendre les coûts logistiques plus transparents,
- de faire face à des variations saisonnières d'activité,
- d'accéder à de nouvelles technologies et à des solutions innovantes, comme:
  . des technologies de l'information (tracking satellite des camions),
  . méthodes d'entreposage: cross-docking, utilisation de plate-forme d'éclatement sans stock,
  . des innovations au service de la sécurité et de la protection de l'environnement pour le stockage des produits dangereux,

. méthodes de tournées de livraison pour optimiser les coûts de transport à l'aller et au retour. Le cas de TNT en Grande-Bretagne est exemplaire à ce titre. La solution mise en oeuvre pour un équipementier automobile mondial a été imaginée totalement spécifiquement:

- plates-formes sans stock, qui procurent 24 h sur 24 h, carburant, lavage, main d'oeuvre disponible,
- point de contrôle unique,
- systèmes de doubles caisses mobiles et mise en place d'un système flexible d'unités de chargement
- transport de nuit, qui permet une optimisation des charges transportées
- partenariat à livre ouvert, qui permet une visibilité de tous les coûts, une mesure des coûts réels comparés aux coûts budgétés, une connaissance de la marge du prestataire, une réelle flexibilité pour évoluer face à des changements de clientèle, la mise en oeuvre de pénalités en cas de mauvais niveau de service.

Les relations entre donneurs d'ordres et prestataires sont bien sûr fondamentales. Les prestataires sont, d'après une étude Bossard Consultants et Aslog (1991) avant tout choisis pour leur fiabilité (85%), le prix n'arrivant qu'en troisième position (30%). Les principaux problèmes des donneurs d'ordre dans leurs relations avec les prestataires logistiques portent sur la non-transparence des coûts pour 34%, les difficultés de transmission par EDI pour 30%, la qualité insuffisante des prestations par rapport au discours commercial pour 21%, et le manque de réactivité pour 19%. De manière réciproque, les prestataires attendent de leurs donneurs d'ordre plus d'information, une meilleure définition de leurs besoins et une plus grande rigueur.

1.3. Inconvénients du recours à la sous-traitance logistique

A contrario, les risques inhérents au recours à un prestataire sont les suivants:

- un risque stratégique. Si un producteur dispose d'un avantage concurrentiel dans son activité logistique (par exemple, aptitude à livrer toutes les grandes villes d'Europe et leur région en moins de deux heures), le fait de confier à un prestataire extérieur son activité de distribution présente un risque de nivellement concurrentiel. Le prestataire peut, pour amortir ses coûts, proposer le service qu'il produit pour cet industriel à ses concurrents directs, et éventuellement à un coût marginal,
- un risque de perte de contrôle de la chaîne d'approvisionnement (Bence, 1995a),
- un risque commercial, car en cas de livraison à un client l'image de l'entreprise se voit associée à celle du prestataire,
- un risque de gestion, car il faut pouvoir garder une visibilité suffisante sur les coûts et sur le niveau de service réel fourni par le prestataire. C'est pourquoi, l'utilisation des services d'un prestataire logistique nécessite le développement de systèmes de contrôle basés sur les flux d'information. Les informations recueillies permettent de vérifier la réalisation effective du cahier des charges sur lequel le prestataire s'est engagé.

Le recours aux prestataires logistiques est très variable d'un pays à un autre. On relevait que le marché UK contractait 70% de ses besoins de distribution, alors qu'en Allemagne et en France, le chiffre n'était que de 15% (Bence, 1995b).

1.4. Evolution du contexte réglementaire

Un certain nombre de mesures légales et réglementaires ont été prises en France depuis 1992 pour le transport routier de marchandises. En particulier, la loi dite de modernisation du transport routier (1er février 1995) tend à créer une transparence des ordres de transport et des conditions de leur réalisation, ainsi qu'une rémunération du transport et des prestations annexes en fonction des opérations réalisées en prenant en compte le poids et la nature de la marchandises, la distance parcourue, mais aussi le temps passé, particulièrement au chargement et au déchargement. Ce dernier point n'est pas sans impact sur l'organisation des chaînes d'approvisionnement dans lesquelles les livraisons sont planifiées en rendez-vous horaires (produits frais).

Pour contrôler la bonne réalisation de ces dispositions, un document présent dans le véhicule mentionne les dates et heures d'arrivée et de départ du véhicule tant au lieu de chargement que de déchargement, ainsi que les prestations exécutées par le conducteur. En cas de dépassement des durées prévues dans le contrat de transport, un complément de rémunération est dû lorsque ce dépassement n'est pas imputable au transporteur. Pour les transports de détail, une franchise de 30 minutes est prévue pour l'exécution de chacun des chargements et des déchargements. Les lois prévoient enfin des sanctions pour certaines dispositions de règlements communautaires sociaux et le non-respect des réglementations.

2. La mutualisation horizontale et verticale des ressources logistiques par les prestataires de service logistiques

2.1. Place des prestataires logistiques dans les relations producteurs-distributeurs

Notre thèse sur le rôle des prestataires logistiques dans les relations producteurs-distributeurs est qu'ils peuvent jouer un rôle facilitateur en apportant des solutions techniques adaptées, dès lors qu'une démarche de coopération s'est engagée entre le producteur et le distributeur. Il permet alors de limiter les comportements opportunistes des membres d'un canal de distribution et d'accroître la transparence des coûts logistiques. Il est possible selon nous de distinguer les différentes formes relationnelles suivantes:

- à un stade initial, la relation est dyadique et ne met en place que le producteur, qui a décidé de sous-traiter tout ou partie de sa logistique, et le prestataire extérieur, ou le distributeur avec le prestataire extérieur. Deux cas peuvent se présenter, qui permettent de décomposer le stade initial en deux:

. soit, le donneur d'ordres cherche en priorité à minimiser ses coûts de distribution (cas du producteur) ou d'approvisionnement (cas du distributeur). Dans cette optique, le donneur d'ordres est prêt à ce que son flux bénéficie de la massification des autres flux: principe de mutualisation horizontale (transport de lots ou de messagerie, partage de surfaces de stockage, partage de systèmes de tri en plate-forme en horaires décalés). Le risque d'une telle approche est néanmoins la

bonne répartition des coûts réels entre donneurs d'ordres, qui sont en concurrence au niveau horizontal,

. soit, le donneur d'ordres considère sa logistique comme stratégique, en particulier par le niveau de service distinctif (contraire de la banalisation) qu'elle peut apporter (gestion des ruptures) ou par le fait que si le donneur est leader sur son marché, il permet à ses concurrents d'accéder à des marchés commerciaux (zones géographiques éloignées, clientèle à points de vente atomisés), ce qui constitue un risque stratégique réel. Dans ce cas, il demande à son prestataire externe de mettre en place des ressources logistiques dédiées, ce qui se justifie en cas de flux suffisamment massifs et réguliers, mais qui interdit les économies d'échelle relatives à une concentration des volumes et à un lissage des activités, comme nous le montrerons ultérieurement (chapitre 5). La question est donc de savoir si les conséquences d'une mutualisation horizontale sont stratégiques ou non (c'est à dire participent des facteurs clés de succès d'un marché donné).

- à un autre stade, le prestataire peut chercher à dépasser les optimisations locales précédentes en parallèle au déclin des systèmes propriétaires et participer au mouvement d'optimisation globale de la chaîne d'approvisionnement (limitation des ruptures de charge, traçabilité de la commande depuis la saisie jusqu'à la livraison du point de vente, analyse exhaustive des commandes, contrôle de la sécurité alimentaire dans le cas des produits alimentaires) en étant déclencheur ou plus modestement et de manière plus réaliste, facilitateur de la mise en oeuvre de schémas logistiques verticaux procédant d'une mutualisation verticale. Il s'agit dans ce cas:

. d'instaurer un système logistique (système d'information et organisations physiques de transport et de stockage) associant producteur et distributeur (relation 1 à 1, exemple: McCain et Promodès dans les produits surgelés),

. ou d'implanter de telles solutions entre 1 producteur et n distributeurs (cas de l'épicerie sèche), n producteurs et 1 distributeur ou encore n producteurs et n distributeurs (cas des surgelés). Nous proposerons une étude approfondie de ces systèmes dans leur dimension physique (chapitre 5) à partir du cas des eaux minérales.

La mise en oeuvre de telles solutions satisfaisant la rationalité des modèles d'optimisation est conditionnée par l'existence préalable d'une motivation et d'une démarche coopérative entre les deux donneurs d'ordre, que sont le producteur et le distributeur. Certes leur position centrale dans l'interface producteur-distributeur confère aux prestataires le pouvoir de faire progresser les organisations, mais les soumet aussi à des conflits dont ils n'ont pas nécessairement la capacité d'arbitrage.

La capacité des prestataires à intervenir positivement dans les relations producteurs-distributeurs est déterminée par:

- la pré-existence des flux d'information sur les flux physiques (la volaille fraîche de Bretagne respecte un délai de 18 heures entre l'abattoir et le linéaire: la qualité de la prestation dépend de la gestion préalable et en parallèle de l'information), ce qui signifie que les systèmes d'information peuvent communiquer et que les règles d'arbitrage sont définies par le donneur d'ordres concerné. Lorsque le producteur est à la limite de la rupture de stock (gestion de la

pénurie), il est souvent conduit à faire un choix entre deux distributeurs pour allouer ses stocks. Ce type d'information est évidemment confidentielle et peut conduire à des conflits.,

- le niveau de performance peut être obtenu lorsqu'il y a en parallèle une fonction de réassortiment (référencement par rapport au type de produit et aux quantités à appeler) et une fonction de réapprovisionnement (passation de commandes) gérées en centrale d'achat, comme le montre le schéma suivant (étude menée avec TFE dans les produits frais):

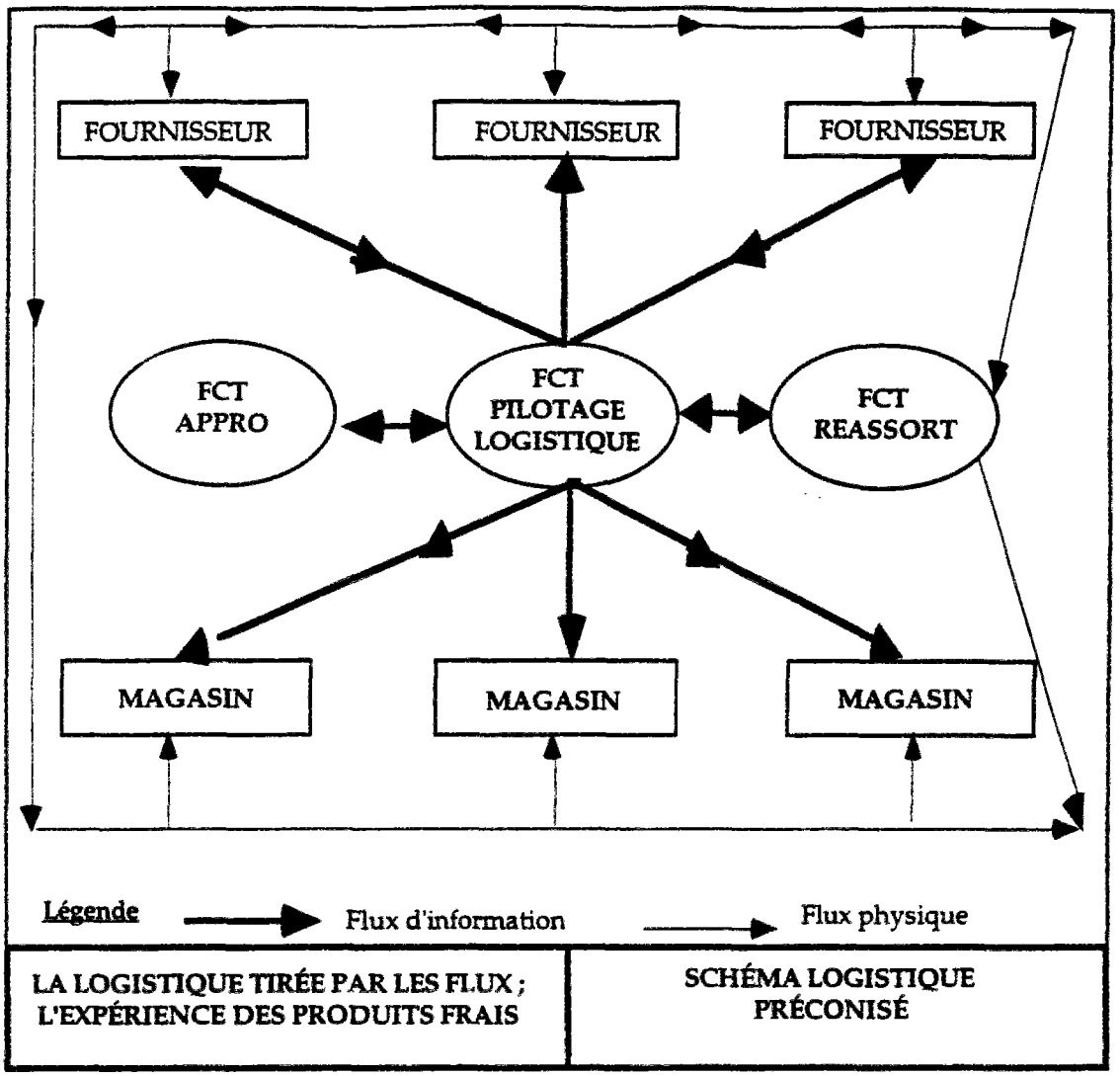


Figure n° 40: Positionnement des fonctions réassort et réapprovisionnement

- la volonté de partager des informations relatives aux produits par exemple, à partir des données caisses et du producteur, comme le montre le schéma suivant:

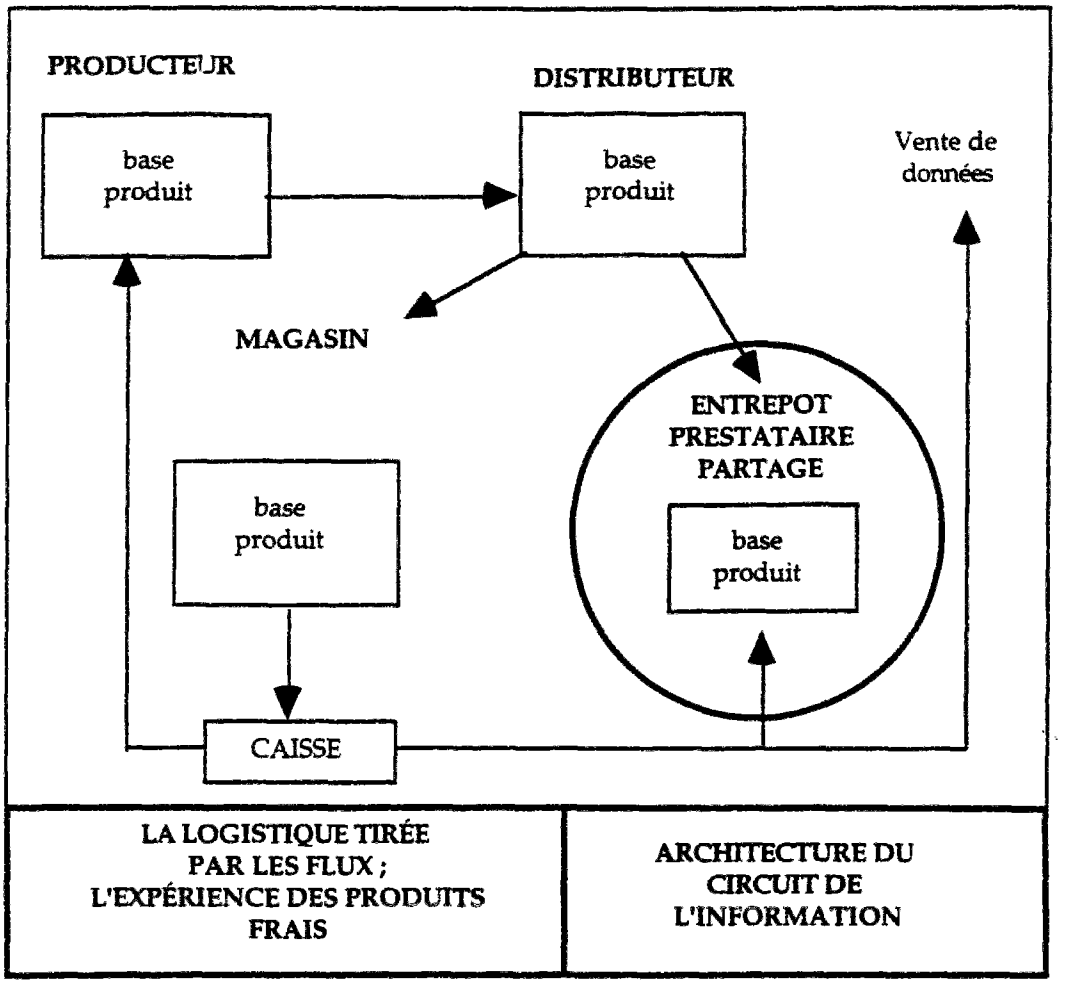


Figure n° 41: Rôle possible du prestataire logistique dans la gestion des données articles

- la mise en place d'un stock commun producteur-distributeur intermédiaire, qui serait celui du distributeur. Ce dernier devra donner des informations sorties de caisses aux producteurs et leur accorder un délai pour produire. Dans ce système, le changement de propriété s'effectue sans mouvement physique, informatiquement donc sans coût de transport. L'industriel reste propriétaire tant que le stock est en réserve, puis le stock devient la propriété du prestataire qui refacture. Il s'agit alors d'une véritable fonction de pilotage partagée, comme le montre le schéma suivant:

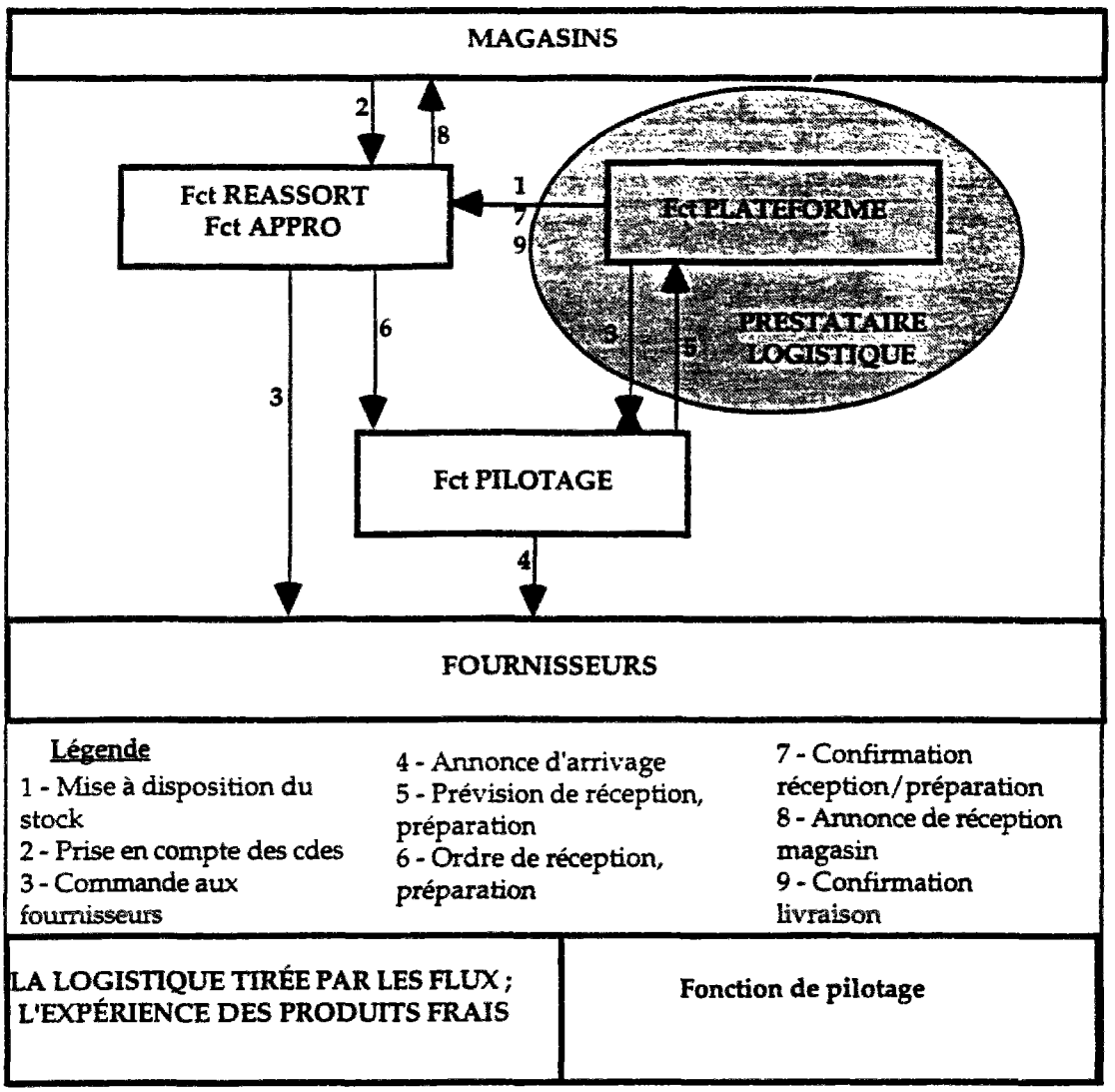


Figure n° 42: Interfaces logiques entre prestataire logistique, industriel et distributeur

La réalité logistique est éloignée de ces solutions optimales et il est vraisemblable que les prestataires auront un rôle essentiellement focalisé sur la résolution des problèmes, des litiges et la mise en oeuvre de systèmes d'informations verticalement compatibles (étude Diagma et Stockalliance, 1994), ce qui correspond à notre premier niveau de coopération. Dans la filière des produits frais, une étude du groupe Ouromoff Consultants présentée lors du SIAL de 1994 a identifié un déséquilibre en défaveur des prestataires logistiques face aux producteurs et aux distributeurs. Ce secteur semble caractérisé par:

- une très grande hétérogénéité de taille d'entreprise, qui de toute façon reste de manière générale faible face à celle des producteurs et des distributeurs,
- l'absence d'approche stratégique. Peu ont développé une offre de services intégrée associant étroitement producteurs et distributeurs, qui en ferait des partenaires incontournables,
- une culture globale de sous-traitant en quelque sorte aux ordres des producteurs et des distributeurs.

Dans cette étude, les consultants recommandent de développer un niveau de professionnalisme plus élevé et plus homogène. Un des moyens imaginés pour

atteindre cet objectif est de constituer une base de coût de revient et de tarification, la seconde découlant de la première. Il paraît, en fait, très difficile d'organiser le transport et la prestation logistique par la création d'une base d'informations transparente commune, même si celles-ci étaient différenciées par filière de produit. Un coût de transport est la résultante, entre autres, d'un volume remis par le chargeur, des fréquences d'expédition, de la configuration des histogrammes des poids livrés, des poids relatifs de chaque région. Que devient alors l'intérêt de la constitution d'une base de données qui sera incapable de gérer la diversité inhérente aux opérations logistiques, sachant que les protagonistes reconnaissent l'incapacité de la Tarification Routière Obligatoire à avoir pu traiter dans une période passée cette transparence de manière efficace ?

De plus, il est proposé de développer voire de systématiser les mécanismes d'appel d'offre et de cahier des charges, qui ont l'avantage de formaliser contractuellement la relation donneur d'ordre-prestataire et de rendre cette relation dynamique par un jeu éventuel d'indexation de la rémunération de la prestation en fonction d'objectifs de qualité de service définis selon un schéma d'amélioration continue. En fonction des travaux relatifs à la théorie des contrats (cf. chapitre 2), il n'est pas évident que cette recommandation aille dans le sens d'une amélioration de la performance économique au sein de la filière.

La recommandation d'un recours au coût complet pour servir de base à la tarification pratiquée par un prestataire logistique à son client, aussi séduisante soit elle, est très difficile à mettre en pratique. La présentation de l'exemple relatif à la distribution de pneus a montré le danger stratégique à terme que peut représenter le double emploi du coût complet et du coût marginal: il conduit à une péréquation des coûts qui bénéficie au chargeur le plus faible.

2.2. Le cas des produits surgelés

Le cas des produits surgelés est intéressant car la présence des prestataires est non seulement très forte (marché d'offre très concentré et rattaché à des groupes puissants), mais des cas d'entrepôts mixtes multi-producteurs et multi-distributeurs semblent constituer une exception dans les systèmes logistiques, bien que dans ces entrepôts les chambres froides soient séparées. L'USNEF (Union Syndicale Nationale des Exploitations Frigorifiques) annonce une capacité de stockage de 5,8 millions de m3 dont 4,15 reviennent à 4 prestataires: Frigoscandia avec 2,1 millions, STEF avec 1,45 millions, Sofrino-Sogena avec 375 000 et Christian Salvesen avec 225000 m3.

2.2.1. Caractéristiques générales du marché

2.2.1.1. Situation du marché

La notion de produits surgelés ne répond pas à une classification de produits, mais à une technique de conservation. On retrouve donc toute la gamme alimentaire, sauf les glaces. Il serait donc préférable de parler de produits à température négative. La distinction entre produits surgelés et produits congelés, résulte d'une double considération technique (durée de mise en température objectif: -18°C) et commerciale (les produits surgelés sont destinés au destructeur

final et sont donc emballés, découpés, voire cuisinés, alors que les produits congelés connaîtront une étape ultérieure de transformation). Au plan de la manutention, les produits surgelés sont conditionnés et palettisés, alors que les produits congelés peuvent être disposés en convertisseur (palettes à réhausse ou à chandelles).

Le tableau suivant présente la situation globale du marché français en 1992 pour l'ensemble des produits à température négative, en intégrant tous les points de vente et les produits subissant une transformation industrielle postérieure (exemple: viande congelée utilisée dans la fabrication de petfood par Unisabi, herbes aromatisées congelées utilisées dans des plats cuisinés surgelés, fruits surgelés à destination de la fabrication de sirops).

En tonnes	1991	1992	Variation 92/91
Production	2544158	2690952	+ 5,8 %
Importation	957575	935852	- 2,3 %
Exportation	767402	760813	- 0,9 %
Marché	**2734331**	**2865991**	**+ 4,8 %**

Tableau n° 32: Evolution du marché des surgelés 91/92

Le marché des surgelés connaît malgré une situation conjoncturelle difficile une progression de l'ordre de 5% par an, précisément 7,5% en 1993. La consommation directe par habitant est passée de 1982 à 1993 de 28,3 kg à presque 34 kg par an.

Il faut savoir qu'il est difficile d'analyser les évolutions des ventes, qui sont perturbées par les phénomènes de stockage résultant des actions de régulation de l'Union Européenne. Il faut enfin garder présent à l'esprit que la législation conduira les acteurs de la chaîne du froid à procéder à des enregistrements de la température à différents stades de la chaîne: chambre froide, quai, camion.

2.2.1.2. Segmentation des produits

Les produits peuvent être différenciés en trois groupes:

- les produits basiques qui restent stables. Ils regroupent les légumes, les produits de la mer, les pommes de terre, les viandes, les volailles, les fruits,
- les produits plus élaborés, qui connaissent une croissance positive. Ils intègrent les plats cuisinés et les glaces,
- les produits BVP (boulangerie, viennoiserie et pâtisserie) correspondant à la boulangerie industrielle et qui connaît depuis quelques années la plus forte progression.

Le prix de vente des producteurs aux distributeurs est très variable selon le type de produits. Si le prix moyen est de l'ordre de 22F/kg, la baguette de pain est à 3 F/kg et la glace peut atteindre 40 à 50 F/kg.

Contrairement aux produits frais, le surgelé n'obéit pas à la logique de date limite de consommation (DLC), mais à la règle de la date limite d'utilisation optimale (DLUO).

TYPES	MULTI SPECIALISTES	VIANDE VOLAILLE	POISSON PLATS CUISINES	LEGUMES POMMES DE TERRE	BOULANGERIE VIENNOISERIE	PATISSERIES GLACES
LEADERS	FINDUS MIKO COGESAL	BOURGOIN DOUX SOCOPA	GORCY SERVIFRAIS CELTIGEL	M'c CAIN BONDUELLE GELAGRI	NEUHAUSER ASTRA-CALVE GRANDS MOULINS	BROSSARD PILPA 3 A MARS
ORGANISATION	Entrepôts producteur Parc propre ou dédié Livraison directe sur PF GMS, PF Grossiste Maîtrise totale de la logistique	Frais et surgelés séparés au plan logistique Transport public à 100%	Logistique organisée Transport public	PF producteur Organisation liée aux contraintes de récolte Affrêtement direct	Nombreuses usines proches des lieux de consommation Parc propre et dédié Livraison directe des magasins	Organisation liée à la qualité des produits et au fractionnement des quantités à cause du nombre élevé de points de livraison PF sous-traitée
DIFFICULTES	Respect des temps de conduite Fractionnement des lots Optimisation du remplissage des véhicules en fonction du délai de livraison Respect enregistrement des températures	Obtenir les coûts les plus faibles	Accroître la fréquence Réduire les délais pour un coût identique	Obtenir les coûts les plus faibles	Obtenir les coûts les plus faibles Réduire les délais Faire face au fractionnement	Respecter la chaine du froid
ATTENTES	Groupage ?		Aller vers un délai jour A/B qui paraît surdimensionné par rapport au besoin réel		Flux tendus Maîtrise des coûts Maîtrise de la température (pré-cuisson)	Enregistrement des températures Respecter une charte qualité Atteindre un réseau de distribution atomisé (bureaux de tabac pour les barres chocolatées)

Tableau n° 33: Inventaire des producteurs de surgelés

2.2.1.3. Segmentation des producteurs

Les principales marques sont regroupées dans le tableau suivant:

Marques	Sociétés	Groupe
Findus, Gervais	France Glace Findus	Nestlé
Motta, Miko	Cogesal	Unilever
Vivagel, Marie	Panzalime, Gorcy	Danone

Tableau n° 34: Marques de produits surgelés et industriels

L'analyse des parts de marché des principaux producteurs en GMS révèle l'existence de trois types de producteurs au niveau de leur offre produit:

- les industriels multispécialistes, c'est à dire présents sur toute la gamme: Findus (Nestlé), Vivagel (Ortiz Miko), Cogesal (Motta Unilever), qui représentent environ 20% de part de marché en volume sur l'ensemble des produits, et plus de 50% de part de marché en volume sur les plats cuisinés,
- les industriels spécialisés sur un créneau de produits: Bonduelle, MacCain, Haagen Dasz: Marie sur les plats cuisinés (14,5% de part de marché sur ce produit),
- les marques des distributeurs (MDD) fabriquées par quasiment l'ensemble des industriels, qui ont dû adopter une attitude plus positive face à la GMS représentant 38% de part de marché en volume sur le global et seulement 28% en valeur (1994).

La part croissante des MDD a entraîné une réaction des industriels avec le lancement de produits à positionnement économique (PPE), mais qui n'a pas suffi pour limiter la part des MDD dans les productions des industriels

En termes logistiques, le tableau n° 33 "typologie des producteurs" présente les organisations actuelles, les difficultés auxquelles les producteurs sont confrontées et les attentes logistiques, c'est à dire les évolutions logistiques vraisemblables vers lesquelles les producteurs vont tendre. Cette analyse typologique conduit aux conclusions suivantes:

- les difficultés logistiques que rencontrent les producteurs sont assez différentes selon leur type: le facteur coût, associé au problème de la fréquence des envois, est prioritaire dès lors que l'on est spécialiste. Les multispécialistes sont confrontés à la législation relative aux temps de conduite et à la souplesse, c'est à dire l'optimisation du remplissage des véhicules en cohérence avec le respect des délais de livraison,
- pour le secteur BVP, une attente forte a été exprimée sur la maîtrise de la chaîne du froid, les produits évoluant vers le pré-cuit (la surgélation intervenant au stade de fabrication de la pousse.

2.2.1.4. Segmentation des distributeurs

L'analyse de la répartition des ventes de produits surgelés hors transformation révèle une caractéristique spécifique à ces produits qui est la part de la restauration hors foyer (RHF) qui représente 36% de la distribution. La RHF

TYPES	GMS HYPER +Freezer Center	GMS proximité + super	GROSSISTES ORGANISES + HOME SERVICE	GROSSISTES INDEPENDANTS	RHF ORGANISEE	RHF TRADITIONNEL
LEADERS	AUCHAN CARREFOUR PICARD PROMODES	PROMODES CASINO	DAVIGEL POMONA GENEDIS MAXI MO MIKOGEL		M'c DO QUICK	ACCOR SODEXHO
ORGANISATION	PF distributeur Transport dédié 600 à 800 références	PF distributeur Parc propre avec armoire frigo Transport public 400 à 500 références	Achats départ Entrepôts régionaux Amont: transport public Aval: parc propre		Logistique sous-traitée Multitempérature 200 références	Approvisionnement auprès des grossistes 3 000 références
DIFFICULTES	Baisser le niveau des stocks	Maintenir des coûts de livraison faibles malgré le fractionnement aval	Maîtriser le fractionnement amont			Faire face à l'inertie interne (rôle du chef)
ATTENTES	Maîtriser le flux amont	Baisser les coûts Maîtriser la chaîne multitempérature	Faire face à la fréqence amont Baisser les coûts	Condamnés à disparaître ou à intégrer des réseaux	Développer les moyens dédiés	Avoir des solutions clés en main Gérer le multitempérature

Tableau n° 35: Inventaire des distributeurs de surgelés

regroupe la restauration sociale (cantines, casernes,...) et la restauration collective commerciale organisée (chaîne de restaurants,...).

La répartition des ventes est donc la suivante:

- le réseau RHF pour 36%,
- le réseau GMS qui regroupe les hypermarchés (15%), les supermarchés (16,5%) et les supérettes (2%). Un hypermarché compte en moyenne 327 références, et 217 pour un supermarché (Secodip),
- le home service (HS) qui consiste en des livraisons à domicile à partir d'un catalogue: 10%,
- les freezer centers (Picard du groupe Carrefour, Gel 2000) qui ne sont ni franchisés, ni succursalistes, mais intégrés et qui représentent 8%.

En termes logistiques, nous avons analysé le comportement logistique des distributeurs selon le même cadre d'analyse que celui utilisé pour les producteurs (cf. tableau n° 35 "typologie des distributeurs"). Les principales conclusions sont les suivantes:

- la perception des attentes logistiques sont assez différentes selon le niveau hiérarchique de réflexion: Directions Générale, Logistique, Achat et Régionale,
- la tendance générale est orientée vers le développement des flux tendus pour diminuer les stocks en plate forme GMS dont la couverture est de 3 à 4 semaines, ce qui implique un plus grand fractionnement des lots transportés et la recherche de délais plus courts,
- le réseau GMS recherchera la maîtrise amont des flux, ce qui devrait le conduire à négocier des prix départ site de stockage du producteur et ont à développer les PF GMS qui sont au nombre d'environ 100. Les enseignes qui leurs propres entrepôts surgelés sont Système U, Intermarché, Leclerc, Casino et Promodès, qui revient à l'entrepôt en propre après avoir sous-traité ces opérations.

Conclusions relatives au marché des surgelés:

- *Accroissement de la part des MDD:*
  . 38% en volume, 28% en valeur (Secodip, 1994),
  . niveau de prix consommateur: -15% par rapport aux marques nationales,
  . multiplication des références chez les industriels (leurs marques nationales et les MDD) et en PF GMS. Cette situation induit sur le plan logistique un effet pervers, puisque la création des MDD introduit des surcoûts logistiques qui ne répondent pas à l'objectif de la grande distribution de baisse des prix.

- *Accroissement de la part des premiers prix:*
  . cette pénétration est très inégale selon les familles,
  . le niveau de prix est de 25% en moyenne inférieur à celui des marques nationales,
  . la marge très faible de ces produits conduit à une nécessaire révision et optimisation des circuits logistiques d'ensemble.

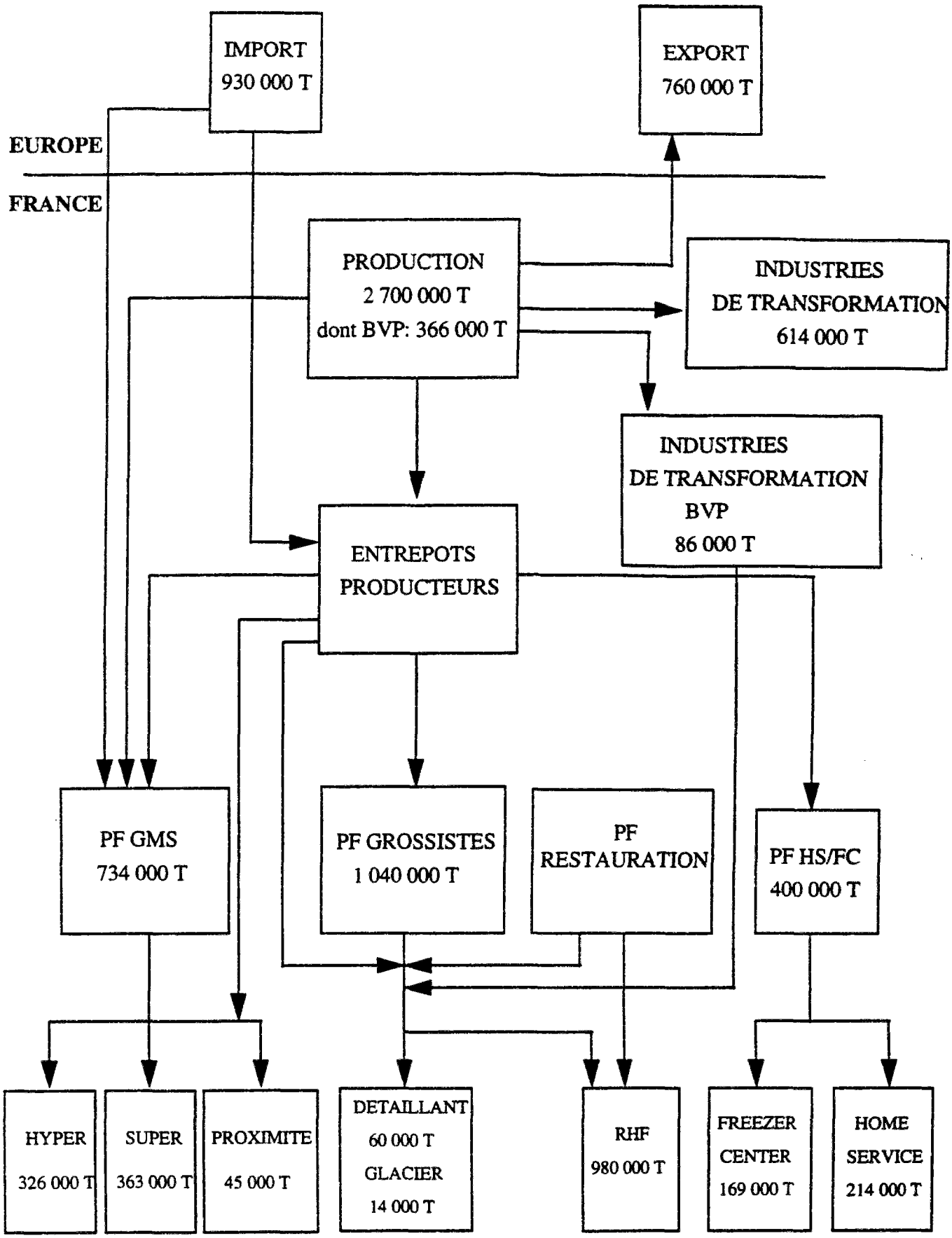


Figure n° 43: Schéma général des flux surgelés sur le marché français en 1991

- *Rôle des prix et des promotions:*

. le marché est artificiellement soutenu par le jeu des promotions entretenu par les producteurs et les distributeurs,

. les stocks subissent de fortes variations, même si la situation économique difficile entraîne une certaine diminution des stocks spéculatifs,

. les flux sont soumis à des pointes aléatoires mais limitées dans le temps.

L'idée des distributeurs, c'est d'avoir trois marques:

- celle du producteur leader,
- premier prix,
- MDD à mi-chemin entre marque nationale et PP.

2.2.2. Typologie des canaux de distribution et organisation logistique

Le schéma général représentant les différents canaux de distribution des produits surgelés sur le marché français (figure n° 43) permet d'identifier les éléments suivants:

- la plupart des producteurs ont des entrepôts de stockage de leurs produits finis. L'évaluation de 30% apparaît sous-estimée,
- il n'y a pas officiellement de livraisons directes des usines de production vers les magasins,
- les grossistes ont perdu leur rôle d'intermédiaire entre les producteurs et la GMS, par la création des PF GMS. Il semble que la GMS ait beaucoup souffert des quantités d'approvisionnement. La création des PF GMS s'inscrit dans la volonté de la GMS de conserver une certaine diversité d'approvisionnement sans pénaliser les petits producteurs par rapport aux gros,
- par contre, dans le circuit RHF, le maintien du grossiste peut s'expliquer pour les raisons suivantes:

. le marché aval (restauration) est très atomisé. Même un groupe comme Accor, intégré sur le plan juridique, n'a pas une fonction centrale d'achat et d'approvisionnement. Le groupe passe des référencements auprès des grossistes et communique des informations à leur réseau de restaurants qui restent libres de leur choix,

. la restauration travaille avec 2 000 à 3 000 références en surgelés. Il serait donc très coûteux de gérer une logistique d'approvisionnement à l'échelle d'un groupe de restaurant. Les seuls, qui ont critiqué cette logique, sont: les chaînes de fast-food (McDonald a une société logistique filialisée (LR Service)) et les cafétéria des hypermarchés,

- il faut enfin noter, conséquence d'un problème statistique de classement, que l'on ne sait pas si les pâtons transitent par l'industrie de transformation ou sont livrés directement à la GMS.

Le tableau suivant montre la répartition des tonnages par type de transport:

DISTRIBUTION NATIONALE	
Camions complets	**total 3 200 000**
Import	930 000
Export	760 000
PF Producteurs	810 000
Transformation	700 000
Lots groupés dont complets	**total 2 234 000**
PF GMS	734 000
PF grossistes	1 040 000
PF HS/FC	400 000
FC Gel 2000 (1 entrepôt pour la France)	60 000
Messagerie nationale	**total 14 000**
Détail	14 000
DISTRIBUTION REGIONALE	
Distributeurs avec parc propre	**total 1 449 600**
Grossistes	1 040 000
FC	51 000
HS	214 000
Intermarché	100 600
Système U	44 000
Parcs dédiés (transport public sous-traité)	**total 402 200**
Hyper	250 000
FC	58 000
Leclerc	94 200
Messagerie	**total 245 000**
Super	200 000
Proximité	45 000
TOTAL	**7 544 800**

Tableau n° 36: Décomposition des flux de distribution des produits surgelés

Dans ce tableau, nous avons identifié les flux circulant à un niveau national selon trois modalités principales: le camion complet, les lots groupés (quantités minimales de 1,5 tonnes que l'on peut livrer sans rupture de charge de l'expéditeur au destinataire) et enfin, la messagerie nationale. Nous détaillerons dans le chapitre 5 les modes d'organisation du transport qui correspondent à ces différentes modalités.

La réalité logistique du secteur des produits surgelés est marquée par deux tendances contradictoires:

- des flux tendus qui diminuent la taille des lots, ce qui renforce la messagerie,
- la diminution des livraisons directes des magasins par passage sur entrepôts distributeurs: la messagerie ne représenterait plus que 25% des flux frigorifiques contre 75% pour le transport de lots (L'Officiel des Transports, 22 avril 1995)

La tendance va bien vers un éclatement des lots sans aller vers la messagerie c'est à dire de livraisons en camions complets vers le transport de lots. Alors qu'en plate-forme, on va de la messagerie vers le transport de lots. On observe une

tendance à la concentration des plates-formes GMS surgelés pour conserver un flux amont massif (Carrefour est passé de 6 à 3 plates-formes) ou à la préparation de commandes magasins chez l'industriel, puis un acheminement groupé sur plate-forme pour livraison magasin (Leclerc) ou mixage des températures (plates-formes multi-températures de Promodès ou Casino) pour massifier les flux aval du fait des petits points de vente.

Les caractéristiques logistiques de la distribution des produits surgelés sont selon nous principalement les suivantes:

- la répartition des types de transport utilisés pour réaliser la distribution des produits surgelés des producteurs aux consommateurs montre que pour un flux global de production de 2,7 millions de tonnes, les flux transportés sont de 7,54 millions de tonnes (cf. tableau n° 36). Les produits connaissent donc une moyenne de 3 ruptures, ce qui permet d'apprécier le nombre des intermédiaires, qui est une conséquence des structures de marché amont et aval. L'accroissement des flux tendus (demandés de plus en plus par les distributeurs) et la réglementation des temps de conduite qui impose une durée maximum de conduite d'affilé de 8 heures, nécessitent de reconfigurer les circuits d'organisation des transports, qui devraient aller dans le sens d'un développement de la messagerie, qui aujourd'hui représente une part minoritaire des flux transportés à l'échelon national,

- les produits surgelés sont caractérisés par des facteurs techniques liés au produit, qu'il est essentiel de respecter. La logistique des produits surgelés est dépendante d'une réglementation exigeante qui s'appuie sur l'accord sur les transports internationaux de denrées périssables (ATP), en vigueur depuis 1976 qui fait référence en la matière. Un contrat type de transport a pour vocation de préciser les modalités d'application plus spécifiquement sur le territoire français (7 avril 1988). Jusqu'en 1991, les producteurs tels que France Glace Findus livraient directement les points de vente jusqu'aux linéaires, ce qui leur permettait de garder le contact avec les responsables de ceux-ci. Le tassement de la consommation a conduit à des outils surdimensionnés, l'offre de transport et de stockage devenant plus importante que la demande ,

- une autre caractéristique de cette logistique est son coût particulièrement bas, puisque on l'évalue à 6,11% du CA, alors que tous produits confondus, le coût logistique s'éléverait à 8,7% (Logistiques Magazine, n°58). De plus l'utilisation d'une information sophistiquée, de moyens de stockage et de manutention automatisés (afin de limiter la pénibilité du travail et minimiser les ruptures de charge) à une température ambiante de -25°C engendre des problèmes de mise au point et de fonctionnement,

- l'importance des prestataires de service auxquels sous-traitent à la fois les producteurs et les distributeurs.

La sous-traitance massive des flux logistiques des surgelés et la concentration des prestataires logistiques spécialisés dans ce flux s'expliquent selon nous pour les raisons suivantes:

- raisons historiques: le surgelé était un produit marginal approvisionné par le distributeur à partir de grossistes locaux, qui ont évolué vers une offre de logisticien (Hyperfroid, Socopa, Vallin). Le distributeur négocie l'achat directement auprès de l'industriel et contrôle le grossiste. Le distributeur tient ce type de discours au grossiste: "vous achèterez à tel prix et vous le revendrez à tel autre en vous laissant telle marge",

- raisons techniques: le coût élevé dans le montant de l'investissement d'un m3 à température dirigée: 800 F. Mêmes les hard-discounters, qui appuient leur développement commercial sur une logistique intégrée, sous-traitent la logistique du surgelé.

Néanmoins, malgré cette place privilégiée des prestataires de service logistique dans le secteur des produits surgelés, ceux-ci sont plutôt en position de suiveur que de leader dans les relations producteurs-distributeurs.

Conclusion du chapitre 3: Place de la logistique dans la gestion stratégique de l'interdépendance producteur-distributeur

S'intéresser à la relation producteur-distributeur en prenant en compte les données structurelles de leur relation et leurs stratégies respectives, c'est reconnaître leur interdépendance. Les théories des canaux de distribution mettent l'accent sur les répartitions des fonctions entre acteurs d'un même canal et sur le jeu des comportements, qui peut s'appuyer sur l'exercice d'un pouvoir coercitif ou non. Les rapports de force résultent aussi, selon les théories de l'économie industrielle, de la position respective des acteurs dans leur propre marché concurrentiel horizontal et de la nature de l'échange en termes qualitatif et quantitatif entre un producteur et un distributeur.

Les chaînes d'approvisionnement subissent un double phénomène de déstabilisation amont et aval. Les chaînes d'approvisionnement sont donc en reconfiguration constante. Les exemples précédents illustrent différents stades de cette évolution, fonction de données structurelles. Par ailleurs, la maturité logistique des producteurs et des distributeurs, c'est à dire la prise en compte de la logistique dans les préoccupations commerciales, marketing, voire stratégiques des entreprises, est très variable. Elle est fonction des facteurs clés de succès pour un marché donné et des organisations internes.

En aval, le métier des distributeurs reste le commerce. Ils mettent au point des concepts de points de vente adaptées aux zones d'implantation géographiques, ils construisent des assortiments de produits cohérents, ils créent des marques propres (MDD), ce qui leur permet de développer une image d'enseigne différenciée. Jusqu'alors la logistique a été globalement perçue par les distributeurs comme un levier de pouvoir sur les industriels pour baisser les coûts d'achat.

En amont, les systèmes industriels des producteurs sont conditionnés par les évolutions technologiques. La conception des produits, le facteur temps (date limite de consommation pour certains produits, time to market) impactent l'organisation industrielle, qui impacte à son tour l'organisation logistique. Pour l'industriel, la logistique (double dimension flux physique et pilotage) et la stratégie commerciale sont très liées. Par exemple, la suppression de dépôts locaux peut aboutir à

l'émergence de grossistes qui peuvent mettre en danger la stratégie commerciale du producteur. De même que l'incapacité d'un système de gestion commerciale à prendre les spécificités logistiques et commerciales des différentes enseignes de distribution peut conduire à une perte de part de marché.

La logistique constitue un lieu de rencontre privilégié des objectifs spécifiques et potentiellement contradictoires des deux acteurs. A titre d'exemple, il y a téléscopage entre les réseaux physiques, qui conduisent à dédoubler des infrastructures logistiques d'entreposage, et incompatibilité entre les systèmes d'information, qui ne communiquent pas. La logistique, fonction de pilotage acquiert un rôle essentiel dans la gestion de l'interdépendance producteurs-distributeurs, parce que la nature de cette interdépendance change. Il ne faut pas compter sur la réglementation, qui tente de faire évoluer les données contractuelles clients-fournisseurs, mais qui n'agit pas sur l'intégration. Seule une approche coopérative permet de résoudre les problématiques actuelles et futures des chaînes d'approvisionnement, pour les raisons fondamentales suivantes:

- toute décision (achat, référencement, MDD, concept de vente, promotion) prise par le commerce de distribution a des conséquences logistiques. Il devient néanmoins nécessaire de distinguer les actions de coopération sur le flux physique et celles sur la demande commerciale,
- les industriels sont confrontés à des canaux de distribution et à des types d'enseigne différents. Les distributeurs ont souvent des milliers de fournisseurs et des dizaines de milliers d'articles référencés. Face à cette complexité, il devient nécessaire de coopérer,
- les exigences des consommateurs face à la rupture de stock en linéaire, la diversité des marques, les variations de demande, sont autant de facteurs d'incertitude. Le niveau de performance globale de la chaîne d'approvisionnement est conditionné par une gestion partagée de ces facteurs d'incertitude, qui ne peut se concevoir sans un pilotage intégré,
- le contenu de la dépendance du distributeur vis à vis du producteur évolue très progressivement, en France, d'une dimension prix à une dimension plus complète, associant, par exemple, les aspects technologiques liés au produit,
- la maîtrise de compétences issues de technologies (système d'information, système de manutention, marques distributeurs,...) conduit à la création d'actifs spécifiques, qui peuvent entraîner une déstabilisation de la symétrie relationnelle. Coopérer permet d'anticiper ce mouvement, de ne pas être assujetti unilatéralement à un choix technologique et d'être bénéficiaire de l'avantage acquis.

CHAPITRE 4: LES FAMILLES LOGISTIQUES

Section 1: Les niveaux de service

Dans cette section, nous montrerons en quoi le service client est une dimension structurante des familles logistiques. Le point fondamental, c'est qu'il ne s'agit pas de produire un niveau de service, mais des niveaux de service (Gilmour, 1982; Sharma, Lambert, 1990). Les attentes des clients en matière de service ne sont pas homogènes, mais spécifiques.

Nous rappellerons dans un premier temps les éléments fondamentaux de l'état de l'art en matière de service client (éléments constitutifs et démarche), puis nous montrerons comment il est possible d'appliquer une démarche segmentée de production du service à travers deux cas issus de notre expérimentation: les pneumatiques et les produits d'étanchéité.

1. Les composantes du niveau de service

Le service client est:

- soit un substitut du terme distribution physique (Ballou, 1992; La Londe et Zinszer, 1976; Schary, 1980). A ce stade, l'approche à l'opposé de l'intégration fonctionnelle, reste basée sur le principe de séparation des canaux transactionnel et logistique (physique et informationnel), que nous avons exposé dans le chapitre 1. Certains considèrent (Morash, 1986) que la séparation permet ainsi d'apporter les éléments de stimulation de la demande (canal transactionnel) et une production du service client efficace par des moyens logistiques adaptés (moyens de transport, consolidation des expéditions, sélection du transporteur, informations communiquées au client,...). Le concept de logistique globale dans lequel s'intègre notre modèle typologique entre en conflit avec de telles approches, qui considèrent qu'il est difficile d'affirmer que le niveau de service client logistique devrait être apporté en relation avec les autres éléments du mix marketing,
- soit l'output du système de distribution physique de l'entreprise (Lambert, Stock, 1982). La satisfaction du client est alors l'ouptut de l'effort marketing total (Sterling, Lambert, 1987) et le service client devient une composante complémentaire importante aux côtés du produit et du prix du mix marketing,
- soit décliné à partir d'une approche sectorielle: les "services" sont définis en tant que toutes les activités entreprises par une firme pour apporter de la valeur dans l'utilisation au cours du temps (Mathe, Shapiro, 1993). Cette valeur est mesurée par la satisfaction supplémentaire que le client obtient au delà de celle

apportée par un produit tangible. Cette définition intégrée dans une approche concurrentielle (modèle du management stratégique) confère au service client un rôle déterminant dans l'intensité concurrentielle et la performance des entreprises, ce qui est cohérent avec le contexte récessionnaire dominé par la compétition par les prix dans lequel ont été conçus ces modèles (Donaldson, 1994a).

Les éléments constitutifs du niveau de service identifiés à partir d'enquêtes auprès des clients sont classiquement les suivants (pour une approche appronfondie de la littérature, voir Donaldson, 1994b):

- le facteur délai (lead time entre passation de commande et livraison effective):

. sa rapidité

. sa fiabilité: c'est de loin le critère le plus important. Un délai de plusieurs jours, voire dans certains cas (produits saisonniers) de plusieurs semaines, peut satisfaire parfaitement les attentes des clients.

Ce facteur temps est essentiel et complète les deux attributs classiques des produits: les aspects physiques, tangibles et technologiques d'une part, et les aspects intangibles liés au service mix d'autre part.

- la conformité de la livraison par rapport à la commande (références, quantités, colis dévoyés, casse,...)
- la possibilité d'offrir une logistique dite urgente (délai très rapide pour les dépannages, différent des délais utilisés pour les réassorts)
- l'information donnée sur le statut logistique de la commande passée (traçabilité des commandes)
- la disponibilité des produits
- les opérations de différenciation (post manufacturing) dédiées à un client
- les quantités unitaires de livraison (minimum de livraison, par combien: PCB et sous par combien: SPCB)
- l'ensemble des opérations de service après vente
- les modalités de livraison (horaires, moyens techniques: palettisation,...)
- la prise en compte des réclamations des clients
- l'acceptation des retours (invendus, défectueux,...)
- la flexibilité à répondre aux exigences des clients (modification des commandes en quantité et qualité)
- l'accès à des technologies facilitant la performance logistique et commerciale (EDI, code-barre, fiche produit,...)
- l'apport de conseils et d'informations (utilisation du produit, lancement de nouveaux produits, animations promotionnelles,...)
- la facilité du contact
- la compétence professionnelle: la qualité du service apparaît comme une mesure de la compétence de l'entreprise

Une autre approche utilisée pour classer les composantes du service client consiste à les identifier selon:

- les étapes du processus transactionnel. Il est alors possibe de distinguer 3 phases (Lambert, Lewis, 1983):

Les éléments pré-transactionnels: . un état écrit de la politique de service client . un état écrit de la politique à destination des clients . la structure organisationnelle . la flexibilité du système . les services de management
Les éléments de transaction: . le niveau des ruptures de stock . l'information sur les commandes . le cycle de passation de commande . les expéditions urgentes . la conformité du système . la conformité des commandes expédiées et livrées . la substitution des produits
Les éléments de post-transaction: . l'installation, la garantie, les réparations et les pièces détachées . la possibilité d'offrir des services complémentaires . la traçabilité du produit . les réclamations des clients, les plaintes et le retours . le remplacement du produit

Tableau n° 1: Composantes du service

- que l'on cherche à gagner un nouveau client (approche concurrentielle) ou à garder les anciens (fidélisation) (Mathe, Shapiro, 1993).

En cohérence avec la segmentation marketing, la démarche constitutive d'un service client est la suivante (Christopher, 1983):

- identifier les éléments clés du service client,
- établir l'importance relative des composantes du service client,
- identifier la position de l'entreprise sur les composantes clés par rapport à la concurrence,
- segmenter le marché en fonction des exigences de service,
- concevoir le package service,
- établir le management du service client et les procédures de contrôle.

2. Application à l'élaboration des familles logistiques sur le critère service

2.1. Le cas des produits pneumatiques

La notion de niveau de service s'appréhende selon trois natures d'activité:

- les niveaux de service OE (1ère monte pour les constructeurs automobiles)
- les niveaux de service RT (remplacement)
- les niveaux de service sur les distributions inter-manufacturier

Niveaux de service OE

La connaissance de ces niveaux de service n'est pas précise. Cependant eû égard à la favorisation systématique par le manufacturier des livraisons OE sur RT, les performances doivent être bonnes. Les attentes principales des constructeurs se résument par:

- du post manufacturing (montage des pneus)
- une disponibilité maximum des produits
- la possibilité de faire du flux synchrone
- de livrer sur stocks avancés

Niveaux de service RT

Les attentes clients perçues par les équipes commerciales du manufacturier M se classent en cinq domaines.

1. Contact client-fournisseur

- proximité du fournisseur pour enlèvement sur banque des marchandises,
- horaires d'ouverture adaptés à l'activité commerciale des clients. Par exemple, réponses aux demandes le samedi matin,
- moyens de communication adaptés et efficaces: téléphone, téléphone vert, fax, fax vert, répondeur, EDI, Minitel,
- nombre de sonneries réduit avant réponse,
- qualité de l'accueil et du contact téléphonique:
  . présentation de l'interlocuteur, reconnaissance du client, compréhension du langage,
  . pérennité, personnalisation et confidentialité du contact par territoire ou canal de distribution,
- professionnalisme de l'interlocuteur du manufacturier M:
  . connaissance des produits, de la disponibilité des produits, des services, des caractéristiques clients,
  . qualité, fiabilité et rapidité des informations, réponses et engagements sur délais,
  . anticipation des besoins clients,
  . prise en compte et règlement des demandes spécifiques ou exceptionnelles,
- qualité du relationnel et valeur ajoutée par tous les interlocuteurs en contact avec le client: personnel fournisseur et personnel des prestataires.

2. Traitement logique de la commande

- facturation:
  . fréquence, regroupement par compte client, établissement par point de vente,
  . clarté et précision des documents,
- support utilisé pour facturation: papier, informatique
- système informatique performant:
  . précision et fiabilité des informations: stock, crédit, caractéristiques clients,
  . gestion des commandes différées,
- confidentialité des traitements,

3. Traitement physique de la commande

- prise en compte de la demande client: délais souhaités, cadencement des livraisons, traitement des demandes exceptionnelles,
- régularité des livraisons,
- conformité et fiabilité des livraisons,

- identification des produits livrés,
- qualité des transporteurs utilisés: propreté du matériel, présentation du personnel, image, contact, connaissance du client, discrétion,
- traitement physique en adéquation avec l'approche logistique du client,
- stock du client chez le fournisseur,
- demande de produit de fabrication récente,

4. Service après-vente
- traitement des réclamations: mise en place d'un service consommateur,
- traitement des litiges: commandes, facturation, transport,
- reprise des produits

5. Autres services
- enlèvement des carcasses,
- enlèvement des déchets.

A l'issue de cette analyse exhaustive des besoins des clients en matière de niveau de service, les idées suivantes apparaissent fondamentales:
- la logistique est une fonction de production du service étroitement liée à l'organisation et à la stratégie commerciales du manufacturier,
- il est nécessaire de parler non pas d'un niveau de service mais de niveaux de service, permettant une différenciation entre clients selon la stratégie commerciale poursuivie,
- cette différenciation du service peut entraîner le paiement de la prestation par le client,
- la détermination du niveau de service approprié doit se faire en rapport avec les niveaux de service offerts par les concurrents et les grossistes.

Les niveaux de service souhaités en terme de délais ont donné lieu à un approfondissement (cf. tableaux en annexe X). Cinq délais ont été identifiés:
- sur banque: concerne l'enlèvement des produits par les clients sur les sites où le manufacturier M est et sera installé,
- quelques heures: la commande est passée le jour J et la livraison s'effectue le jour même,
- J+1: la commande est passée le jour J, la livraison est effectuée le lendemain,
- semaine: livraison dans la semaine qui suit la prise de commande,
- début mois M+1: la commande est passée dans le mois M. La livraison est souhaitée par le client pour le mois suivant et principalement pour les premiers jours du mois.

Une différenciation du service a été identifiée selon les produits et selon les canaux de distribution (croisement avec deux autres critères de classification) (cf. tableaux en annexe XI).

L'analyse des niveaux de service amène les commentaires suivants:

- l'exercice se révèle assez théorique, car il est difficile de réaliser des matrices exhaustives en matière de types de commandes et de délais souhaités. En effet, pour un type de produit dans un canal de distribution, on peut enregistrer différents types

de commandes et les délais demandés s'échelonnent de la possibilité d'enlèvement sur banque à une livraison dans le cadre de la semaine voire plus,

- selon, les caractéristiques des clients et les performances des différents acteurs du marché du pneumatique, les attentes sont plus ou moins importantes,
- au sein d'un canal de distribution, les attentes dépendent des caractéristiques des clients et de leur politique en matière de stock. Certains clients en raison de problèmes financiers, de capacité de stockage réduite ou de choix de fonctionner sans stock exigent des fournisseurs des livraisons rapides,
- les manufacturiers offrent des prestations quasi identiques en terme de délai, mais se trouvent confrontés à un concurrent très performant dans ce domaine: le grossisme,
- la stratégie commerciale du manufacturier M a pour objectif d'accroître le nombre de clients afin de lutter contre la concentration du marché et sa logistique est une composante et un atout dans cet objectif,
- la disponibilité des produits a un impact très important sur les niveaux de service attendus,
- il se dégage de l'ensemble des pays européens une attente générale que l'on peut positionner comme la norme en terme de logistique pour les manufacturiers: livraison dans le délai J+1 à partir de la prise de commande. Pour renforcer la confiance entre le commerce et la logistique, il est nécessaire de disposer d'indicateurs sur la prestation assurée.
- le problème se situe lorsque le délai souhaité par le client est inférieur à la norme et présente un caractère d'urgence. Cette exigence est aujourd'hui traitée par les manufacturiers dans les zones dans lesquelles ils sont implantés et par les acteurs du grossisme. L'urgence concerne la livraison le jour même de la commande. Ces commandes concernent presque tous les articles (commande de dépannage) et le territoire concerné correspond aux zones urbaines denses et aux zones où la livraison deux fois jour existe actuellement.

A partir de ces exigences, un cahier des charges service client a été rédigé et a constitué un pré-requis à l'élaboration du système de distribution physique supportant la production de ces niveaux de service.

2.2. Le cas des matériaux d'étanchéité

2.2.1. La dimension produit

2.2.1.1. Sur le marché des professionnels

La clientèle des professionnels est unanime, le produit ne fait pas vendre.

Le marché français étant très structuré par des organismes tels que le Centre Scientifique et Technique du Bâtiment (CSTB), la Chambre Syndicale Nationale de l'Etanchéité (CSNE), toute innovation technique a du mal à s'imposer et doit obligatoirement bénéficier de cahiers des charges approuvés ou d'Avis Techniques dispensés par le CSTB.

Dans la profession, il est reconnu que l'absence d'Avis Technique est très pénalisante pour la commercialisation d'un produit et, s'il veut réussir à imposer

un produit, un fabricant devra tout au moins, en attendant l'Avis Technique, bénéficier d'un Cahier des Charges approuvé par le CSTB.

Au niveau des travaux, les procédés doivent faire référence aux D.T.U (Documents Techniques Unifiés) qui décrivent les règles de pose des produits sur tous types de toitures.

Enfin, ces organismes (CSNE et CSTB) ont introduit en octobre 1989, un classement performantiel des produits, le classement F.I.T.(résistance à la Fatigue, à l'Indentation aux poinçonnements, à la résistance à la Température) qui permet au maître d'oeuvre de choisir le produit le plus adapté aux types de travaux qu'il a à faire.

Toutes ces réglementations, alliées à l'obligation de souscrire à la Garantie Décennale, ont eu pour conséquence de confiner les produits dans des limites très précises. Les fabricants n'ont donc pratiquement plus aucune liberté d'innovation et seules de nouvelles règles pourraient faire évoluer les produits (sécurité incendie, lois sur l'environnement). De façon positive pour les fabricants en place, ces règles limitent considérablement l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché.

Il est donc très difficile de se différencier par le produit.

2.2.1.2. Sur le marché du négoce

Vis à vis du marché du négoce, la situation est différente. La clientèle du négoce est une clientèle principalement composée d'artisans, qui seront sensibles à la facilité de la pose.

Le conditionnement des produits, l'étroitesse de la gamme seront aussi des arguments qui auront leur impact sur le négociant. Celui-ci doit d'abord revendre les produits, ces derniers doivent donc se conserver en bon état. Ensuite, la compétence technique n'est pas le point fort du négoce et enfin son grand problème est le stock.

Un fournisseur qui propose un produit multifonctions aura de sérieux arguments vis à vis de celui qui proposera une spécialisée étendue.

2.2.2. Le facteur prix

2.2.2.1. Sur le marché des professionnels

Sur ce sujet, la clientèle est unanime, c'est l'élément le plus important. Toutefois, quelques nuances, quoique subtiles, provenant des marchés traités par les clients peuvent être distinguées.

C'est sur les travaux neufs et, notamment, sur les grandes surfaces à traiter, que les négociations sont les plus âpres. Les clients des poseurs sont, là, les entreprises générales (Quille, Brézillon, Bouygues) qui imposent aux autres corps de métier intervenant sur le chantier, de rentrer dans une enveloppe fixée par eux-mêmes et leur permettant de sortir bénéficiaires sur le chantier. Dès lors, tous les intervenants, sous-traitants et fournisseurs, devront réduire les prix s'ils veulent décrocher le contrat. Tous les chantiers neufs importants sur support acier sont dans ce cas.

Les choses sont un peu plus nuancées pour les autres types de travaux, notamment les travaux de réfection. Là aussi, si le chantier est important, les prix seront tirés, mais le maître d'oeuvre n'est plus le même cette fois, c'est souvent le propriétaire des lieux (entreprise, syndics, office d'HLM, mairie) et, si le prix est encore l'élément déterminant, la notoriété, la proximité de l'étancheur et la qualité des produits à poser interviendront pour emporter l'affaire.

Le marché de l'étanchéité des toitures est un marché de prix et, si on veut s'y imposer, il faut proposer d'abord moins cher ou, tout au moins, prouver que la clientèle gagnera ou économisera de l'argent grâce au produit/procédé/service apporté.

A prix égal, un meilleur service permettra d'emporter une affaire, mais il est illusoire de penser qu'améliorer le service et augmenter le prix, en un mot faire payer le service, permettra de décrocher un chantier. L'argument prix est trop important.

2.2.2.2. Sur le marché du négoce

Le négociant va revendre le produit. Sa clientèle lui est attachée et par là-même attachée aux marques qu'il revend.

L'argument prix, tout en ayant son poids, a moins d'importance. Le négociant réalise, dans l'ensemble des marges suffisantes, aussi il sera plus sensible au chiffre d'affaires que lui permettra de dégager une marque de produits ou un article particulier. La certitude des débouchés pour un produit sera plus importante que le prix.

2.2.3. Le service

2.2.3.1. Sur le marché des professionnels

Les entretiens réalisés avec la clientèle ont permis de dresser une liste de ce qu'il faut appeler les services essentiels:

- à l'unanimité, tous les clients interrogés placent **le délai et son respect** comme premier impératif de service à apporter,
- ensuite, **l'assistance technique** apparaît fondamentale,
- puis juste après, **la capacité à assurer un rendez-vous** est jugée comme importante,
- on peut citer ensuite:
  - . la disponibilité des équipes,
  - . la rapidité de réponse,
  - . l'information systématique des problèmes,
  - . l'aide à l'élaboration des chantiers,
  - . la capacité à amener des affaires,
  - . des moyens de livraison adaptés,
  - . des facilités de paiement.

Le tableau suivant décrit les différentes demandes de service, leurs causes ainsi que les réponses apportées par les fournisseurs.

SERVICES	REPONSES APPORTEES	CAUSES
Le délai court	- Proximité du client par des dépôts régionaux - Adéquation des délais entre désirs clients et possibilités fournisseurs	- Rapidité d'intervention sur des chantiers en réfection dans le cadre de contrats d'entretien - Mauvaise organisation - Manque de personnel, de temps pour planifier - Manque de compétences - Volonté de reculer la décision pour continuer les négociations
Le respect du délai	- Chartes services et cahiers des charges avec les transporteurs. - Moyens de communication. - Suivi de la qualité des transporteurs. - Procédures de traitement des commandes.	- Mise en place d'équipes sur le chantier. - Location de moyens de levage et de manutention.
L'assistance technique	- Documentations - Services spécialisés de techniciens	- Technicité des produits et de la pose
La capacité à assurer un rendez-vous	- Transporteurs triés, spécialisés sur des livraisons destinés au bâtiment - Respect des délais légaux de livraison	- Coût élevé des moyens de levage et de manutention - Présence ponctuelle du personnel dans le dépôt - Nécessité d'être présent au déchargement
La disponibilité des équipes	- Importance du personnel en contact avec les clients	- Besoin de renseignements à tout moment - Besoin de pouvoir compter sur quelqu'un
La rapidité de réponse	- Compétences étendues des personnels en relation avec le client - Formation	- Etre le premier à répondre permet souvent d'emporter une affaire
L'information concernant les éventuels problèmes	- Système d'information réactif et performant - Personnel motivé par les notions de qualité totale	- Nécessité de devoir réagir quand il y a problème - Ne pas envoyer une équipe sur chantier si les produits ne peuvent pas être livrés
L'aide à l'élaboration des chantiers	- Formation des personnels en relation avec les clients	- Personnel pas toujours compétent à maîtriser les techniques
La capacité à amener des affaires	- Relations partenariales entre le commercial et son client	
Des moyens de livraison adaptés	- Location de moyens de transports spécifiques	- Difficultés d'approche de certains chantiers, surtout en agglomération - Coûts élevés des moyens de manutention
Des facilités de paiement	- Relations partenariales entre le commercial et son client	

Tableau n° 2: Analyse des demandes de service pour les matériaux de construction

Les réponses ne sont pas les mêmes suivant les fournisseurs mais l'esprit est toujours identique. Par exemple, les délais pourront être jugés courts pour certains avec 8 jours alors que d'autres seront prêts à descendre sous 24 heures.

2.2.3.2. Sur le marché du négoce

Une étude réalisée par Rockwool Isolation sur les services à rendre aux différentes clientèles a fait ressortir, pour le marché du négoce la classification suivante :

- le délai et son respect
- l'assistance technique
- l'accueil téléphonique
- la livraison avec rendez-vous à heure fixe
- le panachage des produits dans les livraisons

Mis à part l'accueil téléphonique et la capacité à panacher les livraisons qui n'apparaissaient pas dans les besoins des poseurs, on retrouve la même hiérarchie dans les demandes.

Les services spécifiques rendus par le négoce sont les suivants:

- le stock et la disponibilité de tous les produits
- la profondeur de la gamme
- l'étendue de la gamme
- la proximité et l'accessibilité
- la capacité à tout livrer en même temps
- des moyens de livraison adaptés
- la disponibilité et la compétence du personnel
- la capacité à servir de très petites commandes

2.2.4. Communication et promotion des produits

2.2.4.1. Sur le marché des professionnels

C'est en entretenant un réseau commercial conséquent que le fabricant va toucher la clientèle. Ce réseau aura pour fonction majeure d'entretenir en permanence des relations suivies avec les clients afin que ceux-ci aient toujours un interlocuteur attentif à leurs problèmes.

On ne peut pas dire que la clientèle professionnelle soit touchée par la publicité, toutefois, une documentation à jour et bien conçue - elle doit permettre à l'étancheur de connaître les solutions données par le fournisseur pour chaque problème - est un atout, ne serait-ce que pour attirer son attention au moment de passer commande.

La présence dans les salons spécialisés comme Batimat est une obligation pour, d'une part montrer sa présence et ses innovations et, d'autre part permettre aux clients de rencontrer en une fois l'ensemble de ses interlocuteurs.

2.2.4.2. Sur le marché du négoce

Par contre, la promotion des produits doit être conséquente vis à vis des négociants. Ce dernier doit pouvoir assurer à ses clients un minimum de

renseignements techniques sur les produits. Il doit donc trouver auprès des fournisseurs toutes les documentations nécessaires.

Bien faire et le faire savoir. Si, pour les professionnels du bâtiment, le réseau commercial assure cette promotion, chez le négoce, pour toucher la clientèle diffuse, le fournisseur devra investir dans des moyens tels que des présentoirs pour attirer le regard ou des affiches vantant les mérites de son produit ou d'éventuelles promotions.

La communication, si elle est réduite vers les professionnels est quelque chose de primordial chez le négoce.

Section 2: Les caractéristiques des produits

L'objectif de cette section est d'identifier les paramètres pertinents relatifs aux caractéristiques des produits, qui structurent des réponses logistiques appropriées, en terme d'organisation des chaînes d'approvisionnement physiques par exemple. La démarche consiste ensuite à croiser ces paramètres pour constituer des familles en nombre suffisamment restreint pour préserver les économies d'échelle, qui regroupent des produits pour lesquels les réponses logistiques seront identiques. Comme pour la section précédente, nous appliquerons cette démarche aux pneumatiques et aux produits d'étanchéité.

1. Présentation des caractéristiques produits

1.1. Paramètres élémentaires

Les paramètres qu'il semble utile de prendre en compte dans l'élaboration des familles logistiques selon le critère produit sont les suivantes (Ploos van Amtel, 1986; Schary, 1984; Cooper, 1994):

- valeur F/kg des produits: ce paramètre apparaît comme un élément très structurant sur les réseaux de distribution physique:
  . une forte valeur justifie l'effort de minimisation du niveau des stocks avec une concentration éventuelle des moyens de centralisation (pièces de rechange),
  . une faible valeur implique une recherche de minimisation des transports et autorise une certaine atomisation des lieux de stockage.
- volume, poids des produits et ratio volume / poids. La densité des produits conditionne les moyens de manutention (automatisation des centres de tri) et les ressources nécessaires de stockage (gros volumes).
- les profils des commandes. On peut distinguer quatre types selon les deux axes suivants:

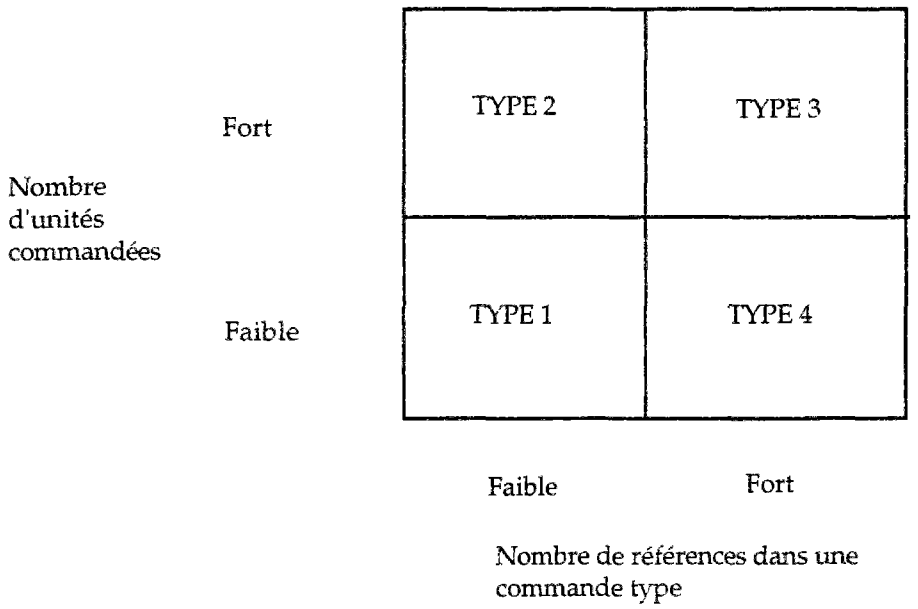


Figure n° 1: Première typologie des familles logistiques

- la durée de vie des produits, qui permet de distinguer (Harris, Walters, 1992):

. les produits dynamiques, qui sont en demande constante par les clients et qui ont une durée de vie sur étagère plus longue que leur cycle de recomplètement,

. les produits statiques à durée de vie courte, qui perdent leur qualité en quelques heures ou peu de jours.

- position dans le cycle de vie marketing. Les exigences logistiques sont variables en fonction des quatre phases du cycle de vie marketing du produit:

. introduction et croissance: il faut assurer la disponibilité des produits, donc éviter les ruptures de stock sans accroître la charge financière de stocks trop importants. Les produits doivent être en place dans les canaux de distribution pour que les promotions nécessaires au lancement de ces nouveaux produits donnent des résultats satisfaisants. Il faut donc fiabiliser les prévisions des ventes et mettre en place des mécanismes de réaction rapide,

. croissance et déclin: les différences entre les produits s'atténuant, le niveau de service devient prépondérant en association avec le prix. La disponibilité du produit est essentielle non pas par des stocks trop coûteux, mais par des systèmes de réapprovisionnement très efficaces.

- nombre de références: l'accroissement du nombre de références conduit à une plus grande complexité en matière de planification industrielle, de gestion des stocks, de distribution physique et de coordination des flux.

- conditions techniques de transport et de stockage. Les caractéristiques physiques des produits (température dirigée) impliquent des moyens logistiques appropriées. Dans un même laboratoire pharmaceutique, certains produits nécessitent le maintien d'une plage de température, qui oblige à distinguer le flux de ces produits. Des solutions alternatives à une démassification du flux synonyme de déséconomies d'échelle, telles des emballages isothermes peuvent être utilisées.

- saisonnalité: les produits saisonniers nécessitent des moyens logistiques appropriés (pneus neige, chocolats de fin d'année, boissons sans alcool,...), qui permettent une mise en place dans les points de vente, quand la saison survient,

- dates limites de consommation: la présentation de la problématique logistique des produits frais (chapitre 3) a montré la nécessité de mettre en oeuvre une logistique dédiée pour assurer une mise à disposition la plus rapide possible, avec éventuellement des réapprovisionnements de linéaire pluri-quotidiens,

- rotation des produits et caractère régulier ou aléatoire des flux

1.2. Croisement des paramètres

Il est possible d'effectuer de multiples croisements multi-variables. Le croisement des paramètres précédents permet alors d'élaborer une première segmentation des produits en familles techniques. Utiliser les deux critères "valeur" et "volume de commande" conduit à distinguer quatre familles de produits comme le montre le tableau suivant (adapté de Ploos van Amtel, 1986):

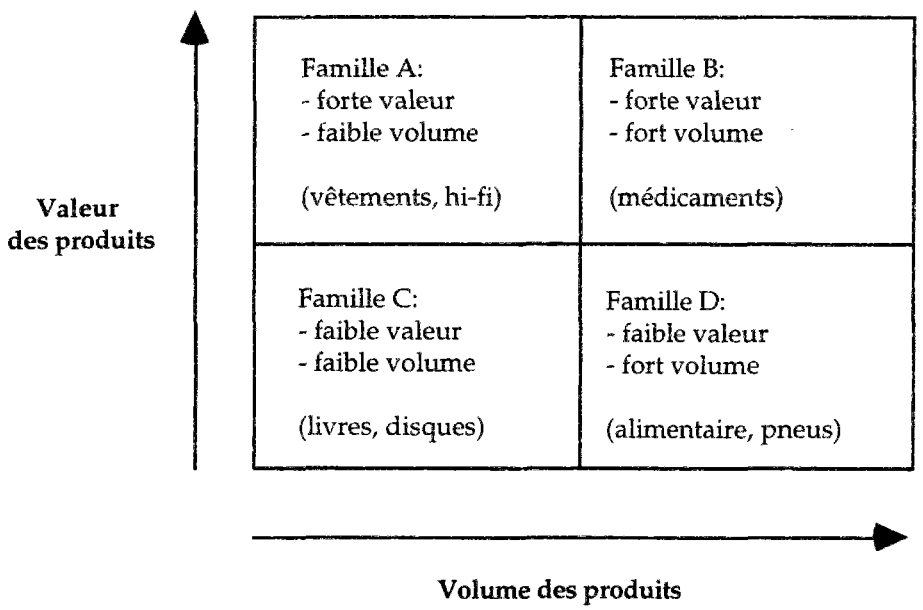


Figure n° 2: Typologie sur les critères valeur et volume

Heskett, Glaskowsky, Ivie (1973) montrent les conséquences en matière de transport de la "valeur" des produits et de la "densité" de ces produits. La valeur croissante de ces deux paramètres conduit à utiliser les voies d'eau, le transport ferroviaire, le transport routier, puis aérien. Croiser "valeur du produit" et "fréquence des livraisons" permet de structurer la réflexion sur les systèmes de distribution physique et les stratégies industrielles de concentration des sites production (Browne, Allen, 1994), comme le montre le schéma suivant:

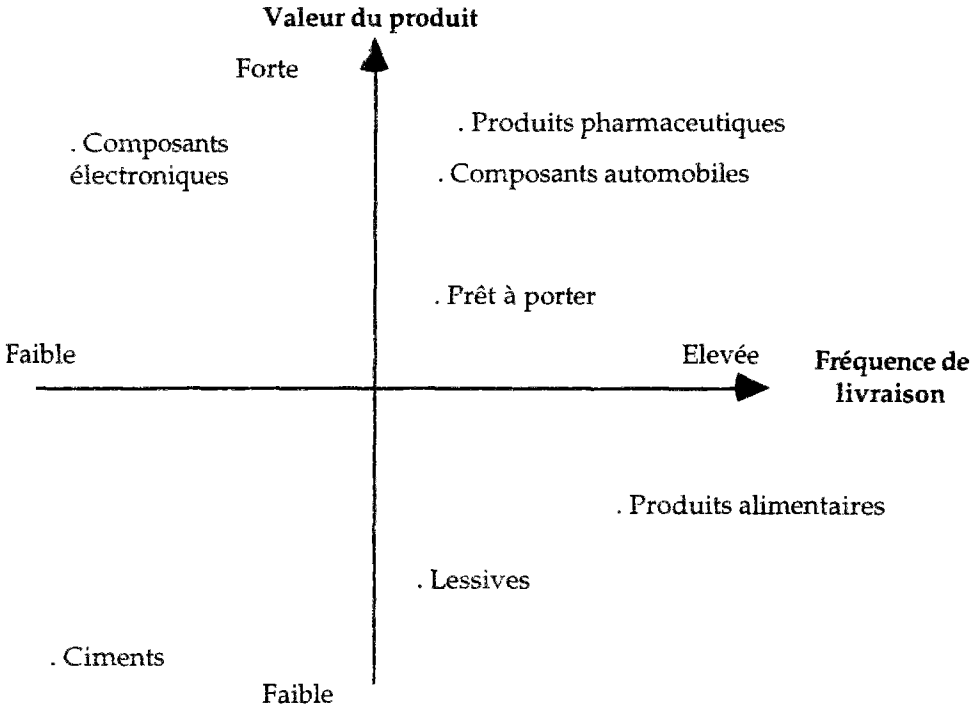


Figure n° 3: Typologie sur valeur et fréquence de livraison

Le schéma précédent trouve dans le travail de Colin (1993) une application typologique originale qui croise les familles logistiques ainsi obtenues sur ces deux critères avec les scénarios physiques possibles. Nous reproduisons ici l'essentiel de cette contribution:

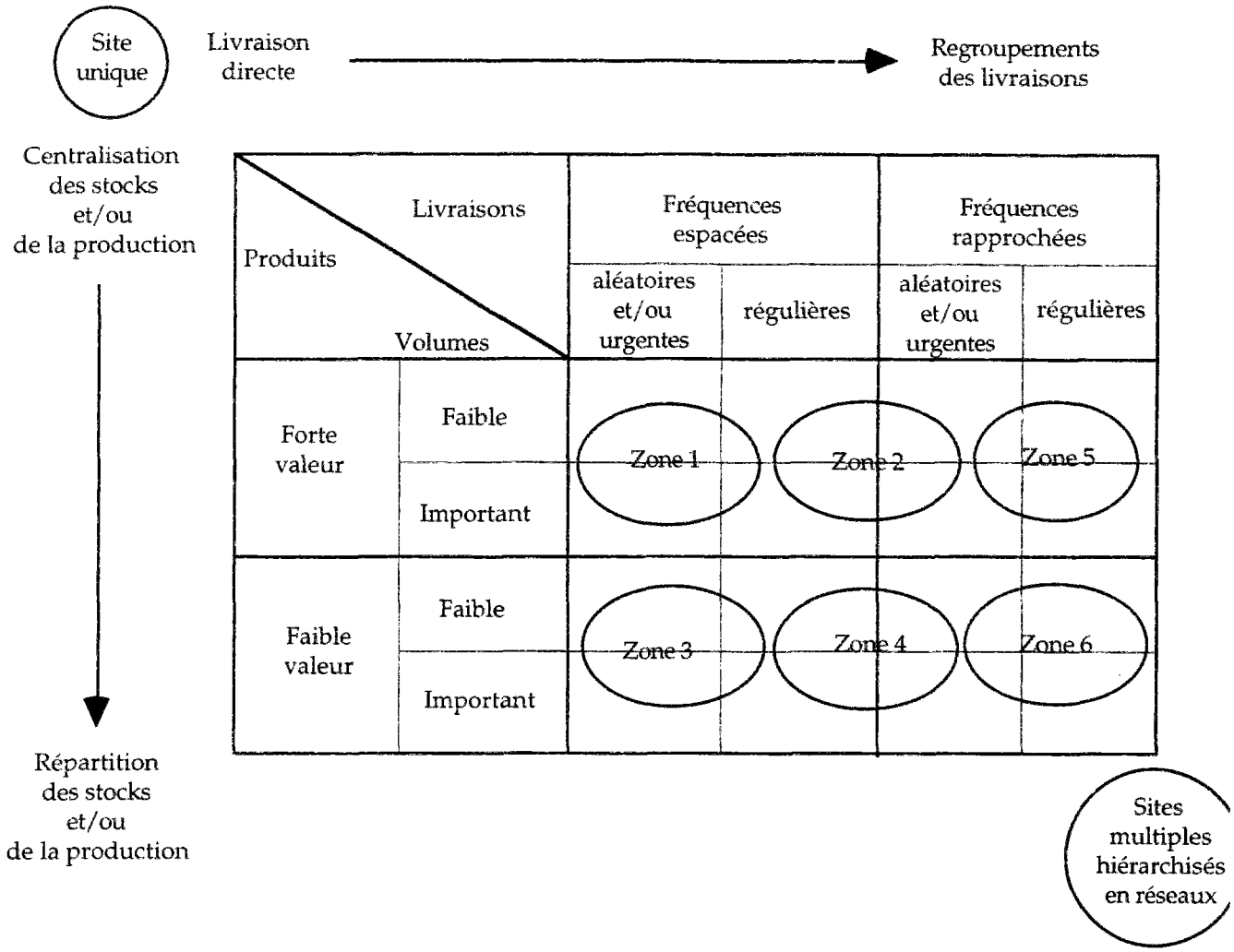


Figure n° 4: Familles logistiques et structure de distribution physique

Les six zones correspondent à des familles logistiques homogènes, qui ont des indices de "polarisation" élevés (concentration des sites industriels et de stockage): zones 1, 2 et 3 (pièces de rechange à forte valeur, autombile, électroménager), moyens : zones 4 et 5 (chimie, pharmacie, confection) et faible: zone 6 (ciment, produits alimentaires de base).

Nous présentons dans ce qui suit deux applications qui privilégient certains paramètres pour bâtir des familles techniques de produits, première base des familles logistiques après le critère "niveau de service".

2. Application à l'élaboration des familles logistiques selon les caractéristiques des produits

2.1. Le cas des produits pneumatiques

L'application des caractéristiques des produits à l'élaboration de familles logistiques dans le secteur des pneumatiques consiste dans un premier temps pays par pays à distinguer les catégories de produits selon leur volume de vente (classement ABC) si nécessaire et à croiser ce critère avec le profil de commandes en terme de quantités commandées (quatre classes ont été distinguées numérotées de

M1 à M4 dans un ordre croissant de volume), ce qui conduit à distinguer les grands négociants spécialistes (NS) et les autres (sur un critère de chiffre d'affaires annuel). Le tableau suivant donne un aperçu non exhaustif en terme de catégorie du résultat obtenu:

Catégorie	Classe	Marché OE	Marché RT	
			Grands NS	Autres NS
Tourisme	A	M2	M2	M1
Tourisme	B	M2	M4	M1
Tourisme	C	-	M1	M1
Camionnette	-	M2	M2	M1
Moto	A	M2	M1	M1
Agri roues motrices	A	M4	M1	M1
Roues	-	-	M2	M3
Retours de carcasses	-	-	M3	M3

Tableau n° 3: Premier axe typologique de classification des produits pneumatiques

La seconde étape a consisté à prendre en compte la rapidité de livraison en distinguant quatre délais:

- a: urgent dans les 24 h
- b: réassort rapide dans les 48 h
- c: réassort plus lent dans les 3 jours
- d: 2 semaines

Les résultats sont rassemblés dans le tableau suivant:

Catégorie	Classe	Marché OE	Marché RT	
			Grands NS	Autres NS
Tourisme	A	a	d	a
Tourisme	B	a	d	a
Tourisme	C	-	d	a
Camionnette	-	a	c	c
Moto	A	a	b	c
Agri roues motrices	A	b	c	a
Roues	-	-	c	c
Retours de carcasses	-	-	d	d

Tableau n° 4: Prise en compte du facteur délai

Il est alors possible de reclasser l'ensemble des produits selon leur famille logistique, ce qui a permis de distinguer dans le cas présent 11 familles logistiques, comme le montre le tableau suivant:

Délai / Volume	a	b	c	d
M1	*	*	*	*
M2	*	*	*	*
M3			*	*
M4				*

Tableau n° 5: Familles logistiques dans les produits pneumatiques

L'existence d'un astérix (*) montre qu'il existe des produits pour lesquels des clients souhaitent un certain délai de livraison et passent des commandes d'un certain type. L'ensemble de ces produits constitue une famille logistique, pour laquelle une organisation logistique spécifique sera mise en oeuvre.

2.2. Le cas des matériaux d'étanchéité

L'approche selon les caractéristiques des produits dans le cas des matériaux d'étanchéité très diversifiés est fondamentale à trois titres:

- comme nous le verrons dans la constitution des familles logistiques intégrant tous les critères de segmentation, la dimension technique (phasage dans la pose des matériaux par exemple) permet d'assembler les produits en fonction de leur utilisation finale,
- le critère de distribution physique permet de séparer les produits en fonction des contraintes de transport propres à chaque article,
- enfin, le critère de stockage fonction des caractéristiques physiques des produits conditionne les modalités de stockage et donc le regroupement des produits sur un même site logistique.

Il est possible de distinguer six familles de produits.

2.2.1. Les bacs aciers

Les bacs aciers sont des tôles d'acier profilées. Ils constituent l'élément porteur de la toiture et sont fixés directement sur les poutres constituant l'ossature du bâtiment. Ils sont caractérisés par leur profil, le traitement et l'épaisseur du métal. Le tableau suivant regroupe les éléments caractéristiques techniques de ces produits:

Valeur du produit: 6 F/kg
Coût de transport: 0,21 F/kg, soit 3,5% de la valeur
Largeur: variable selon le profil (de 730 à 1030 mm)
Longueur: spécifique au chantier (moyenne de 6 m, peut atteindre 15 voire 18 m)
L'unité de vente de ces produits est le m2.
Leur poids est important. Il varie de 7 kg/m2 à 12 kg/m2.
Ces tôles sont palettisées. Une palette peut ainsi peser 3 tonnes.

Face à de nombreux producteurs locaux, quatre fournisseurs se distinguent sur le marché français.

2.2.2. Les isolants

Les isolants sont des panneaux dont la constitution peut être très diverse. Le caractère isolant dépend de l'épaisseur et du matériau utilisé, le meilleur isolant étant le polyuréthanne. Il est possible de distinguer:

- le polystyrène expansé (25 kg/m3) ou extrudé (30 kg/m3)
- le polyuréthanne (30 kg/m3)
- le liège aggloméré expansé (100 à 130 kg/m3)
- la perlite expansée (150 kg/m3)

- la laine de roche (150 ou 175 kg/m3)
- le verre cellulaire (125 kg/m3)
- des composites des précédents matériaux.

Les valeurs des produits sont très variables selon les types: 15 F/kg pour la laine minérale

Types de produit	Valeur du produit	Coût logistique (F/kg)	Coût logistique (%)
Laine minérale	15 F/kg	1,20 F/kg	8%

Le choix de l'isolant dépendra de l'élément porteur et des caractéristiques générales de la toiture. On retiendra que, sur bacs aciers, les isolants en laine de roche sont les plus utilisés (85 % des cas) et que sur support béton, ce sont les isolants en polyuréthanne qui sont le plus posés (70 % des cas). Les isolants en perlite expansée représentent 10 % des utilisations sur bacs aciers et 12 % sur béton.

Les fabricants d'isolants sont : Isover et Rockwool pour la laine de roche, Efisol et Recticel, qui produisent les isolants polyuréthanne (52 et 48 % du marché), Sitek, seul sur le marché de la perlite expansée et six fournisseurs se partagent le marché du polystyrène.

Ces produits se caractérisent par leur volume important et leur faible masse. Un camion complet ne pèse que 11 à 12 tonnes. Globalement, il y a peu de références à gérer, les dimensions sont standards et seules les épaisseurs varient. La plupart des panneaux sont livrés en paquets, à l'exception des laines de roches qui sont palettisées. Le marché est très banalisé et la valeur ajoutée des produits est, en général assez faible.

2.2.3. Les produits d'étanchéité

Les professionnels distinguent quatre techniques de mise en oeuvre l'étanchéité en asphalte coulé, l'étanchéité par feuille à base de bitume, l'étanchéité par feuille à base de membranes polymères PVC et EPDM et l'étanchéité liquide.

Au niveau des produits, nous n'avons étudié que les produits en feuille à base de bitume ou de polymères, l'asphalte coulé étant une technique restreinte à quelques applicateurs spécialisés fabricant eux-mêmes le produit soit au niveau d'une centrale de fabrication soit directement sur chantier, l'étanchéité à base de résines liquides ou expansibles, d'émulsions bitumineuses étant, elle, très peu employée.

Types de produit	Valeur du produit	Coût logistique (F/kg)	Coût logistique (%)
Etanchéité à base de bithume	4,2 F/kg	0,355 F/kg	8,5%
Etanchéité par membrane PVC	20,5 F/kg	0,615 F/kg	3% (transport)

Les produits d'étanchéité à base de bitume se présentent sous forme de feuilles armées à base de bitume modifié par l'adjonction d'élastomères. Ils sont conditionnés en rouleaux de 1 ou 2m de large et dont les longueurs variables peuvent aller de 5 à 50 m. Ces rouleaux respectent, pour la grande majorité, une limite de poids inférieure à 45 kg. Tous ces produits sont conditionnés sur palettes. Soumis à avis techniques, ces produits sont très banalisés. Peu de différences arrivent à émerger. Axter est producteur. La concurrence étrangère est encore jugulée mais, elle se fait de plus en plus pressante. Les membranes synthétiques, dont les plus communes sont à base de PVC, se présentent également en rouleaux.

2.2.4. Les protections rapportées (dalles béton)

Ces produits se caractérisent par leur grande densité. Ils se présentent sous forme de dalettes dont les dimensions ne dépassent pas 50 cm x 50 cm. La diversité est importante dans ces produits où l'état de surface et la couleur sont très diverses. Outre leur poids important, ces produits ont une valeur intrinsèque faible, ce qui rend totalement impossible leur transport sur de grandes distances. Ces produits sont palettisés sur palettes consignées pour diminuer un coût relatif important.

Types de produit	Valeur du produit	Coût logistique (F/kg)	Coût logistique (%)
Dalles béton	0,55 F/kg	0,035 F/kg (transport)	6,36%

A part quelques producteurs importants, l'ensemble de la profession se présente sous forme de petits producteurs locaux.

2.2.5. Les appareils d'éclairement et désenfumage (lanterneaux)

Un lanterneau est constitué d'une costière en acier formant un cadre et surmontée d'une bulle translucide. Ces appareils peuvent atteindre des dimensions importantes (2m x 3m). Leur fonction première est de fournir l'éclairement des locaux. Ces appareils étant posés sur la toiture, l'éclairement est dit zénithal. Mais, d'autres fonctions sont reliées à ces appareils, la ventilation naturelle, l'accessibilité à la toiture et de désenfumage en cas d'incendie. De nombreux accessoires destinés à assurer ces fonctions sont donc nécessaires à la pose de ces appareils.

Types de produit	Valeur du produit	Coût logistique (F/kg)	Coût logistique (%)
Lanterneaux	25 F/kg	2,50 F/kg	10%

Une des caractéristiques importantes est leur encombrement. La fragilité des dômes nécessite aussi des conditionnements adaptés. Cinq producteurs importants sont présents sur ce marché, dont Axter.

2.2.6. Les produits accessoires

Il s'agit, entre autres, des plots en plastiques moulés, de la visserie, des caillebotis, des dalles bois, de la zinguerie, les vernis et colles, etc.

Ce sont des produits complémentaires, qui représentent de faibles quantités. La majeure partie d'entre eux est vendue par les producteurs des autres produits comme compléments de gamme.

Les deux tableaux suivants présentent les caractéristiques logistiques de ces produits selon les critères:

- mode de gestion (sur stock ou à la commande), nombre de références, mode de palettisation
- caractéristiques de l'unité de base transportée (nombre de palettes, poids, volume, valeur, coût du transport)
- caractéristiques des camions de livraison en fonction de la taille du chantier à réaliser.

La synthèse des caractéristiques logistiques des produits est présentée en annexe XII.

2.2.7. Typologie de produits

Le classement des produits fait ressortir trois zones distinctes sur la figure n° 5 (valeur de l'expédition * coûts des transports).

Elles correspondent à des couples produit/chantier marqués et fait découvrir la typologie suivante:

- une zone "Volumineux/faible valeur" à gauche, dans laquelle on trouve les produits en béton. Les coûts de transports sont rédhibitoires par rapport à la valeur transportée. Les produits devront être fabriqués le plus près possible des sites d'utilisation. On doit s'attendre à une atomisation des sites de production ainsi qu'à une distribution de proximité.

Pour ces produits, le stockage est préférable au transport. Toutefois, ces produits étant volumineux, le stockage sera limité par le coût des structures.

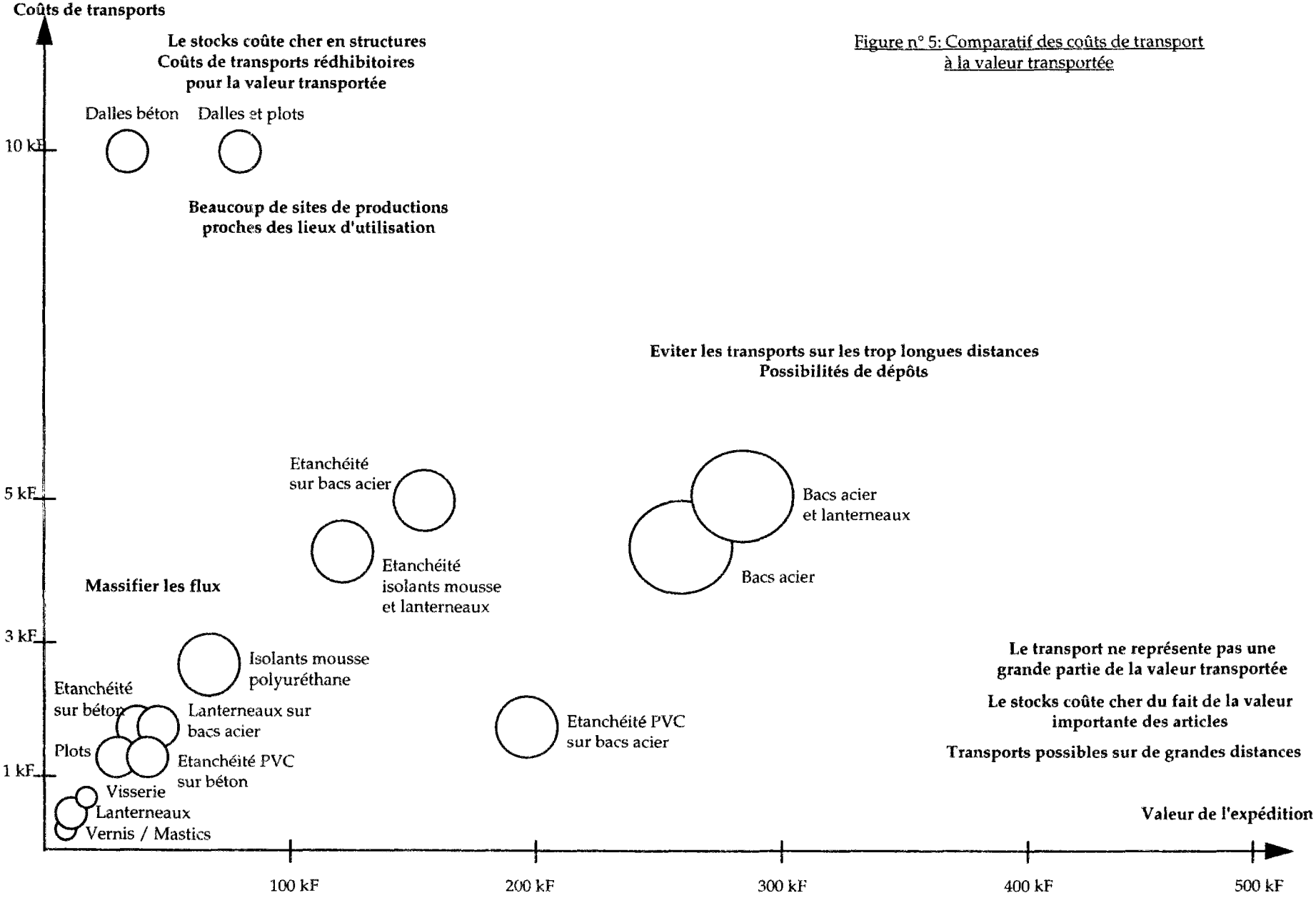
- une zone "Forte valeur" sur la droite du graphe, correspondant aux isolants en laine minérale, aux bacs acier et à l'étanchéité en PVC. Ces produits se suffisent à eux-mêmes dans la mesure où ils se vendent la plupart du temps en grande quantité assurant ainsi un rapport coût de transport/valeur transportée égal à 2 % pour un trajet moyen. Ces produits, à l'exception de dépannages, peuvent donc être livrés en direct depuis les fabricants.

Ces produits pourront se livrer sur de grandes distances. Une politique de dépôts régionaux est inutile, la valeur des produits rendant risquée la prolifération des stocks.

- une zone intermédiaire pour laquelle les coûts de transport prennent une part importante du chiffre d'affaires sans être totalement exclusive. Pour ces produits, et dans ces quantités, il faut être très vigilant sur les transports. Deux hypothèses seront à examiner, soit une possibilité de groupage en livraison, soit une distribution par l'intermédiaire d'un réseau de négociants.

Ce sont donc les produits compris dans cette zone qui offrent le plus de perspectives dans une recherche d'améliorations de la chaîne logistique.

Figure n° 5: Comparatif des coûts de transport à la valeur transportée



Section 3: Les formes de distribution commerciale

1. Présentation des formes de distribution commerciale

1.1. Typologies des canaux de distribution

1.1.1. Inventaire des typologies

La distribution est un acte de mise à disposition de marchandises pour un client. Cette mise à disposition s'effectue chez le client final après être passée par les mains de plusieurs intervenants qui ont pu transporter, stocker, changer le conditionnement de la marchandise.

Ce cheminement plus ou moins complexe s'appelle le circuit de distribution. Il décrit, dans sa totalité, la progression du produit depuis le producteur jusqu'au consommateur. Les modèles décrits dans le chapitre 1 (fonctionnaliste, comportementaliste) sont à l'origine de plusieurs typologies des canaux de distribution. En effet, ces modèles permettent d'identifier des variables nouvelles qui structurent des typologies des canaux de distribution en précisant:

- pour les modèles fonctionnalistes:
  - . le nombre d'intermédiaires
  - . le transfert de propriété
- pour les modèles comportementalistes:
  - . le lieu de la prise de décision
  - . l'étendue de la supervision et du contrôle
  - . l'engagement au système
  - . la formalisation des rôles et la division du travail
  - . le type de contrôle du management: niveau d'intégration, canaux contrôlés par les producteurs, les intermédiaires grossistes et les détaillants.

Le tableau suivant présente les résultats de quelques travaux classiques:

Auteurs	Typologie proposée
Warren (1972)	Application de la théorie du leadership: - canaux conventionnels - canaux administrés - canaux contractuels - canaux intégrés ou verticaux
Mallen (1977)	Application de la théorie fonctionnaliste: - circuits directs - circuits indirects
Tordjmann (1982)	Application de la théorie du leadership: - le mode autocratique: un leader, producteur ou distributeur, oblige les autres maillons de la chaîne à coopérer, - le mode démocratique: un leader aide ses partenaires à coopérer en les persuadant que c'est là leur intérêt, - le mode anarchique: aucun acteur économique n'a pu promouvoir une coopération et c'est une lutte ouverte, - le mode technocratique: pour protéger les consommateurs ou empêcher des troubles trop importants dans un secteur économique donné, les pouvoirs publics interviennent par le biais de la législation.

Tableau n° 6: Typologie des canaux de distribution

Dans la pratique, les choses sont complexes et les critères se combinent entre eux. En croisant les critères longueur de circuit et contrôle, il est possible de distinguer ainsi quatre types principaux de circuits :

- le circuit direct court du producteur au consommateur. Il s'agit de vente directe.
- le circuit direct long où l'ensemble de la chaîne est contrôlé par un seul intervenant qui peut être soit le producteur, soit le distributeur. La longueur de ce circuit est variable. On peut trouver par exemple le producteur, un entrepôt central, des entrepôts régionaux et des magasins.
- le circuit indirect court où le fabricant fait vendre ses produits par un distributeur indépendant.
- le circuit indirect long qui peut contenir jusqu'à huit intermédiaires, le fabricant, ses entrepôts, le grossiste, le distributeur, les détaillants.

En introduisant une notion supplémentaire qui rejoint et complète la notion de transfert de propriété, à savoir "le degré d'intégration du canal", Filser (1989), introduit un critère de classification, qui est basé sur le degré de contrôle du canal que possède une ou plusieurs des institutions qui le composent. Il est possible de distinguer ainsi :

- le canal traditionnel dans lequel aucune institution n'a de contrôle sur le canal,
- le canal administré où un élément du circuit dispose d'un pouvoir vis à vis des autres et coordonne les activités du circuit,
- le canal contractuel introduit la notion de contrat par rapport au canal administré,

- le canal intégré est entièrement contrôlé par une seule entité qui en retire tous les gains mais en assure aussi toutes les dépenses.

1.1.2. Avantages et inconvénients des divers circuits de distribution.

Ces diverses formes de circuits ont toutes leurs avantages et leurs inconvénients, qui n'ont de pertinence que par rapport à leur adaptation à des activités bien particulières.

Le circuit direct court

Le producteur va disposer, dans ce type de circuit, d'une connaissance parfaite de son marché puisqu'il va se trouver en prise directe avec celui-ci, et sa force commerciale concentrera l'intégralité de ses forces sur ses produits. L'adéquation entre les besoins du client et les caractéristiques techniques, commerciales et logistiques, peut être alors totale. L'acheteur ou le consommateur pourra obtenir des informations, des conseils très pertinents issus en direct du fabricant.

L'absence des intermédiaires permet a priori de diminuer le coût de la distribution. Néanmoins au niveau des coûts, il n'est pas sûr que ce circuit soit le moins cher, car tout dépend de la clientèle qu'il faut toucher et des services qu'il faut lui accorder. Ainsi, pour servir une clientèle diffuse, éparse et exigeante, notamment en terme de délai et de disponibilité de produits, le circuit direct court devient prohibitif de part les structures à entretenir, aussi bien au niveau commercial que logistique et administratif.

Le principal inconvénient réside dans la nécessité de disposer, pour le producteur, de ressources pouvant être importantes au niveau des magasins et de la force de vente, donc de disperser ses efforts ailleurs que sur son outil de production.

Ces circuits sont très fréquents dans le monde industriel, dans les livraisons de matériel ou de matières premières, car la clientèle y est peu nombreuse et concentrée.

Le circuit direct long

C'est un circuit maîtrisé par une des institutions qui le compose et le circuit peut être contractuel ou intégré. Dans le cas du circuit contractuel, les acteurs de la chaîne ne supportent pas la totalité des charges de la distribution car ils ne sont pas liés au sein d'une même entité juridique. C'est le cas des magasins franchisés par exemple. Ce circuit est rendu nécessaire si les produits doivent être présentés à la clientèle en magasin, si le producteur ne dispose pas des compétences commerciales. Il permet de toucher des clientèles diffuses et permet de disposer de structures importantes sans en avoir la charge financière.

Dans le cas des canaux intégrés, si cette organisation permet de disposer d'un contrôle total de la chaîne, elle génère souvent un manque de flexibilité, la nécessité d'investissements lourds et, souvent, un coût de fonctionnement plus élevé que lorsque des intermédiaires sont présents dans la chaîne, ces derniers pouvant obtenir des coûts moins élevés du fait de l'étendue de leur activité à d'autres secteurs.

A l'opposé, l'intégration peut permettre l'amélioration des niveaux de service et la rationalisation des opérations logistiques, qui pourra alors entraîner une baisse des coûts.

Il faut, dans ce cas, que les volumes soient suffisants et suffisamment homogènes pour pouvoir obtenir des économies d'échelle supérieures à celles que pourrait réaliser l'intermédiaire. Dans ce cas alors, la suppression de ce dernier est inéluctable et elle entraîne, pour l'institution intégratrice, l'économie des marges autrefois réalisées par cet intermédiaire.

Le circuit indirect court

Le fabricant n'est plus cette fois-ci en contact avec la clientèle finale. Il n'a donc plus une aussi bonne connaissance de son marché. Par contre, il n'a plus besoin d'entretenir des infrastructures de distribution, son travail administratif est réduit, ses risques financiers aussi. Il doit malgré tout mener de fréquentes opérations publicitaires auprès des consommateurs finals. Le distributeur sera, dans ce cas, multi-fournisseurs, ce qui représentera un avantage important pour le consommateur final.

Producteur et distributeur, en se concentrant sur leur métier, pourront dégager des économies.

Ce type de circuit se rencontre chez les sous-traitants, dans la vente par correspondance.

Le circuit indirect long

C'est un circuit complexe générant souvent une forte augmentation de la valeur du produit. Il permettra aux divers acteurs de la chaîne de massifier à chaque fois leurs flux et de toucher une clientèle de plus en plus diffuse au fur et à mesure que l'on se rapprochera du consommateur final.

Le fabricant, déconnecté du marché final, est souvent dominé par les distributeurs. Les marchés agro-alimentaires, la grande distribution, utilisent ces circuits. On trouve dans ce circuit successivement des producteurs avec leurs entrepôts, des grossistes et les distributeurs possédants eux aussi leurs propres entrepôts. C'est dans ces circuits que l'on trouvera aussi souvent les prestataires logistiques chargés de la gestion des entrepôts pour les producteurs ou les distributeurs.

Ce type de circuit nécessite des systèmes d'information très performants permettant aux acteurs de dialoguer entre eux en temps réel.

Des conflits apparaissent souvent et les stratégies s'y opposent. Comme nous l'avons vu (chapitre 3), recherchant des économies sur leurs frais logistiques, les chaînes de distribution sont conduites à prendre le contrôle des opérations d'approvisionnement amont permettant ainsi une gestion en flux tendus de leurs points de vente et la disparition des stocks en magasin. Les économies logistiques générées sont ainsi captées en intégralité par le distributeur qui peut alors, par sa capacité à stocker en amont, profiter au maximum des promotions. Cette capacité à maîtriser l'amont permet aussi de faire jouer une concurrence accrue entre producteurs en intégrant de nouveaux fabricants démunis de structures logistiques mais présentant des rapports qualités/prix identiques ou supérieurs.

Dans ces conflits, le grossiste disparaît et fait alors place au prestataire logistique qui, par son professionnalisme dans les domaines du transport, du stockage, du conditionnement, assure la gestion de ces opérations pour le compte du distributeur. Le distributeur concentre son action sur l'achat et diminue ses coûts notamment logistiques. Le prestataire assure la qualité et la compétitivité de la logistique.

1.2. Croisement logistique entre volume et type de point de vente

Nous avons déjà abordé cette question (chapitre 3, section 2, 3.1.1.). Nous avons montré que les quantités hebdomadaires moyennes consommées par les points de vente (exprimées en nombre de palettes) sont trop faibles, même pour des hypermarchés, pour conduire pour la plupart des produits à des livraisons directes. La structure multi-échelons des chaînes physiques d'approvisionnement doit alors être pensée en fonction des fréquences de livraison et des quantités moyennes consommées à la référence unité de vente consommateur selon le statut du produit (réassort ou promotion).

2. Application à l'élaboration des familles logistiques sur le critère du type de distribution commerciale: le cas des produits d'étanchéité

Dès les premières enquêtes menées auprès des clients, la séparation entre les professionnels poseurs des produits et les négociants intermédiaires est apparue. Ce n'est que dans la phase d'approfondissement que les différences entre clients d'un même segment se sont révélées.

Nous abordons dans un premier temps la description de la clientèle professionnelle, puis celle du négoce.

2.1. La clientèle professionnelle

2.1.1. Leur domaine d'activité : les toitures-terrasses

Le métier de ces professionnels est la réalisation de toitures-terrasses. Celles-ci ont des spécificités différentes selon les bâtiments, les supports et les fonctions des terrasses.

En parallèle à cette classification, il est possible de distinguer, dans la clientèle des professionnels, des spécialisations suivant les procédés, les types de supports et le type de travaux s'il s'agit de neuf ou de réhabilitation.

2.1.2. Présentation de la profession

La profession regroupe environ 700 à 750 entreprises et son chiffre d'affaires est évalué à 8 Milliards de francs. Si la profession est dominée par quelques grands applicateurs parfois liés à des groupes industriels, elle se compose surtout d'un grand nombre d'entreprises moyennes spécialisées et d'un secteur diffus d'entreprises artisanales pratiquant une activité marginale en étanchéité de toitures-terrasses.

En terme d'image, elle est perçue comme très traditionnaliste, véhiculant l'image de professionnels généralement réticents à utiliser des techniques et des produits nouveaux.

Bien qu'il y ait sur le marché d'excellents professionnels, elle dispose souvent d'une main d'oeuvre peu qualifiée et d'un matériel ne demandant pas d'investissements importants.

Elle s'est dotée, au plan national, d'une organisation forte et structurée: la Chambre Syndicale Nationale de l'Etanchéité (C.S.N.E.) qui joue un rôle efficace de défense des intérêts de la profession notamment auprès des pouvoirs publics, des organismes techniques du bâtiment comme le CSTB et des assurances.

Les entreprises spécialisées peuvent être classées suivant leur taille en 3 catégories :

- les entreprises nationales.
- les grands applicateurs régionaux.
- les entreprises régionales et locales.

2.1.2.1. Les entreprises nationales

Ces sociétés sont au nombre de quatre. Leur part de marché peut être estimée à 35 % environ et le chiffre d'affaires réalisé à près de 2.8 Milliard de francs. Elles interviennent sur tous types de travaux et effectuent généralement de gros chantiers.

Leur structure est importante et elles possèdent des bureaux d'études et des réseaux commerciaux. Ces entreprises sont divisées en agences travaux implantées sur l'ensemble du territoire national, ce qui leur permet à la fois de s'imposer sur les gros chantiers et de concurrencer les entreprises régionales sur des chantiers de plus petite taille. Dans les régions, ces agences apparaissent très indépendantes de leur structure ce qui gomme les différences avec les grandes entreprises régionales avec lesquelles elles sont constamment en concurrence. Dans les activités proprement opérationnelles de l'agence en effet, rien ne différencie l'entreprise nationale du grand étancheur régional. Gestion des stocks, achats, prises d'affaires sont gérés directement par l'agence. Leurs agences peuvent être spécialisées sur un type de toiture mais, en général, elles possèdent la structure pour répondre à toutes les demandes.

Ces entreprises se caractérisent par leur professionnalisme et leur équipement. Elles possèdent, grâce à leurs services techniques et à leurs bureaux d'études, une vision complète du métier, mais leur volonté d'être présentes partout et sur tous les gros chantiers, les conduit souvent à sous-traiter leurs travaux à des opérateurs, qui apparaissent beaucoup moins professionnels. En raison de leurs difficultés à maîtriser ce réseau de sous-traitants, elles sont peu tournées vers l'innovation, que ce soit au niveau des produits ou au niveau des services.

Leur clientèle est souvent constituée des entreprises générales, qui leur sous-traitent la partie étanchéité. Ce type de client pratique une politique d'appels d'offre réduisant la marge de manoeuvre de l'étancheur tant sur le type de produits à proposer que sur les prix. C'est pourquoi ce segment de clientèle est, avant tout un marché de prix. Quelques organismes publics, administrations et mairies complètent le panorama de leur clientèle.

Ces grandes entreprises traitent en direct avec les fournisseurs et obtiennent, par le volume apporté et par le jeu de la concurrence, des prix très compétitifs. Sauf si le circuit est imposé par les fabricants (isolants) et pour des dépannages (accessoires, matériel), elles ne fréquentent les négociants que de manière occasionnelle.

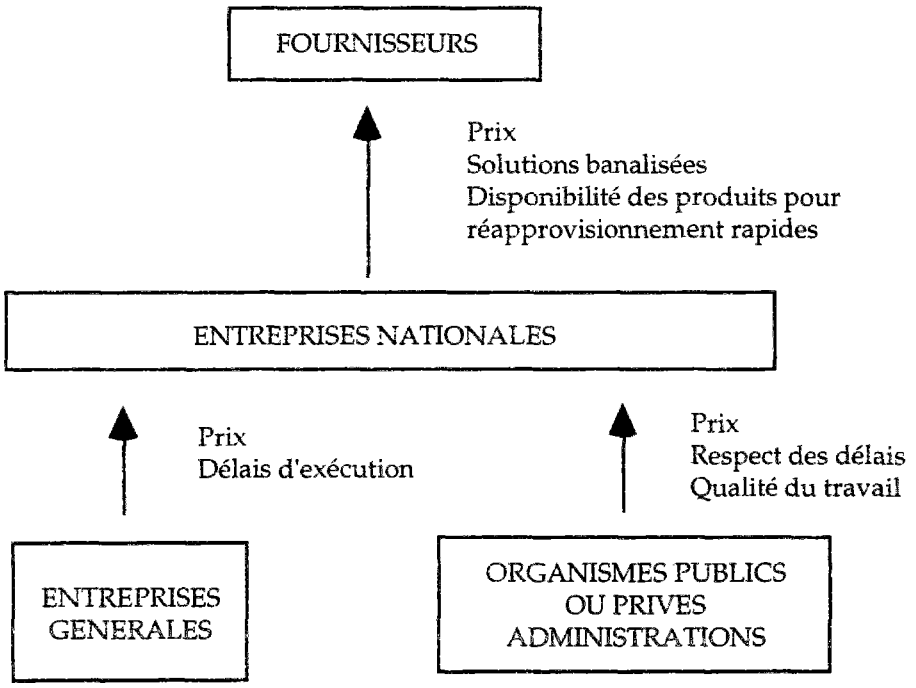


Figure n° 6: Les demandes des entreprises nationales

2.1.2.2. Les grands applicateurs régionaux

Ce sont des entreprises qui, en moyenne, ont plus de 50 salariés et leur chiffre d'affaires annuel oscille entre 30 et 120 Millions de Francs. Elles représentent plus de 20 % de la surface de toitures-terrasses étanchées en France.

On peut dénombrer une trentaine d'entreprises dont l'offre, dans leur région, est identique à celle des entreprises nationales. Bien que certaines aient une couverture pratiquement nationale, elles se limitent toutefois à la seule région où leur établissement est implanté. Les chantiers effectués dans d'autres régions sont des affaires ponctuelles réalisées par opportunité plutôt que par stratégie d'implantation.

La principale différence avec les entreprises nationales est de nature organisationnelle. Souvent la tête est occupée par un patron qui assurera lui-même la dimension commerciale et la communication de l'affaire. Bien qu'elles soient souvent mono-établissement, ces entreprises peuvent aussi posséder plusieurs agences dans un périmètre limité à leur région.

Leur clientèle et leur domaine d'action sont les mêmes que ceux des entreprises nationales dont elles sont ainsi les principales concurrentes. En période de crise, ce sont ces entreprises qui souffrent le plus. Elles ne possèdent pas l'appui

d'un groupe comme les nationales et elles se retrouvent en concurrence avec les petites entreprises régionales aux structures beaucoup plus légères. Leurs besoins se concentrent donc sur la recherche de productivité. La conséquence est qu'elles seront les plus dures sur le paramètre prix. Elles seront alors favorables à l'arrivée de nouveaux services si la démonstration leur est faite qu'ils leur permettront de dégager des économies. Ecrasées entre les grands nationaux et les étancheurs locaux, elles sont à la recherche de tout ce qui peut aussi les différencier.

Leur comportement vis à vis des fournisseurs est le même que celui des entreprises nationales et il est rare de les trouver clientes des négociants en matériaux.

2.1.2.3. Les petites entreprises régionales ou locales

L'effectif de ces entreprises s'échelonne entre une quinzaine et une quarantaine de personnes pour un chiffre d'affaires compris entre 10 et 30 MF. Leur structure est souvent réduite, le patron assure la fonction commerciale, il est souvent assisté d'un bureau d'étude avec un chef et deux personnes. Une comptabilité, un ou deux conducteurs de travaux et des ouvriers à raison de deux par chantier complètent l'équipe.

Ce genre de sociétés tend à se multiplier du fait de la disparition d'entreprises de taille importante. L'origine du responsable de l'entreprise est donc souvent un chef de chantier ayant décidé de se mettre à son compte.

Ce sont les conducteurs de travaux qui gèrent les chantiers. Ils y font tout, depuis les calculs de métrés jusqu'au suivi de l'avancement en passant par l'approvisionnement. Ces personnes sont constamment débordées et ne peuvent se consacrer aux approvisionnements que le soir tard ou tôt le matin. Toujours sous pression, ils rechercheront un fournisseur qui les aidera à faire face au suivi du chantier. La gestion de l'intendance à leur place est un service apprécié.

Ces entreprises connaissent à fond leur département et ne pratiquent leur métier que dans les limites de cette région. Leur fond de commerce est basé sur un solide tissu relationnel noué par le patron de la société avec, notamment, les gens qui comptent dans la région. Les affaires réalisées seront souvent moyennes, leurs clients, rarement des entreprises générales et plus souvent les mairies, les syndics d'immeubles ou les particuliers avec lesquels les chantiers sont traités en direct. La qualité du travail et des produits est mieux perçue et l'élément prix n'est pas le seul élément dont il faut discuter avec elles.

Ces entreprises n'ont pas le pouvoir des plus grandes sur les fournisseurs encore que, les surfaces des chantiers tendant à diminuer, elles commencent à devenir un véritable fond de commerce pour les fabricants qui sont alors tentés de leur faire des conditions presque semblables à celles consenties aux grandes entreprises. Au niveau de leurs achats, ces entreprises chercheront souvent à s'adresser en direct aux fabricants mais, la taille de leurs chantiers les orientera plus souvent que les grandes entreprises vers les négociants spécialisés.

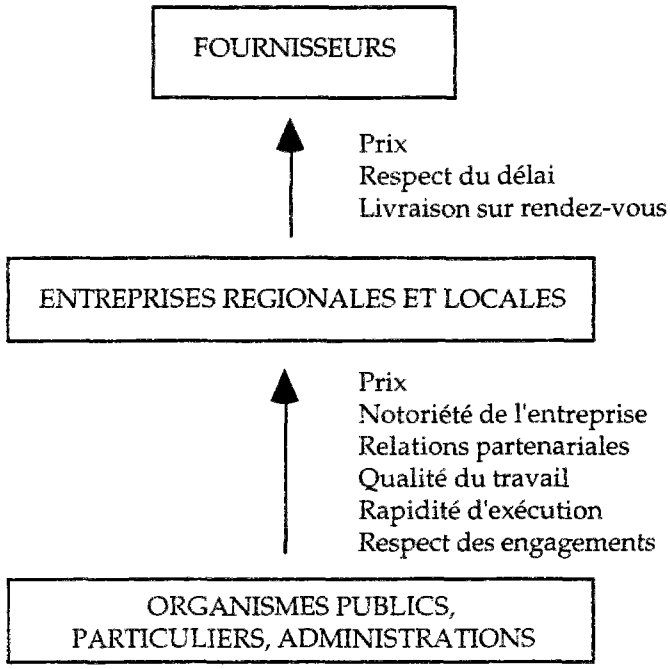


Figure n° 7:Les demandes des entreprises régionales

2.1.2.4. Les artisans et couvreurs

Ces très petites entreprises ne dépassent jamais 10 salariés pour un chiffre d'affaires oscillant autour de 10 MF. Elles constituent le secteur diffus de la profession.

Leur aire de travail est souvent circonscrite à la ville, tout au plus au canton. Elles représentent la masse la plus importante des entreprises du bâtiment. Elles travaillent soit en sous-traitance des grandes entreprises soit directement pour des particuliers sur des petits chantiers de quelques dizaines de m2.

Les produits appliqués proviennent en grande partie des réseaux de négociants et sont souvent plus faciles à poser. Leur destination sera l'isolation de combles, les travaux de sous-toiture, l'étanchéité d'un garage, la pose de bardeaux. Leurs achats représentent de très petites quantités unitaires de produits, par contre ils achètent en une fois l'intégralité des besoins de leur chantier. Ils s'adressent donc exclusivement aux négociants en matériaux, trouvant chez eux la totalité de leurs besoins.

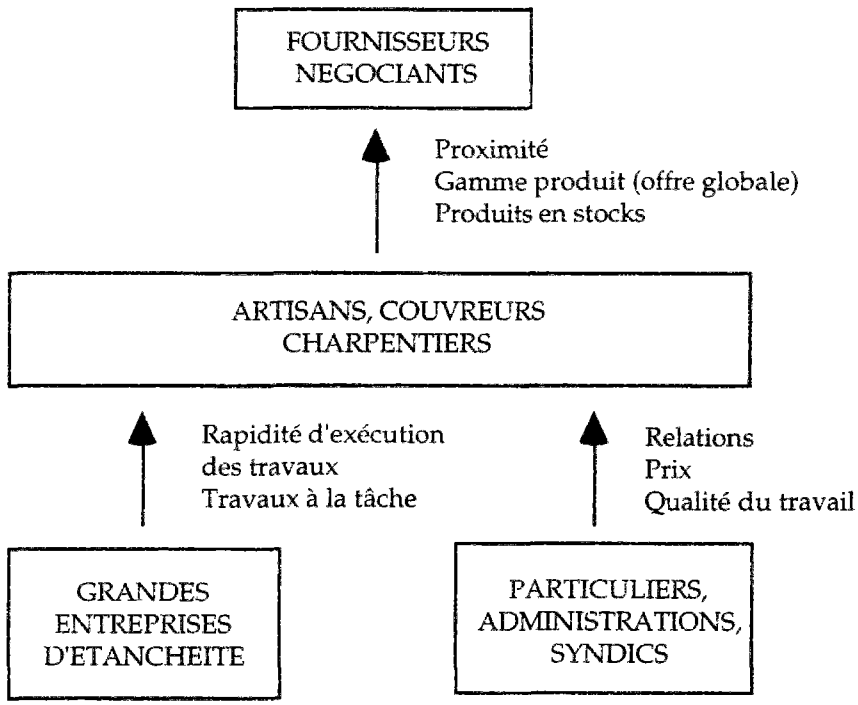


Figure n° 8: Les demandes des artisans

2.1.3. Typologie des entreprises par spécialisation

Les entreprises peuvent également être classifiées en fonction de leur degré de spécialisation. On peut retenir trois types de spécialisation selon :

- le support d'étanchéité,
- la nature des travaux effectués,
- la nature des produits utilisés.

2.1.3.1. Spécialisation en fonction du support d'étanchéité

On distingue deux types principaux de supports, le support en éléments porteurs bacs acier et le support en chape de béton, les autres supports (bois, contre-plaqué) étant marginaux. Cette spécialisation en fonction du support induit une spécialisation en fonction du type de bâtiment, les supports aciers étant destinés aux bâtiments industriels, aires de stockage et grandes surfaces commerciales, les supports béton se rencontrant sur les bâtiments d'habitation et ceux du tertiaire.

Les produits et les techniques sont différents suivant le support, ce qui explique la décision de se spécialiser. Les dimensions moyennes des chantiers ne sont pas non plus du même ordre. Alors qu'un chantier sur support acier pourra atteindre de grandes dimensions (20 000 m2), un chantier sur béton se limitera en général autour de 1000-1500 m2.

2.1.3.2. Spécialisation en fonction du type de travaux

Cette spécialisation correspond aux travaux sur bâtiment neuf ou à ceux menés en réfection dans le cadre ou non de contrats d'entretien. La spécialisation en

travaux de réfection est plutôt le fait de petites ou moyennes entreprises, celles d'envergures nationales se concentrant sur les travaux neufs. Toutefois, ce partage de marché s'efface devant la baisse d'activités.

Si, en travaux neufs, le chantier est pourtant connu longtemps à l'avance, les délais d'approvisionnement doivent être réduits. L'avancement du gros oeuvre pouvant subir de nombreux aléas, il n'est pas possible de fixer une date ferme de livraison avant d'être sûr de pouvoir démarrer le chantier. La disponibilité des équipes joue aussi sur l'incapacité à fixer une date.

En rénovation, l'étancheur étant libre de son intervention, les délais peuvent être allongés. Il faut toutefois distinguer les interventions dans le cadre de sinistres qui peuvent alors être faites dans l'extrême urgence.

2.1.3.3. Spécialisation en fonction du type de produits

En général, la majorité des étancheurs appliquent des produits à base de bitume. De part la grande technicité de la pose, ils préfèrent se limiter à des produits auxquels ils sont habitués et, de ce fait, les revêtements à base d'asphalte, de membranes PVC et de résines liquides sont posés par des applicateurs spécialisés dans la mise en oeuvre de ces produits.

Le tableau présenté en annexe XIII reprend les éléments caractéristiques de la segmentation de la clientèle professionnelle.

2.2. Les négociants en matériaux

En 1993, les ventes de produits du bâtiment par le négoce ont représenté 150 à 160 milliards de francs.

Les négociants généralistes du second oeuvre ont réalisé, quant à eux, 65 milliards de francs. Ils représentent 55 à 60 % de la distribution professionnelle du bâtiment.

Les nationaux:
Point P: CA de 12,2 MD de francs, 600 à 650 points de vente en France
Pinault: CA de 4,6 MD de francs
Gedex: CA de 4,0 MD de francs
Promofrance: 3,4 MD de francs
Les régionaux:
Dubois Matériaux à Lesquin: 1,2 MD de francs. Approvisionne Castorama
VM Matériaux dans l'Ouest: 1,1 MD de francs
Samse à Grenoble: 1,0 MD de francs
Larivière à Angers (Imetal): 900 millions de francs

Tableau n° 7: Principaux négociants en matériaux français

On distingue deux catégories de négociants en matériaux de construction : les distributeurs spécialisés et les négociants généralistes.

2.2.1. Les distributeurs spécialisés

Leurs spécialités sont variées. Certains ont concentré leur offre sur les matériaux isolants, d'autres sur le sanitaire et chauffage, d'autres encore sur les produits métalliques, tôles, treillis, etc., d'autres enfin ont fait une spécialisation de la distribution des produits de couverture. Tous ces distributeurs se caractérisent par la profondeur de leur offre. Leur clientèle se compose d'artisans locaux, électriciens, chauffagistes, plaquistes, de couvreurs et de petits étancheurs qui ne peuvent s'approvisionner directement auprès des fabricants.

Certains d'entre eux sont également fournisseurs d'autres négociants en matériaux. Ce dernier cas de figure s'explique pour les raisons suivantes:

- les négoces généralistes ou les GSB, ne possédant pas une profondeur d'offre suffisante, peuvent pour des besoins particuliers et rares, s'approvisionner chez un négoce spécialisé,
- les petits négociants régionaux éloignés des grandes agglomérations n'ont aucun poids vis à vis des fabricants et commandent trop peu pour être intéressants. Ces petits distributeurs dont l'intérêt réside dans la proximité ne sont donc pas visités par les fabricants et s'approvisionnent alors chez les négociants importants implantés en zone urbaine, qu'ils soient spécialisés ou généralistes.
- enfin, même les grandes entreprises s'adressent aux négociants lorsque les produits sont distribués exclusivement par eux ou pour quelques dépannages.

2.2.2. Les négociants généralistes

Les négociants généralistes s'adressent à une clientèle beaucoup plus vaste et diffuse (maçon, couvreur, grand bricoleur). La gamme de produit est très étendue mais n'offre pas la profondeur qu'on trouve chez les distributeurs spécialisés. Ils sont à la recherche de chiffre d'affaires et ne s'intéressent à un secteur que sous cet angle. La technique ne les intéresse pas, aussi, si un fournisseur s'en occupe à leur place, il sera le bienvenu. Chez eux, un secteur donnera de bons résultats si le chef de produit s'en occupe correctement. Le fabricant, alors, trouvera un intérêt à investir dans son secteur.

Comme dans la grande distribution, c'est le client qui vient au négoce et non le contraire. La clientèle est donc appréhendée dans sa masse et il est impossible de la traiter individuellement comme dans le cas du distributeur spécialisé. La petite entreprise n'y trouvera donc personne de suffisamment attentionnée à son problème et préférera le distributeur spécialisé.

Au niveau logistique, certains de ces distributeurs, parmi les plus importants (Point P, Gedimat) ont intégré l'approvisionnement de leurs magasins à partir de plates-formes répartissant ainsi les livraisons de leurs fournisseurs.

2.2.3. Les grandes surfaces de bricolage (GSB)

Destinées à toucher le particulier, elle présente une offre très large et sensiblement éloignée des produits du bâtiment. Cependant, depuis quelques années, ces grandes surfaces ouvrent des zones "Matériaux" et, par leur intermédiaire, concurrencent les négoces généralistes. Toutefois, elles ne deviendront véritablement inquiétantes que lorsqu'elles accorderont des facilités de

paiement aux entreprises. Les produits vendus par les GSB sont surtout destinés à la maison individuelle.

2.2.4. Conditions de réussite et fonctions du négoce

Les conditions de réussite des négociants sur le marché des matériaux de construction supposent de présenter une gamme complète, un stock important, présentant le moins possible de ruptures et une assistance technique à la disposition de la clientèle.

Il est ainsi de distinguer ainsi quatre fonctions d'utilité du négoce :

- **le conseil**: 80 % des matériaux sont nouveaux. Ils sont plus faciles à poser, plus rapides mais soumis à des critères de pose draconiens. Le conseil est donc un service indispensable. Pratiquement tous les désordres venant de la pose, il faut donc que le producteur assure la formation du distributeur pour qu'il puisse fournir le conseil nécessaire à son client,
- **le stock**: les négociants assurent le stockage des producteurs. Ils sont le tampon entre le fabricant et la vente, et représentent les relais locaux des fabricants,
- **le transport**: il faut de plus en plus des commandes précises pour des chantiers précis avec des heures précises. La livraison devient de plus en plus pointue et nécessite d'avoir les véhicules adaptés à la demande. Le négociant doit assurer, par sa proximité de la clientèle, les livraisons,
- **le relai financier**: la gestion des impayés est devenue importante. Le négociant assure cette fonction avec une connaissance accrue et personnelle des clients.

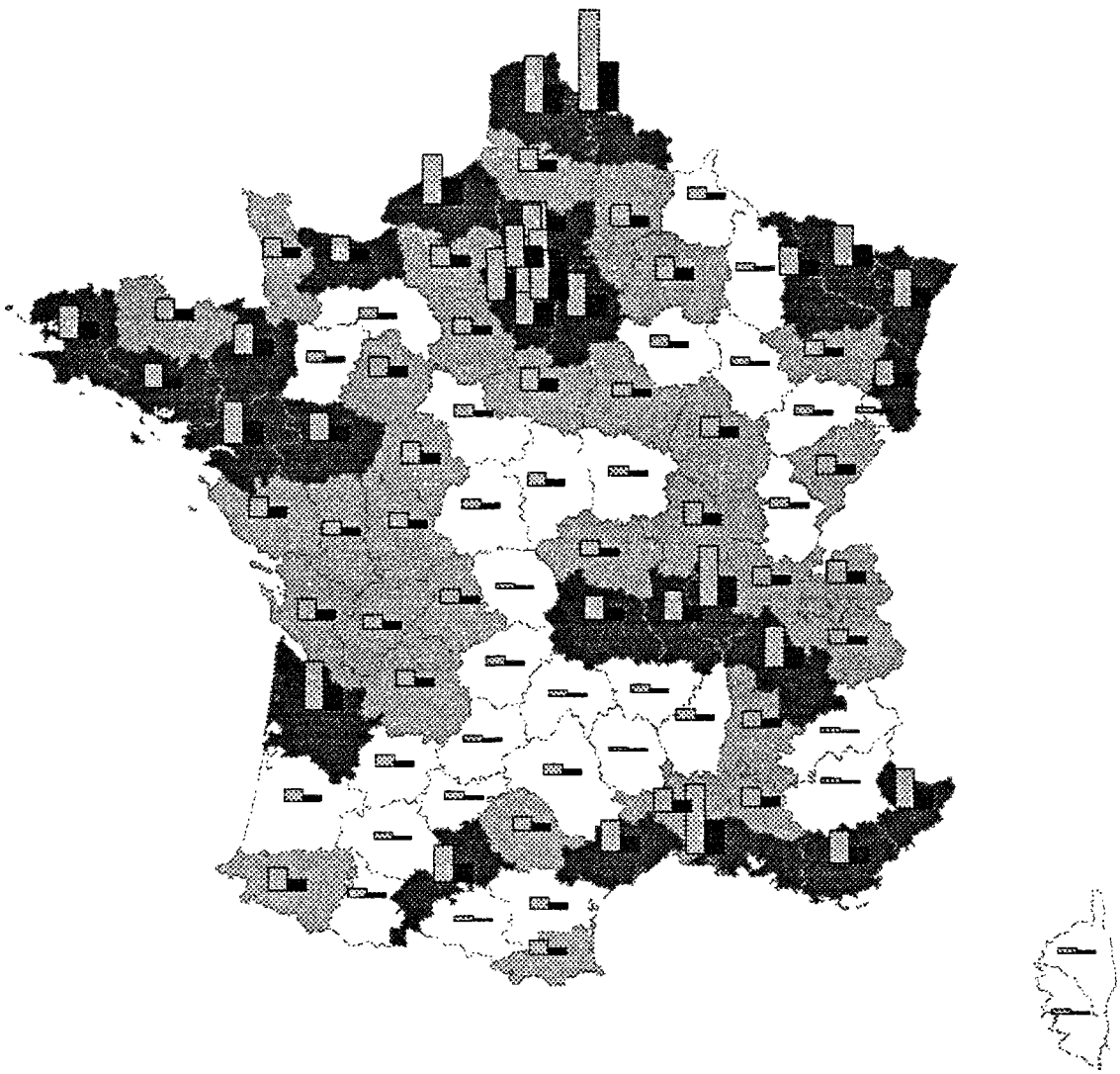
Section 4: Les données de volume

La notion de volume est bien évidemment essentielle en logistique (effet de seuil sur les coûts) et s'appréhende en fonction des répartitions géographiques, qui impactent les localisations des sites logistiques (entrepôts, plates-formes), l'histogramme des poids ou des volumes, qui révèlent les modalités de livraisons (impact de la fréquence sur la taille des lots livrés) et les types de canaux de distribution utilisés (commerce traditionnel diffus, commerce organisé concentré), et qui conditionne le nombre de niveaux de la chaîne d'approvisionnement.

1. Répartition géographique

La figure n° 9 présente une carte de France faisant figurer les poids de consommation selon une maille départementale. Cette information que l'on traite au niveau de chaque famille logistique permet de construire des scénarios de distribution physique que l'on cherche à optimiser. Des scénarios sont orientés vers l'exploitation de synergies par combinaison de familles logistiques (chapitre 8).

Figure n°9: Carte et histogramme des consommations



2. Histogramme des poids ou volumes livrés, taille des lots et fréquence de réapprovisionnement

L'histogramme est la répartition d'une demande pour un produit et une zone géographique donnés, entre les diverses tranches de tonnage. Il ne se réduit pas à la moyenne de livraison, puisqu'il incorpore, en plus la dispersion des livraisons autour de la moyenne: ainsi, de ce point de vue, une livraison de 200 kg et une livraison de 800 kg, n'équivalent pas à deux livraisons de 500 kg. Le principe est que le coût de transport tient compte du poids remis par le chargeur.

Des histogrammes à tranches de poids faibles importantes conduisent à des systèmes de distribution complexes associant plusieurs niveaux de rupture de charge pour maximiser les transports de masse, alors que les histogrammes caractérisés par des tranches de poids élevées importantes accroissent la part des livraisons directes par charge complète de transport.

Les histogrammes sont réalisés par zone géographique (département en France).

L'exemple suivant montre l'impact des hypothèses d'évolution sur les histogrammes pour un producteur de produits alimentaires commercialisés par la grande distribution, dans le cas où 50% des supermarchés et des hypermarchés ne seraient plus livrés directement par le producteur, mais par des entrepôt distributeurs:

Tranches de volume	Histogramme actuel	Histogramme futur	Type de clients prépondérant par tranche
<1m3	9,7%	9,7%	Commerce traditionnel
1-5 m3	32,3%	16,1%	Supermarchés
5-10 m3	16%	20,5%	Hypermarchés
10-15 m3	11,8%	15,1%	
15-25 m3	12,9%	16,5%	Grossistes, entrepôts des
>25 m3	17,3%	22,1%	centrales d'achat

Tableau n° 8: Exemple d'histogramme de volume

Ici, les tranches sont exprimées en volume (produit de faible densité) et correspondent globalement à des types de clients revendeurs.

Les histogrammes sont également utiles pour étudier les synergies de regroupement logistiques d'approvisionnement par un même producteur de deux canaux de distribution différents ou de plusieurs sources d'approvisionnement pour un distributeur donné. A contrario, l'exigence de niveaux de service différenciés de deux canaux de distribution différents, doit conduire à une étude de la perte d'économies d'échelle consécutif à un traitement logistique séparé des flux. Enfin, les variations de fréquence de livraison entraînent des mouvements de répartition du poids livré entre les tranches.

Section 5: Synthèse du chapitre 4

1. L'élaboration des familles logistiques dans le cas des produits pneumatiques

La formulation de la politique de service passe par la constitution de familles logistiques repérées par les axes de segmentation suivants:

- les caractéristiques des produits différenciés selon:
  - . leur catégorie d'appartenance (tourisme, poids lourds, génie civil,...),
  - . leur niveau de rotation (classes A, B ou C),
  - . leur marque,
- les canaux de distribution (cf. chapître 1.2.1.),
- les caractéristiques de la commande. Deux critères ont été retenus:
  - . le nombre de références (peu ou beaucoup)
  - . la quantité par référence (faible ou grande)
- les niveaux de service souhaités.

2. L'élaboration des familles logistiques dans le cas des produits d'étanchéité

Les familles logistiques ont été élaborées à partir de trois critères fondamentaux:

1. Une classification commerciale basée sur des critères de choix de canaux de distribution caractérisés par des exigences de niveau de service spécifiques
2. Une classification technique basée sur les critères d'utilisation des matériaux
3. Une classification logistique basée sur des critères de distribution, de manutention et de stockage

L'utilisation de ces critères a permis de dégager quatre familles logistiques, qui ont été constituées à partir de regroupements de produits (sachant que des combinaisons préalables ont été testées, comme le présente l'annexe XIV). Ces familles logistiques sont:

- les produits d'étanchéité et bacs acier
- les isolants et produits bétons
- les lanterneaux
- les produits accessoires

Nous justifions cette approche dans ce qui suit en croisant successivement des critères deux à deux.

2.1. Niveau de service requis par type d'entreprise

Dans un premier temps, le tableau suivant croise les types de service identifiés par type d'entreprise:

NATURE DES SERVICES	NATURE DU DEMANDEUR DU SERVICE
Délais courts	1) Poseurs spécialisés en travaux de réfection sur contrats de maintenance. 2) Entreprises situées en agglomération sans possibilité de stockage. 3) Petites et moyennes entreprises locales.
Respect des délais	Toutes entreprises. Indispensable et rédhibitoire.
Assistance technique	Grandes entreprises : formation de leurs sous-traitants. Toutes les autres : permanence du conseil sur les produits et leur pose.
Livraison sur mesure	Tous les chantiers. Le négoce le demande pour certains produits.
Livraison avec rendez-vous	Chantiers avec engins de levage. Nécessite la présence ponctuelle de personnel pour décharger.
Transports adaptés	Chantiers en agglomération. Difficultés d'accès diverses.
Information sur problème de livraison	Toutes entreprises. Indispensable.
Aide à l'élaboration de chantiers	Petites et moyennes entreprises n'ayant pas la compétence nécessaire.
Proximité et accessibilité	Artisans et petites entreprises enlevant les marchandises.
Ecoute du client, contact téléphonique	1) Négoce. 2) Petites et moyennes entreprises. 3) Artisans.
Prix	1) Grandes entreprises nationales ou régionales. 2) Spécialistes toitures support acier. 3) Tout secteur où les produits et services sont banalisés.
Produit différencié	Négoce. Rarement les grandes entreprises.
Disponibilité et compétence des équipes	Tous clients.
Rapidité / réactivité	Tous les clients le demandent un jour.
Capacité à amener des affaires	Toutes entreprises de pose.
Facilités de paiement	Entreprises démarrant leur activité.
Stock	Entreprises enlevant eux-mêmes leurs marchandises.
Gamme produits	Artisans.

Tableau n° 9: Exemple d'analyse détaillée des services exigés par les clients

Pour mettre en place un nouveau service, l'analyse de la clientèle et de ses besoins en service a été faite. Cette analyse fait ressortir quatre catégories de clientèles parmi les professionnels du bâtiment:

- des entreprises nationales présents sur tout type de chantier,

- de grandes entreprises régionales pouvant être spécialisées sur travaux neufs et sur support bacs acier. Ces deux catégories d'entreprises représentent plus de 55% du marché détenu par une trentaine d'entreprises. La plupart de leurs travaux sont des grands chantiers mais la structure décentralisée des nationaux leur permet d'être aussi présents sur de petits chantiers,

- des petites et moyennes entreprises régionales tournées vers un marché local et sur des chantiers à leur mesure. Ces entreprises, sans s'être complètement spécialisées ont souvent un domaine de prédilection qui se trouve être assez souvent les travaux en réfection.

- des artisans et très petites entreprises tournées vers la maison individuelle ou vers la sous-traitance des chantiers des grandes entreprises.

Les besoins de ces entreprises présentent quelques différences. Si les grandes entreprises sont avant tout un marché de prix, les petites seront plus sensibles à la qualité des produits, aux relations commerciales, aux services rendus. Les artisans rechercheront une offre globale qu'ils trouveront chez les négociants en matériaux.

En fait, la seule véritable frontière entre les clientèles se situe entre les professionnels, qu'ils soient nationaux ou petits régionaux et les artisans.

2.2. Canaux de distribution par famille logistique

Nous détaillons dans ce suit, par famille logistique, la nature des canaux en place en expliquant qui semble en être le coordinateur, les raisons de ce choix, les avantages obtenus pour l'ensemble des membres du canal et les problèmes qui en découlent.

2.2.1. Etanchéité et bacs aciers

Dans ces deux circuits, la part négoce est faible. On peut y voir quatre raisons :

- **la technicité de la pose** : celle-ci est une affaire de spécialistes. Le métier d'étancheur est devenu, depuis plusieurs années, très technique. Les procédés de pose doivent de conformer, pour les travaux, aux Documents Techniques Unifiés (DTU) mis en place par la profession et, au niveau des produits, aux Avis Techniques donnés par le Centre Scientifique et Technique du Bâtiment (CSTB). Les clients sont donc des professionnels qui souhaiteront s'adresser à d'autres professionnels et donc privilégieront le dialogue avec les fabricants.

- **la technicité des produits**: ces derniers se sont perfectionnés et évoluent constamment, ce qui nécessite une assistance technique importante. L'assistance fournie par les producteurs est d'un niveau très élevé (journées de formation, aide au démarrage de chantiers, services téléphoniques, documentations, prise en charge des calculs de métrés) et contribue à fidéliser la clientèle au fabricant.

- **les caractéristiques physiques des matériaux**: les produits d'étanchéité ne présentent pas de problèmes de transport. Les quantités à livrer par chantier ne sont pas négligeables et les produits sont compacts ce qui ne rend pas le coût de transport à la tonne prohibitif. La vente au négoce ne présentera que peu d'intérêt vu sous cet angle.

Les produits aciers, quant à eux, sont lourds et encombrants et nécessitent des moyens de manutention spéciaux qui vont être hors de portée du négoce. De plus les chantiers aciers sont souvent importants et, par ce fait, excluent la présence du négoce.

- **le marché**: L'importance des chantiers liée à une chute spectaculaire du marché des toitures aciers a contribué à dégrader les marges commerciales, centrant la négociation sur le fabricant en excluant tout intermédiaire ne contribuant pas ou peu à la valeur du produit.

Il existe, pour ces produits, une séparation profonde entre les marchés des étancheurs et des artisans, tant au niveau des demandes que des produits.

Les chantiers traités par l'étancheur représentent des quantités unitaires suffisantes pour intéresser le fabricant (entre un quart et un demi-camion par livraison) contrairement à l'artisan dont les besoins seront toujours faibles et souvent inférieurs aux unités de conditionnement définies par les producteurs. L'étancheur ne s'adressera aux négoces que pour des dépannages et non pour le gros du chantier.

Les produits vendus représentent aussi souvent des gammes différentes, étancheurs et artisans ne s'adressant pas à la même clientèle.

Dans le circuit de distribution des produits d'étanchéité, il faut noter la présence de dépôts destinés à livrer les faibles tonnages et les commandes à délai court.

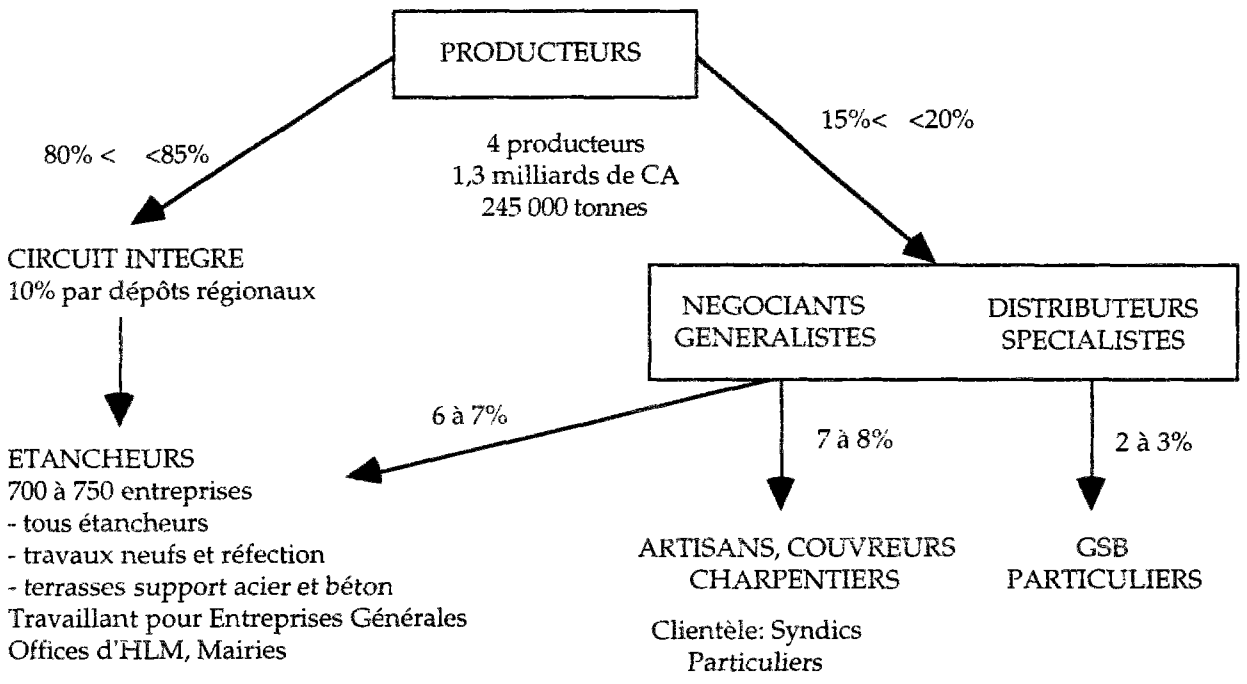


Figure n° 10: Circuits de distribution en place pour les matériaux d'étanchéité

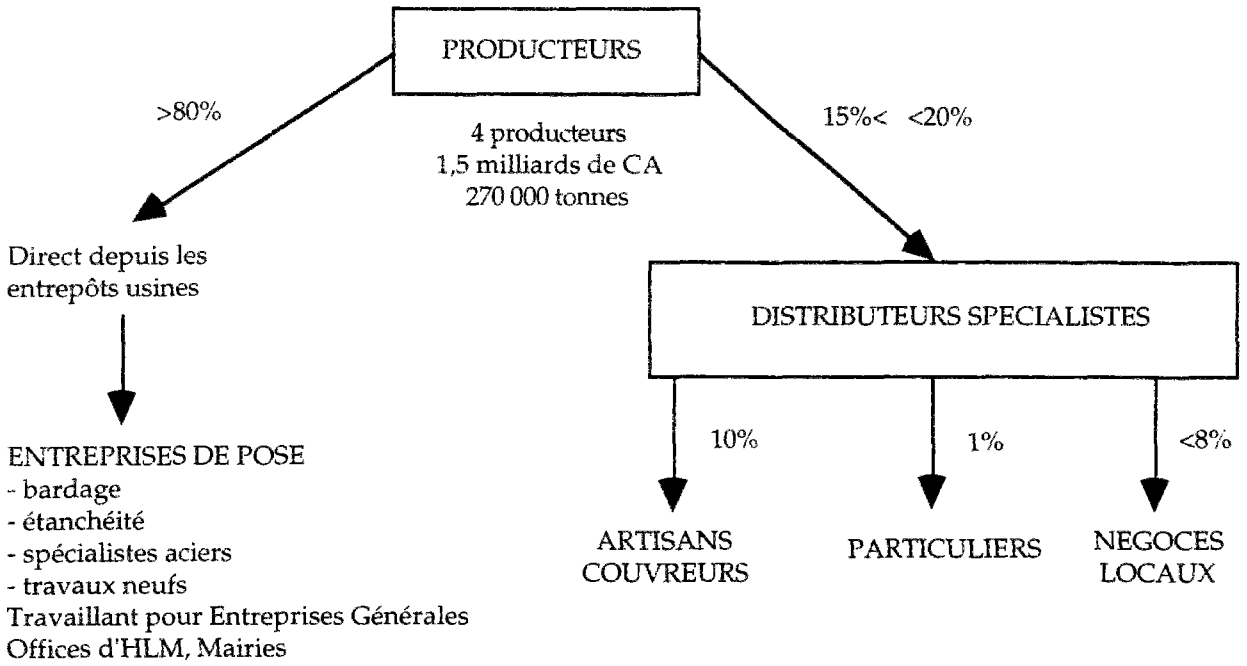


Figure n° 11: Circuits de distribution en place pour les produits aciers

2.2.2. Isolants et produits bétons

Voici deux types de matériaux pour lesquels le canal du négoce est prépondérant. Il s'agit dans les deux cas d'une volonté stratégique établie par les fabricants. L'une des raisons avancées par ceux-ci pour justifier cette stratégie est de diminuer l'en-cours financier, les risques et les assurances ainsi que le travail administratif lié à la facturation. Le support d'étanchéité est aussi un élément déterminant.

Les arguments qui militent pour le regroupement **des isolants et des produits bétons** dans une même famille logistique sont les suivants:

- pour les matériaux destinés aux toitures terrasses en support béton, le canal du négoce assure le relais à 100 %. Le canal de distribution est donc identique. Les entreprises réalisant ces chantiers sont souvent de petites ou moyennes entreprises, qui font appel au négoce pour s'approvisionner. Elles sont nombreuses, réalisent peu de chiffre d'affaires unitaire. Ce segment de marché est donc lourd à gérer, d'un point de vue administratif et financier, pour les fournisseurs qui préfèrent le laisser aux négociants qui, par leur atomisation, pourront être plus à même de servir cette clientèle,

- ensuite, la taille des chantiers sur béton est toujours réduite générant ainsi, pour un fournisseur, des coûts de distribution importants. Ces produits peuvent sembler à l'opposé les uns des autres si on se réfère à leur densité mais possèdent en commun un rapport m2/encombrement très faible. Les approvisionnements seront donc nombreux, soit pour des limites de volume livrable, soit pour des limites de poids. Le coût de transport pèsera donc lourd dans les coûts. Les seuls produits bétons, qu'ils soient pavés ou dalles, ont une valeur extrêmement faible et la principale préoccupation du producteur est de limiter les frais de transports. Si une

logistique identique à celle de l'étanchéité était adoptée pour ces produits, le coût de transport reviendrait à 24 % du chiffre d'affaires.

- un dernier argument, qui conduit à des solutions de distribution de proximité des clients, est la nécessité de livrer dans des délais très courts (24 h) les chantiers de réhabilitation. L'intervention, sur ces chantiers, s'effectue souvent dans le cadre de contrats d'entretien et doit se faire dans les plus brefs délais, l'état de la toiture compromettant les activités se déroulant dans le bâtiment.

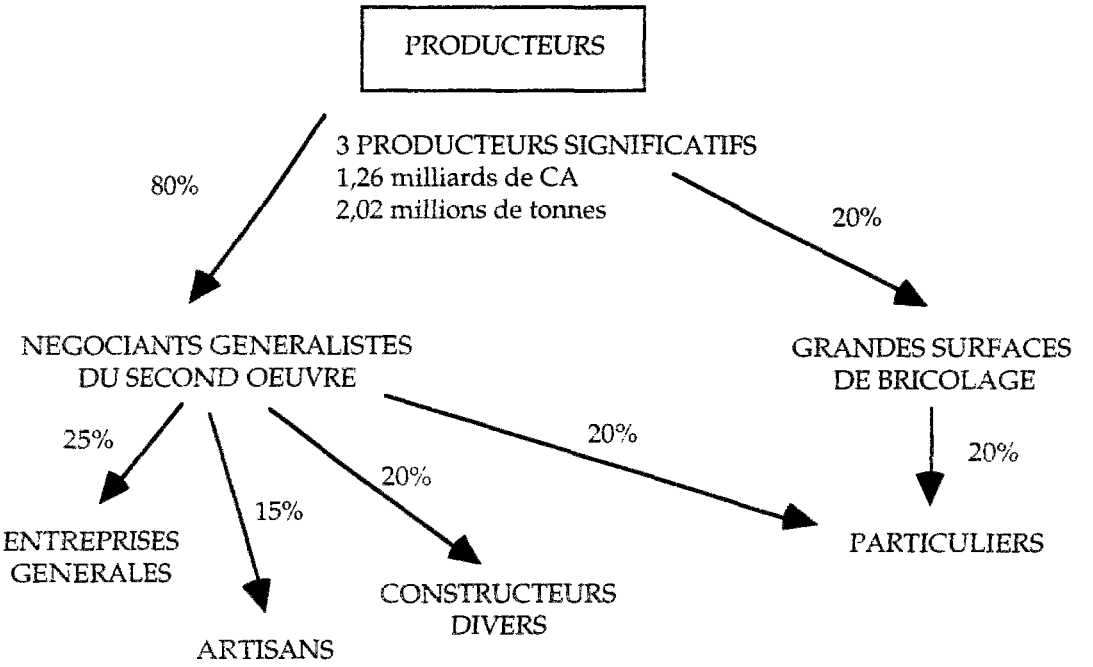


Figure n° 12: Circuits de distribution en place pour les dalles et les pavés béton

Les autres types d'isolants sont destinés aux toitures sur **support acier** et la stratégie est ici différente suivant les fournisseurs. Isover, premier fabricant français et ayant une filiale spécialisée dans le négoce d'isolants : la SFIC (Auxisol, M.I.L., Solymat, etc.), distribue ses matériaux isolants à 65 % par le négoce et ne livrent en direct que les entreprises nationales et les grands régionaux. Rockwool, son principal concurrent a choisi de distribuer en direct 90 % de ses ventes. Isover, contrairement à son concurrent, commercialise aussi une gamme importante de produits isolants destinés à la maison individuelle (produits laine de verre en rouleaux), produits pour lesquels, le canal du négoce est obligatoire.

D'un point de vue logistique et commercial, comme pour les produits étanchéité, les volumes unitaires importants des commandes et la nécessité de réduire la longueur du circuit pour réduire les prix, conduisent à adopter le circuit direct.

Les coûts de transports, pour les isolants en laine de roche s'élèvent à environ 150 MF pour les deux fabricants soit 8 % du chiffre d'affaires.

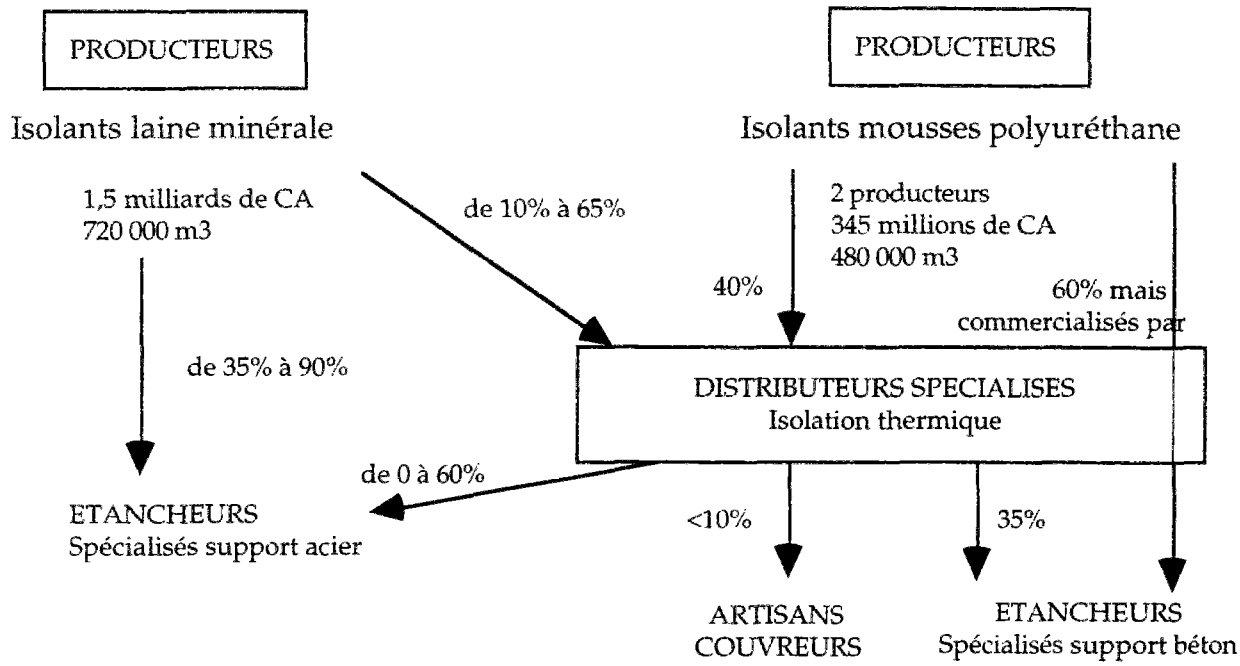


Figure n° 13: Circuits de distribution en place pour les matériaux isolants

2.2.3. Lanterneaux

Sur le marché du lanterneau, le canal du négoce a pu être prépondérant, il y a quelques années, mais les choses ont visiblement changé.

En 1990, une étude de marché (Etanchéité toitures-terrasses 93 Développement Construction) indiquait que le principal producteur, Axter, distribuait 70 % de sa production par le canal du négoce. Aujourd'hui, ce canal ne représente plus que 25% de ses ventes. Les explications sont multiples et nous pouvons citer :

- l'entrée sur le marché de nouvelles entreprises fournissant en direct les poseurs avec des prix très bas,
- la dégradation considérable des prix de ventes conséquente à un ajustement de la qualité des produits vers le bas de gamme pour des appareils ne nécessitant pas de propriétés particulières,
- l'obligation d'assurer la sécurité incendie obligeant les poseurs à acquérir un professionnalisme reconnu et les fabricants à développer des gammes spécifiques possédant les certifications nécessaires. On voit là apparaître un nouvel intermédiaire: l'asservisseur qui fournit alors les matériaux et la prestation de pose destinée à assurer la protection incendie des locaux. Les charpentiers et couvreurs (clientèle habituelle du négoce) se sont alors trouvés exclus de ces marchés et se cantonnent aujourd'hui aux petits chantiers sans étanchéité et au désenfumage des cages d'escaliers.

Cet état de fait a eu pour conséquence d'augmenter la part du transport dans les coûts de distribution (entre 9% et 10% en 1994).

2.2.4. Produits accessoires

Ces produits servent souvent de compléments de gamme aux producteurs d'étanchéité et d'isolant. Ainsi les circuits de distribution seront très divers. Certains fabricants ont adopté une politique de distribution entièrement tournée vers le canal du négoce, c'est le cas des fabricants de mastics d'étanchéité par exemple.

D'autres, comme les producteurs de visserie distribuent de façon indifférente par le négoce ou en direct.

Les fabricants de vernis bitumineux ou de plots ne vendent qu'aux fabricants d'étanchéité ou aux grands étancheurs nationaux.

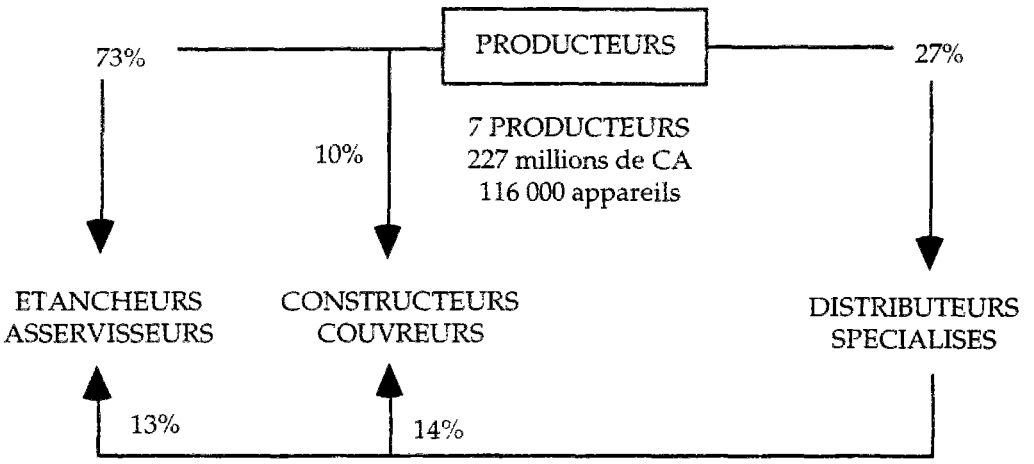


Figure n° 14: Circuits de distribution en place pour les appareils d'éclairement et de désenfumage

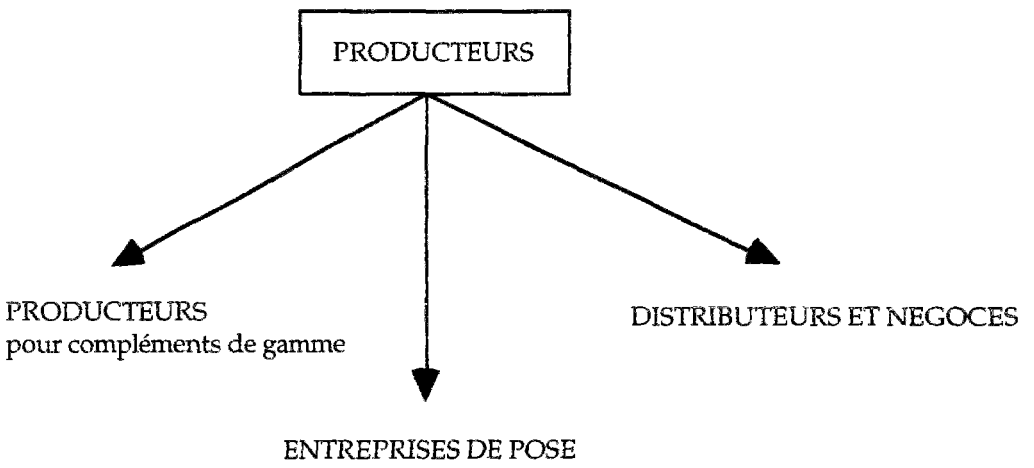


Figure n° 15: Circuits de distribution des produits accessoires

Rappelons en synthèse, que les implications logistiques des produits d'étanchéité appréhendés comme des familles logistiques sont donc les suivantes:

- des **produits volumineux et de faible valeur** pour lesquels la stratégie de distribution à adopter est de livrer sur de courtes distances. Le transport est un coût prohibitif pour ces produits. Les unités de production seront essaimées sur le territoire. Il est peu probable de trouver un scénario de distribution s'adaptant à ces produits, qui prévoirait de les faire bouger plus qu'actuellement.

- des produits dont les livraisons sont suffisamment importantes pour que les coûts de transports ne soient pas les postes de dépenses les plus importants. De longues distances pourront être parcourues pour ces livraisons. Les producteurs de ces produits seront souvent mono-site. Les produits étant d'une **valeur assez élevée**, le problème des producteurs se trouvera au niveau des stocks. Ces produits seront aussi peu intéressants à inclure dans des scénarios de distribution. Ces produits apporteront peu de diminution de coûts de transports. Les scénarios prévoyant un travail sur les stocks incluront ces produits.

- des produits **intermédiaires** pour qui le transport est un problème. Leurs quantités de livraison sont rarement importantes et leur valeur est faible, ce qui rend leur coût de distribution conséquent par rapport au chiffre d'affaires réalisé. Ces produits sont assurément les plus intéressants à étudier dans des scénarios novateurs et ce seront eux qui se retrouveront dans la prochaine partie de notre recherche (chapitre 6).

2.3. Critères techniques d'association des produits selon leur utilisation.

L'objectif de cette partie est de déterminer, d'une part, si des groupages ou des associations de produits peuvent présenter un intérêt quant aux besoins de la clientèle sur les chantiers, d'autre part, si des possibilités de planification des approvisionnements peuvent être possibles.

Comme nous l'avons vu, il existe dans le domaine de l'étanchéité de toitures deux sortes d'éléments porteurs des revêtements d'étanchéité, les éléments en bacs acier et les supports béton. Les produits sont donc spécialisés en fonction de cet élément porteur.

2.3.1. Produits destinés aux toitures support béton.

Six familles de produits sont présentes sur ce type de chantier : les isolants en mousses polyuréthanne, les membranes d'étanchéité (bitumineuses ou synthétiques), les vernis bitumineux, mastics et colles à base de bitume ou de polymères, les plots, les dalettes en béton et les caillebotis destinés à protéger les revêtements d'étanchéité ou à assurer l'accessibilité des terrasses, les gravillons destinés à protéger l'étanchéité et les lanterneaux pour l'éclairement et le désenfumage des locaux.

Pour associer ces six familles de produits au sein d'une même livraison ou tout simplement planifier et coordonner les approvisionnements du chantier, il est nécessaire de connaître le séquencement de la pose des produits. Sans entrer dans des considérations trop techniques, rappelons qu'après avoir enduit le béton de vernis destiné à fixer les poussières et assurer une cohésion entre l'étanchéité et le support, l'étancheur dépose un pare-vapeur qui empêchera l'humidité de migrer

du support vers l'isolant. La pose de l'isolant s'effectue dès que le pare-vapeur est posé. Celle de l'étanchéité démarre simultanément, l'isolant ne devant pas enfermer d'eau. Cet impératif de pose simultanée est important pour notre analyse. Si la toiture comporte des appareils pour l'éclairement ou le désenfumage, ces appareils sont posés juste avant l'isolant. Ce n'est qu'une fois l'étanchéité terminée que les protections rapportées, dalettes ou gravillons, plots, caillebotis, sont posées.

Il semble donc intéressant d'envisager les livraisons simultanées:
- de l'isolant et de l'étanchéité,
- de l'isolant, des lanterneaux et de l'étanchéité,
- des diverses protections rapportées.

Mais le séquencement des opérations sur chantier peut-il être planifié suffisamment correctement et à l'avance pour permettre d'organiser les livraisons ?

Les temps de pose des produits sont en fait très variables selon la nature et l'accessibilité des terrasses. Une terrasse de 1000 m2 très uniforme sera achevée en trois semaines. Un complexe de plusieurs bâtiments, pour une surface équivalente, prendra quatre mois pour être terminé. Le chiffre de 150 m2 posés par jour est une moyenne et ne reste qu'une moyenne.

Les délais de mise en route sont eux aussi très variables. De nombreux aléas surviennent lors de la construction du gros oeuvre retardant ainsi souvent le démarrage du chantier. Les produits sont ainsi connus à l'avance, mais la date de démarrage est souvent décidée à la dernière minute lors du rendez-vous de chantier hebdomadaire. La disponibilité des équipes peut aussi avancer ou retarder le démarrage du chantier.

Ces incertitudes sur les délais, ces retards, ces déclenchements brutaux sont ainsi des contraintes sévères pour la planification à l'avance des livraisons. Dans un univers aussi incertain, la tâche est très difficile à mener à bien, et il est peu probable qu'un intervenant extérieur puisse proposer quoi que soit d'efficace.

2.3.2. Produits destinés aux toitures support bacs acier.

Contrairement aux toitures précédentes où l'élément porteur faisait partie du gros oeuvre, les terrasses en support bacs acier nécessitent la pose du bac par l'étancheur. Cette opération consiste à fixer par des vis la tôle d'acier sur les poutrelles de la charpente.

Ces toitures sont des toitures légères et inaccessibles sur lesquelles il est impossible de déposer une protection lourde rapportée. Les membranes d'étanchéité doivent donc assurer également une auto-protection face aux intempéries et au vieillissement. Certaines toitures ne comportent pas d'étanchéité, et l'isolation est incluse dans le bac support. Il s'agit des toitures en "bacs secs".

Les familles de produits sont les suivantes: les bacs aciers supports, la visserie, les isolants en laine minérale, les membranes d'étanchéité, quelques accessoires en tôles d'acier ou d'aluminium et les lanterneaux pour l'éclairement et le désenfumage.

S'il s'agit d'un chantier en rénovation, certains de ces produits ne seront pas nécessaires, le bac acier support et les lanterneaux restant posés. Quelquefois, seule l'étanchéité est à refaire. Les critères de pose des chantiers sur bacs aciers sont très semblables à ceux décrits dans le paragraphe précédent à savoir que c'est une fois le bac fixé que s'effectue la pose de l'isolant. Dans ce cas, et contrairement aux chantiers sur béton, l'isolant est généralement posé dans sa totalité avant d'attaquer la partie étanchéité. La laine de roche, posée en général sur ce type de chantier, est en effet hydrofuge et souvent surfacée par une fine pellicule de bitume. Après avoir posé l'isolant, vient ensuite la pose des appareils d'éclairement et désenfumage puis celle de l'étanchéité.

Il n'y a pas de simultanéité dans la pose, tout y est séquencé. Toutefois, il n'est pas nécessaire d'avoir terminé la pose d'un premier élément pour pouvoir commencer celle du deuxième élément. Les approvisionnements en simultané ne seront donc pas intéressants pour l'étancheur, d'un point de vue technique. Toutefois, il faut noter que, pour les chantiers dits "sur bacs secs" où seuls le bac acier et les lanterneaux sont posés, l'association de ces deux produits sera intéressante car le lanterneau est posé sur la toiture en remplacement d'un élément de bac. Les critères d'avancement des chantiers sont identiques à ceux décrits dans le paragraphe précédent. Les difficultés et les problèmes y sont les mêmes.

2.4. Critères de distribution

La sélection des familles logistiques par ce critère est destinée à éliminer les associations qui ne permettront pas d'économiser sur les coûts de distribution. Nous proposons dans les tableaux suivants différentes associations alternatives de produits destinées, soit aux chantiers sur acier, soit aux travaux sur béton, soit encore pour des dépannages en petites quantités. Les associations techniques décrites précédemment se retrouvent dans ces tableaux, ainsi que d'autres, qui peuvent sembler intéressantes, bien que non justifiées techniquement.

2.4.1. Chantiers sur bacs acier

L'étude du tableau "Chantiers sur support bacs acier" permet de juger peu intéressantes la plupart des associations de produits. L'importance des chantiers réalisés sur ce type d'élément porteur est en effet suffisante pour massifier les flux au départ des entrepôts des fournisseurs. Le volume de l'isolant par exemple, permet de faire voyager cette marchandise par camion complet. Sa valeur permet de minimiser le rapport coût de transport/valeur transportée et les associations d'autres produits ne présentent donc aucun intérêt.

D'un point de vue distribution, une seule association intéressante peut être faite entre les produits supports bacs acier et les lanterneaux. En y ajoutant la visserie, cette association permet des économies importantes, le transport des bacs absorbant une grande partie de celui des lanterneaux.

Cette association a aussi le mérite de respecter les critères de pose des produits et avait été mentionnée dans la partie technique. Pour les chantiers sur "bacs secs", l'intérêt à livrer les bacs supports, la visserie et les lanterneaux, est donc bien présent.

La comparaison des coûts fait apparaître une diminution d'environ 20 % par rapport à une distribution séparée. Cet enjeu économique important combiné à un intérêt technique certain permet donc la mise en valeur de cette famille logistique et conduit à la retenir pour le reste de l'étude.

2.4.2. Chantiers sur support béton

Si le bac acier était l'élément lourd des associations précédentes, dans le cas des chantiers sur béton, ce rôle est, cette fois-ci, dévolu aux dalettes en béton. *On constate, en effet, sur la base du tableau "Chantiers sur support béton", que toutes les associations comportant ce produit sont économiques par rapport à des livraisons séparées.*

C'est l'importance de leur masse et leur faible valeur qui confèrent aux dalettes béton leur intérêt à rassembler autour d'elles les autres produits. Elles absorbent en effet la quasi-totalité des transports, les autres produits permettant d'augmenter, sans surplus de coûts, la valeur transportée. Ainsi livrer la totalité du chantier comme décrit dans la dernière association permet une économie globale de 20 % sur le montant du transport.

Toutefois, compte tenu des critères de pose des chantiers, il n'est pas certain qu'une telle association soit d'un grand intérêt pour le client. L'hypothèse qui consisterait à livrer en deux fois, d'abord l'association étanchéité, vernis et isolants puis les dalettes et les plots s'adaptera certainement plus à l'ordonnancement du chantier. Un tel scénario permettrait quand même une économie de 10 % des transports.

Si ces associations paraissent donc intéressantes, il ne faut pas oublier l'importance du transport sur la valeur ajoutée des dalettes. Les livraisons ne seront pas effectuées sur de grandes distances. Même avec des marchandises plus chères, il est inconcevable de livrer ces dalettes sur des distances supérieures à 100-150 km. Les livraisons comportant des dalettes se cantonneront donc sur une échelle régionale. Cela limitera certainement les scénarios bâtis avec ces familles logistiques

A l'issue de cette approche, deux familles logistiques sont retenues pour leur intérêt technique et financier:

- l'association étanchéité, isolant, lanterneaux,
- l'association dalettes et plots.

2.4.3. Possibilités d'associations sur petits chantiers ou dépannages

Plus les livraisons sont de faibles volumes, plus leur coût est élevé. C'est à partir de cette idée que le tableau "dépannages" a été élaboré. Il décrit les associations pouvant dégager des économies sur les coûts de transport, par association de produits.

On peut réaliser jusqu'à 50 % d'économies en faisant du groupage complet sur les petits chantiers aussi bien sur béton que sur acier, et 25 % si la livraison se fait en deux fois. Cette famille de produits regroupe ainsi l'ensemble des articles étudiés.

On peut parler d'une famille logistique, dans la mesure où elle comporte au sein d'une même livraison, de petites quantités de chaque produit.

Outre les économies potentiellement réalisables, cette famille logistique présente aussi, pour le client final, un intérêt administratif en diminuant le nombre de commandes et un intérêt économique lors de la réception des produits en concentrant sur une seule réception l'ensemble des articles commandés.

Conclusion du chapitre 4

Le chapitre 4 montre la multiplicité et la diversité des facteurs à prendre en compte pour constituer des familles logistiques. Le traitement logistique sera adapté en fonction des caractéristiques d'une famille logistique donnée et le type de coopération mis en oeuvre dépendra également du type de famille.

Les facteurs les plus importants qui permettent d'élaborer ces familles sont le niveau de service, composé principalement du taux de service et du délai, les données de volume, fonction du type de point de vente, et enfin les caractéristiques des produits en terme technique et en terme de valeur.

CHAPITRE 5: OBJET DE LA COOPERATION LOGISTIQUE

Section 1: Gestion partagée des approvisionnements

1. Gestion optimisée des flux de production et de distribution dans le cas des flux de réassort

1.1. Le système de prévision au coeur du processus de pilotage des flux des réassorts

Une première source d'économies réelles et d'amélioration du niveau de service se trouve dans le rallongement des délais entre la prise de commande et la livraison, sur des produits pour lesquels le cycle de commande est inférieure à 24 heures (cas des produits frais) et le raccourcissement de ce délai pour des produits à cycle beaucoup plus long (produits secs). Dans le premier cas, l'objectif est de permettre une bonne allocation des ressources industrielles en fonction des lieux de consommation et de réaliser les économies d'échelle en fabrication et en transport, alors que dans le second cas, il s'agit avant tout de diminuer le niveau des stocks de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. Dans les deux cas, la notion de cycle de commande est au coeur du système de gestion partagée, qui signifie une mise en commun d'informations, qui conduira au delà des gains en coûts d'améliorer la disponibilité quantitative et qualitative des produits dans les bons points de vente.

Les principes directeurs d'une gestion partagée des flux de réassort sont, en première approche, les suivants:

- en amont du cycle de commande sur lequel nous reviendrons, le rôle des **prévisions des ventes** est fondamental. Elles constituent le point d'entrée des systèmes de planification hiérarchisée déjà évoquées, qui allouent les ressources industrielles disponibles. Prévoir et planifier ne signifient pas rigidité, mais recherche de productivité en travaillant sur des horizons de prévision et de planification compatibles (par exemple une semaine pour les produits frais, un mois pour les produits pneumatiques). L'obtention de la nécessaire flexibilité en référence et en quantité par point de vente ou par entrepôt est réalisée en appliquant le double principe de *mutualisation* (consolidation des prévisions de l'ensemble des points de vente d'une zone de chalandise donnée, qui permet minimiser les stocks de sécurité) et de *délocalisation au plus tard* (application du concept de différenciation retardée à l'optimisation de la distribution physique des produits, Zinn, Bowersox, 1988). Ce principe s'appuie lui-même sur un principe de *dissociation du flux physique* (livraison physique du point ou de l'entrepôt distributeur) *du flux logique*

(traitement et affectation de la commande à un stock disponible ou à un en-cours de production (différenciation du produit au niveau de l'emballage ou de la finition: marquage, ...).

Trois situations graduelles de pilotage de ce stock logique sont alors possibles:

. les prévisions sont faites par le distributeur au niveau du rayon de produits concernés par chaque magasin, ce qui nécessite des moyens de communication automatisés (niveau 1, développé dans le chapitre 6). Le système de pilotage est formé par un ensemble de boucles d'information rétro-actives, qui déclenchent la livraison physique,

. l'unité de prévision est l'entrepôt du distributeur qui approvisionne les produits des fournisseurs en consolidant les demandes des magasins, qu'il livre. Le point de vente ne gère plus ses stocks, mais ne fait que les suivre, l'entrepôt assurant la mutualisation de besoins pour les magasins qui lui sont rattachés (niveau 2). La livraison du point de vente se fait sur besoin réel et non plus sur prévisions. La logique du système est alors la suivante:

- le producteur propose un réapprovisionnement en continu qui tient compte des paramètres suivants:
  - . écoulement
  - . niveaux de stocks entrepôt
  - . plan promotionnel
  - . engagement des opérations
- l'entrepôt valide la proposition et la transforme en commande
- le producteur livre l'entrepôt ou les points de vente en direct (cas suivant).

. le producteur gère les stocks des linéaires pour le compte des distributeurs, qui n'assurent plus qu'une tenue des stocks en magasins et dans leurs entrepôts. Cette situation qui optimise les effets de la mutualisation nécessite un mode de coopération avancé (niveau 3). C'est le producteur qui fait les prévisions de consommation au niveau des entrepôts et des points de vente, par remontée des sorties-caisses et qui propose le recomplètement du linéaire. Cette logique n'est pas sans conséquence sur le découplage décisionnel en sites locaux (magasin pour la grande distribution, pays pour le manufacturier de pneus) et les services groupe (logistique centrale groupe), c'est à dire sur les modes de fonctionnement organisationnels. Nous reviendrons sur ces pré-requis ou conséquences organisationnels.

La figure n°1, ainsi que les figures n°2 et 3, représentent cette progression dans la gestion partagée des approvisionnements:

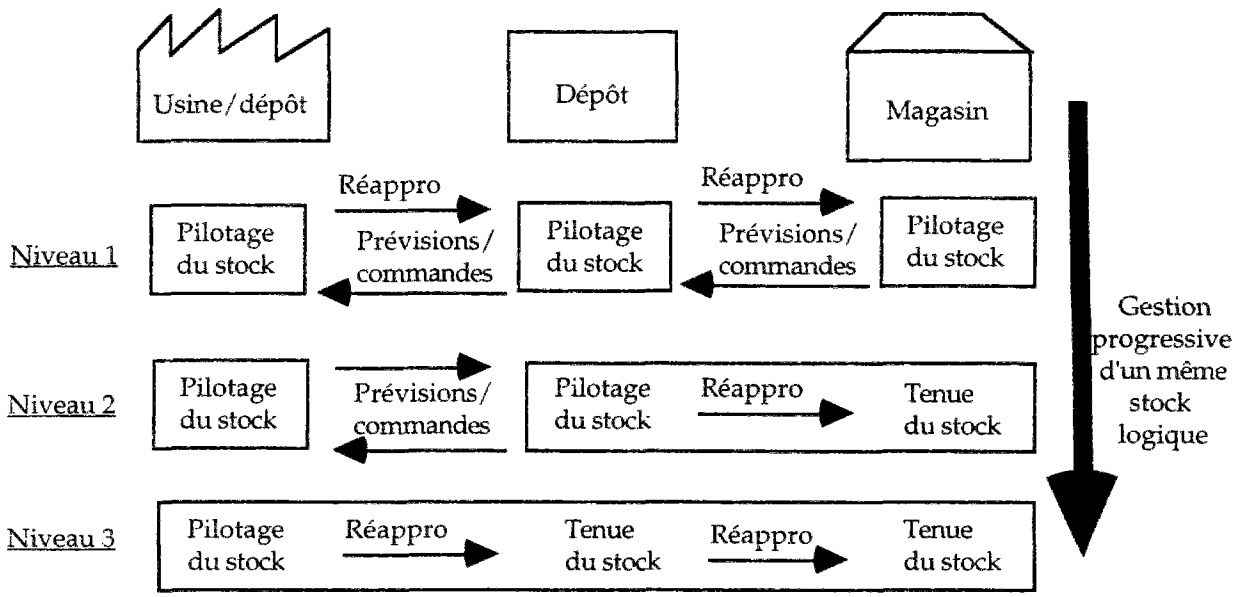


Figure n° 1: Modes de gestion partagée des approvisionnements

Il est fondamental de constater dans ce schéma la nécessaire maîtrise des prévisions des ventes au consommateur final par le producteur, qui résulte d'une étroite collaboration entre lui et ses distributeurs. La maîtrise de ce savoir-faire est un enjeu clé pour les industriels, car de cette connaissance résultera le niveau de performance en matière de taux de service dans les linéaires et de gain (accélération des rotations des stocks, maximisation des marges au m2,...).

1.2. Le pilotage des flux à partir des données caisses

Le second principe fondateur de la gestion partagée des approvisionnements est l'origine de l'information utile, qu'elle soit prévisionnelle ou réelle (consommation). Celle-ci vient de **l'aval** (optique pull), c'est à dire des lieux de consommation, qui transmettent les sorties-caisse à fréquence quotidienne vers l'entrepôt (cas Auchan), vers la logistique centrale groupe (cas de Carrefour, du réseau R,...) ou directement vers le producteur (pas de cas à notre connaissance actuellement en France, sauf dans les systèmes marketing verticaux franchisés: Bennetton, chaînes d'opticiens; en Grande-Bretagne, Tesco met à disposition de l'ensemble de ses fournisseurs toutes les sorties-caisses). Les enjeux liés à l'exploitation des sorties-caisses (scanning data) autres que ceux déjà mentionnés sont multiples:

. analyse des ruptures en fin de journée et correction lors des prochaines livraisons

. traitement des informations prévisionnelles non plus à travers le filtre de l'entrepôt distributeur, mais à partir des consommations réelles, ce qui permet d'avoir une information non biaisée par les pratiques d'achat spéculatives de certains distributeurs (même dans les produits frais, Intermarché peut avoir 4 à 5 jours de stocks sur ses plates-formes). Cette approche remet en cause ces pratiques qui sont d'ailleurs partagées (voir chapitre 7) entre producteurs et distributeurs.

Figure n° 2: Optimisation ds flux de marchandises
Réapprovisionnement automatique

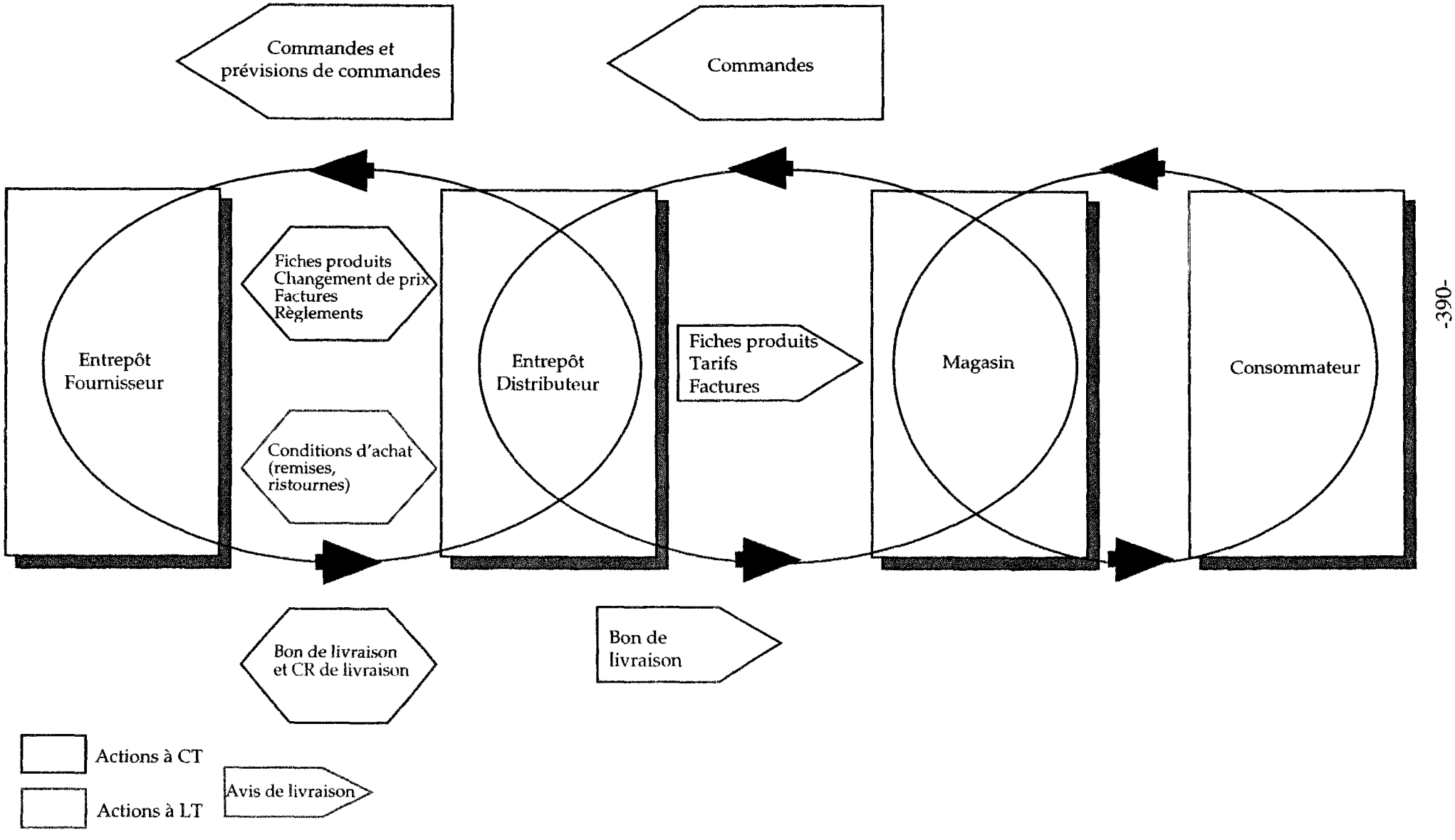
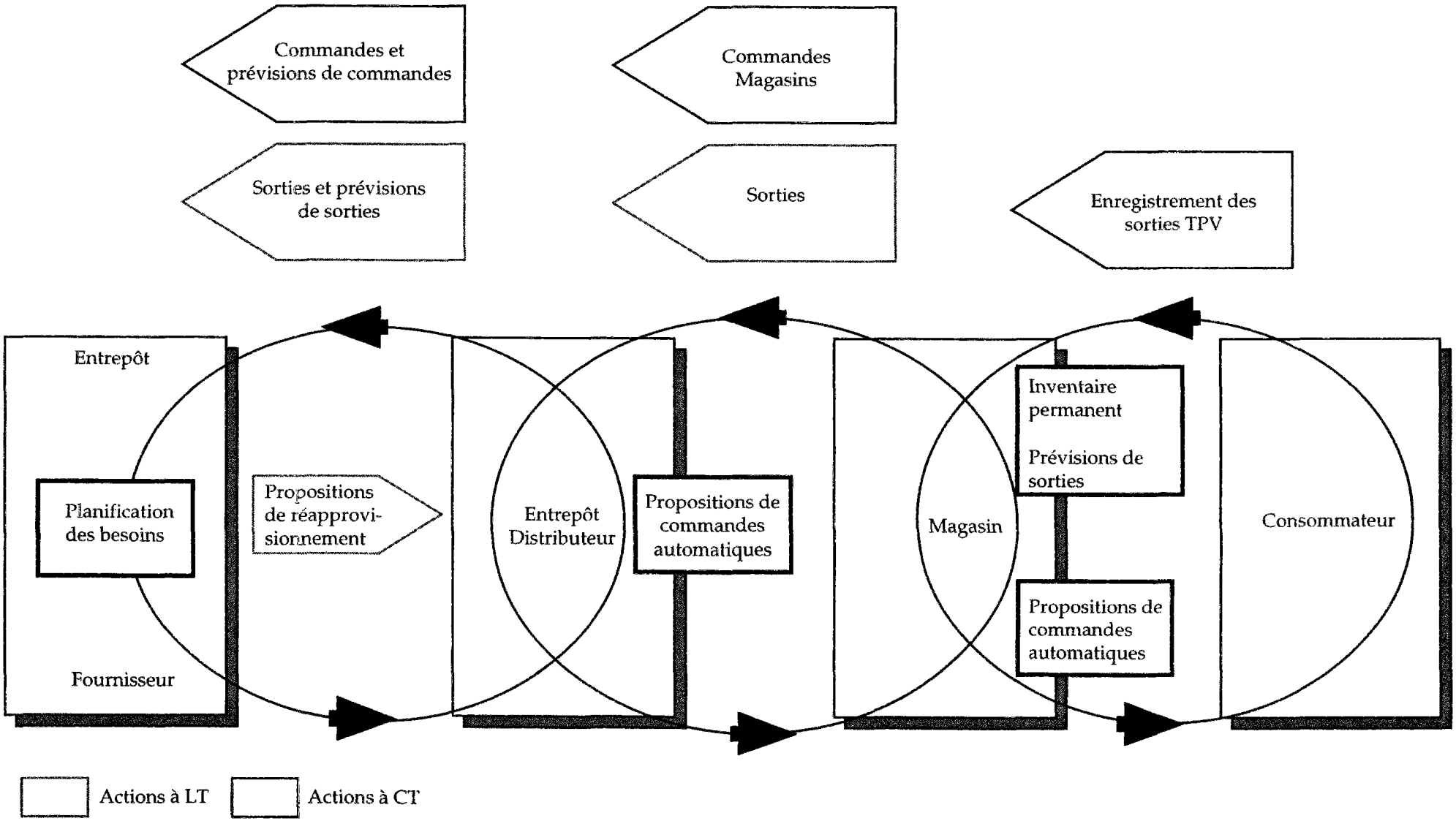


Figure n° 3: Optimisation des flux de marchandises
Réapprovisionnement automatique



. gain d'une journée dans le traitement de l'information (plus de rupture de charge informationnelle dûe à l'entrepôt)

. mieux gérer les promotions. Il s'agit de dépolluer les prévisions de ventes des à-coups promotionnels et mieux anticiper les promotions, car la pénurie (rupture) accroît la demande, c'est à dire la demande virtuelle, donc les prévisions augmentent et le pilotage du flux risque d'entrer dans un cercle pervers conduisant à sur-stocks. Nous y consacrons la partie suivante.

2. Gestion intégrée des promotions

2.1. Problématique et enjeux des promotions

Un des objectifs majeurs relatif à la collaboration entre fournisseurs et détaillants est au travers d'une gestion partagée des promotions et du développement de promotions communes d'accroître les ventes réalisées. Le développement d'un partenariat entre les producteurs et les distributeurs permettra d'atteindre cet objectif, car il permet de:

- développer des promotions tenant compte des spécificités et du positionnement de l'enseigne: travailler ensemble permet alors de définir en commun les objectifs de la promotion et de mettre en place des solutions beaucoup plus fines,
- de conjuguer le savoir faire de l'enseigne et de l'industriel,
- de soumettre les promotions à des tests, qui permettent d'arbitrer entre différentes formes de promotions possibles afin de choisir les techniques les plus efficaces,
- de faire une analyse commune des résultats de la promotion, le distributeur pouvant formuler des propositions en vue d'une amélioration permanente de l'efficacité des promotions.

Les actions promotionnelles revêtent une très grande diversité (Desmet, 1992) et connaissent un fort développement (Blattberg, Neslin, 1990). Certains théoriciens économistes défendent la thèse que les promotions sont utiles pour optimiser la gestion du prix durant la vie saisonnière d'un produit dans un contexte incertain. Dès lors qu'une coopération se met en place entre producteurs et distributeurs conduisant à une réduction de l'incertitude, les promotions perdraient leur utilité, par élimination du facteur déstabilisant,

Les promotions sont engagées soit par les producteurs vers les distributeurs ou les consommateurs, soit par les distributeurs vers les consommateurs sont porteuses d'enjeux de natures différentes:

- pour **les promotions des producteurs vis à vis des distributeurs** les enjeux sont les suivants:

. amélioration du stockage par la distribution des produits du fournisseur. La distribution doit donc alors chercher à vendre au plus vite ces produits aux consommateurs finals,

. amélioration de la position concurrentielle puisque les linéaires ont des longueurs limitées,

. amélioration de la marge.

- pour **les promotions des producteurs vis à vis des consommateurs** finals, les principaux objectifs visés sont:

. amélioration de l'image,
. conquête de nouveaux clients,
. augmenter la quantité achetée par consommateur,
. relancer un produit en stagnation,
. fidélisation des anciens clients.

- enfin, pour **les promotions menées par les distributeurs vers les consommateurs**, les objectifs visés sont:

. amélioration des sorties,
. amélioration de la situation concurrentielle,
. amélioration de la rotation sur les linéaires,
. fidélisation des clients sur le point de vente,
. amélioration de la situation concurrentielle (contre-attaquer vis-à-vis d'une enseigne de la même zone de chalandise).

Le schéma suivant reprend l'ensemble des avantages que chacun souhaite préserver.

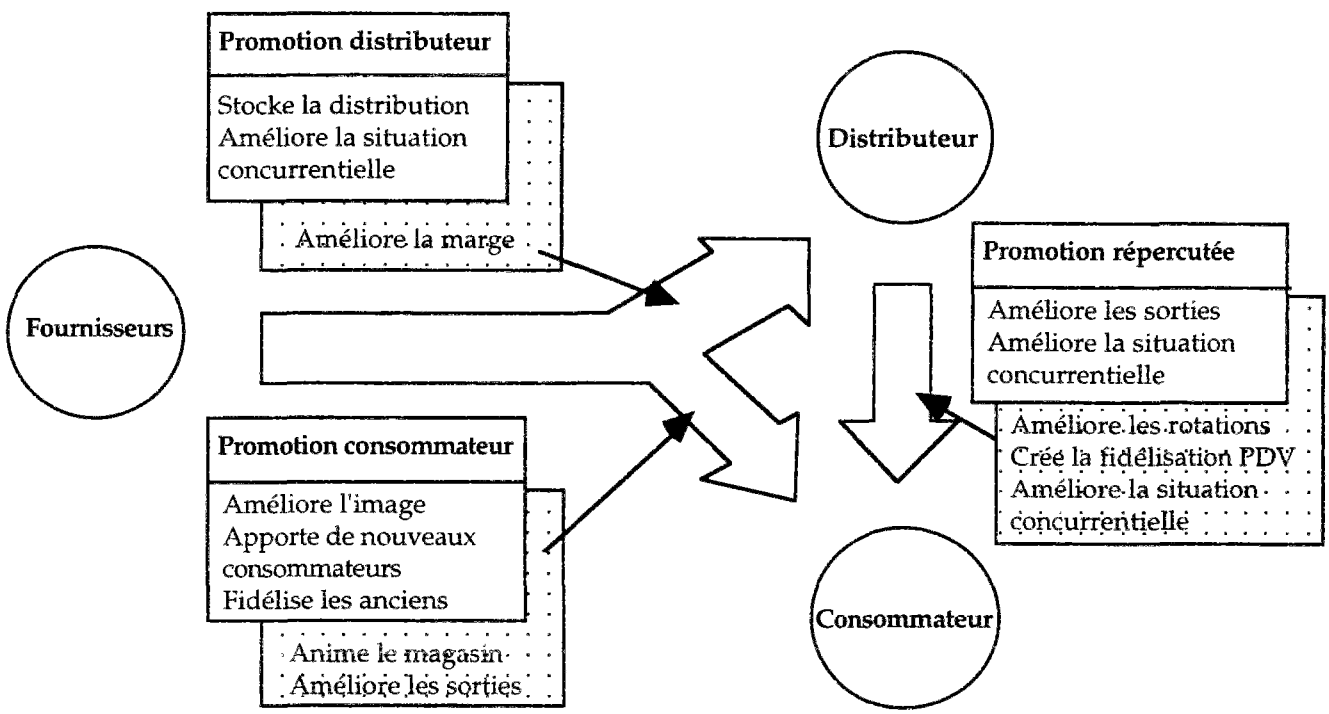


Figure n° 4: Objectifs respectifs des différents types de promotions

Les promotions sont à l'origine de surcoûts, qui pénalisent le prix de vente consommateur, comme le montre le tableau suivant (source Andersen Consulting, cité par LSA n°1369):

Fournisseur	% CA	Distributeur	% CA achat
Achats et production	**0,8%**	**Achats**	**0,2%**
- stocks de sécurité MP et emballages		- coûts de négociation	
- capacités de production excédentaires		- coûts administratifs (saisie et contrôle des conditions)	
- coûts additionnels de différenciation des produits (séries limitées, lots, emballages spécifiques,...)		- surcoûts d'approvisionnement	
- effets induits sur les autres produits			
Logistique	**0,3%**	**Logistique**	**0,4%**
- stocks de sécurité et d'anticipation		- stocks d'opportunité	
- capacités logistiques excédentaires		- capacités excédentaires	
Marketing-ventes	**1,7%**	**Merchandising-ventes**	**0%**
- coût de gestion des promotions		- pertes éventuelles de marge à la revente	
- coûts de négociation			
- coûts administratifs			
Total	**2,8%**	**Total**	**0,6%**

Tableau n°1: Valorisation économique d'une action promotionnelle

Cette représentation exhaustive des objectifs dédiés à ces différents types de promotion montre la nécessité d'une part de les distinguer et d'autre part de les intégrer dans un schéma unique, ce que seule une démarche coopérative permet.

Le tableau suivant montre que si les promotions sont efficaces en terme d'accroissement des volumes vendus, des marges dégagées et de la notoriété auprès des consommateurs, elles ont un impact négatif sur les principales fonctions constitutives du flux:

Production	Marketing Ventes	Logistique Producteur	Logistique Distributeur	Achats	Magasin Consommateur
Capacités de production excédentaires	Coûts marketing et commerciaux	Coûts de stockage (sécurité)	Coûts de stockage (spéculatif)	Coûts de négociation	Moins de qualité
					Moins d'innovation
Heures supplémentaires	Coûts de négociation	Capacité excédentaire	Capacité excédentaire	Coûts administratifs	Moins de choix
					Méfiance du consommateur
Ruptures induites sur les autres produits	Dévalorisation de la marque	Coûts de livraison supplémentaires		Effet d'alignement sur le bas	
	Abandon de marge				Achats spéculatifs
					Coûts administratifs et manutention
	Perte de contrôle du prix				

Tableau n° 2: Impacts des promotions sur les principales fonctions

Par ailleurs, plusieurs travaux ont montré le caractère déstabilisant des pratiques promotionnelles sur la gestion optimisée des chaînes logistiques (Woindrich, Jastrabsky, Mathe, 1990-1991) et sur les appareils de production (Forrester, 1958). Le travail de Souleymane (1993) a montré les difficultés de gestion

des entrepôts distributeurs (irrégularité des charges de travail en réception et en expédition, variation des dates de réception, règles de palettisation et de conditionnement spécifiques pour les articles promotionnés,...) impliquées par l'effet déstabilisant des promotions.

Par ailleurs, réduire les prix pour accroître le volume des produits vendus, ce qui suppose une bonne élasticité de la demande par rapport au prix, peut entraîner un comportement des clients pervers (Dayan, Troadec, 1989), qui accordent plus d'attention aux prix qu'aux produits (43% des clients recherchent systématiquement les promotions). Ce type de promotion présente donc l'inconvénient de ne pas fidéliser les acheteurs mais de les déplacer d'une marque à l'autre, au gré des diminutions accordées. Le risque est de voir les ventes chuter après les promotions. L'évaluation économique globale de chaque action promotionnelle intégrant l'ensemble des coûts reste à faire. Selon Le Corrolier (1995, LSA n°1469), une vente sur cinq est réalisée en promotion dans les produits grande consommation. La promotion entraîne une baisse des prix moyenne de 1,5%, mais une augmentation du volume des ventes de 5,6%.

2.2. Approches coopératives de la gestion des promotions

Dans le cadre d'une approche coopérative, il devient possible d'associer et de respecter les objectifs du distributeur:

- réduire les frais associés aux achats spéculatifs,
- rationaliser les promotions,
- animer les magasins,

et du fournisseur:

- réduire les frais associés aux aléas de production et de stockage,
- maîtriser le marketing mix,
- animer les produits,

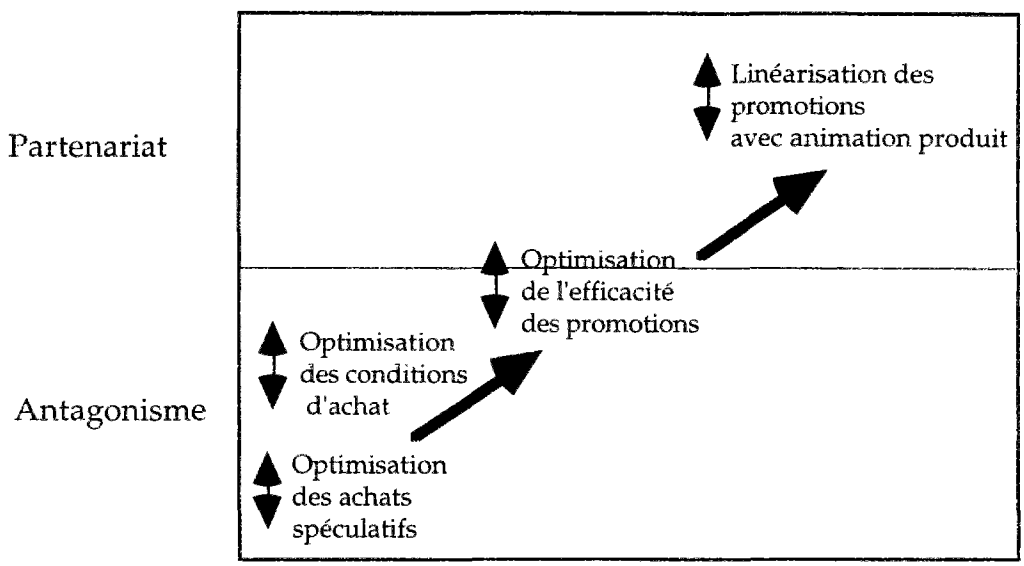


Figure n° 5: Promotions et coopération producteurs-distributeurs

en développant des objectifs communs selon une démarche progressive, comme le montre le schéma suivant, qui permet de mettre en évidence que plusieurs

stratégies sont possibles selon les fournisseurs et les produits comme le montre la figure précédente.

Le tableau suivant détaille le contenu de chaque mode de coopération sur le problèmes des promotions:

Objectifs communs	Limiter les achats spéculatifs et optimiser les conditions d'achat	Optimiser l'efficacité des promotions	Obtenir une meilleure efficacité des promotions.
Actions communes	- mise en place d'outils d'optimisation - meilleure utilisation des paliers et des barêmes - obtention de plans promotionnels annuels	- réduction du nombre des promotions - adaptation des promotions aux circuits, à la zone de chalandise - concertation et tests conjoints des promotions	- prix moyen pondéré - déconnecter la dimension logistique de la négociation commerciale
Contraintes	- limitations des achats spéculatifs - pour le producteur: . quid des capacités de production excédentaires . coûts de production supplémentaire (commandes de dépannage pour les MP, heures supplémentaires) . coûts d'immobilisation et de portage des stocks de sécurité . incidence sur la mise à disposition des autres produits - pour le distributeur: . coûts d'immobilisation et de portage des stocks spéculatifs . coûts éventuels de décongestion de l'entrepôt principal	- respect des conditions de mise en place - échange des informations sur les performances des promotions - respect des impératifs de rentabilité et de stratégie	- maintien des budgets d'achats par le distributeur - animation des produits - respect du mix marketing du fournisseur

Tableau n° 3: Champs de coopération dans le domaine des promotions

Il devient alors possible de maîtriser les amplifications de la demande (Wikner, Towill, Naim, 1991).

De plus, la mise en place de technologies innovantes permet de dynamiser les performances des produits en linéaire par les *promotions électroniques*. Dès lors qu'un système d'information de niveau 3 est implanté sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, il devient possible d'imaginer des actions promotionnelles déclenchées en temps réel par l'industriel et le distributeur. La logique est la suivante:

- le distributeur accède à la connaissance, à un instant t, des ventes d'un magasin (démarche ciblée par point de vente, sorties caisses) et du type de client

présent dans ce magasin (analyse des périodes de fréquentation des magasins, notion de cartes de fidélité, qui permettent de repérer les types de clients),

- le distributeur transmet au producteur ces informations,
- producteur et distributeur ont travaillé préalablement sur la définition des actions promotionnelles et se sont mis d'accord sur la démarche de mise en oeuvre de ces actions,
- le distributeur utilise des outils de communication, qui permettent de faire des annonces sonores dans le magasin sur des promotions limitées dans le temps (quelques heures) et relatives à des produits spécifiques (des tests sont en cours dans certaines enseignes),
- le marquage de prix électronique sur les rayons permet de confirmer aux clients, qui est face au linéaire, le gain lié à la promotion,
- la mise à jour automatique des données prix permet aux caisses de facturer le bon prix.

Les enjeux liés à ces produits promotionnés *virtuels* sont très importants:

- accroissement de la performance des produits en rayon,
- baisse des coûts liés à la standardisation des produits: il n'est plus nécessaire de différencier les produits promotionnés des autres en terme d'emballage (produits girafes, trois produits pour le prix de deux,...). C'est alors toute la chaîne d'approvisionnement depuis les sites de production jusqu'au caddie du consommateur, qui doit être réorganisée.

Il reste à valider au niveau marketing l'intérêt de ces modes promotionnels en terme d'adéquation aux exigences du consommateur et à résoudre un certain nombre de problèmes techniques lourds. Mais les véritables difficultés ne sont ni marketing (au niveau du consommateur), ni techniques, elles sont relatives à l'esprit de coopération absolument nécessaire, qui autorise un échange et un partage d'informations commerciales et marketing et qui reconnaît une répartition des rôles validés par une compétence distinctive du producteur et du distributeur, qui sont associés pour atteindre un but commun.

2.3. Mise en oeuvre d'outils permettant une gestion intégrée des promotions: l'exemple des catalogues enseignes

La démarche de coopération logistique sur les promotions nécessite la conception et la mise en place de nouveaux outils de gestion personnalisés par enseigne. Nous reviendrons sur les modalités de mise en oeuvre de cette coopération (chapitre 7) et nous présentons dans ce qui suit les caractéristiques techniques de ces outils dans le cas de Lascad (produits cosmétiques).

2.3.1. Gestion administrative des commandes: constat

Actuellement les prises de commande sont assurées soit par les représentants grâce à leurs terminaux portables (TP), soit par les supermarchés ou par les centrales selon différentes modalités:

- téléphone: 10% des commandes, qui sont recopiées sur des bons de commandes papier (environ 8 pages par bon de commande), puis saisies,
- fax: 55% des commandes (90% des magasins Auchan, 50% des Carrefour),

- télex: 30 à 40% des commandes, modalité en baisse (50% des Carrefour),
- EDI: 5% des commandes. Aucun magasin Leclerc (450), ni Carrefour (114) n'utilise EDI. Seulement quelques expériences avec Casino (1 entrepôt livré pour l'ensemble des magasins) et Promodès ont été menées, et ont permis de passer en EDI. Les messages EDI échangés concernent uniquement des commandes et des fiches produits.

Les chargées d'enseigne doivent confirmer ou passer ces différentes commandes (cf. annexe XV sur le processus actuel de traitement des commandes dans le service client). Cette fonction est pour l'instant relativement lourde à gérer.

En effet, la spécificité des besoins des différentes enseignes implique la manipulation de nombreux codes produits et des documentations de vente (DV) propres à chaque enseigne. L'ensemble de ces informations n'étant pas triées lorsqu'elles arrivent à chaque chargée d'enseigne, ces dernières passent un temps important pour choisir les données dont elles ont réellement besoin. Pour une moyenne de 500 lignes de commande à traiter par jour, les chargées d'enseignes passent plus de 50 % de leur temps à saisir des commandes.

De plus, Lascad utilise pour certaines de ses opérations spéciales (les squar deal, les jeux, les échantillons gratuits) les mêmes Gencod que ceux des produits normaux. La distinction se faisant par un code interne produit. Si cette spécificité n'apparaît pas chez le client, elle doit être prise en compte au moment de la saisie, ce qui rallonge le temps de prise de commande puisqu'il existe plusieurs produits ouverts à la saisie sous un même code mais avec un CCI (code complémentaire interne) différent.

Le délai de traitement des commandes est donc assez important, ainsi que la répétitivité des tâches qui peut induire des erreurs de traitement et des litiges avec les clients. En outre, les chargées d'enseigne ne peuvent assurer facilement les autres tâches qui incombent à leur fonction (facturation, relation clients).

Dans l'optique d'une gestion par enseigne, il devient intéressant pour les chargées d'enseigne de disposer d'une application qui leur propose les informations dont elles ont réellement besoin (produit référencé par l'enseigne dont elle s'occupe, la documentation de vente (DV) du mois) tout en évitant la ressaisie de certaines données. Cela permettra une économie dans les coûts de traitement de commande et une diminution des erreurs de saisie et donc des litiges, c'est à dire un accroissement de la productivité au sein du service client. Les chargées d'enseigne seront alors à même de consacrer davantage de temps au travail d'analyse de leur enseigne. Enfin, cette application devra être en adéquation avec le passage à moyen terme de toutes les commandes par Allegro (système EDI de la grande distribution).

2.3.2. Objectifs des catalogues enseignes

L'objectif principal d'un catalogue enseigne est de participer au développement d'une politique enseigne (gestion différenciée) au sein de Lascad. Dans cette perspective, les principes directeurs d'élaboration des catalogues sont les suivants:

- un catalogue correspondra à une liste des produits référencés pour une enseigne donnée (filtre de la base globale produit), auxquels on associera un ensemble d'informations (code produit, remises, période, caractéristiques physiques),
- automatiser la documentation de vente et la gestion des opérations spéciales,

- développer des indicateurs par fonction et par enseigne.

Le catalogue enseigne est donc un répertoire personnalisé des produits que le commercial peut proposer à un client donné. Ce catalogue filtre les éléments de la base globale des produits en tenant à disposition du client ce qui peut réellement lui être offert: les produits généraux, les promotions globales Lascad de la période et les promotions propres à ce distributeur en cours durant la même période.

Les avantages induits par la mise en oeuvre des catalogues enseignes seront principalement les suivants:

- amélioration de la fluidification et de la fiabilité du traitement des commandes. Les catalogues enseignes doivent fédérer les données propres à chaque enseigne de manière à tendre vers le zéro ambiguïté dans le traitement des commandes: le bon produit au bon prix, au bon moment et au bon client sont des enjeux essentiels du catalogue enseigne,
- préparation de l'avenir en se comportant comme des traducteurs internes des informations EDI. En assurant la traduction des codes EAN envoyés par les distributeurs vers les codes internes de Lascad (voir annexe XVI "vers une meilleure gestion administrative"),
- meilleure gestion des produits à quantité limitée et des quotas (mise en oeuvre d'un lissage de l'offre/demande à l'aide de "règles a priori"), ce qui favorisera le respect des engagements lors du déroulement des opérations après une OS (opération spéciale) ou un produit à risque,
- développement d'une correspondance univoque entre un code EAN et une offre prix/produit pour une période et une enseigne donnée, d'où l'absence d'ambiguïté et de litiges de facturation (axe de fiabilisation des échanges et du traitement des documents)
- meilleure correspondance de l'offre à la demande et non pas l'inverse,
- ils seront le support de toutes les prévisions par enseigne. Il s'agit d'anticiper pour limiter les risques,
- ils constitueront la base de tout pilotage d'opération promotionnelle. De ce fait, ils contribueront de façon indirecte à la diminution des ruptures et des queues de stock,
- ils permettent de parler un langage commun en interne entre les différentes fonctions de l'entreprise et de responsabiliser le chargé d'enseigne.

2.3.3. Modes génériques d'utilisation des catalogues

Les catalogues enseignes se définissant comme un système global pour l'affaire, ils constitueront la seule référence commune et seront donc consultables par l'ensemble du personnel. Dans une première approche, les personnes intéressées au premier chef par les catalogues seront :

- les directeurs de clientèle, qui élaboreront leurs prévisions par enseigne et les budgets associés,
- les chargées d'enseigne, qui utiliseront les catalogues pour valider les commandes,
- le contrôle de gestion et les stocks, pour tout ce qui concerne budget et prévision,
- la fonction produit, pour la mise à jour et la validation des catalogues,

- la fonction portefeuille, pour le suivi des opérations spéciales,
- les représentants et l'animation commerciale, en tant que base de travail.
- le marketing, à titre d'information, sur les opérations en-cours.

La quasi totalité des fonctions de l'affaire sont donc touchées par ce projet. D'où, la nécessité de faire adhérer l'ensemble du personnel à ce projet. Nous reviendrons sur cet aspect dans le chapitre 8.

2.3.4. Structure des catalogues

Les différentes réflexions menées au sein de l'affaire, nous ont conduit à construire les catalogues autour de quatre axes constituant un cadre de référence de base, comme le montre le schéma suivant:

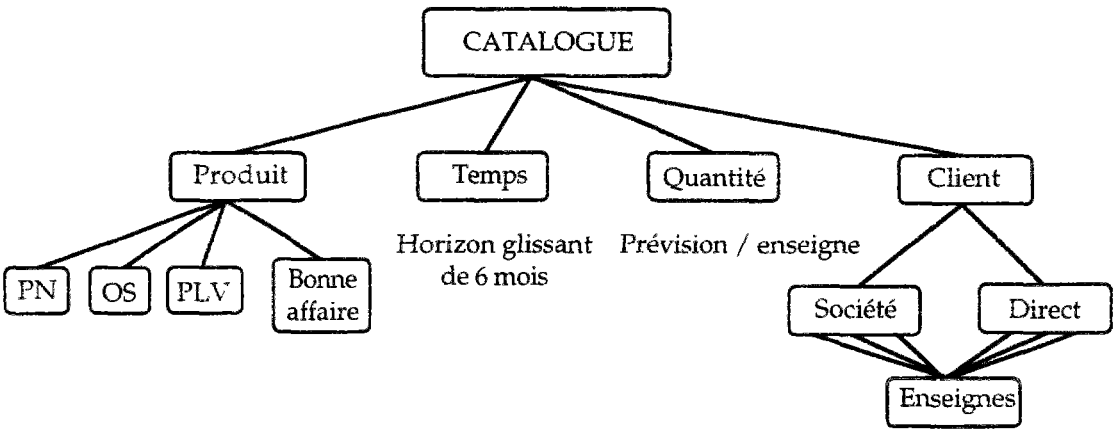


Figure n° 6: Les axes du catalogue

2.3.4.1. L'axe produit

Il existe dans l'affaire Lascad une base produit, qui correspond à la mémoire produit de l'entreprise. En effet, cette base contient entre autres les Gencod + CCI (codes complémentaires internes) de l'ensemble des produits susceptibles d'être commandés à un instant donné (produits appartenant au bon de commande du mois) et dans le futur, c'est-à-dire lors des six mois suivants (produit appartenant aux futurs bons). Elle garde également, les Gencod + CCI des produits ayant été vendus lors des trois dernières années (voir en annexe XVII le schéma "base produits").

Un examen de cette base a fait clairement ressortir qu'il y avait différents types de produits:

- en premier lieu, les produits dits normaux et correspondant aux références de base que propose Lascad à ses clients. Ces références au nombre de 150 sont toujours présentes sur le bon de commande du mois,
- les produits appartenant aux OS nationales et aux OS enseignes, opérations construites (dimensionnées en terme de budget, de quantité et de période), suivies et terminées. Ces produits sont le plus souvent disponibles sur deux mois. Soit, les produits de l'opération se sont écoulés dans la période qui leur était impartie, soit il reste encore des produits en stock,

- les "Bonnes Affaires" constituent les produits non écoulés des OS sur la période de vie. Normalement, un produit reste une bonne affaire un à deux mois, après ce temps il est liquidé auprès d'un soldeur. Malheureusement, beaucoup de produits restent en stocks durant de nombreux mois avant d'être liquidés. Il est aujourd'hui, faute d'outil, difficile de "tuer" les produits qui ont appartenu à une OS,

- les PLV vides (publicité sur lieu de vente) constituent une autre catégorie de produit. Ces PLV sont les outils de mise en avant des produits lors des opérations nationales ou enseignes. Une PLV est soit pleine (box, display, palette garnie de produits) soit vide (kit, plateau, boutique). Les PLV pleines sont liées à des OS, aussi on rattachera les PLV pleines aux deux types d'OS.

On distingue donc cinq familles de produits. Tout catalogue d'une enseigne devra comporter ces différents produits qui seront eux mêmes regroupés en cinq sous-catalogues. Un catalogue devra par conséquent pouvoir se présenter soit par regroupement des marques de l'affaire, soit par famille de produit.

2.3.4.2. L'axe client

La séparation en des circuits de distribution en deux familles met en relief l'extrême diversité de ces derniers:

- **le circuit société** correspond aux enseignes livrées par entrepôts. Le nombre d'entrepôts peut aller de 2 à 10 par enseigne, avec la possibilité d'avoir au niveau de chacun des entrepôts des référencements de produits différents. C'est souvent le cas lorsqu'une enseigne possède des hypermarchés et des supermarchés (cas de Promodès). Se pose alors le problème de savoir si l'enseigne possédera un seul catalogue ou autant de catalogue que d'entrepôts. Pour des raisons de simplicité, la réflexion a conduit à décider qu'il n'y aurait qu'un seul catalogue par enseigne,

- **le circuit direct** implique le plus souvent une livraison par point de vente. Ces derniers appartiennent soit à des régions (Carrefour avec ses 5 bassins régionaux) soit à des centrales (Leclerc avec ses 16 centrales). Le référencement des produits est différent suivant les régions ou les centrales. Néanmoins, les choses se compliquent, lorsque l'on sait que certains magasins d'une centrale peuvent pour différentes raisons s'approvisionner sur une autre centrale. Pour des raisons de stockage d'information et de simplicité, il n'y aura également qu'un seul catalogue par enseigne.

Si le nombre exact de catalogues reste à déterminer suivant le volume d'information associé à chaque catalogue, on peut penser qu'il y aura environ une vingtaine de catalogues.

2.3.4.3. L'axe temporel

Il s'agit de valider les offres sur une période. Actuellement, le bon de commande est établi au mois le mois. Les produits appartenant aux bons de commande à venir sont pour leur majorité rentrés dans la base produit six mois à l'avance. L'incertitude de l'application de certaines promotions limite l'anticipation sur les rentrées des produits dans la base. Aussi, les catalogues seront établis sur un horizon glissant de 6 mois.

Comme nous l'avons vu, les offres promotionnelles sont valables sur deux mois. Cependant, la mise à disposition des produits ne correspond pas forcément au premier jour du mois. Les opérations promotionnelles devront donc comporter une date de début et de fin de mise en vente.

2.3.4.4. L'axe quantité

Dans l'optique d'une gestion commerciale par enseigne, il est judicieux de réaliser des prévisions par enseigne. Cela permet de construire un CA prévisionnel par enseigne, mois par mois. Le catalogue enseigne est le support de toutes les prévisions. C'est le principal outil de travail de toutes les personnes (commerciaux notamment) ayant une implication forte dans l'évaluation et la consolidation des prévisions. Une meilleure vision sur les prévisions induira une connaissance plus fine des ventes potentielles au niveau de chacune des enseignes .

Si les prévisions par enseignes constituent par elles mêmes un projet de poids au sein de l'affaire, il ne faut surtout pas oublier que les catalogues constituent la base sur laquelle les prévisions seront effectuées. Ces deux projets sont liés et il pourrait être dangereux de les déconnecter l'un de l'autre.

Si les catalogues constituent le coeur du projet fédérateur, des systèmes périphériques encore appelés modules, seront associés aux catalogues et alimenteront, ou seront alimentés par les catalogues.

En synthèse, les informations partagées sont donc:

- la grille de référencement
- les opérations spéciales
- les opérations spécifiques uniques
- les codes produits
- les fiches techniques
- les conditions commerciales.

2.3.5. Les modules associés

La mise en oeuvre des catalogues s'accompagnera de la création de modules associés, comme le montre le schéma suivant:

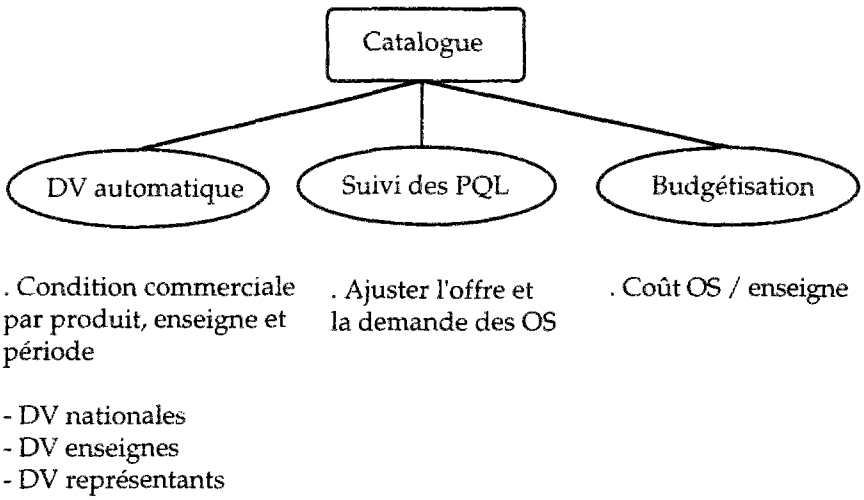


Figure n° 7: Les modules associés au catalogue

2.3.5.1. Le module DV automatique

La documentation de vente (DV) correspond à l'ensemble des conditions commerciales négociées (deux taux et une prime) pour chaque produit au niveau de chacune des enseignes sur une période donnée. Actuellement, il existe trois types de DV:

- la DV nationale qui correspond aux remises applicables à tous les clients de l'affaire,
- une DV enseigne dérivant de la nationale mais spécifique à l'enseigne sur certains produits,
- la DV pour les représentants qui peut constituer une marge de manoeuvre dans leurs négociations avec les clients.

Toutes ces DV sont présentes sur des notes papier à destination notamment des représentants et des chargées d'enseignes. Des modifications peuvent entraîner l'émission de nouveaux papiers qui s'ajoutent aux précédents ce qui complique encore les tâches des principaux intéressés. Cette cascade de DV et l'amoncellement de papier qui l'accompagne rend son maniement délicat et reste source de nombreux litiges.

Un système de DV automatisée compléterait l'exploitation des catalogues en permettant :

- une entrée des conditions commerciales (aspect remise) par enseigne au niveau des directeurs de clientèle,
- une remontée de ces conditions au niveau de la saisie de commande effectuée par les chargées d'enseigne.

La mise en place d'un tel système assurera une parfaite affectation des conditions sur toutes les commandes saisies et donnera la possibilité de pouvoir consulter et imprimer à tout moment un catalogue avec en face de chaque produit les conditions s'y reportant. De ce fait, tout écart entre les données rentrées et la commande pourrait être détecté.

Cependant, il convient de rester prudent du fait de la main mise progressive des distributeurs sur les remises. En effet, aujourd'hui les commandes reçues ne sont pas nécessairement accompagnées par les remises des produits qui y figurent. Le développement de l'EDI aidant, les commandes spécifieront les remises que le distributeur aura négociées avec le fournisseur. Le producteur devra alors s'assurer par comparaison avec sa DV si les remises notifiées sont bonnes. Car, il est certain que volontairement ou non le distributeur gonflera certaines remises. Le développement d'une DV automatique doit donc s'effectuer en prenant en considération ces différentes remarques, faute de quoi toute application mise en place sera vouée à l'échec.

2.3.5.2. Le module suivi des Produits à Quantités Limitées (PQL)

Les catalogues sont dynamiques, ils évoluent dans le temps. De ce fait, il serait intéressant d'avoir un outil qui permettrait de suivre en temps réel l'évolution de la demande (commandes) et l'offre (stocks) des produits (cf. schéma "gestion des opérations sur les produits à quantité limitée" en annexe XVIII). Ce suivi devra s'exercer dès qu'un produit a une fabrication en quantité limitée. Un produit peut être à quantité limitée pour deux raisons :

- soit le produit appartient à une opération spéciale et de ce fait, il peut y avoir une limitation sur la quantité mise à disposition par enseigne. En effet, une opération peut être sous dimensionnée par rapport au budget initial ou à la potentialité de vente. La mise en place de quotas est alors nécessaire. Ce sont les commerciaux qui décident de la mise en place des quotas et la fonction portefeuille qui suit au jour le jour la consommation des OS suivant différents critères de tris. Lors du déversement des commandes dans le portefeuille, les quotas seront automatiquement décrémentés,

- soit le produit est normal, mais subit des problèmes de Mise A Disposition (MAD). Il se comporte alors comme un produit en quantité limité (on parle de pénurie). Les retards sur la MAD sont le plus souvent dûs à des problèmes industriels (incident sur la chaîne, problèmes bactériologiques...).

Les produits touchés par les quotas ou les pénuries devront suivre un certain nombre de règles. Ces dernières, sont assimilables à un processus actif d'affectation des produits aux commandes agissant automatiquement, pour palier des incidents (rupture, MAD différées ....) ou par déclenchement manuel, pour favoriser l'écoulement de produits. Chaque règle est spécifique à une enseigne et applicable aux produits d'un catalogue; les règles seront définies en même temps que le catalogue. On peut alors distinguer les règles adaptées aux fin d'OS (rupture sur quotas, éviter les queues de stocks, gérer les queues de stocks) des règles adaptées aux pénuries (règle à priori de substitution).

Un tel module s'insère parfaitement dans la logique des catalogues, en assurant un pilotage par exception des opérations.

2.3.5.3. Le module budgétisation

A partir des données quantitatives contenues dans le catalogue, ce module permettra de calculer les coûts des OS. Dans cette optique, il sera nécessaire de définir une ligne budgétaire pour chaque type de coût afin de pouvoir les répartir entre les budgets marketing et commercial. De plus la budgétisation des OS doit aboutir au compte d'exploitation de l'OS. Tout cela contribuera à apprécier de manière plus fine la rentabilité d'une OS en terme de marge et à la confronter à la rentabilité en terme de part de marché. Ce module donnera la possibilité aux commerciaux de simuler leurs opérations par rapprochement du catalogue enseigne (quantités fictives). En cela le module constituera un outil d'aide à la décision pour les directeurs de clientèle qui deviendront des "directeurs généraux d'enseigne" responsables d'un budget et devant atteindre un objectif en terme de chiffre.

En conclusion, le développement des catalogues enseignes passe par une parfaite maîtrise des produits référencés par chacune des enseignes. Le catalogue d'une enseigne doit donc décrire :

- la codification des produits.
- la période de vente des produits.
- les prévisions de vente commerciale.

Ces informations pourront être couplées avec trois systèmes :

- le système de DV automatisé qui donnera les conditions commerciales négociées.
- le système de suivi des PQL avec ses règles de fin d'OS et de pénurie.
- le système de budgétisation.

Modules du catalogue:	Catalogue et DV automatique	Suivi des PQL	Budgétisation
Fonctions impactées:	Chargées d'enseigne	Stocks/portefeuille	DCL/gestion
Enjeux:	Accélération des flux Zéro ambiguité	Ajustement offre/demande	Maîtrise d'une enseigne (assortiment, remises, périodes)
Utilisation:	Plus de saisie de commandes	Définition de règles à priori Pilotage des opérations	Support de prévisions et gestion par enseigne
Indicateurs:	Taux de service	Taux de rupture	Rentabilité OS / enseigne

Tableau n° 4: Vision globale de l'outil de pilotage catalogue

Le tableau précédent présente l'ensemble de la fonction catalogue, dont l'objectif est de faire baisser le taux de substitution de 20 à 5%:

2.3.6. La réalisation de l'application catalogue

Nous présentons dans ce qui suit, la structure générale des catalogues et de leur environnement, ainsi que les règles et les procédures de gestion de ces catalogues. L'application catalogue se réalisera suivant trois phases bien distinctes dans le temps.

2.3.6.1. La gestion du catalogue général

Définition

C'est la base produit actuelle qui représentera le réservoir de codes (de M à M+12) susceptibles d'alimenter tous les futurs catalogues enseignes.

Création

C'est la fonction produit qui gère la création des codes à partir d'un certains nombre d'éléments : le gencod, le type d'objet, le code PCB, le tarif, la palettisation et les dimensions physiques, les dates d'ouverture à la vente et les enseignes.

2.3.6.2. La gestion des catalogues enseignes de base

Définition

Construits à partir du catalogue général et filtrés par une grille de référencement, ce sont les catalogues non encore validés se trouvant dans la période M+3 à M+6 (mois glissants) de leur cycle de vie. Ils sont non référencés par une enseigne mais présents dans l'opération, ils pourraient être détectés immédiatement lors de la saisie des opérations.

Création et mise à jour (cf. schéma "gestion des catalogues de base" en annexe XIX)

Lors de la création d'un code et des informations s'y rattachant, la fonction produit alimente automatiquement les catalogues enseignes de base via une grille de référencement par enseigne. Ces grilles sont créées à partir des codes produits normaux de la base produit.

Ces grilles de référencement doivent être régulièrement tenues à jour par les assistantes commerciales qui disposent, pour leur propre utilisation, de plusieurs niveaux de référencement (par enseigne, par centrale, par magasin). Outre leur rôle de filtre, les grilles permettent de connaître les produits susceptibles d'être commandés par enseigne et servent de base aux grilles de spectres. En effet, les grilles de référencement facilitent la construction des grilles de spectre (répartition moyenne des ventes de l'ensemble des nuances d'un produit) par enseigne. Ce qui s'insère parfaitement dans la logique de prévision de vente et de gestion commerciale par enseigne : les prévisions sont affinées suivant le spectre de

l'enseigne et non pas suivant le spectre national. On adapte l'offre aux ventes de l'enseigne.

Les catalogues de base initialisés, comportent alors les produits normaux référencés par l'enseigne, les OS marketing (produits vrac et PLV) du mois et les éventuelles OS enseigne (produit vrac et PLV). Le directeur de clientèle dispose alors de tous les éléments pour constituer le futur catalogue de son enseigne pour un mois donné. C'est donc le directeur de clientèle qui est responsable de la mise à jour des catalogues de base. Il enrichit ses catalogues en modifiant (validation stock nécessaire) s'il le désire la période de vente des produits, donnée lors de la création du code. Il renseigne le catalogue en ajoutant les quantités prévues à la vente par nuance (au moins pour les OS), il met à jour les conditions commerciales (module DV enseigne). Ces informations serviront au module de budgétisation, à l'ajustement des prévisions et à la construction du chiffre. Le directeur de clientèle dispose de trois mois pour mettre à jour de façon définitive le catalogue de base.

La validation

Elle s'effectue lors de la réunion prévision de vente où, le développement des OS enseignes aidant, la fonction commerciale intègre de façon plus précise ses prévisions (développement du projet prévision par enseigne) dans celles du marketing (prévisions par marque croisées par enseigne). La fonction stock long terme sera le chef d'orchestre des prévisions en établissant les prévisions de vente globales de l'affaire telles qu'elles sont traduites par la réunion prévision vente mensuelle. Les prévisions sont alors transmises aux usines. C'est donc la fonction stock qui entérine les prévisions dans l'optique industrielle (dates de MAD des OS signalées dans le catalogue, les quantités). Le contrôle de gestion entérinera les prévisions sous l'angle budgétaire.

2.3.6.3. La gestion des catalogues actifs

Définition

Catalogue de M à M+2 (2 mois glissants) validé (contiennent la période de vente, les conditions de vente), ouvert à la saisie, les représentants peuvent passer commande sur les produits présents dans le catalogue.

Le suivi des catalogues (cf. figure "la gestion des catalogues actifs" en annexe XX)

Les prévisions une fois validées, c'est la fonction portefeuille qui assurera la gestion des catalogues actifs. Par une communication continue avec les stocks la fonction portefeuille est renseignée sur les pénuries éventuelles de produits et peut anticiper les problèmes par application dans le cas des OS de règles de fin d'OS (suivi des quotas) et dans le cas de produits normaux de règles de substitutions adaptées à chacune des enseignes.

2.3.7. Relation entre fonction catalogue et fonction portefeuille

La fonction portefeuille permet de gérer de manière cohérente les commandes (demande) et la disponibilité industrielle (offre disponible résultant du plan de mise à disposition) (voir schémas "cycle de commande" et "futur DFD commandes" en annexe XXI). La fonction portefeuille est donc une fonction d'ajustement à court terme, qui permettra à terme pour les distributeurs qui le souhaitent un réapprovisionnement automatique pour les flux de réassort.

Les règles sont caractérisées de la manière suivante:

- une règle est un processus actif d'affectation de produits aux commandes agissant automatiquement pour pallier des incidents (ruptures, MAD différées,..) par déclenchement manuel pour favoriser l'écoulement des produits,
- un postulat: toute règle doit être publique et définie en amont de son application éventuelle. Chaque règle étant spécifique à une enseigne et applicable aux produits d'un catalogue, les règles seront définies en même temps que le catalogue,
- les objectifs sont de:
  . gérer rapidement et avec efficacité les éventuels incidents sur les PQL,
  . gérer la fin des PQL pour éviter les fins de stocks,
  . gérer les éventuelles queues de stocks,
- un fonctionnement: ces règles seront définies pour chaque catalogue et actives pendant toutes la durée de celui-ci. A l'aide des directeurs d'enseigne, elles seront élaborées pour chaque type de produits ou pour chaque type d'incidents. Elles seront automatiquement activées lors de la fin d'une OS ou la fin d'une pénurie.

Le portefeuille sera à même de pouvoir faire fermer à la saisie ou sur TP certains produits pour éviter des chutes au niveau des commandes. Le portefeuille gère donc deux types d'écart :

- l'écart entre la demande prévue et la demande commerciale réelle,
- l'écart entre la demande commerciale réelle et les quantités en stock.

En outre, par l'application de règles de fin d'OS, on veillera à tuer le plus rapidement possible les queues de stock. Les bonnes affaires pourront rester un mois supplémentaire dans le catalogue d'une enseigne (soit un temps maximum de trois mois). Passée cette période, les commerciaux seront pénalisés sur les produits qu'ils n'ont pu écouler.

Le suivi demandera la mise en place d'outils spécifiques à la fonction. Une liaison permanente avec les commerciaux sera nécessaire, notamment lors de la validation des catalogues pour établir les quotas et les règles qui en découlent et lors du suivi pour l'ajustement des écarts constatés.

La fonction portefeuille devra assurer le pilotage de toutes les opérations et des produits à risque. En cela, cette fonction se substitue à la fonction stock court terme.

Un meilleur suivi des produits à risque et des opérations aura comme conséquence un dimensionnement adéquat des stocks, en front de préparation, et en stock de masse à l'unité de distribution. Ceci aura pour conséquence le

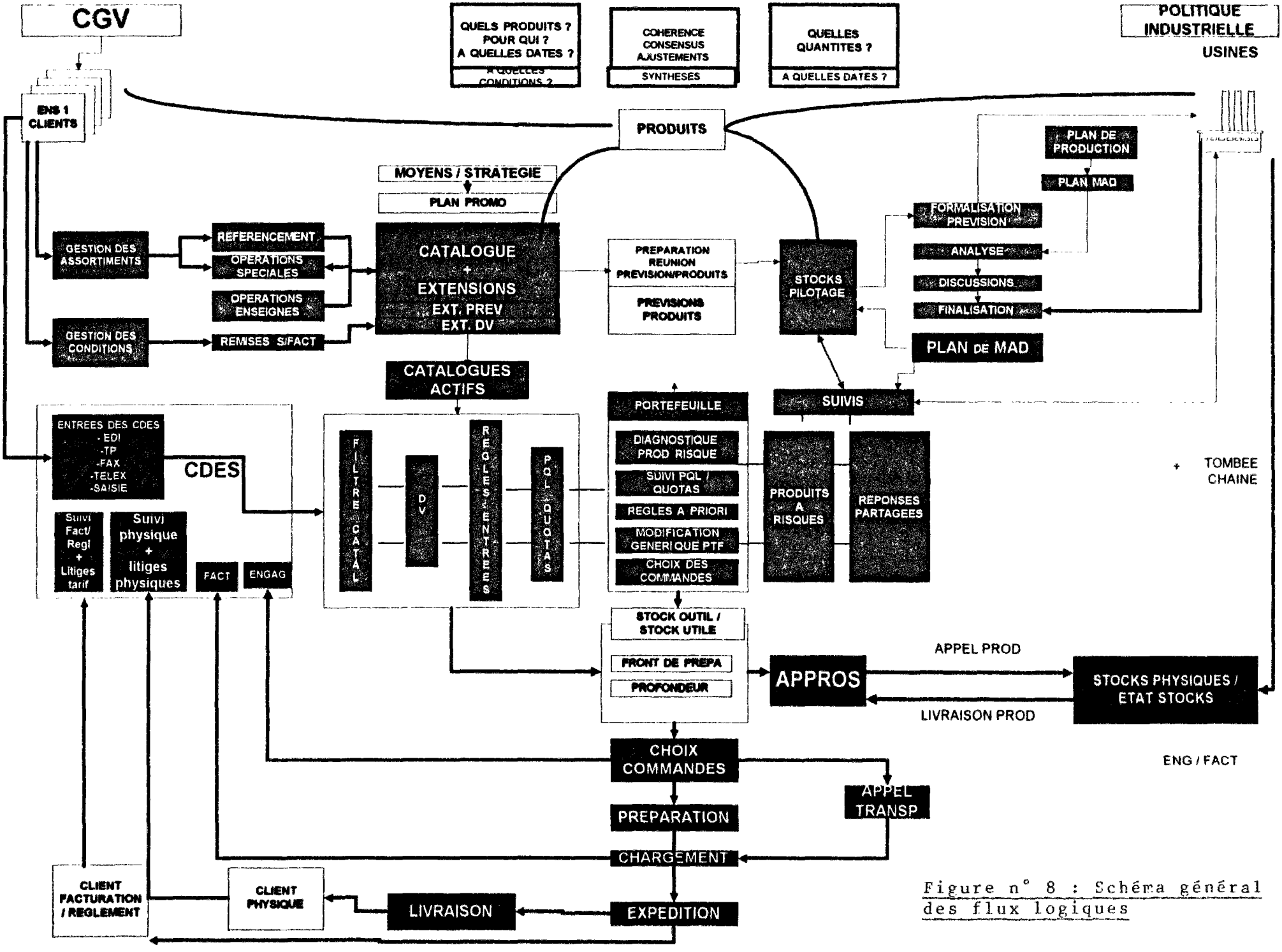


Figure n° 8 : Schéma général des flux logiques

développement d'un projet sur la diminution et la réorganisation des stocks au niveau de l'unité de distribution.

La figure n° 8 présente la vision globale des flux d'information internes à l'affaire commerciale, en interface avec la direction industrielle et avec les clients distributeurs dans une perspective différenciée.

Section 2: Massification des flux

1. Solutions génériques des réseaux d'approvisionnement dans une approche coopérative

La juxtaposition des réseaux logistiques des producteurs et des distributeurs conduit à des sous-optimisations de la chaîne d'approvisionnement globale. L'existence d'un double système en terme d'entrepôts et de plates-formes est quasiment la règle, ce qui entraîne des ruptures de charge et des stocks importants. On estime à environ 90 jours de stocks la quantité présente dans un circuit de distribution. Nous avons relevé chez un producteur d'épicerie sèche la répartition suivante des stocks: 45 jours en site industriel, 45 jours en entrepôt producteur, 30 jours en entrepôt distributeur et 14 jours en magasin, soit un total de 134 jours.

Le nombre de ruptures de charge, c'est à dire l'arbitrage entre livraison directe et distribution multi-échelon est fonction globalement des familles logistiques. Il faut donc passer en revue l'ensemble des critères de segmentation des familles logistiques (rotation et valeur des produits, niveaux de service, fréquence des livraisons,...) pour mettre en oeuvre le réseau de distribution physique adapté. Concevoir la structure de la chaîne d'approvisionnement optimale nécessite une investigation sur les questions suivantes:

- choix entre sites logistiques de stockage (entrepôts) et de groupage-dégroupage (plates-formes). Les plates-formes sont plus adaptées aux palettes complètes, alors que les entrepôts peuvent traiter des palettes complètes mais également et surtout des PCB (conditionnement) et des SPCB (sous-conditionnement),
- lieu des préparations de commande (site industriel, site logistique)
- nombre d'échelons de distribution impliquant des ruptures de charge. Les livraisons directes des usines de production indépendamment de l'histogramme des livraisons sont adaptées aux palettes homogènes et aux produits à rotation élevée. La rupture de charge s'impose pour les produits à rotations faibles et les palettes hétérogènes,
- degré de spécialisation ou de polyvalence des sites logistiques par rapport aux familles logistiques traitées dans le flux,
- prise en compte des flux de retour (contre-flux) dans le réseau,
- nature des transports utilisés pour chacun des maillons de la chaîne d'approvisionnement

Les solutions issues d'une approche coopérative associant producteurs et distributeurs sont principalement les suivantes:

- mise en place sur un même site d'un entrepôt commun à l'industriel et au distributeur (nous proposons dans ce qui suit un approfondissement des solutions alternatives de cet axe de solution appliqué au cas des eaux minérales),

- système de collecte des approvisionnements (circuit de ramasse) auprès des fournisseurs par les entrepôts distributeurs,

- organisation des transport depuis les sites de production jusqu'aux points de vente comme le montrent les schémas suivants:

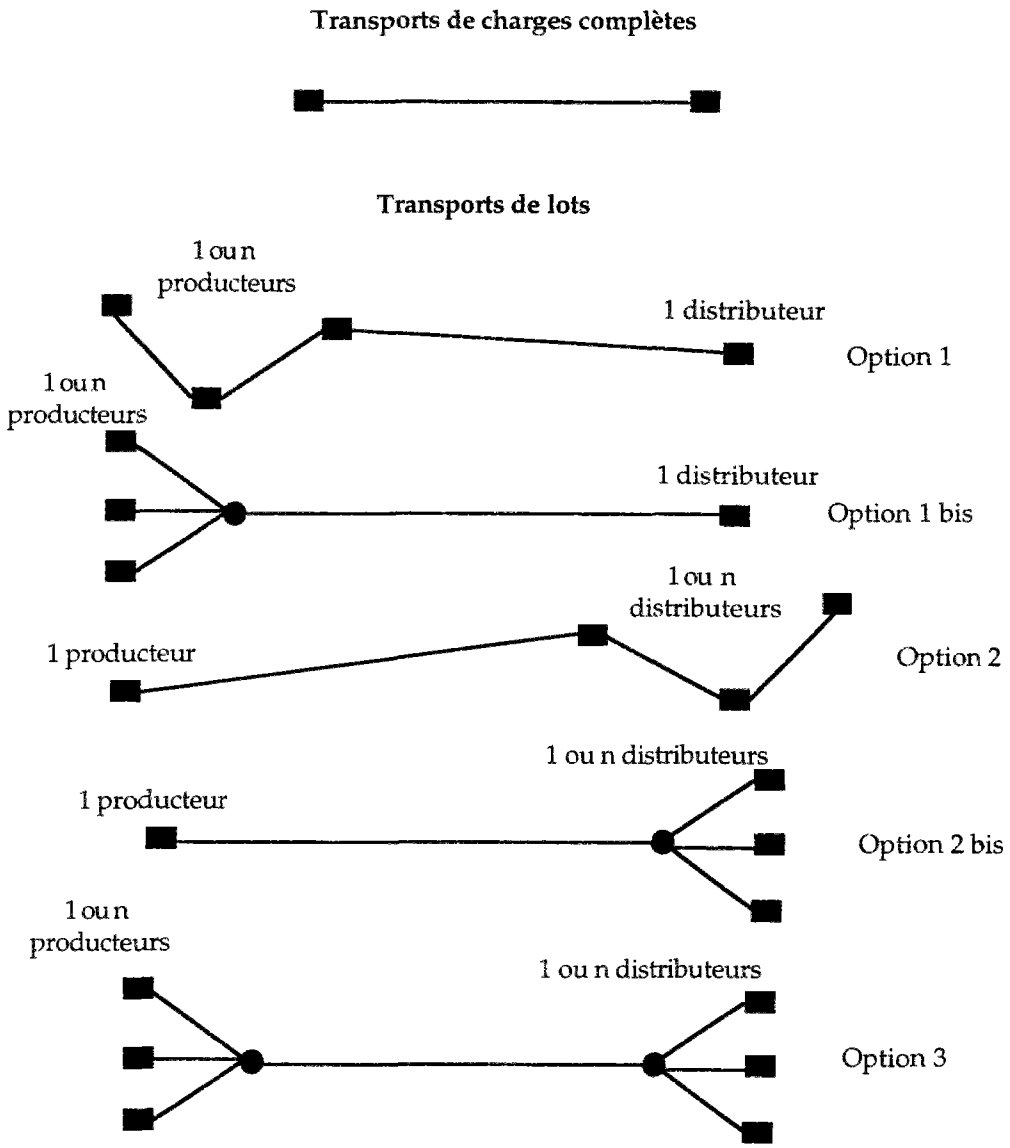


Figure n° 9: Solutions alternatives de transport entre producteurs et distributeurs

Le transport de charges complètes concerne les livraisons directes depuis un site industriel ou logistique du fournisseur jusqu'à un point de livraison ou n points de livraisons. S'il s'agit d'un site logistique du distributeur, il y a rupture de charge aval et le type d'organisation correspond à un **transport de lots**, pour lequel nous distinguons trois options:

- l'option 1 comprend un regroupement de lots par tournée de collecte (l'option 1 bis prévoit une plate-forme de regroupement) pour constituer un camion complet qui fera alors la traction de la zone de chalandise fournisseurs vers un site distributeur (magasin). Ce système nécessite soit un accord entre plusieurs fournisseurs proches géographiquement (voir chapitre 6 cas BTP), soit une organisation pilotée par le distributeur qui impose à ces fournisseurs un départ

sortie usines ou sites logistiques. Il peut aussi s'agir pour un producteur donné de tournées de collecte pour constituer des gammes de produits complètes à partir de sites de production spécialisés (cas Danone qui organise des tournées mixtes de ramasse et de livraison en optimisant le remplissage des véhicules et les distances parcourues tout en respectant le niveau de service client),

- l'option 2 est celle relative au maintien d'une logistique organisée par le fournisseur. Son volume d'activité est suffisant pour effectuer une traction à plein depuis son usine ou un site logistique vers une zone de chalandise multi-distributeur. La partie aval du flux est donc fragmentée entre plusieurs livraisons dans une zone géographique réduite. L'option 2 bis, qui permet une distribution aval par plate-forme d'éclatement est le système caractéristique des chaînes d'approvisionnement de la grande distribution dans une relation entre un producteur et un distributeur, le transport d'approche étant un transport de masse (train complet, rapilège, wagon isolé ou camion),

- l'option 3 nécessite une modification des systèmes d'information et la prise en compte d'une fonction commerciale forte des sites de livraison aval. Le système comprend une plate-forme de regroupement amont pour un même producteur dans une version initiale et une plate-forme d'éclatement aval pour n distributeurs à partir de laquelle se font les livraisons des points de vente. C'est un scénario qui positionne le grossiste dans la chaîne d'approvisionnement entre le producteur et les n distributeurs (Pomona, Davigel dans le secteur alimentaire, grossistes de produits d'étanchéité dans le secteur BTP). Dans une version plus élaborée, le système peut impliquer l'engagement de n producteurs et de n distributeurs dans le cadre de sites logistiques partagés avec l'intervention probable d'un prestataire de service logistique,

Transports de messagerie

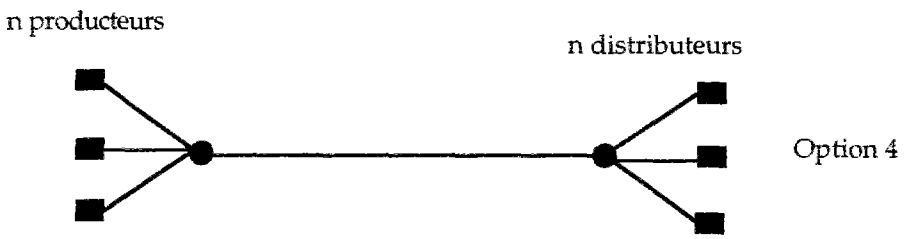


Figure n° 10: La messagerie dans les relations producteurs-distributeurs

- l'option 4 concerne le recours à la **messagerie**. dans ce cas, n producteurs et n distributeurs utilisent les services d'un transporteur ou d'un prestataire de service logistique offrant une prestation de messagerie justifiée pour des quantités diffuses ou des niveaux de service impliquant une logistique express.

2. Le cas des eaux minérales

Nous avons choisi de rendre compte dans ce qui suit d'une étude que nous avons réalisée pour le compte d'un groupe alimentaire important (codé dans la suite du texte par les lettres PEM, comme producteur d'eaux minérales) au sein du cabinet Diagma dans le cadre de la réorganisation logistique de ce groupe au niveau de ses activités consacrées aux eaux minérales. Ce groupe produit plusieurs marques internationales, nationales et régionales en eaux gazeuses et plates. Nous travaillerons sur trois marques nationales principales codées A, B et C. Le contexte commercial est celui de la distribution massive en circuit GMS (65% du volume en direct). Ce cas nous semble particulièrement pertinent pour expliciter les relations logistiques entre producteurs et distributeurs dans le cadre de la massification des flux, et l'impact de l'évolution de cette relation sur les modes de transport utilisés et ce, pour trois raisons principales:

- une pression de plus en plus forte de la grande distribution pour soit prendre en charge eux-mêmes leur logistique, soit obtenir un prix rendu magasin le plus bas possible quel que soit le mode d'acheminement,
- une concurrence très forte du transport par route par rapport au transport ferroviaire,
- une politique tarifaire (conditions générales de vente) très liée à la logistique.

La production (embouteillage) est assurée par chaque source. Les produits sont vendus départ usine, comme pour l'ensemble des Boissons Sans Alcool (BSA) et des bières. A l'époque de l'étude (1992), les sources sont équipées pour les expéditions par fer et on assiste à une demande croissante des clients pour des expéditions (enlèvements) par route (cf. exemple présenté dans chapitre 3, section 2, 1.1.). D'autre part, une préoccupation du groupe est de réduire les ruptures constatées, essentiellement sur les "petits" produits, mais qui présentent une marge plus importante que les gros volumes.

En effet, comme nous l'indiquions et le montrerons dans ce qui suit, le marché des eaux minérales connaît une concurrence accrue dans une dynamique de croissance, qui pousse les distributeurs à rechercher la minimisation des coûts. Les coûts de transport des sources de production des eaux minérales jusqu'aux zones de consommation constituent un véritable enjeu pour les distributeurs, qui préféreraient plutôt que de se voir imposé le mode ferroviaire, le mode routier beaucoup moins cher, alors que les minéraliers ont des usines embranchées fer et l'octroi de tarifs privilégiant les enlèvements par la SNCF.

2.1. Le marché des eaux minérales

Globalement, le marché des eaux minérales se stabilise en volume et gagne encore des points en valeur. Il s'agit d'un marché très concurrentiel dans lequel les marques nationales (qui représentent 70% du marché en valeur en 1993) sont concurrencées par les eaux de source et les petites marques, qui ont bénéficié de 65% de la croissance en 1993, ainsi que les premiers prix qui détiennent 36% du marché en volume. Des promotions sont lancées sur des marques prestigieuses comme

Evian, Contrex, Vittel ou Volvic, ce qui a pour conséquence de diminuer le prix de 15 à 20%.

Ce sont les discounters qui sont les leaders en part de marché dans les liquides: Leclerc (15,6%), ITM (14,9%), Carrefour (10,5%), Promodès (7,5%) en 1993.

Les hard discounters représentent désormais un poids important dans la distribution des liquides et plus particulièrement des eaux minérales. Un magasin hard discount réalise jusqu'à 25% de son CA avec les liquides, contre 10% pour une GMS traditionnelle. Globalement, le hard discount pèse 7% des eaux plates et 5% des eaux gazeuses.

La conséquence de cette situation est que les marges sont faibles, nulles voire négatives pour les distributeurs et que les producteurs se préoccupent de manière croissante des ruptures en magasin et de la maîtrise de la qualité jusqu'au consommateur. L'eau minérale est un produit pour lequel la pratique de la vente à perte est courante malgré l'article des conditions générales des ventes de PEM: "la société pourra être conduite à suspendre ses livraisons aux clients ne respectant pas la réglementation, notamment à ceux pratiquant la revente à perte ou à prix d'appel sur ses produits". La circulaire du 10 janvier 1978 rappelle que "le prix coûtant doit s'entendre comme étant le prix d'achat, déductions faites de l'ensemble des remises consenties par le fournisseur et connues au moment de la facturation majoré de la TVA et *éventuellement* du coût du transport. Toute vente au dessous de ce prix constitue une vente à perte, sanctionnée par la loi."

Les eaux minérales sont des produits d'appel, ce qui implique:
- leur présence obligatoire en linéaire,
- mais une marge très faible pour ne pas dire nulle.

Par conséquent, les clients distributeurs veulent faire la différence par rapport à leurs concurrents en minimisant les coûts logistiques, c'est à dire en tirant parti de l'adéquation de leur organisation logistique par rapport à la typologie de leurs points de vente. Chaque distributeur a donc ses propres exigences vis à vis du producteur.

On distingue deux catégories de clients:
- ceux qui veulent se battre sur la logistique et en garder la maîtrise,
- ceux à qui cela importe peu pourvu que le prix rendu magasin soit le plus bas possible: ils sont donc ouverts à toute solution comme le dépôt régional qui leur permettrait d'abaisser leurs coûts.

2.1.1. Les canaux de distribution

Pour appréhender de manière plus détaillée les circuits de distribution, nous reproduisons dans ce qui suit les données relatives aux ventes France par type de clientèle et par mode de transport pour l'année 1992 pour les eaux minérales du groupe PEM (en % des tonnages distribués), qui constituera notre cas d'approfondissement:

	Circuit GMS	Circuit entrepositaires	Circuit confiseurs
Expéditions par fer			
- PF distributeurs	29	27	0
- Prestataires	11	0	0
Total fer	40	27	0,5
Enlèvements route	19	13,5	0,5
Total général	59	40,5	0,5

Tableau n° 5: Répartition des tonnages par circuit de distribution

Nous constatons que le circuit GMS représente près de 60% des flux livrés, le circuit entrepositaire captant le reste. Un tiers des flux GMS correspond à des enlèvements clients par la route, les autres flux étant entièrement transportés par le fer. La même proportion est observée pour les entrepositaires des boissons, tels que SPAD, GBF, Distriboissons.

Il est intéressant de calibrer par type de magasin (cf. chapitre 3) les flux de consommation moyenne hebdomadaire exprimés en palettes par point de vente. Nous obtenons l'histogramme suivant pour l'échantillon de magasins retenus:

Nombre de magasins	Enseigne	A	B	C	A et B	A, B et C
1755	Supers ITM et Leclerc	0,5	2	1,6	4	4
5311	Autres Supers	0,3	1	1	2	2,3
47	Hypers Auchan	4,7	15	12	27	32
145	Hypers Carrefour	3,3	9,5	7	17	20
657	Autres Hyper	2	6	5	11	13

Tableau n° 6: Histogramme des consommations par type de formule de vente

Les deux dernières colonnes de ce tableau montrent tout l'intérêt d'étudier des scénarios de massification des flux multi-marques, étant donné le niveau particulièrement peu élevé des consommations par point de vente.

2.1.2. Analyse des niveaux de service

Des entretiens ont été réalisés auprès des acheteurs d'eaux minérales des principaux distributeurs, ainsi que des responsables logistiques. Le tableau suivant reprend les principaux *souhaits* des enseignes en matière d'organisation et de service logistique, par rapport aux modes de transport et à leur tarification (route, fer), à l'implantation d'entrepôts régionaux PEM, aux ruptures at au packaging:

	ITM	Leclerc	Carrefour	Casino	Auchan	Paridoc
Route	Oui	Oui	Oui	Oui	Souplesse	Plutôt route
RDV	Difficile	Oui	Oui	Oui		
Nuit	Oui	+6 c/col	Oui	Oui		
Tarif	Idem fer		Entreposit.	+ cher que fer, oui		
Autres	Nuit ou PM					
Franco	Non	Non	Pourquoi pas			Oui, net net
Fer		Sécurité	Sécurité, mais délai		Sécurité	Wagon isolé
Tarif	Trop cher	Trop cher		OK	OK	
Autres	G80 et route devraient être au même tarif	Objectif: 50% du volume			Ne rend pas les remises au fournisseur	Sécurité avant saison
Entrepôt régional PEM	Non, trop cher	Non	Chez Clef	Non	Non, files d'attente	Pourquoi pas ?
Ruptures		Dommage	Surtout pas			
Packaging	80 * 120 et 1/2 palette			Logisticiens: pas de 1/2 palette, Acheteurs: 1/2 palette		Chep= 80 * 120 et 1/2 palette

Légende : RDV: accepterait des rendez-vous (créneaux horaires)
Nuit: accepterait des rendez-vous de nuit
Tarif: accepterait un tarif départ modifié
PM: après-midi

Tableau n° 7: Analyse des niveaux de service par enseigne

Dans le tableau suivant, nous rappelons les principaux *objectifs* des enseignes et leur *organisation logistique* propre sur le secteur des eaux minérales:

	ITM	Leclerc	Carrefour	Casino	Auchan	Paridoc
Objectifs	Etre les moins chers Eliminer une eau	Etre les moins chers chers par la logistique	Le service au magasin au moindre coût	Tout va bien	Recherche souplesse d'approvi-sionnement	Minimiser les coûts et réduire les promos
Achat	3 acheteurs	16 régions avec un acheteur national	3 régions achat aux niveaux national, régional et magasin	Acheteur	Chef de file	Assortiment national
Logistique						
- nationale	Oui	ACH. N.	C2M	SPAD	Chef de file	Non
- régionale	Base	ACH. R.	C2M	SPAD	Entrepôt	Dir. Logist.
- appro	Base	ACH. R.	C2M + entrepôt	SPAD, qui refacture	Entrepôt	Logistique
Marketing	Chef de rayon et acheteur	Chef de rayon et acheteur	Magasin		Chef de file	
Ventes	Chef de rayon et acheteur	Chef de rayon et acheteur	Magasin	Magasin	Magasin	
Plates-formes	15	16	4+	7 = SPAD	4	
Embranchées	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	

Légende : ACH. R.: acheteur régional
ACH. N.: acheteur national

Tableau n° 8: Caractéristiques logistiques principales des enseignes de distribution dans le marché des eaux minérales

Il nous paraît intéressant de rapporter dans ce qui suit quelques éléments des entretiens qui ont permis d'identifier les exigences des acheteurs et des logisticiens en matière de service logistique dans les eaux minérales:

- Leclerc: l'acheteur national des eaux minérales est un affilié qui possède deux centres Leclerc (notion du tiers temps, cf. chapitre 3). Leclerc confirme que le marché des eaux minérales est vital pour le commerce, car sert de point de repère au consommateur en matière de prix. Aussi, est-il important d'avoir le prix le plus bas possible sur ces produits sans vendre à perte. Leclerc milite pour:

. l'enlèvement usine par la route car hors saison chaude, un camion de 22 palettes représente la quantité idéale de livraison aux centres Leclerc classiques, c'est à dire ceux de 2 500 m2. De plus, les bretons exportent leurs produits vers le reste de la France et les camions reviennent à vide. Pour pouvoir profiter de cette situation, il faut que le tarif départ soit le même par le fer et par le route,

. l'expédition par fer en période chaude par train lourd (TL) de 11 000 palettes est certainement une solution adaptée à cette période de l'année, mais il faut que Leclerc et PEM négocient le tarif fer et se partagent les remises. En effet, certaines sources rétrocèdent intégralement leurs remises. Leclerc revendiquent de la "justice", afin de pouvoir bénéficier de leur avantage concurrentiel.

Les ruptures ne sont pas délibérées mais résultent d'une mauvaise organisation des centres Leclerc, qui n'est pas défavorable à ce que les sourciers réapprovisionnent eux-mêmes les linéaires des magasins, comme le font des

producteurs de BNA, comme Coca-Cola. Néanmoins, les ruptures sont très difficiles à éviter dans les hypermarchés Leclerc, à cause de la très forte saisonnalité: le vendredi fait 3,5 fois les ventes du lundi. Le schéma idéal semble donc être:

. en été, le train lourd, qui assure prix et sécurité,

. pour les autres saisons, le camion semi, qui permet de la flexibilité, de l'économie de surface et de rupture de charge.

Pour Leclerc, 60% des liquides transitent par l'entrepôt de Landerneau (rattaché à 41 magasins) qui regroupe les livraisons de 300 fournisseurs et dont le coût est estimé à 3% des achats. Leclerc ne vend pas à perte, au sens où il ne vend jamais en dessous du prix d'achat facturé. Par contre, il n'intègre pas nécessairement les coûts de transport.

- Intermarché: Selon les acheteurs d'eaux minérales, il faudrait pouvoir enlever par la route au même tarif que le fer. Les brasseurs semblent avoir une politique tarifaire plus saine en proposant un tarif de base route et des remises à l'hectolitre lorsque l'on fait du fer. Ils font l'hypothèse que les sourciers reçoivent des subventions de la SNCF pour leurs installations fer, ce qui expliquerait pourquoi certaines sources n'offrent aucune capacité d'expédition route. ITM a fait une étude interne que le camion isolé revenait 19% à 42% moins cher que le rapilège 16 wagons (manutentions et transfert inclus).

ITM n'a pas la capacité d'accueil pour faire du train lourd, les bases n'étant pas embranchées. ITM est donc obligé de recevoir des wagons dans les gares SNCF, puis faire un transfert de l'entrepôt SNCF à la base via ITL. L'ensemble revient à 20F/palette, y compris le transport sur une distance courte facturé par ITL à 20% du tarif fret normal (fret retour).

L'ensemble des eaux transitent par les bases, les magasins de 400 ou de 1200 m2 n'ayant pas de réserves et stockant 2 jours en linéaire contre 10 jours en base. Un train de 26 wagons représenterait 26 jours de stock.

- Auchan: l'acheteur en charge des boissons a fait l'étude de l'optimisation des flux boisson et a conclu à la nécessité d'ouvrir des plates-formes logistiques, essentiellement pour bénéficier de conditions d'achat intéressantes, mais qui nécessitent d'avoir des surfaces de réserve importantes et de planifier à l'avance les besoins. Le transport représente une part importante du prix de revient (5 à 20% pour les eaux premier prix).

- Casino: l'acheteur négocie les conditions d'achat, le prestataire agissant pour le directeur logistique fait les approvisionnements, comme il l'entend en utilisant en principe les règles du jeu définies par Casino. Ces règles du jeu fixent les périodes wagon isolé ou le rapilège.

Le prestataire est la SPAD, qui déclenche les approvisionnements, passe les commandes, paie la SNCF et refacture Casino. Il livre les magasins.

- C2M (GIE Carrefour, Métro, Comptoirs Modernes): C2M, qui est client direct de la SNCF, achète départ et paie le transport d'approche soit directement, soit au prestataire si celui-ci a des conditions plus intéressantes. Cette façon de faire lui permet d'obtenir 1 à 2% de ristourne. Le magasin retrouve le coût de livraison au pied de la facture C2M (mais pas le coût d'approche ou de stockage). Le magasin

vend au prix du marché, sans se préoccuper du prix d'achat, ni du coût logistique qui représente en moyenne 250 à 300 F par palette, soit entre 15% et 20% du prix d'achat.

C2M reproche le manque de transparence des sourciers et de la SNCF, dont le problème est celui du délai d'approvisionnement (12 à 15 jours). Les magasins commandent à l'entrepôt, qui livre par camion complet selon des tarifs négociés.

- Paridoc: l'acheteur confirme que la marge de l'eau est négative, car est vendue au prix d'achat avant coûts logistiques. C'est le directeur logistique et des approvisionnements qui négocie les promotions. L'acheteur fait les approvisionnements en les déléguant aux responsables d'entrepôt.

Du point de vue des entrepositaires et des grossistes, il est nécessaire de distinguer les grossistes CHR-CHD, des grossistes alimentaires:

- les grossistes CHR-CHD: pour ce type de grossiste, les eaux minérales ne représentent que 15 à 30% de leur activité. Leur fonction semble menacée (baisse du nombre de points de vente compensée plus ou moins au niveau du chiffre d'affaires par un élargissement de la gamme), car leur marché se rétrécit et que leur valeur ajoutée n'est plus très claire aux différents niveaux suivants:

. *fonction achats, pouvoir de négociation*: les cash and carry ont au moins autant de pouvoir qu'eux. Certains grossistes ressentent un manque de coopération chez leurs fournisseurs, voir une concurrence du réseau commercial du fournisseur dans le CHD,

. *fonction développement*: bonne contribution pour apporter de nouveaux produits sur le marché,

. *fonction logistique*: les prestataires de service peuvent faire aussi bien. Certains grossistes redoutent les enlèvements par route, car les distributeurs pourraient se passer d'eux. Ils reprochent aux fournisseurs l'absence de barême logistique qui permettrait aux grossistes à fort volume de concurrencer plus efficacement les grossistes à volume plus faible. Les grossistes bon gestionnaires ne sont pas rémunérés suffisamment pour le service qu'ils offrent à leurs clients. Les grossistes ne comprennent "rien" aux tarifs de la SNCF et ont donc l'impression de ne pas maîtriser une composante de leur coût,

. *fonction financière*: liée à la fonction développement, mais s'errode.

- les entrepositaires alimentaires ont:

. une réticence extrême vis-à-vis d'un système autorisant les enlèvements par la route. Les distributeurs se feront alors livrer en direct et ne laisseront que les petits produits aux entrepositaires

. une amertume vis-à-vis des avantages consentis à la grande distribution par rapport aux conditions faite aux entrepositaires (30 jours fin de mois pour ceux-ci, contre 60 jours à 90 jours pour ceux-là),

. une déception vis-à-vis des fournisseurs, qu'ils considèrent devant être de leur côté. Il faut que les producteurs "jouent le jeu"; ils auront toujours besoin d'eux pour livrer les magasins de proximité, ce que ne sait pas faire la grande distribution,

. des interrogations sur le barême de vente qui ne prend pas en compte les aspects logistiques.

2.2. Problématique de l'interface logistique producteur-distributeur

2.2.1. Le contexte du transport

La pratique est de vendre à prix départ usine (tarif type wagon R 20 majoré des frais d'approche (plein + vide)), ce qui conduit théoriquement le client à pouvoir choisir le moyen de transport, puisque c'est lui qui en supporte le coût. Cependant, étant donné les volumes concernés et les contraintes liées à la fabrication, les producteurs se sont équipés et organisés pour faire des expéditions par fer.

Sur ce point, on note une différence d'approche:

- les sourciers ont un prix de vente de base, correspondant à l'expédition par fer. Ils majorent ce prix pour les expéditions par route,
- les brasseurs, par exemple, ont un prix de vente de base, qui correspond à l'expédition par route. Ils concèdent une remise sur ce prix de vente pour les expéditions par fer.

Sur la tarification des transports fer, on note également des distorsions: les remises de fidélité sont plus élevées dans le groupe PEM que chez les autres sourciers qui, eux, les ont "partagées" avec leurs clients depuis la hausse de tarif SNCF de 1981.

Les souhaits des clients vont essentiellement vers la possibilité de faire des enlèvements par la route, soit au même prix départ, soit éventuellement avec un surcoût par col mais inférieur au surcoût actuel.

2.2.2. La structure des tarifs SNCF:

1. Le **tarif de base** est le tarif "Eaux Minérales" 6E69.

La modélisation du coût de transport en F/T pour une liaison donnée (donc un site expéditeur et une distance donnée) est de la forme:

Coût (F/T) = a (F/T) + b (F/T.km) * distance (km)

L'annexe XXII propose une représentation graphique de cette modélisation.

Nous avons obtenu les résultats suivants:

A: R 20 - Verre:
- de 200 à 640 km = 67,4 + 0,321 * d
- de 640 km à 1 100 km= 194,5 + 0,122 * d

B: R 20 - Verre = 79 F/T + 0,22 F/km
R 20 - Plastique = 96 F/T + 0,23 F/km

C: R 20 - Plastique:
- de 200 à 630 km = 87,7 + 0,293 * d
- de 630 à 960 km = 176,4 + 0,152 * d

2. **Remise pour embranchement**: 3,21 F/T (expéditeur et destinataire)

3. **Remise rapilège** (14 à 16 wagons): en moyenne - 8% sur le tarif de base
Remise train lourd (24 à 26 wagons): en moyenne - 16%

4. **Fidélité Fer**: en fonction de la part du volume que chaque source expédie par fer (de 12 à 16% selon les sources). Cette remise est calculée sur le montant payé par les clients pour le transport du volume concerné.

5. **Liaisons Source - Dépôt**: ce sont des tarifs négociés liaison par liaison. Ils correspondent au tarif Train lourd (tarif de base - 16%) auquel on déduit directement la "fidélité" (le taux retenu est celui de l'année précédente).

Exemple:	La source livre le dépôt d'Angers	=	204 F/T
	Tarif de base (liaison n°68 R 20 - plastique)	=	268 F/T
	Remise 16%	=	- 43,4 F/T
	Remise (fidélité: 12,8%)	=	- 34,7 F/T
	Tarif		193 F/T

6. **Livraisons SNCF depuis un dépôt**:

La SNCF facture le coût "Départ Source" (1)

La source paie le transport source-dépôt (2)

La SNCF rétrocède à la source la différence entre (1) (ce qu'elle encaisse) et (3) (ce qu'elle dépense), si elle est positive.

Ce coût dépôt-client (3) est valorisé au tarif de base -23%.

Ce système est pour le moins assez complexe et nécessite un premier schéma explicatif:

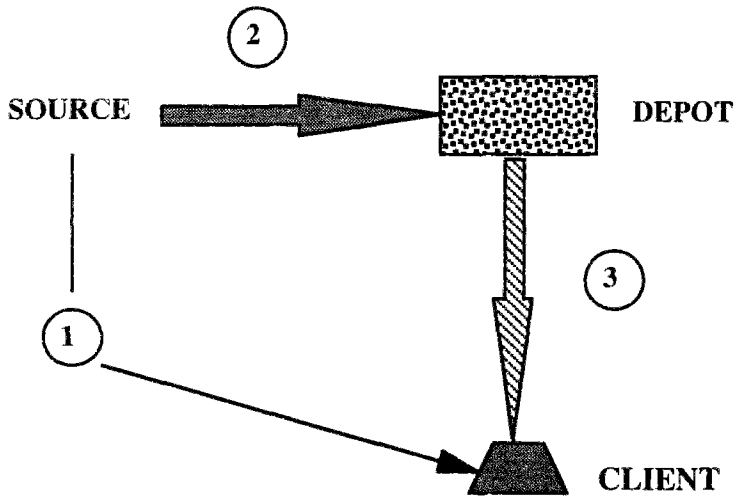


Figure n° 11: Schéma général de distribution

Nous proposerons par la suite un développement spécifique ainsi que des schémas adaptés à la compréhension de qui paie quoi et pour quelle prestation logistique depuis la source de production jusqu'aux points de livraison ultimes.

7. **Location de wagons**:

Le coût de location de 2 269 F/mois n'est imputé à la source que si l'on est en dessous d'un seuil de 350 000 T. km par an et par wagon (soit environ, 10 000 T. km pour un wagon de 36 T.).

Une présentation synthétique de cette analyse tarifaire est proposée en annexe XXIII.

L'analyse des coûts de transport pratiqués par la SNCF au départ de chaque source fait apparaître que pour la majorité des destinations, ce coût est supérieur à un coût de transport par route:

environ, +50% en wagon isolé (+80 F/tonne)
+40% en rapilège (+70 F/tonne)
+30% en train lourd (+50 F/tonne)

pour moins de 700 km.

Le coût rendu client est la somme du prix départ source (fer ou route) et du coût de transport payé par le client. Le coût rendu par route reste:

- inférieur au coût SNCF en wagon isolé,
- équivalent au coût rapilège.

Seul le train lourd se justifie, mais peu de clients peuvent commander un train lourd.

Le coût du transport payé par le client est en réalité encaissé par la SNCF pour une part, et par la source pour une part correspondant à la remise fidélité. On constate que quel que soit le mode de transport fer (wagon isolé, rapilège ou train lourd), la part revenant à la SNCF est toujours supérieure à ce qu'encaisserait un transporteur routier. Cette situation semble paradoxale dans la mesure où:

- 77% du flux A est transporté par fer en wagon isolé ou rapilège,
- 45% pour C,

alors que, dans le cas du transport par route, non seulement le client bénéficierait d'un coût rendu plus bas, mais PEM encaisserait un chiffre d'affaires plus fort, même en tenant compte de la perte de la remise fidélité SNCF.

La stratégie de la SNCF est de favoriser le "massif". Les efforts pouvant être consentis devront être accompagnés d'une bonne volonté des sourciers (remise fidélité). Le wagon isolé ne semble présenter un intérêt que pour les faibles distances (< 300 km). En terme de délai, l'objectif est de garantir un wagon isolé pour 50%, 24 heures entre gares de triage de départ et d'arrivée, pour 50%, 48 à 72 heures.

A l'heure actuelle, les livraisons d'eaux minérales sont à jour A - jour D, car non prioritaires (par comparaison, les bières sont à jour A - jour C avec un tarif de base inférieur au tarif des eaux minérales).

2.2.3. Les structures logistiques actuelles

Les diagrammes, que nous avons réalisés et dont nous présentons un exemplaire en annexe XXIV, représentent la reconstitution des flux et des coûts logistiques depuis les sources (usines) jusqu'aux points de livraison (entrepôts des grossistes, plateformes des distributeurs, points de vente), par grande marque (A, B, C). Sur ces schémas, on peut constater que les flux d'eaux minérales transitent par deux types de quais (cas de B):

- les quais d'écrêtage (QT): les capacités de stockage sur le site de la source n'étant pas suffisantes, ils correspondent à des entrepôts situés loin ou

proches de la source dans lesquels les sur-stocks sont entreposés. Le coût global est de 68 F/palette.

- les quais entrepôts (QE): ce sont des entrepôts à partir desquels les clients peuvent enlever la marchandise à leur demande par route. Cette modalité de livraison entraîne un sur-coût pour le client hors coût de transport (12 centimes/col). Cette fonction "quai entrepôt" se traduit pour PEM par une recette d'environ 10 MF/an dûe à la refacturation du transport d'approche vers ces sites et de la prestation de manutention et de stockage correspondant. Avec le mode de fonctionnement actuel, le coût pour les clients venant enlever dans les QE est de 81 MF/an, d'où un coût global de 61 F/palette.

Si les expéditions avaient été effectuées depuis la source, on aurait obtenu en s'intéressant au coût global (sans regarder qui paie quoi):

. 50 MF par le fer en wagon isolé,

. 40 MF par la route en camion complet,

comme le montre le schéma suivant:

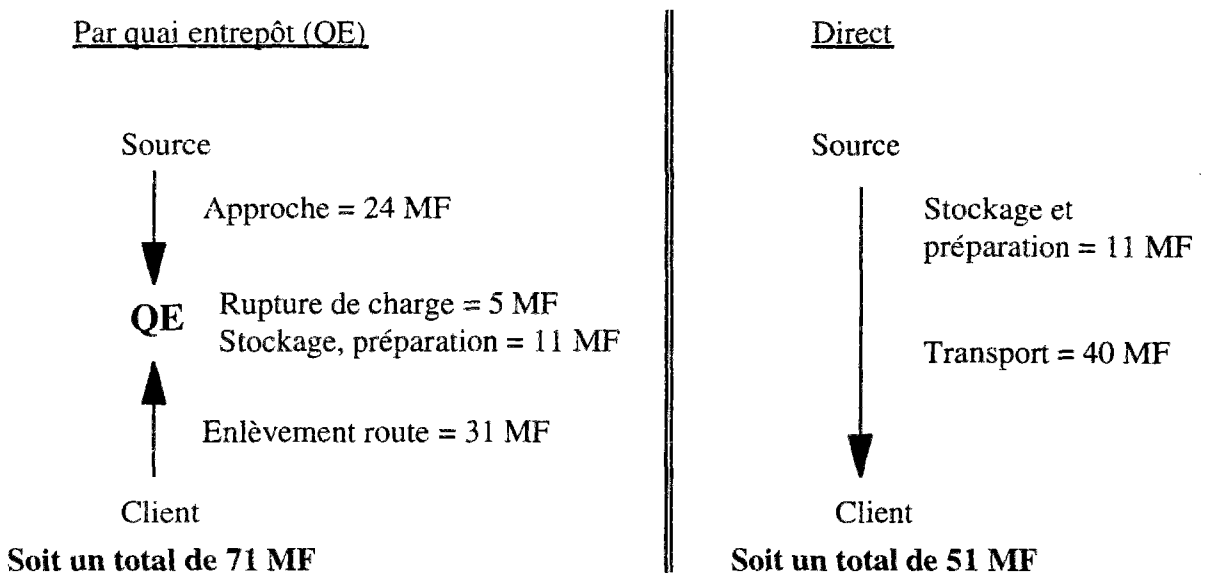


Figure n° 12: Comparaison économique de deux scénarios de distribution

Pour B, le sur-coût du passage par QE est de 24 MF + 5 MF = 29 MF.

Pour le client distributeur, le sur-coût de passage par QE est dû à la refacturation par B de l'approche et de la manutention pour 50 MF, mais il fait une économie en transport de 40 MF - 31 MF = 9 MF, donc de 41 MF.

2.2.4. L'entreposage

L'analyse des coûts des sites extérieurs permanents de stockage permet d'obtenir une modélisation du coût annuel en fonction du flux transitant par dépôt:

A = 352 KF/an + 30 F/pal

C = 140 F/pal

La différence du terme (F/pal) s'explique par la différence de rotation des produits:

A = rotation moyenne = 4

C = rotation moyenne = 1,2

2.2.5. La demande

La demande est exprimée marque par marque et au niveau de chaque département selon le modèle présenté en chapitre 4 (figure n° 9).

2.2.6. La prise en compte des barèmes logistiques dans les conditions générales de ventes et l'influence du prix "Départ Usine" sur le coût rendu

Théoriquement, on a: Prix rendu = prix départ + coût du transport

Or, le coût de transport varie selon le mode de transport, mais le prix de départ aussi. Les 3 intervenants (Producteur, SNCF, Client) supportent des parts variables de coût global, selon le mode d'acheminement. La meilleure d'expliquer ce mécanisme est de prendre un exemple:

1. Un client commande pour sa plateforme embranchée située à Orléans, un *wagon* (soit 34 palettes) de Magnum * 6 (pack) de C (soit 22 848 cols / wagon = 3 808 packs / wagon = 35,9 tonnes). Le coût départ est de: 15,36 F/pack, c'est à dire, 2,56 F/bouteille

Le coût SNCF "wagon isolé" est de:

3 175 F + 122,11 F/T * 35,9 (liaison n° 55 - R 20) = 7 558,75 F

soit encore, 210 F/T

ou encore, 1,985 F/pack

En intégrant maintenant les différentes remises suivantes, on obtient le tableau de synthèse suivant:

- Embranchement 3,21 F/T
- Fidélité 12,8%

	SOURCE	SNCF	CLIENT
Client paie à	15,36	1,985	
SNCF paie à	0,254 + 0,03 (Fidélité + embranchement)		0,03 embranchement

Tableau n° 9: Répartition des coûts pour un client livré en wagon complet

2. Même situation, mais en *rapilège* (remise - 8%) ou *train lourd* (TL, - 16%)

	SOURCE	SNCF	CLIENT
Rapilège Client paie à	15,36	1,826	
SNCF paie à	0,234 + 0,03		0,03
Train lourd Client paie à	15,36	1,667	
SNCF paie à	0,213 + 0,03		0,03

Tableau n° 10: Répartition des coûts pour un client livré en rapilège

3. *Le client vient enlever par la route.*

Le coût de transport d'un camion complet (24 palettes) est évalué à 2 900 F, soit 1,071 F/pack. Dans ce cas, le prix départ est majoré de 12 centimes/col. Il devient 16,08 F/pack.

	SOURCE	TRANSPORT
Client paie à	16,08	1,071

Tableau n° 11: Répartition des coûts pour un enlèvement client

On peut donc comparer entre eux quatre différents cas de figure (cf. schéma de reconstitution des coûts et des facturations selon les modes de transport présenté en annexe XXV).

Le tableau n° 12 montre que en % par rapport au prix de base (départ Fer) de 15,36 F/pack, les différentes solutions ont les écarts suivants:

	WI	FR	TL	Route
Prix rendu client	+ 12,69	+ 11,72	+ 10,68	+ 11,65
CA PEM	+ 1,82	+ 1,69	+ 1,59	+ 4,69

Tableau n° 12: Comparaison des solutions alternatives

Conclusion:

Les questions auxquelles nous avons cherché à répondre sont les suivantes:

- comment satisfaire les distributeurs en minimisant à la fois pour le client et pour le producteur, le coût logistique depuis la source jusqu'au point de vente ?
- comment satisfaire les distributeurs en réduisant leur coût logistique tout en conservant leurs atouts concurrentiels (densité de points de vente, surface de chaque point de vente, flotte de transport, réseau d'entrepôts,...) ?
- doit-on mettre en cause le principe actuel du tarif basé sur le prix départ Source ?

Les objectifs qu'il semble opportun d'atteindre sont:

- pour le distributeur:
  . réduire les coûts logistiques à sa charge (50 centimes au col)
  . tout en maintenant sa maîtrise sur sa propre logistique (aspect concurrentiel)
- pour le producteur:
  . maintenir le fer et limiter les enlèvements par la route (problèmes d'environnement et d'organisation de la manutention)
  . réduire les ruptures en linéaire
  . sans réduire les marges
- pour l'entrepositaire en boissons:
  . réduire ses coûts vis à vis du cash and carry
  . rétablir son rôle de prestataire de services du producteur

2.3. Elaboration d'un modèle de coût

Nous pouvons formuler les conclusions suivantes suite à la réalisation du modèle de coût (présenté dans la partie précédente):

- le coût du transport par fer est supérieur au transport par route:
  . en wagon isolé: de 25 à 50% (selon la distance, la destination, le tarif par source)
  . en rapilège: de 20 à 40%
  . en train entier: de -10% à 40%

- le coût supporté par le client est aujourd'hui de:

	Rendu entrepôt client	Rendu point de vente*
A	232 F/pal	326 F/pal
B	195 F/pal	287 F/pal
C	211 F/pal	303 F/pal

Tableau n° 13: Coût supporté par le client par marque

* nous rappelons les hypothèses de valorisation:
  - rupture de charge entrepôt: 20F/pal
  - livraison hypermarché en camion complet: 60F/pal
  - livraison supermarché en 4 à 6 palettes: 80 F/pal

- le bilan logistique pour les sources est aujourd'hui de:

A: un coût annuel de 20 MF, compensé par des recettes de 31 MF,
soit un **bilan positif de 11 MF**

B: un coût annuel de 94 MF, compensé par des recettes de 76 MF,
soit un **bilan négatif de 18 MF**

C: un coût annuel de 28 MF, compensé par les refacturations aux clients et les remises SNCF de 43 MF,
soit un **bilan positif de 15 MF**

Ces coûts et recettes comprennent:

- les coûts de transport et d'entreposage (manutention, préparation, stockage)
- les refacturations aux clients des diverses prestations logistiques,
- la fidélité et remises SNCF.

- le commerce de détail paie actuellement de l'ordre de 300 F/pal. pour approvisionner ses points de vente. Ce coût est plus ou moins répercuté dans le prix de vente.

2.4. Etude de scénarios alternatifs

Nous avons étudié cinq types de scénarios, qui correspondent en fait à trois familles génériques:

- **Famille 1:** un stock unique se trouve à l'usine. Les produits sont ensuite transportés vers les entrepôts clients, puis les livraisons terminales se font vers les points de vente:

Stockage usine ⟶ **Entrepôts clients** ⟶ **Points de vente**

Nous avons testé deux options:

- option 1: toutes expéditions par fer: les destinations sont les plates-formes ou les entrepôts de la grande distribution. Pour le flux aujourd'hui enlevé au départ des dépôts et quais entrepôts, on considère qu'ils seront expédiés depuis la source en wagon isolé,
- option 2: toutes expéditions par route: les hypothèses sont identiques à celles de l'option précédente en considérant qu'il n'y aura que des camions complets.

Le coût supporté par les clients pour approvisionner leurs entrepôts est de:

	SCENARIO TOUT FER	SCENARIO TOUT ROUTE	ACTUEL
A	215 F/pal	154 F/pal	232
B	183 F/pal	124 F/pal	211
C	201 F/pal	130 F/pal	195

Tableau n° 14: Coût de la source aux entrepôts distributeurs

La logistique globale de la Source jusqu'aux points de vente, est alors de:

	SCENARIO TOUT FER	SCENARIO TOUT ROUTE	ACTUEL
C	293 F/pal	222 F/pal	287
B	275 F/pal	216 F/pal	322

Tableau n° 15: Coûts d'approvisionnement des sources aux points de vente

Ce scénario présente certaines restrictions:

- l'option "tout fer" ne répond pas aux attentes des clients qui souhaitent enlever par camion,
- l'option "tout route" ne satisfera pas les clients équipés fer et pose plusieurs problèmes tels que:

. problème d'environnement
. aménagement ou investissement pour le chargement à l'usine
. problème de planification des enlèvements clients

- **Famille 2:** un stock unique se trouve à hors de l'usine. Les produits sont ensuite transportés vers les entrepôts clients, puis les livraisons terminales se font vers les points de vente, selon le schéma suivant:

Stockage usine déporté ⟶ **Entrepôts clients** ⟶ **Points de vente**

Nous avons testé deux options identiques aux scénarios précédents.

L'existence d'un site de stockage hors usine ne se justifie que si le coût de rupture de charge (manutention + coût fixe transport) est compensé par le gain réalisé en approche et si on n'effectue pas de kilomètres supplémentaires:

Direct	Source	A + B * D	Client		D= distance source-client
Entrepôt	Source	A + Bd1	RC	A + Bd2	Client

avec d1 + d2 = D dans le meilleur des cas

Coût total = A + Bd1 + RC + A + Bd2 = A + BD + (A + RC)

La dernière parenthèse représentant le surcoût du passage par entrepôt.

Aujourd'hui, nous avons:
A = 22 F/pal (coût fixe camion complet)
RC = 20 F/pal
B = 0,24 F/km pal

Il faudrait donc avoir un tarif d'approche tel que son coût fixe compense A + RC = 42 F/pal et que son coût variable soit au plus égal à B.

Dans ces conditions, il faudrait que le tarif SNCF - Train entier, y compris la remise de fidélité, diminue de:
- 73% à 200 km
- 58% à 300 km
- 46% à 400 km
- 28% à 600 km
- 17% à 800 km
- 10% à 1000 km

Cette hypothèse paraît trop peu envisageable pour bâtir un scénario réaliste. D'autre part, ces considérations impliquent que chaque entrepôt soit exactement sur le chemin direct source-client pour tous les clients. Ceci ne peut être vrai, dans le cas d'un site unique déporté, que si celui-ci est le plus proche possible de l'usine.

Pour B et C, dans le cas d'un stockage proche, le coût supporté par les clients reste le même que pour le scénario "stockage unique à l'usine", mais le coût logistique global (sources vers point de vente) devient:

	SCENARIO TOUT FER	SCENARIO TOUT ROUTE	ACTUEL
C	335 F/pal	264 F/pal	287
B	317 F/pal	258 F/pal	322

Tableau n° 16: Coût d'approvisionnement pour la famille 2

- **Famille 3:** nous testons des solutions à stockages multiples dans le cadre de 3 scénarios. Sur la base de la demande actuelle, qui reflète les expéditions vers les plates-formes ou les entrepôts des distributeurs, il ne sera jamais économique d'avoir des sites hors usine pour alimenter d'autres entrepôts (ceux des distributeurs) qui eux-mêmes livrent leurs points de vente.

Nous avons cependant étudié le **1er de ces scénarios**, qui consiste à imaginer la création de plusieurs entrepôts PEM qui relivrent les entrepôts de la distribution.

Dépôts PEM ⟶ **Entrepôts clients** ⟶ **Points de vente**

Le coût logistique varie très peu entre une structure à 5 dépôts et une structure à 10 ou 20 dépôts: il est de 260 à 262 F/pal. alors que le coût actuel est de 322 F/pal. Cependant, le coût supporté par les sources d'une part, et par les clients d'autre part est très différent:

	5 dépôts	10 dépôts	20 dépôts	ACTUEL
B	94 F/pal	107 F/pal	115,5 F/pal	19
Clients	168 F/pal	154 F/pal	145 F/pal	303
TOTAL	262 F/pal	261 F/pal	260,5 F/pal	322

Tableau n° 17: Coûts d'approvisionnement dans le cas de dépôts producteurs

Les résultats obtenus confirment l'argumentation présentée au chapitre précédent:

- la localisation des dépôts est optimale, lorsqu'ils sont le plus proche possible de l'usine et qu'ils permettent l'acheminement au client sans "retour en arrière",
- pour que chaque client soit sur le plus court chemin source-dépôts-client, il faut qu'il y ait le plus de dépôts possibles, ce qui est obtenu avec 28 dépôts en accord avec le point précédent,

- le coût logistique du scénario optimal ou des dérivés proches, c'est à dire à partir de 20 dépôts, est cependant égal ou supérieur au coût obtenu dans les scénarios "stockage unique à l'usine" ou "stockage unique déporté" dans l'hypothèse "Route".

Scénario 2: Nous venons de voir que, sur la base de la demande actuelle, qui reflète les expéditions vers les plates-formes ou entrepôts des distributeurs, il ne sera jamais économique d'avoir des sites hors usine pour alimenter d'autres entrepôts distributeurs qui eux-mêmes livrent leurs points de vente.

Il faut donc passer à une approche plus fine qui tienne compte de la demande réelle des points de vente. Pour cela, nous avons construit un histogramme à 5 tranches selon la taille de la livraison. En même temps, nous avons distingué 2 catégories de supermarchés et 3 catégories d'hypermarchés.

Les coûts de transport utilisés dans cette partie de l'étude sont des tarifs route (livraisons en camion complet ou tournée de livraisons), ou pour approvisionner les dépôts PEM, les tarifs train entier similaires à ceux pratiqués aujourd'hui sur les liaisons source vers les QE ou stock grenier (c'est à dire des tarifs négociés), lorsque le flux le permet. On considère que quel que soit le dépôt, le prix de départ est unique. Cette hypothèse est importante pour l'optimisation de la localisation des dépôts, car dans ce cas, chaque client est affecté au dépôt le plus proche (même si cela occasionne un "retour en arrière").

Le schéma de distribution est donc le suivant:

Dépôts PEM ⟶ **Points de vente**

Les simulations que nous avons réalisées révèlent que la structure optimale théorique est une structure à **40 dépôts**; son coût logistique global est de **216,9 F/pal.** Cependant, pour des structures variant entre 30 et 42 dépôts, l'écart de coût logistique ne dépasse pas +0,2%. Avec un nombre inférieur de dépôts, on obtient:

- pour 20 dépôts: +2,7%
- pour 10 dépôts: +7,7%
- pour 5 dépôts: +20,4%

Pour la structure optimale à **40 dépôts**, il est possible d'approvisionner **19 dépôts par Train Entier** avec 1 train par semaine, soit 69% du flux. Dans ce cas, le coût logistique global devient **209 F/pal.** (rappel: actuel B = 322 F/pal et C=287 F/pal)

A 30 dépôts, 24 sont approvisionnés par fer dans les mêmes conditions, soit 91% du flux. L'écart de coût logistique par rapport à 40 dépôts devient +2,7%. En dessous de 20 dépôts, tous peuvent être approvisionnés par fer mais l'écart de coût logistique devient:

- pour 20 dépôts: +4,3%
- pour 10 dépôts: +10%
- pour 5 dépôts: +22,8%

Si les sources mettent en place un tarif unique semi-franco de façon à réintégrer les coûts logistiques péréqués, **ce coût logistique de 209 F/pal. est alors le coût supporté par les clients** (rappel: actuel B = 303 F/pal et C=287 F/pal).
Ce scénario à dépôts "prix semi-franco" permet:

- d'abaisser le coût rendu Point de vente de:
  . 303 F/pal. à 209 F/pal. pour B
  . 287 F/pal. à 209 F/pal. pour C
- d'unifier le prix de vente aux distributeurs dans l'espoir de régulariser le prix de vente consommateur en y intégrant les coûts logistiques réels,
- de préserver la possibilité d'acheminer les produits par fer, par train entier, pour les clients qui le souhaitent,
- d'approvisionner certains dépôts par fer (train entier).

Scénario 3: l'objectif de ce scénario est de créer des stockages multiples multi-boissons sans passage par les entrepôts des distributeurs. Le schéma de distribution est alors le suivant:

Dépôts multi-boissons ⟶ **Points de vente**

Dans ce cas, on considère que les volumes à approvisionner à chaque point de vente sont suffisants pour avoir des camions complets. Le coût de transport du dépôt au point de vente diminue donc en conséquence.

Les résultats obtenus montrent que la structure optimale reste la structure à 40 dépôts présentée précédemment et que son coût logistique global devient 195 F/pal. Les écarts de coût pour des structures proches sont:

- pour 30 dépôts: +2,7%
- pour 20 dépôts: +3,8%
- pour 10 dépôts: +8%
- pour 5 dépôts: +19%

La répartition des coûts en F/pal. est alors la suivante:

	Dépôts PEM	Dépôts Multi-boissons
COUT LOGISTIQUE GLOBAL	209	195
dont SOURCE	150	150
dont CLIENT	59	45
% du flux approvisionné en dépôt FER	69%	69%

Tableau n° 18: Répartition des coûts dans la solution entrepôts producteurs-distributeurs

2.5. Conclusions

L'étude des scénarios alternatifs que nous avons réalisée nous permet de proposer les conclusions suivantes:

- si les clients venaient enlever par la route dans les usines, le coût logistique serait ramené à **220 F/palette à la charge du commerce,**

- si on met en place un nombre relativement faible **(5 ou 6) d'entrepôts NSI**, le coût logistique total reste aux environs de **260 F/palette**, que ces entrepôts servent à approvisionner des entrepôts clients ou qu'ils permettent la livraison en direct des points de vente. Mais dans ce cas, **le coût à la charge du commerce** est ramené à **168 F/palette lorsqu'on livre des entrepôts et 105 F/palette si on ne passe pas par les entrepôts distributeurs**,

- dans le cas de **5 entrepôts multi-fournisseurs**, ce coût tombe à **240 F/palette avec 80 F à la charge du commerce** et **160 F pour la Source**,

- si l'on met en place **20 entrepôts multi-fournisseurs**, on peut continuer à les approvisionner par fer. Le coût total tombe à **200 F/palette dont 50 F à la charge du commerce et 150 F à la charge de la Source. A 40 entrepôts régionaux (19 fer pour 70% du flux)**, le coût total passe à **195 F/palette dont 45F/palette à la charge du commerce**. Ce coût varie peu entre un super (46 F) et un hyper Auchan (40 F),

- on remarque que le passage de 5 entrepôts à 40 entrepôts ne change pratiquement pas le coût logistique source. Dans le cas d'un prix "semi-franco" départ entrepôt, on peut donc sans changer le tarif, évoluer d'une solution nationale à quelques entrepôts vers une solution régionale avec 20 à 40 régions,

- dans le cas d'entrepôts PEM, à 40 entrepôts, on se trouve aux environs de 210 F/palette de coût logistique total mais le coût pour le commerce augmente. Il est en moyenne de 60F/palette avec 70 F en super et 40 F en hyper Auchan.

Section 3: Conditionnement

Selon l'étude mentionnée précédemment, SRC (chapitre 1, section 2), l'hétérogénéité des hauteurs de palettes perturbent le flux en créant des surcoûts: la distribution d'une palette remplie à 75% à travers la chaîne logistique entraîne une augmentation du coût total de logistique de 33%, dont l'origine est le stockage, les coûts de récupération de la palette, de chargement sur le véhicule de transport, de transport, de déchargement, de restockage, de perturbation de la planification de l'arrivée des marchandises et du déchargement au centre de distribution régional.

La diversification des conditionnements entraîne de fortes perturbations sur une production organisée en flux poussés, qui se traduit par de nombreuses manuelles des produits et une augmentation du niveau de stock. Par exemple, chez Moët et Chandon, sur 20 millions de bouteilles distribuées, 4 millions auront fait l'objet d'un conditionnement promotionnel, dont 3 millions en reprise manuelle pour conditionnement à façon.

Par ailleurs, la définition des conditionnements au niveau de leur taille a des impacts logistiques très importants. La diminution par deux de la taille des conditionnements pour les articles à rotation lente est double:

- surcoûts:

. de production
. d'achats d'emballages
. de ventes par la perte potentielle de volume
. logistiques par des coûts de manutention plus élevés
. au niveau du magasin par des coûts de mise en rayon plus élevés
- des économies: par réduction des stocks de 30 à 40%

1. Règles de dimensionnement des conditionnements appropriés aux formes de point de vente

1.1. L'emballage secondaire

Sa vocation est d'optimiser le transfert, le déplacement et la protection des produits entre l'usine et les linéaires. La sensibilité des fonctions marketing au packaging (emballage primaire) s'est souvent faite au détriment de l'emballage secondaire. Sa faible intégration dans les préoccupations des responsables marketing est en soi révélatrice d'une exploitation modeste de deux gisements de productivité liés à l'emballage secondaire:

- économies de coûts liées non seulement à une meilleure adéquation des emballages aux contraintes de transferts, mais également à la prise en compte des besoins ultérieurs des maillons logistiques dépendant des distributeurs. Découvrir au dernier moment (c'est à dire au décolisage) que l'emballage secondaire des produits qui correspond à la taille standard des palettes a été modifié implique des surcoûts importants. En effet, l'emplacement des produits sur les palettes et le chargement des camions ne sont alors plus optimisés, ou encore le chargement des camions implique la dégradation d'un certain nombre de produits. Un emballage inadapté peut entraîner une augmentation des coûts de transport de l'ordre de 50%,

- utilisation d'un emballage secondaire dans les linéaires. On peut citer ici l'exemple des palettes de transfert et de mise en linéaire: ce type d'emballage secondaire contribue à la mise en avant des produits. Il apparaît alors comme un outil de communication et d'accélération de la rotation des stocks, nécessairement conçu en commun avec la logistique et le marketing.

Dans le cas des produits cosmétiques, la PLV pleine répond à cette attente. Cette PLV pleine est livrée sous forme de box (présentoir de la taille d'une palette remplie de produits) ou de displays (présentoirs hauts et remplis de produits de la taille d'une palette, autrement dit, on met trois displays par palette). Si ce type de PLV coûte cher et crée quelques complications dans la gestion des flux amonts (nécessité d'une bonne coordination avec le prestataire de service logistique), il n'en reste pas moins qu'elle intéresse autant le producteur que le distributeur. Pour le producteur, elle répond à la fois aux objectifs logistiques (produits faciles à transporter) et aux objectifs merchandising et marketing (mise en avant des produits en rayon). Pour le distributeur, d'une part, des gains supplémentaires sont générés (le producteur paie pour placer ces PLV en têtes de gondole) et d'autre part, la tâche du chef de rayon est facilitée (ce dernier n'a rien à faire si ce n'est placer la PLV pleine en TG).

1.2. Les opérations de conditionnement

En ce qui concerne les opérations de conditionnement, il faudrait comparer leur nombre (en distinguant déconditionnement et reconditionnement) au nombre de changements de forme du produit entre le producteur et le client final. Dans le cas d'un produit p constitué de deux composantes A et B, fabriqué par un producteur P et distribué par un distributeur D. Si A et B arrivent à l'usine de P prêts à être transformés, et si P conditionne p de telle manière que le conditionnement serve d'emballage commercial, une seule opération, à l'issue de la fabrication, est nécessaire. A l'inverse, on peut imaginer le cas où A et B doivent être reconditionnés avant la production, puis p est conditionné, avant d'être dé- puis reconditionné par D. Au total, cinq opérations auront eu lieu.

1.3. L'optimisation des opérations de préparation des commandes pour la livraison sur entrepôts distributeurs

Une commande allotie est une commande où la marchandise est livrée de façon à ce que le client soit en mesure de pouvoir dispatcher très rapidement la marchandise vers les points de vente. Il y a donc déjà une préparation de la commande qui est spécifique en fonction des besoins du client.

La préparation de la commande se fait à partir de n commandes destinées à des clients différents (exemple: n Leclerc) et on les regroupe au niveau de la distribution physiques. Lorsque le client reçoit sa commande, les opérations de manutentions sont alors fortement réduites.

Le choix de l'allotissement peut avoir lieu à différents endroits: prenons un producteur fabriquant un produit qui transite ensuite chez un prestataire, puis est transféré à un distributeur qui le commercialise. Trois possibilités sont alors possibles:

- le conditionnement et l'allotissement peuvent être réalisés directement chez le producteur. Le prestataire est alors utilisé uniquement pour le transport et / ou le stockage, avant distribution chez le distributeur qui met le produit directement en rayon,
- le producteur transmet le produit sur palettes. A charge alors pour le prestataire de le conditionner et le répartir avant expédition chez le distributeur,
- le producteur peut expédier ses produits par palettes complètes, éventuellement par l'intermédiaire d'un prestataire. A charge pour le distributeur de répartir le produit en unités consommables avant la mise en rayon.

Les produits destinés au circuit direct nécessite une organisation spécifique sur les palettes et dans les camions. Puisque les produits sont destinés à être placés dans des endroits précis dans le linéaire, ils devraient être organisés de la façon la plus rationnelle possible dans le camion et sur les palettes. En effet, la répartition lors du chargement du véhicule n'implique pas une surcharge significative de travail et permet que les activités à valeur ajoutée nulle soient éliminées du point de vente. Le contrôle sera beaucoup plus rapide, le produit ne sera pas manipulé de nouveau par les employés lors du déchargement, mais placé directement sur les bonnes étagères. Cela a des conséquences favorables sur la séparation claire des produits normaux des produits promotionnés. Une bonne séparation à ce niveau

non seulement facilitera le travail des chefs de rayon, mais assurera aussi pour le producteur une meilleure clarté du linéaire.

1.4. Adaptation des emballages et des conditionnements aux exigences du marché dans le cadre des coopérations producteurs-distributeurs

Adapter la taille des conditionnements aux types de consommation d'un point de vente et d'une enseigne peut conduire à des économies importantes. Ainsi, pour Auchan on privilégiera les palettes complètes et des cartons de 24. En revanche, pour Monoprix, on pourra créer des demi-palettes avec des colis de 12 ou 6 produits. Le but recherché étant de mettre en adéquation la taille des colis avec la taille des linéaires et de ce fait les rotations de l'enseigne. Par exemple 3M a adapté ses cartons de scotch-brite aux supermarchés système U en diminuant le nombre de produits contenus dans un carton; les grands industriels des eaux minérales privilégient les packs de 6 bouteilles pour les hyper et livrent des lots de 2 ou à l'unité dans les magasins de proximité.

De telles opérations induisent à la fois une diminution des stocks dans la chaîne logistique, un compactage qui fait de la place pour les nouveaux produits difficiles à implanter et une standardisation des procédés de manutention et de stockage. Elles entraînent également une perte de volume potentielle, pour les fournisseurs, qui peuvent néanmoins conclure avec les distributeurs des accords de volume.

Une amélioration de la signalétique des cartons reste un territoire peu exploité par les industriels. En effet, il serait judicieux d'assurer un marquage des cartons par des étiquettes signalant par exemple le contenu exact des cartons. Ces derniers pourraient très bien avoir un coloris différent pour qu'ils se distinguent de la concurrence. L'intérêt d'un tel système réside dans l'amélioration des tâches de maintenance dans les entrepôts par une reconnaissance immédiate des produits en stock : il ne sera plus nécessaire d'ouvrir une palette ou un carton pour connaître son contenu exact. D'où, gain de temps, et des risques d'erreurs amoindris.

Il est certain que, mis à part le cas particulier où l'industriel devient façonnier de la marque du distributeur, l'alternative conditionnement spécifique reste séduisante car elle permet à l'enseigne d'augmenter sa marge et de se différencier des autres enseignes. En effet, le distributeur attire le consommateur par la marque à forte notoriété et ne tombe pas dans la guerre des prix puisque le produit est unique et par conséquent ne peut être comparé facilement à des produits concurrents. La marge est certes inférieure à celle des marques distributeur mais reste convenable (5% à 10%).

Un premier problème se pose alors à l'industriel : comment éviter des conditions discriminatoires?

Si Procter fabrique un conditionnement spécial pour Carrefour, sur des lessives, Auchan va rapidement réagir en demandant à l'industriel de lui faire une offre comparable sous peine d'être déréférencé rapidement.

Trois solutions s'offrent alors au fabricant :

- réaliser le même conditionnement par marque, pour toutes les enseignes, mais que l'on commercialise sur des périodes différentes,

- réaliser un conditionnement spécifique par enseigne en total adéquation avec la politique de la dite enseigne,
- un mix des deux solutions modulables suivant les produits et les enseignes.

Un second problème se pose alors : ces réalisations sont le plus souvent des petites séries sur lesquelles il est difficile d'avoir des prévisions précises en terme de quantité et de période. D'où la nécessité d'avoir, surtout si les produits sont à dates limites de consommation, un outil industriel flexible capable d'intégrer des petites séries dans les plans de production, ce qui pose le problème de la dualité économie d'échelle/flexibilité.

Deux solutions s'offrent au fabricant :

- avoir les prévisions, les plus fines possibles, le plus tôt possible. Car cela demande une discipline interne importante en terme de planification sur les opérations (achat des matières premières spécifiques à l'opération, temps de production et de conditionnement) et externe (distributeur) pour obtenir les bonnes prévisions. Cela nécessite donc une sensibilisation à ce problème de la force de vente de l'entreprise et des interlocuteurs de la distribution,

- utiliser le concept de différenciation retardée. C'est-à-dire stocker le produit basique et non la référence commerciale. Cela permettrait de répondre en peu de temps aux diverses demandes tout en bénéficiant des gains de productivité. L'idée serait de proposer des conditionnements sur mesure aux distributeurs. Pour cela les produits finis seraient sortis des stocks où il se trouvent indifférenciés pour ensuite être affectés à un destinataire donné. L'affectation s'accompagne d'une appropriation aux besoins spécifiques du client final par le biais d'activités comme la composition de lots, l'étiquetage, des offres spéciales... Dans cette optique, l'industriel utilise les services d'un prestataire proposant des opérations hors traction.

Une condition de la réussite des conditionnements spécifiques est leur non participation à la bataille des prix. Par essence, l'emballage est unique sur le marché et de ce fait aucune comparaison ne peut se faire, ce qui limite la guerre sur les prix de vente consommateur. Cependant, si, d'un commun accord industriel et distributeur décident que le consommateur doit trouver un intérêt financier dans l'opération, les conditionnements type lot de deux dont un produit à moitié prix ou girafe pourraient être réalisés. Néanmoins ces conditionnements font grimper rapidement le nombre des références, ce qui conduit à des coûts prohibitifs en matière d'emballage, de stock, de production et de mise en rayon. Cependant, le passage d'un nombre élevé de référence à un produit standard demandera l'utilisation de techniques nouvelles d'animation des produits comme nous le verrons par la suite.

2. Règles de palettisation

2.1. Le type de palettisation

Le producteur laisse trop souvent à ses clients un seul et unique choix: une livraison systématique soit en palettes complètes, soit en couches palettes ou soit en cartons. Suite à ce choix, toutes les commandes des clients, quelle que soit la quantité demandée, seront traitées de la même manière. Une approche si monolithique implique très clairement des surcoûts logistiques.

L'idée serait au contraire de permettre au distributeur de choisir un mode de palettisation en fonction d'un classement ABC des produits qu'il achète. Selon le type de produit, on livrerait en palettes complètes, en couches palettes ou par carton.

2.2. La hauteur des palettes

Très souvent, le nombre de couches de marchandises devant être chargées sur la palette est décidé par le fournisseur qui ne considère que ses propres limitations (ex: hauteur des rayons dans l'entrepôt, capacité du manutentionnaire à bouger les blocs de marchandises empilées,...). Il est rare que le fournisseur ait considéré d'une manière plus large l'impact de s frais directs et des frais dissimulés tout au long de la chaîne de distribution et quels investissements seraient nécessaires pour éliminer ces limitations. Il s'agit ici de s'assurer que la hauteur des palettes décidée dans le plan de palettisation en vue par exemple d'optimiser le remplissage des camions ne nuise pas à la logistique du distributeur. Si c'est le cas, il faudra arbitrer et décider en commun de la solution optimale.

2.3. Le taux de saturation des palettes

Il s'agit de la manière dont les caisses s'ajustent aux dimensions de la palette. beaucoup de marchandises ne remplissent encore qu'incomplètement la palette (le taux de remplissage peut être inférieur à 75%). Il est rare que l'acheteur ou le responsable du secteur se préoccupent de tels problèmes et la logistique doit faire face à de tels problèmes plutôt qu'à les résoudre. La distribution d'une palette remplie à 75% au travers de la chaîne logistique entraîne une augmentation du coût global de la logistique de 33% (stockage, récupération de la palette, chargement sur le véhicule de transport, déchargement et restockage). Dans la plupart des cas, il serait beaucoup plus simple de procéder à une analyse en profondeur des graphiques de palettisation et d'améliorer l'empaquetage des produits qui ont des niveaux de saturation en dessous des normes.

3. Conclusion d'étape sur la coopération dans le domaine des conditionnements

Les problèmes relatifs au conditionnement des produits présentent deux volets essentiels:

- l'organisation du processus logistique depuis la sortie des machines de production jusqu'à la mise en linéaire. Réfléchir sur les conditionnements et optimiser leur gestion ne peut se faire sans que producteurs et distributeurs

travaillent ensemble (1) à la définition du produit (sa variété intrinsèque) et (2) à la localisation des étapes de différenciation. La réorganisation des chaînes de conditionnement actuelle des industriels dans le sens d'une plus grande flexibilité doit s'accompagner d'une identification par le marketing du type de variété souhaitable pour le consommateur final et d'une valorisation économique globale,

- la maîtrise de la diversité ne se fait pas uniquement par un accroissement des technologies flexibles industrielles, mais aussi par un pilotage intégré. Le thème du conditionnement rejoint celui de la gestion partagée des approvisionnements. La connaissance et la transmission d'informations (réelles ou prévisionnelles) proches de la consommation permet à la fois d'être réactif sur le flux de réassort et pro-actif sur le flux commercial (promotion, opérations spéciales,...).

La résolution de ces questions suppose une approche coopérative.

Section 4: Introduction de nouveaux produits

1. La problématique des nouveaux produits

Quelques chiffres vont nous permettre de positionner la problématique liée aux nouveaux produits:

- sur le marché des cosmétiques, 2 000 références apparaissent environ chaque année (source L'Oréal),
- sur le marché américain, moins de 1% des références atteignent un chiffre d'affaires annuel de 15 millions de dollars (source Food Marketing Institute),
- 2/3 des introductions sont des extensions de ligne qui, si elles améliorent la performance du produit, ne dynamisent pas le rayon.

Le tableau suivant révèle pour l'industriel et le distributeur les antagonismes, que représente le lancement d'un nouveau produit:

Fournisseur	Distributeur
- minimisation des risques, donc extension des lignes - risque financier important - attente d'un certain seuil de distribution en valeur pour communiquer - budgets de référencements prohibitifs - production surdimensionnée pour les offres de lancement (pas de repères magasin)	- peu de vraies innovations, faible animation consommateur - désorganisation du rayon et des plans merchandising - faibles rotations, faible dynamisation du rayon - compensation par budgets de référencement importants - déréférencements rapides

Tableau n° 19: Problématiques des nouveaux produits pour les producteurs et les distributeurs

Il apparaît donc nécessaire que producteur et distributeur coopèrent pour obtenir un véritable avantage concurrentiel lié au caractère innovant d'un produit nouveau en mettant en oeuvre des processus qui minimisent le time to market et qui permettent ainsi de gagner des parts de marché.

2. Contenu et enjeux de la coopération producteurs-distributeurs sur les nouveaux produit

L'optimisation des lancements nécessite un ensemble d'actions conjointes, contenu d'une coopération, qui renforce l'inter-dépendance producteur-distributeur. Qu'il s'agisse de marques nationales fabriquées par un industriel ou de marques distributeurs lancées par une enseigne commerciale, la problématique est similaire, les exigences des consommateurs étant identiques pour une zone de chalandise donnée.

Le schéma suivant montre les domaines sur lesquels des actions communes doivent être engagées:

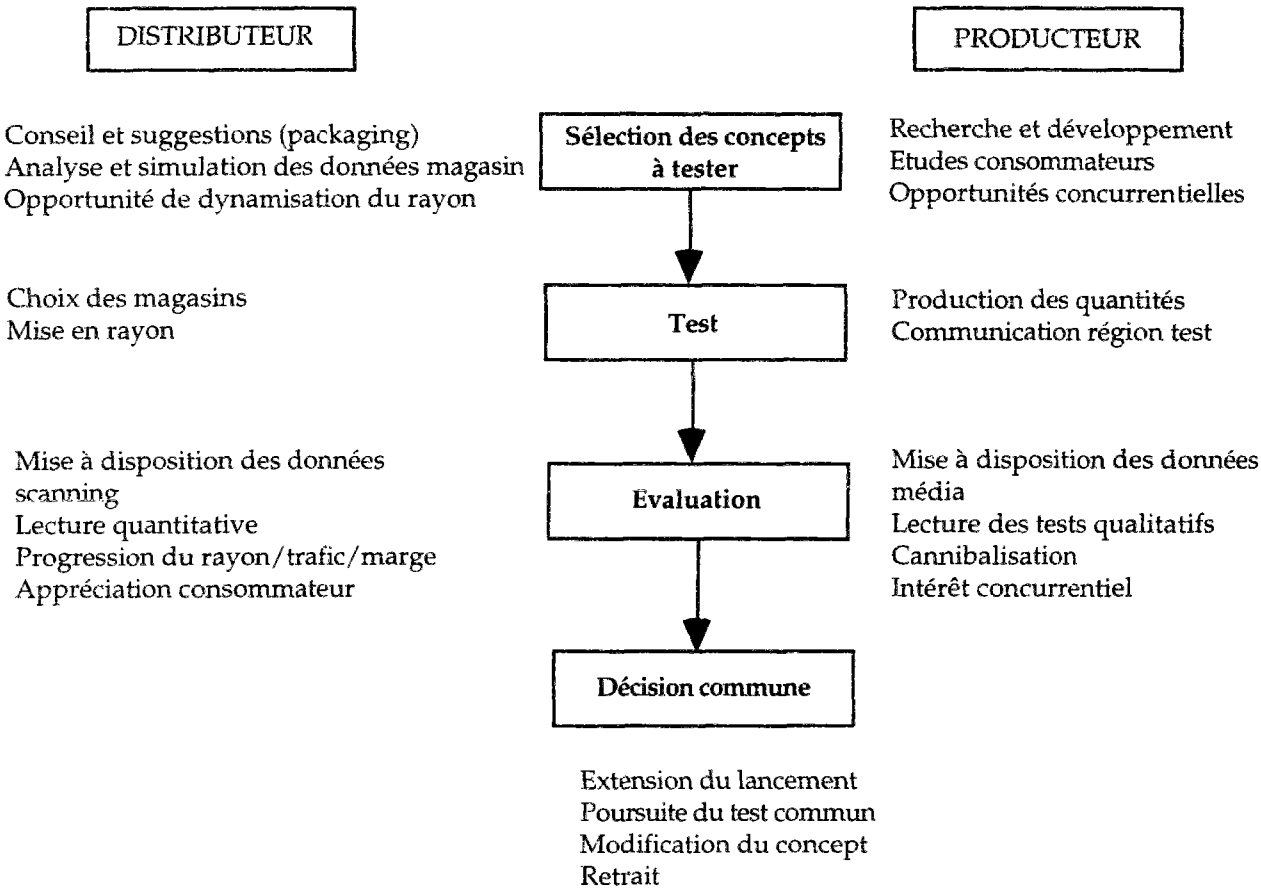


Figure n° 13: Séquences de coopération producteurs-distributeurs sur le lancement de nouveaux produits

Ces actions conjointes sont séquencées selon trois grandes étapes: la conception, la réalisation industrielle et la commercialisation.

La phase de conception requiert un niveau élevé de coopération, comme les travaux de Laigle (1995/a) l'ont montré dans les relations entre industriels. Elle suppose des garanties réciproques. On peut distinguer deux types de co-produits les produits tests (produit innovant lancé dans une enseigne pour lequel le distributeur bénéficie de l'exclusivité pendant un temps donné) et les séries

limitées, qui peuvent constituer un excellent outil de différenciation en terme d'image au risque pour l'industriel de tomber dans une hypersegmentation du marché. Ce type de coopération est aujourd'hui limité aux marques distributeurs dans la grande distribution et aux systèmes marketing verticaux (réseau commercial d'un industriel intégré, franchises). Des expériences très intéressantes mais limitées sont développées aujourd'hui et illustrent ce que pourraient être demain les relations producteurs-distributeurs en matière de coopération sur la conception de nouveaux produits. Des industriels proposent à des distributeurs de créer une marque de fabricant développée à partir de technologies de pointe et sur des qualités conformes à celles des concurrents pour le produit concerné. Des sites de production dédiés sont implantés. Quand la marque est installée, la marque du fabricant est supprimée et remplacée par celle du distributeur, le produit continuant à bénéficer des innovations technologiques. Ce type de coopération est caractéristique de la coopération logistico-marketing. Elle s'appuie sur un co-développement, une co-industrialisation entre le producteur et le distributeur. Elle évite les dépenses marketing classiques trop onéreuses et permet d'obtenir pour chacun des acteurs un avantage sur son propre marché par une adéquation à la consommation des acheteurs de l'enseigne donnée.

La phase d'industrialisation pose des problèmes identiques que la phase de conception. Il s'agit pour le producteur de remettre en cause son processus de production et les technologies de son système industriel pour répondre aux exigences du distributeur.

C'est certainement pour la phase de commercialisation qu'il est plus facile, en amont du référencement du produit par le distributeur, d'engager des coopérations sur les nouveaux produits. Les points clés de cette phase sont:

- les tests en magasins (notion d'expérimentation du nouveau produit)
- la maîtrise des opérations logistiques qui permettent les mises en rayon en cohérence avec les campagnes de communication (notion de commandes alloties déjà évoquées)
- le pilotage de l'opération par des échanges d'information permettant les actions correctives.

La plupart de ces points convergent vers la gestion partagée des approvisionnements au sens où nous l'avons développé.

Les bénéfices attendus pour le fournisseur dans le secteur de la grande distribution ont été évalués de 2 à 3% du chiffre d'affaires (étude ECR, Kurt Salmon Associates, 1993). Ils reposent beaucoup sur l'échange d'information, qui permet une meilleure identification des opportunités du marché, une plus grande focalisation des efforts de R&D, une meilleure prise en compte des contraintes logistiques, un moindre taux d'échec, une meilleure acceptation des produits par la distribution et enfin, une possibilité d'introduction plus progressive.

Pour le distributeur, les bénéfices escomptés sont moindres (estimation de 0,02%, source identique), puisque le fournisseurs financent largement le risque. Néanmoins, une telle démarche est source d'expérience pour développer des produits à marque spécifique pour l'enseigne, pour améliorer l'évaluation des

offres de nouveauté basée sur un potentiel réel mesuré et constitue un champ d'expérimentation pour les marques propres.

Même si les nouveaux produits demeurent l'élément clé de la stratégie des entreprises fournisseurs et si les informations les concernant restent strictement confidentielles en amont de la conception de ceux-ci, il semble qu'ils puissent participer pour une part non négligeable aux chantiers de coopération avec un important degré de valeur ajoutée tout au long de la filière logistiques, les contraintes étant alors intégrées très en amont du processus de développement. Les partages d'information de performances produits par magasin par voie télématique ne peuvent que stimuler l'accroissement de flexibilité des outils de production chez les fournisseurs.

Conclusion du chapitre 5

L'objet de la coopération producteurs-distributeurs est révélateur du type de coopération. Nous avons montré que des chantiers comme la gestion partagée des approvisionnements et la massification des flux peuvent être travaillés à des niveaux d'implication très différents. Nous proposons en synthèse un tableau où nous croisons les types génériques de coopération producteurs-distributeurs et les objets de coopération, pour identifier l'existence ou de contenu de coopération sur les objets pré-identifiés:

Modes de coopération Objets de la coopération	Type 1: logistico-opérationnelle	Type 2: logistico-commerciale	Type 3: logistico-marketing
1. Gestion partagée des approvisionnements	- pas d'action commune le niveau 1 (boucle entre magasin et entrepôt distributeur) n'implique pas une coopération - actions limitées à la résolution des problèmes de la chaîne administrative	- pilotage de l'entrepôt distributeur par le producteur (lissage des hausses de tarifs, des stocks spéculatifs) - échange de données sur les ventes des produits - élaboration de prévisions des ventes consolidées par enseigne	- pilotage intégré sur l'ensemble de la chaîne (prévisions des ventes élémentaires, planification de production et de distribution) - gestion partagée: pilotée par l'industriel pour les réassorts et co-pilotée pour les promotions - gestion partagée pour l'introduction de nouveaux produits
2. Massification des flux	- pas d'action réellement commune (solutions limitées à chacun des acteurs) - utilisation des prestataires (variable selon les produits)	- prise en compte des données de flux dans les conditions générales de vente (livraison directe, livraison sur entrepôt) - utilisation des prestataires	- généralisation des barèmes logistiques - mise en place de solutions logistiques mutualisées
3. Conditionnements	- réglage des hauteurs de palettes - résolution des problèmes opérationnels de manutention liés aux conditionnements	- action sur les conditionnements des MDD	- problèmes de conditionnement intégrés dès la conception
4. Introduction de nouveaux produits	- pas d'action commune	- pas d'action commune réelle - transmission unilatérale d'informations sur les nouveaux produits	- conception partagée des produits (produit et emballage) - pilotage logistique intégré de la mise à disposition des nouveaux produits

Tableau n° 20: Objet de coopération selon les modes de coopération

PARTIE 3:
DESCRIPTION DES TYPES DE COOPERATION LOGISTIQUE ET MODALITES DE MISE EN OEUVRE ORGANISATIONNELLES

CHAPITRE 6: LA COOPERATION LOGISTICO-OPERATIONNELLE

Section 1: Dimensions caractéristiques des coopérations logistico-opérationnelles

1. Objectifs et motivations

1.1. Réduire les coûts de transaction: une approche partielle

L'objectif prioritaire de ce premier stade de coopération entre producteurs et distributeurs est la recherche de la baisse des coûts de transaction par une meilleure coordination opérationnelle (gains de productivité sur les opérations), c'est à dire par une définition des modalités de l'organisation de la transaction dans le temps et l'espace. Il s'agit de réduire les coûts administratifs internes (chez chacun des acteurs) et externes (transmission d'informations entre fournisseurs et clients) relatifs à la gestion des commandes (de la prise de commande au recouvrement), les coûts des stocks sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, les coûts des ruptures de stock, les coûts logistiques d'acheminement des produits (manutention et transport) et éliminer les générateurs de coûts, qui entraînent des litiges et des retours marchandises.

L'approche est partielle, car elle reste focalisée sur un maillon de la chaîne logistique et ne peut donc aboutir qu'à des optimisations locales au détriment d'une vision globale, qui nécessiterait des implications plus fortes, car des investissements plus importants et partagés, des risques plus grands (sur l'évolution de la relation)

et des réorganisations internes chez chacun des acteurs. Par ailleurs, le consommateur final est absent de cette logique, qui se développe principalement à partir de l'émergence des problèmes et des litiges.

Les limites majeures de l'approche coopérative réduite à une dimension technique en matière d'EDI sont dans la mise en oeuvre organisationnelle de ces nouvelles technologies. Les travaux de Garets (1991), Garets et Filser (1993), Brousseau (1993), Bensaou, Venkatraman (1992, 1995), montrent qu'une introduction de nouvelles technologies, dont celles en particulier liées aux systèmes d'information, sans prise en compte des facteurs organisationnels internes aux acteurs et interorganisationnels dans le cadre de leur relation (cf. modèle socio-politique, chapitre 1) peut conduire, soit à ne pas obtenir les objectifs de réduction des coûts, soit à une modification de l'asymétrie entre producteurs et distributeurs par développement d'une expertise ou d'un différentiel de position sur un facteur clé de succès. Les principales propositions et conclusions de ces travaux sont les suivantes:

- en cohérence avec la théorie des coûts de transaction, les systèmes d'information peuvent devenir des actifs spécifiques, qui confèrent plus de contrôle aux opérateurs qui les développent (attribution de récompenses ou de sanctions). La répartition du pouvoir est donc altérée par les innovations technologiques, mais sans pouvoir toujours en déterminer le sens: l'asymétrie se trouve réduite ou renforcée (Brousseau, 1993, p.285),
- les bénéfices résultant de l'implantation de l'EDI ne sont pas équitablement partagés entre les deux acteurs concernés. Des études empiriques semblent montrer que c'est celui qui initialise la démarche coopérative qui maximise le bénéfice issu de cette coopération (Marcussen, 1996). Pour la majorité des fournisseurs de l'étude citée, EDI n'est pas la voie qui permet un avantage concurrentiel significatif. En revanche, EDI permet d'éviter un désavantage concurrentiel,
- les nouvelles technologies en séparant plus nettement flux physiques et flux logiques entraînent une modification du partage des fonctions entre le producteur et le distributeur (impact organisationnel et mise en évidence de l'utilité apportée par chacun des membres). C'est en quelque sorte la réciproque du pré-requis organisationnel à la mise en oeuvre d'une solution EDI (Peters, 1990). Mais il est difficile de dire si cette évolution est dans le sens d'un affaiblissement de la relation (relation informatique impersonnelle et routinière) ou d'un renforcement de la relation (mise à disposition d'informations de pilotage permettant d'être plus transparent et réactif). La question de la nature de l'information échangée est alors posée,
- dans le cadre d'une logique tirée par l'aval (chapitre 5, section 1), les sources d'information centrées sur les points de vente, qui donnent les quantités de consommation procurent au point de vente un accroissement de leur leadership sur le pilotage des flux et sur les négociations commerciales (l'acheteur intégrant la performance de toutes les références articles).
- la définition des standards de communication est une source de pouvoir au sein de la chaîne d'approvisionnement

Implantation de l'EDI (développement d'une nouvelle technologie) et évolution organisationnelle apparaissent en fait largement "co-déterminées" (Brousseau, 1993, p.200). La redéfinition des caractéristiques des transactions est extérieure à la technologie, mais stimulée par les nouvelles exigences des

consommateurs réelles ou conditionnées et les nouveaux modes de concurrence (intensification). Dès lors, les résultats issus d'un mode de coopération logistico-opérationnelle trouvent assez rapidement leurs limites. Les technologies de l'information et de la communication ne peuvent automatiser totalement ou partiellement que les processus de décision relativement simples et routiniers. Elles sont donc adaptées à des processus répétitifs (pour rentabiliser les investissements), stables (le système n'est pas conçu pour gérer la diversité et les variations), parfaitement cernés et ne portant pas sur des informations jugées par chacun des acteurs comme confidentielles.

1.2. Résolution des problèmes et des litiges sans prise en compte du consommateur final

Ce modèle donne des perspectives de démarche sur l'étude des modes de coopération logistique en identifiant les dysfonctionnements de la chaîne logistique (Woindrich, Jastrabsky, Mathe, 1990-1991). Ces dysfonctionnements peuvent être mesurés par:

- les variations sur les flux de produits d'un maillon de la chaîne à l'autre,
- la quantité de litiges et le pourcentage de démarque dû à la non qualité,
- le pourcentage des tâches n'ayant aucune valeur ajoutée dans le processus logistique (dédoublement des ruptures de charge physiques et informationnelles: ressaisies)
- le taux d'utilisation des moyens de transport.

Nous proposerons une analyse détaillée des dysfonctionnements ciblés par la coopération logistico-opérationnelle à travers le cas de Lascad-Comptoirs Modernes (chapitre 7).

2. Thèmes structurels de coopération: la routinisation des échanges par EDI et la standardisation des opérations

Les systèmes d'information logistiques répondent à trois missions principales classiques: (1) collecter des données, (2) transmettre les données et (3) traiter les données. Comme nous l'avons explicité dans le chapitre 2, le contenu de ces trois missions (par exemple, la nature des données collectées, les solutions techniques mises en oeuvre pour transmettre les données) caractérisent le type de relation producteur-distributeur (Dawe, 1993; Bensaou, 1994). Dans le mode de coopération logistico-opérationnelle, les missions dédiées aux systèmes d'information sont fonction des objectifs recherchés par ce mode:

- *réduire les coûts des opérations administratives* par la suppression des doubles saisies (le temps de saisie pour la création d'une nouvelle référence en langage Gencod est évaluée à trois quart d'heure et 60% des données issues de systèmes d'information sont ressaisies), la suppression du papier facilitant ainsi l'archivage (le coût moyen des documents représente 5% du prix de revient global des produits), une automatisation des tâches de transmission limitée aux informations suivantes:

. les commandes du distributeur (magasin ou entrepôt) au fournisseur (ou prestataire logistique) (46% d'utilisation dans la grande distribution selon une étude Ernst et Young, citée dans LSA, n°1474, 11/01/96)

. les avis d'expédition et de livraison du donneur d'ordre (fournisseur ou prestataire logistique) vers les plates-formes ou les entrepôts (32% selon les mêmes sources)

. les accusés de réception du distributeur au fournisseur

. les factures du fournisseur au distributeur (17%),

Ce système permet une traçabilité du cycle de commande et une routinisation des traitements. Les informations précédentes ne sont pas exhaustives. La distribution par sa vocation de mise sur le marché d'un grand nombre d'articles très divers, se trouve au coeur d'un système de communication complexe. Les échanges typiques d'informations entre producteur et distributeur sont en plus des informations mentionnées ci-dessus:

. le référencement des articles entre fournisseurs et centrales d'achat et la transmission de ces informations aux entrepôts et aux magasins

. le lancement des nouveaux produits et l'animation des promotions

. les conditions d'achat et la gestion des ristournes (cf. fonction catalogue)

. l'état des inventaires de l'entrepôt du prestataire vers les fournisseurs, ainsi que l'état des ventes du distributeur vers le fournisseur

. les prévisions des ventes au fournisseur ce qui permet de calibrer la production en fonction de la charge prévisionnelle et de faire face aux périodes de forte demande ainsi qu'aux périodes de fin de vie d'articles (gestion du cycle de vie des articles)

. les quantités vendues à la référence article par magasin et par jour

. les indicateurs de performance de la logistique, des activités promotionnelles, des produits (rotation, vente au m2,...)

. les ordres de virement et les avis de crédit vers les banques.

Seule la prise en compte de l'ensemble de ces informations permet de dépasser la logique de coûts du mode de coopération logistico-opérationnelle pour atteindre une logique de gains (types 2 et 3). L'utilisation de l'EDI permet, tout en respectant l'indépendance des systèmes d'information de chacun des acteurs (Lemoine, 1993), alors une optimisation globale de la chaîne d'approvisionnement et la création d'un avantage concurrentiel par l'apport d'un meilleur service au consommateur (des Garets, Filser, 1993) comme le montre le schéma suivant:

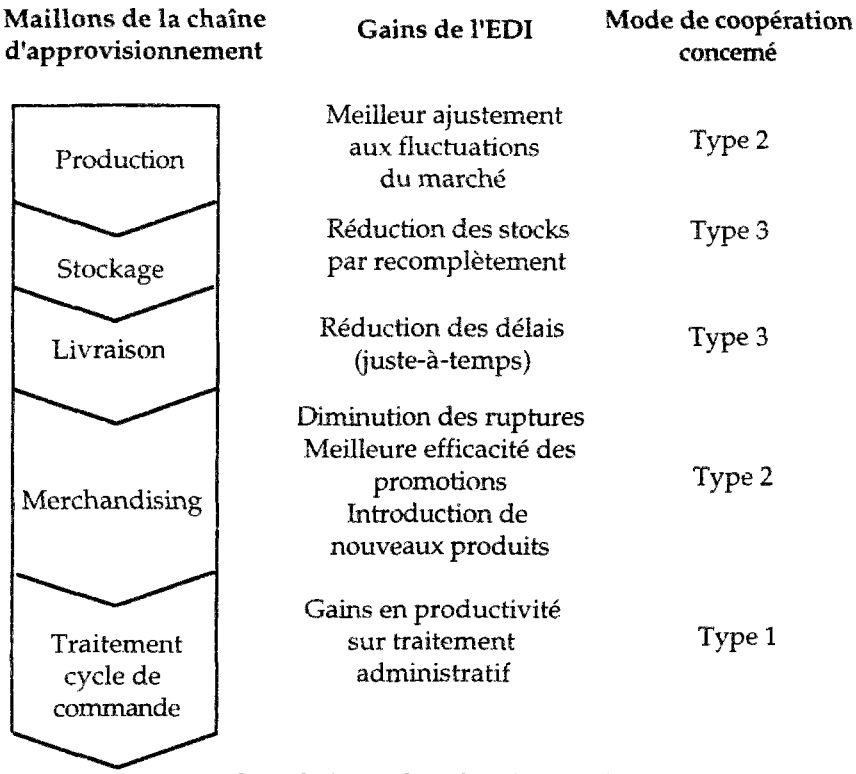


Figure n° 1: Place de l'EDI dans les chaînes d'approvisionnement

Le schéma précédent permet de comprendre pourquoi indépendamment des facteurs techniques, l'EDI reste un outil peu développé par rapport au volume de transactions qu'il est possible de traiter. Les gains les plus importants sont obtenus par des modes de coopération impliquants (types 2 et 3), conditionnés par une toute autre perspective relationnelle que celle qui se réduit au développement de solutions techniques caractéristique du type 1. Les conséquences de l'EDI, c'est aussi:

- *des connaissances approfondies:*
  . connaissance exacte des ventes par les sorties caisse
  . connaissance de l'impact de la publicité, des promotions, des têtes de gondole, des outils merchandising
  . une gestion plus fine des approvisionnements
  . une adaptation de l'outil de production à la demande

- *éliminer les générateurs de coûts*, que sont:
  . les litiges suite à des erreurs de ressaisie (code article, quantités erronées; une transaction commerciale représente 5 opérations de saisie et 1 erreur de saisie pour 500 caractères traités), des manquants, des avaries transport, des erreurs de tarification
  . les déductions automatiques des remises
  . les retours des marchandises

- *réduire les délais d'acheminement* des informations sur les changements de codification article, des règles de palettisation...

- *une meilleure qualité de service* par une meilleure qualité de la prestation expédition et une fiabilisation et une harmonisation des informations.

Section 2: Une application approfondie: le cas des produits d'étanchéité dans le secteur des BTP

La mise en oeuvre des axes explicatifs de notre modèle typologique (stratégie commerciale des producteurs, organisation des canaux de distribution, exigence des clients en matière de service, élaboration de familles logistiques à partir de croisements de critères de segmentation) a révélé la faiblesse des préoccupations logistiques des acteurs et donc le niveau de performance logistique globalement médiocre de ce secteur, l'importance du facteur prix dans les décisions de sourcing des distributeurs dans le circuit du négoce et des clients finals pour les professionnels et du facteur coût dans l'organisation du canal.

La faible maturité logistique de ce secteur et l'absence d'approche globale associant les domaines commerciaux et marketing sont confirmées par les faits marquants suivants:

- l'absence de barêmes logistiques dans les conditions générales d'achat et de vente. La pratique du franco de port est confondue avec la gratuité du transport et ne laisse pas d'opportunité logistique de tournées de livraison ou de groupage,
- le stock l'emporte sur le flux et la capacité à assurer la disponibilité du produit par d'autres moyens que la présence de stocks imposés. Les mauvaises rotations et les ruptures de stock conduisent à une mauvaise performance. Les ruptures conduisent les clients à exiger du sur-service pour les dépanner,
- industriels et négociants n'engagent pas de concertation commerciale autre que les négociations tarifaires. A titre d'exemple, nous avons trouvé chez un négociant plus de références stockées d'un produit donné que chez l'industriel producteur de ce produit,
- une démarche globale sur les flux associant commerce, transports, magasins d'expédition, production, approvisionnement et achat est absente

La question qui se pose alors est de savoir comment organiser la fonction logistique dans les canaux de distribution des produits d'étanchéité dans un objectif d'amélioration de la performance logistique.

Nous avons examiné, en fonction des familles logistiques, le rôle qu'un intermédiaire pourrait jouer dans la coordination de l'ensemble des fonctions logistiques entre les membres des canaux de distribution et évalué l'intérêt pour un fournisseur industriel d'acquérir une compétence logistique et d'assurer la production du service pour l'ensemble ou une partie du secteur.

Notre travail décrit en fonction des scénarios alternatifs proposés les organisations à mettre en place pour fournir cette prestation en termes de structure et de moyens. Les conditions de mise en oeuvre sont également précisées ainsi que la nature des avantages concurrentiels générés par chacun des modes de coopération.

1. Contexte général de construction des scénarios

1.1. Maturité des producteurs et des distributeurs en matière d'EDI

1.1.1. Le cas des professionnels du bâtiment

La situation est très hétérogène dans les entreprises françaises du bâtiment. Si les entreprises de plus de 100 personnes ont des outils informatiques assez bien développés, force est de constater que la plupart des PME de moins de 50 personnes sont largement en retard dans le domaine de l'informatisation. Beaucoup d'entreprises reconnaissent n'avoir informatisé que la paye et la comptabilité. Seules pour les plus importantes, les suivis de chantiers (coûts, état d'avancement) sont informatisés.

Au niveau des échanges d'informations, les moyens les plus utilisés sont le fax et le courrier. Aucune commande, aucun bordereau de livraison, aucune facture ne sont transmis électroniquement.

L'EDI existe pourtant dans le secteur du bâtiment, mais est utilisé surtout pour la gestion administrative et pour le suivi des grands chantiers. Il est également utilisé comme outil de dialogue entre architectes, bureaux d'études et entreprises générales. La nature des messages échangés concerne la conception des bâtiments, l'ordonnancement des travaux et les devis. Seuls les majors du bâtiment l'utilisent avec Editrav pour assurer les relations entre maître d'oeuvre et maître d'ouvrage.

Par ailleurs, le Ministère des Finances, avec le Ministère de l'Equipement, a lancé, début 1994, des groupes de travail afin d'examiner la dématérialisation des paiements dans l'objectif de les accélérer. C'est un problème important car les entreprises étant payées au fur et à mesure de l'avancée des travaux, il est obligatoire d'en avoir une vision exacte au moment du recouvrement. Aujourd'hui, le nombre de pièces justificatives est très lourd à gérer et les circuits sont longs et complexes. On comprend donc l'intérêt des entreprises pour ces études.

En matière d'organisations professionnelles, une association, Ediconstruct, fédère les sociétés qui utilisent EDI (Colas, GTM, Spie, Dumez, etc..)

Les sociétés motrices de l'évolution vers l'EDI sont donc les grandes sociétés associées aux donneurs d'ordre comme les DDE (Directions Départementales de l'Equipement). La profession étant constituée, comme nous l'avons vu, à majorité de PME et d'artisans, le phénomène est donc loin de se généraliser.

1.1.2. Le cas des négociants en matériaux

Là aussi, la situation est hétérogène et seuls les négociants nationaux se sont engagés dans la mise en place de serveurs pour l'échange de données. Les systèmes d'information sont développés et orientés vers la gestion des achats et des stocks, qui constitue un facteur clé de succès de leur activité.

Dans ce secteur, une initiative EDI s'est développée autour de Gencod. Il s'agit du groupe Nécocédi. Ce groupe définit des messages et des scénarios d'échanges

entre des fournisseurs et des négociants en matériaux de construction et en appareils de sanitaire et chauffage. Ce groupe est intégré à Ediconstruct et plus particulièrement au GT2, groupe de travail d'Ediconstruct. Le GT2 est chargé des problèmes commerciaux, en particulier des échanges d'actes commerciaux et des approvisionnements.

Les chantiers sur lesquels travaillent ces groupes sont le commerce, l'accusé de réception et les tarifs. L'ensemble des acteurs reconnaissent l'intérêt de l'EDI dans sa capacité à fiabiliser les échanges. Supprimer les litiges administratifs et les contrôles de factures permet de s'orienter vers des relations commerciales plus saines et plus approfondies.

1.2. Présentation de la démarche

L'analyse développée dans le chapitre 4 (section 5) a permis de dégager les besoins en service de la clientèle. Elle montre que si un fournisseur lui propose un prix plus bas que les autres, celui-ci emportera l'affaire. Elle montre aussi que, à prix égal, une livraison rapide et, surtout assurée, donnera un avantage au fournisseur pouvant le proposer.

La démarche de recherche que nous avons poursuivie sur ce cas respecte notre méthodologie générale et les axes explicatifs de notre modèle typologique:

- *définition de scénarios*, qui sont au nombre de quatre. Il s'agit de scénarios alternatifs qui permettent à un ou plusieurs fournisseurs de réaliser des livraisons dans des conditions optimales pour les clients et de dégager des économies potentielles. Les arguments qui limitent en faveur de la construction de ces scénarios ont été les suivants:

. les coûts des transports, avec la mise en place de lois visant à améliorer les conditions de travail et à renforcer la sécurité routière, pénalisent ainsi encore un peu plus les produits situés dans la zone intermédiaire du schéma, qui présentait le croisement entre la valeur de l'expédition et les coûts des transports,

. la demande de délais très courts qui risque de se traduire par une augmentation des coûts notamment en transport et en stockage,

. l'obligation de respecter des heures de livraison pénalisant le fournisseur au moindre retard,

. les prix tirés vers le bas dans un secteur où la concurrence se fait très rude face à un marché stagnant,

. enfin, face aux difficultés de baisser les coûts, la nécessité de se différencier dans un secteur où les produits sont très banalisés.

- *croisement des familles logistiques et des scénarios* afin d'identifier les scénarios possibles pour une famille logistique donnée,

- *valorisation économique* des scénarios sélectionnés et des familles associées,

- *analyse comparative globale des scénarios* et identification des conditions de mise en place en particulier en ce qui concerne les systèmes d'information nécessaires.

2. Elaboration des scénarios de coopération logistique

2.1. Présentation des scénarios

La nécessité de massifier les flux pour diminuer les coûts de transport, la possibilité de maîtriser les délais en coordonnant les approvisionnements des chantiers, la volonté de proposer un service nouveau à la clientèle sont à l'origine des scénarios qui ont été étudiés. En réponse à ces problèmes, la distribution de l'ensemble des matériaux nécessaires à l'élaboration d'un chantier sera le point commun de ces scénarios. Tous présentent des organisations alternatives de la distribution dans lesquelles les différents acteurs du canal de distribution ont plus ou moins d'importance. La nécessité d'une vision globale des flux est un élément prédominant dans ces scénarios.

2.1.1. Le premier scénario: " Achat/revente assuré par un producteur "

Un producteur de matériaux décide de fournir à sa clientèle l'ensemble des produits dont elle a besoin. Pour ce faire, la solution envisagée par ce scénario est d'acheter, de stocker, de revendre et de distribuer, avec des propres fabrications, les produits complémentaires. Il prend donc la position d'un grossiste, ce qui se conçoit de part la nature atomisée du marché aval.

La représentation de ce scénario, au niveau des flux physiques et d'information, est la suivante:

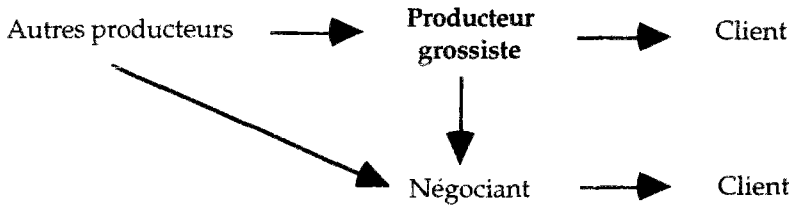


Figure n° 2: Scénario 1: Achat/revente assuré par un producteur

Ce scénario est le scénario de l'acteur solitaire du canal de distribution qui cherche à mettre en place une coordination sans tenir compte des autres acteurs et uniquement en fonction de ses besoins propres. Sa position lui permettra d'analyser le poids des stocks dans une structure de distribution et de déterminer ainsi les limites à ne pas dépasser en matière de gamme de produits. Le producteur qui décide d'augmenter sa gamme de produits analysera les prix pratiqués et se rapproche d'un fabricant (groupement à deux) ou de plusieurs pour les produits complémentaires. Son objectif sera alors d'obtenir des prix d'achat suffisamment compétitifs et de lancer une campagne de communication pour ces nouveaux produits. Cette position centrale dans le canal de distribution confère à ce producteur une information privilégiée sur le comportement du marché.

2.1.2. Le second scénario: " Groupement de producteurs "

Dans ce scénario issu des simulations analysées dans le chapitre 5 (section 1), plusieurs producteurs montent une organisation commune destinée à gérer la distribution de leurs produits. Il y a mise en commun des logistiques avals de plusieurs fournisseurs. Chaque fournisseur conserve ses propres structures, sa politique commerciale, ses services administratifs, mais s'adresse à une organisation commune qui assure la distribution de ses produits. Ce scénario est transparent pour les clients. Les contacts seront les mêmes qu'avant, notamment avec l'administration des ventes. L'organisation centralisée commune aura en charge :

- l'examen des possibilités de regroupement,
- l'affrètement des moyens de transport,
- l'approvisionnement et le regroupement des marchandises sur un même site,
- le contrôle des expéditions,
- le suivi de la facturation des transports aux deux partenaires,
- la mesure des économies réalisées.

Cette organisation pourra, dans un premier temps et à titre d'essai, n'intervenir que sur les livraisons groupées. Si le groupement fonctionne correctement, cette organisation pourra alors effectuer l'intégralité des tâches d'affrètement et d'expéditions pour le compte des deux ou des n partenaires. Il n'est pas nécessaire d'investir dans un nouveau système d'information, les services d'administration des ventes de chaque partenaire continuant à traiter les commandes selon les anciennes modalités. Ces commandes seront communiquées aux services expéditions qui adresseront leurs demandes d'affrètement à la cellule transport ainsi constituée.

La formalisation de ce scénario est la suivante:

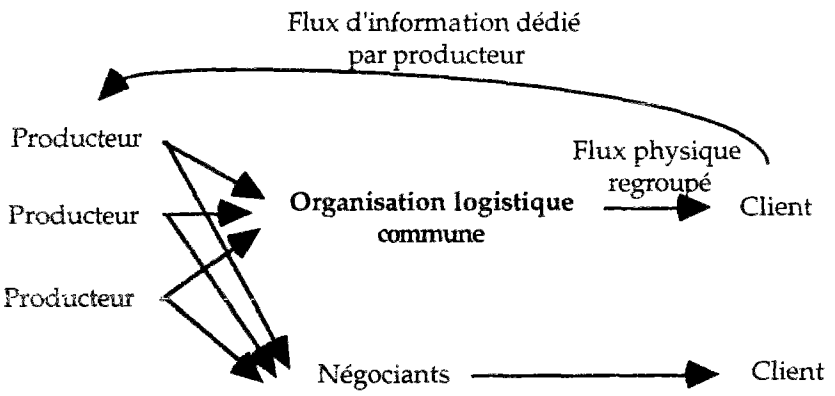


Figure n° 3: Scénario 2: Groupement de producteurs

Il pourrait y avoir deux solutions quant à la forme de l'organisation :

- la première consiste à confier au service logistique de l'un des fournisseurs la tâche d'assurer la logistique de l'ensemble, à savoir :

. l'approvisionnement et le rassemblement des produits sur une plate-forme qui pourrait être l'entrepôt principal de ce fournisseur,

. la préparation et la constitution des commandes clients,
. l'affrètement du transport,
. le chargement et le suivi de la livraison,

- la deuxième solution passe par la création d'un GIE (Groupement d'Intérêt Economique). Les différents fournisseurs seront alors tous égaux vis à vis de cette organisation.

La solution qui consisterait à confier l'ensemble de cette logistique à un prestataire est délibérément écartée de ce scénario, pour être abordée, sous une forme un peu différente, dans le quatrième scénario.

Le paramètre le plus important à déterminer sera le lieu de rassemblement des produits. Ce site, qui sera la plate-forme de rassemblement et d'éclatement, devra se situer là où la somme des coûts de transports d'approche et de relivraison sera minimale. C'est l'analyse économique qui fournira la réponse à cette question.

2.1.3. Le troisième scénario: " Producteurs/Distributeurs "

Des producteurs et certains de leurs clients distributeurs gèrent ensemble un réseau de distribution. Le schéma représentant ce scénario est le suivant:

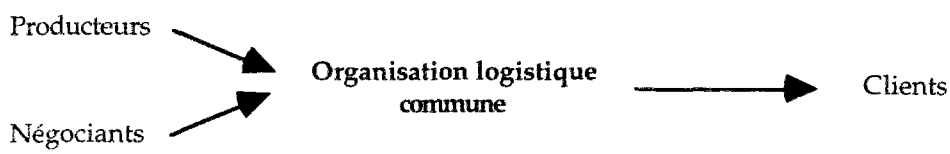


Figure n° 4: Scénario 3: Producteurs/Distributeurs

Contrairement aux deux scénarios précédents, celui-ci intégrera dans l'organisation, comme acteur, un ou plusieurs négociants en matériaux.

Ce scénario est articulé autour de la création d'un entrepôt central géré conjointement par des distributeurs négociants spécialisés et des industriels producteurs. Destiné à assurer une disponibilité des produits, la fonction de cet entrepôt est de stocker. Il ne pourra donc pas s'agir d'une plate-forme. Dans ce scénario, l'entrepôt assurera une disponibilité de produits à la place des dépôts et des magasins des négociants. Les fournisseurs réaliseront leurs économies en massifiant leurs flux vers cet entrepôt.

L'objectif est de réduire les stocks chez les distributeurs en leur permettant des approvisionnements en plus petites quantités unitaires. Leurs surfaces de stockage pourront ainsi être réduites, tout en assurant une disponibilité constante des produits. Ce scénario déconnecte l'acte d'achat de l'approvisionnement en permettant au négociant d'acheter des produits et de les laisser dans l'entrepôt. Il permet d'assurer les petites livraisons directement sur chantier pour des clients passant leurs commandes aux négociants. Pour les industriels, ce scénario permettra d'approvisionner l'entrepôt par camions complets et évitera ainsi les problèmes de tournées, pour lesquelles les clients demandent des contraintes de livraison.

Ce scénario n'implique pas le développement de systèmes d'information spécifiques et nouveaux. La transmission des commandes émises par les négociants est faite par téléphone ou par fax. L'entrepôt gère ses stocks et fournit des demandes de recomplétement aux fournisseurs en assurant des livraisons conformes aux délais et quantités d'approvisionnement requis par ces fournisseurs. La gestion peut être améliorée par l'introduction de systèmes intégrant l'EDI, qui permettront d'éliminer les temps de traitement des commandes aussi bien pour l'interface avec les distributeurs que pour celui avec les fournisseurs et de réduire ainsi les coûts administratifs de ce site logistique partagé. Les négociants passeront leurs commandes directement à l'entrepôt, via leurs systèmes informatiques et des serveurs/traducteurs, qui seront retransmis sous forme de besoins de recomplétement aux fournisseurs. Par la connaissance des ventes effectuées par les négociants, le prestataire pourra prendre en charge l'ensemble des prestations d'approvisionnement.

2.1.4. Le quatrième scénario: " Prestataire "

Un intermédiaire réalise l'ensemble des prestations logistiques et administratives destinées à assurer la distribution des matériaux nécessaires à un chantier, comme le montre le schéma suivant:

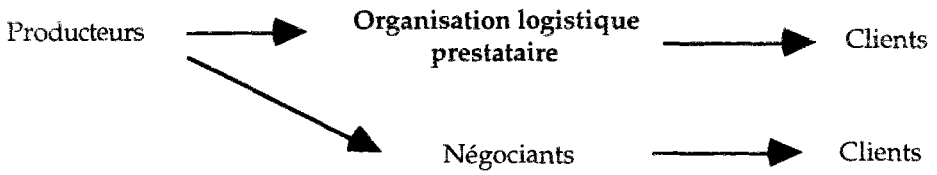


Figure n° 5: Scénario 4: Prestataire

Ce scénario introduit un nouvel acteur dans la chaîne d'approvisionnement: un prestataire de service logistique, désigné pour assurer la gestion des opérations logistiques. A la différence du scénario du "Groupement de producteurs" où l'interlocuteur de l'organisation logistique était uniquement un producteur, ce scénario offre la possibilité, pour le client, de s'adresser à un prestataire.

Le prestataire pourra ainsi assurer la prise de commande. Toutefois, la facturation sera exclue de ce système, le prestataire n'ayant aucun contact commercial avec le client. Grâce à un système d'information adapté, le producteur pourra facturer dès que la commande aura été livrée. Le prestataire aura en charge toutes les opérations de livraison. Il organisera les transports en mettant en oeuvre les moyens adaptés et en faisant appel à un certain nombre de transporteurs habilités par lui-même. Il décidera des modalités de la livraison, notamment en terme de choix du site livreur, au cas où un producteur disposerait de plusieurs entrepôts. Il décidera aussi s'il peut rassembler ou non les livraisons.

La prestation réalisée doit-elle se limiter au seul transport dans une logique de plate-forme d'éclatement ou doit-elle comprendre une prestation de stockage?

Les familles de produits regroupent un grand nombre de références. De plus, les producteurs peuvent fabriquer des produits à marque, augmentant ainsi la gamme de produits et de plus certains articles, qu'il est nécessaire de commercialiser pour satisfaire la clientèle, ont des taux de rotation très faibles. Tout cela génère un très grand nombre de références, beaucoup plus grand que le nombre de produits qu'il faudra stocker dans le cas du scénario "Producteurs/distributeurs", où seules les références commercialisées, donc déjà stockées par le distributeur, étaient référencées dans le stock. Il apparaît donc pertinent de ne pas prévoir de prestation de stockage. Par contre, une plate-forme sera nécessaire pour dégrouper les livraisons mono-fournisseur et regrouper les expéditions mono-client.

Devant la masse d'informations nécessaires, le recours aux échanges de données informatisées sera obligatoire. L'information sur la disponibilité des produits chez les producteurs sera primordiale pour assurer un service conforme aux souhaits de la clientèle. Le client passe sa commande au prestataire qui doit alors:

- connaître la disponibilité des marchandises,
- assurer l'éclatement des demandes chez les différents producteurs,
- regrouper les enlèvements de plusieurs commandes chez les producteurs,
- coordonner les enlèvements pour qu'ils arrivent simultanément sur la plate-forme,
- vérifier la faisabilité des délais demandés.

2.2. Discussion des scénarios de coopération logistique

2.2.1. Croisement des scénarios avec les familles logistiques

Nous avons identifié des regroupements de produits pour construire des familles logistiques (cf. chapitre 4). Les critères de regroupement utilisés étaient le niveau de service en fonction du type d'entreprise, le type de canal de distribution, le facteur technique lié aux types d'ouvrages réalisés et au séquencement des travaux et enfin, les contraintes de transport relatives aux caractéristiques des produits. A l'issue de ce travail, il a été possible de construire les quatre familles logistiques suivantes:

- les bacs acier et les lanterneaux pour les chantiers acier (FL1)
- les produits d'étanchéité, les isolants et les lanterneaux pour les chantiers béton (FL2)
- les dalettes de béton et les plots (FL3)
- les produits divers pour petits chantiers ou les dépannages (FL4).

Au delà des critères précédents, tous les scénarios sont basés sur des regroupements de marchandises, qui impliquent des manutentions de tous les produits. Présentent-ils des conditionnements analogues? Nécessitent-ils des moyens de manutentions spécifiques? Les problèmes de manutention et de stockage sont cruciaux. Ils conditionnent tous les scénarios.

2.2.1.1. Famille logistique 1: bacs aciers et lanterneaux pour les chantiers acier

Les bacs aciers se profilent à la commande. Les types de profils sont standards ainsi que les largeurs des tôles, par contre les longueurs sont très variables. Compte

tenu de trois épaisseurs de tôles, de quatre états de galvanisation, c'est près de 600 références qu'il est nécessaire de commercialiser. Les lanterneaux présentent environ 200 références de produits standards. Toutefois ces références ne représentent que 50 % des ventes, le reste étant réalisé à la demande sur devis.

Les bacs aciers nécessitent de grandes surfaces de stockage (environ 5000 m2). Les produits, des tôles d'acier de 6 mètres de long, sont stockés au sol. Ces grandes longueurs doivent être manipulées avec précaution, la flexion des tôles pouvant les plier et les rendre inutilisables. Des chariots élévateurs avec fourches latérales sont nécessaires pour leur manipulation. Dans les hangars de stockage, des ponts roulants assurent le déplacement des produits, des zones de réception vers celles de stockage.

Les lanterneaux sont moins exigeants en matière de moyens. Un magasin couvert de 1000 m2 permet d'assurer une rotation des stocks correcte. Quatre à cinq chariots élévateurs courants suffisent aux diverses manipulations. Ces dernières sont délicates. Les appareils, des cadres en tôle recouverts d'isolants, des dômes en plexiglas, étant fragiles et légers, se tordent assez facilement et redoutent les chocs.

L'hypothèse qui consisterait pour un fournisseur à stocker dans ses locaux les autres produits comme gamme complémentaire est à rejeter. Trop de produits sont fabriqués sur commande, leur place est trop importante et les moyens trop conséquents pour qu'un fournisseur imagine la mise en oeuvre de ce scénario. Aujourd'hui, aucun négociant ne stocke de bacs aciers et les gammes lanterneaux présentes dans leurs magasins sont restreintes à quelques références standards.

Cette famille logistique ne s'adaptera donc ni au scénario d'achat/revente ni au scénario producteur/distributeur. Dès lors, deux scénarios restent à envisager:

- *le premier consiste à rassembler sur l'un des sites de deux producteurs les produits en instance de livraison.* Faire, en quelque sorte, des entrepôts d'un producteur une plate-forme de distribution pour les produits du second producteur. Dans le cas des bacs et lanterneaux, il serait judicieux d'acheminer les lanterneaux sur le site du producteur de bacs acier pour qu'ils y soient associés. Les lanterneaux sont en effet moins volumineux. Un camion complet de lanterneaux permet d'effectuer deux chantiers alors qu'il faut trois complets de bacs pour la même surface couverte. De plus, les producteurs de bacs aciers ont suffisamment d'équipement pour assurer la manutention des deux sortes de produits. Toutefois, les deux producteurs ne devront pas être trop éloignés pour ne pas alourdir les transports d'approche.

- *les deux produits peuvent aussi s'associer sur la plate-forme d'un prestataire.* Cela peut se justifier si la plate-forme se situe près des sites producteurs et si ceux-ci ne sont pas trop éloignés les uns des autres. Mais le prestataire, s'il n'en dispose pas, devra investir dans d'importants moyens de manutention pour les bacs aciers.

2.2.1.2. Famille logistique 2: produits d'étanchéité, les isolants et les lanterneaux pour les chantiers béton

L'étanchéité est un type de produits qui se gère sur stocks aussi bien pour l'étanchéité bitumineuse que l'étanchéité synthétique. Un catalogue se monte facilement avec 80 références qui couvrent l'ensemble des réponses apportées à tous les types de chantiers rencontrés. Une segmentation soignée peut permettre de diminuer à une trentaine de références le nombre de produits à tenir par segment. Les vernis et mastics sont des produits déjà commercialisés par les producteurs d'étanchéité. Le nombre réduit de références (5) les a conduit à stocker ces produits dans leurs entrepôts. 45 références forment le catalogue des isolants en mousse polyuréthanne qui sont, pour la plupart, tenus en stocks. Si les produits d'étanchéité et les vernis sont tous palettisés sur palettes standards (1m x 1.20m), les isolants mousses se présentent en paquet dont les dimensions sont toutefois homogènes.

Les surfaces de stockage sont importantes pour les produits d'étanchéité (6000 m2 pour un entrepôt national, 400 m2 pour un dépôt régional). Des ventes erratiques et une production lourde (de type continuous flow) engendrent des quantités de stocks importantes par références. Les moyens de manutention sont courants et sont constitués de chariots frontaux et de transpalettes. Bien que ces produits résistent aux intempéries, il est préférable de les stocker dans un entrepôt couvert pour éviter la dégradation des conditionnements.

Conditionnés en paquets, les isolants en mousse polyuréthanne ne nécessitent pas de moyens de manutention particuliers. Leur stockage s'effectue sur cales, les moyens de chargement sont souvent manuels. Ces isolants doivent impérativement être stockés en entrepôt couvert et ne doivent pas être mouillés. Le stock, pour être suffisant, avoisine les 3000 m3.

Dans cette famille, tous les produits sont des standards et sont gérés sur stocks par les producteurs. L'hypothèse d'un stockage est donc imaginable, bien que dans des proportions réduites. Le marché visé ne pourra donc qu'être ciblé et régional. Si cela n'était pas le cas, les volumes à stocker seraient trop importants pour être raisonnables. Là encore, l'exemple des négociants en matériaux est caractéristique. Leur clientèle est préférentiellement l'artisan dont les besoins en produits sont spécifiques et faibles en volume. Pour d'autres catégories de clientèle aux besoins plus importants, les livraisons s'effectuent en direct depuis les producteurs. Leur stock s'en trouve donc considérablement limité.

Si l'on veut se placer à une échelle nationale, la seule solution viable consistera à faire transiter les produits par une plate-forme de relivraison. Cette plate-forme peut être soit la plate-forme d'un prestataire, soit l'entrepôt d'un producteur à condition que celui-ci soit adapté pour la réception des autres produits. Ainsi, un producteur d'étanchéité devra prévoir une main d'oeuvre supplémentaire pour décharger et recharger l'isolant. Quel serait le producteur le mieux placé pour servir de plate-forme? Tout dépend des volumes. Si les volumes sont faibles, le producteur d'étanchéité aura avantage en gagnant sur les coûts de livraison aval. Par contre, si les volumes augmentent, c'est l'inverse qui sera plus économique car les coûts d'approche deviendraient trop importants.

2.2.1.3 Famille logistique 3: dalettes béton et plots

Dans le domaine des dalettes béton, si les produits semblent très homogènes dans leurs dimensions, leur aspect de surface et leurs couleurs conduisent à un grand nombre de référence. Il est, malgré tout, facile de les limiter et de ne proposer qu'une gamme très restreinte de coloris. C'est ce que font d'ailleurs la plupart des négociants en matériaux chargés de revendre ces produits.

Quant aux plots et caillebotis, le faible nombre de références (5 pour les plots, 2 ou 3 pour les caillebotis) fait que ces produits sont distribués aujourd'hui par des fabricants d'étanchéité. Ces derniers commercialisent d'ailleurs des plots qu'ils ont fait breveter à leur marque.

Le stockage des dalettes en béton nécessite beaucoup de place. Tous ces produits, par leur poids sont stockés au sol et 10 jours de stocks représente 11 000 palettes. Comme le prix des produits est faible, les palettes sont consignées. Ces produits ne sont pas fragiles et peuvent facilement être manipulés par des chariots élévateurs courants. Leur stockage se fait en extérieur.

Les plots et caillebotis sont eux aussi palettisés. D'abord conditionnés en cartons, ou plus rarement en sacs plastiques, ils sont ensuite mis sur palette et banderolés. Leur stockage est facile mais doit s'effectuer à l'abri. Les cartons sont assez fragiles. Une cinquantaine de palettes permet d'assurer un stock raisonnable dans toutes les dimensions.

C'est la simultanéité de la pose des dalettes et des plots qui devrait conduire les producteurs de dalettes à commercialiser les plots en compléments de gamme. Le stockage de ces produits est facile et peut donc facilement se faire dans les entrepôts des producteurs de dalettes. Les autres scénarios ne sont pas adaptés à cette famille de produits. On voit mal l'intérêt à créer des structures pour distribuer d'un coté, un volume énorme représenté par les dalettes, de l'autre quelques palettes de plots et caillebotis.

2.2.1.4. Famille logistique 4: produits divers pour petits chantiers ou les dépannages

Seuls les négociants en matériaux possèdent aujourd'hui l'ensemble des matériaux destinés à ce genre de situation. Le nombre de références en stock est de l'ordre de 10000, mais les stocks par référence sont peu importants, étant donné les faibles quantités unitaires de vente. Leurs surfaces de stockage sont importantes. Ces négociants ont aussi souvent une spécialisation qui leur fait rejeter certains articles. Leur aire de chalandise commerciale est souvent circonscrite au département ou à l'agglomération.

Le stockage de cette famille est donc possible moyennant les restrictions précédentes. Toutefois, si les négociants en matériaux sont bien adaptés à ce métier, les moyens à mettre en oeuvre pour un producteur qui voudrait distribuer l'ensemble de ces matériaux sont trop importants pour être réalistes. Soit il se limitera à un marché local réduit et son stock ne tournera pas, soit il voudra

distribuer à une grande échelle et les moyens à mettre en oeuvre sont alors très importants.

Située dans une optique de stockage, cette famille ne pourra donc pas être retenue pour le premier scénario. Moyennant les investissements nécessaires, cette famille s'adapte très bien aux scénarios de plate-forme, notamment au scénario du "Prestataire". Les économies réalisées sur les transports militent en effet en faveur de l'association de cette famille avec ce scénario. Dans le cas du second scénario du "Groupement de producteurs", si l'hypothèse de plate-forme commune n'est pas adoptée, la famille de produits devra être restreinte à ceux dont la manipulation n'exige pas de moyens importants. On n'imagine pas un producteur d'isolants investir dans un pont roulant pour quelques palettes de bacs manipulées par mois.

2.2.1.5. Synthèse

Les différentes combinaisons de critères de segmentation des produits en terme de caractéristiques techniques, de valeur, de volume, de nombre de références, de modalités de transport, de conditionnement et de stockage, des types de clients en terme de métier, de maturité logistique, d'exigence de niveau de service, de modes d'utilisation des produits, ont conduit à différents regroupements.

Dans le cas des chantiers acier, l'association bacs aciers et lanterneaux correspond à une donnée technique et peut permettre une économie importante des coûts de transports.

Sur support béton, deux associations seront retenues:

- l'association des dalles bétons, des caillebotis et des plots,
- la réunion dans une seule livraison de l'étanchéité, de l'isolant et des lanterneaux, qui permettra de dégager entre 10 et 14 % d'économie.

Enfin, l'économie permise par la massification des flux dans le cas de petits chantiers ou de dépannages peut être considérable puisqu'elle atteint dans certains cas 50 % des coûts de transports et fournit la quatrième famille logistique intéressante.

Toutefois, ces familles ne s'accordent pas avec tous les scénarios et des impossibilités surgissent. Une matrice de sélection permet de visualiser facilement les croisements possibles entre les scénarios et les familles logistiques:

FL1: bacs acier et lanterneaux	**Impossible**	Possible	**Impossible**	Possible
FL2: étanchéité, isolants mousses et lanterneaux	**Possible à petite échelle (marché régional)**	Possible	**Possible à petite échelle (marché régional)**	Possible
FL3: dalles et plots	**Intéressant pour les producteurs de dalettes béton**	**Impossible**	**Impossible**	**Impossible**
FL4: produits divers, livraisons multi-produits	**Impossible**	Possible mais de façon limitée	**Possible sur une échelle régionale**	Possible
Familles logistiques / **Scénarios**	Scénario 1: Achat/revente par un producteur	Scénario 2: Groupement de producteurs	Scénario 3: Producteurs/ distributeurs	Scénario 4: Prestataire logistique

Tableau n° 1: Croisement des scénarios et des familles logistiques

2.2.2. Compatibilité avec les politiques commerciales des producteurs et des distributeurs

L'examen des caractéristiques physiques des produits, des données techniques d'utilisation et des possibilités de distribution a fait apparaître des familles logistiques de produits s'adaptant ou non aux scénarios imaginés. Au delà de l'adéquation des familles logistiques aux scénarios, le problème est d'évaluer l'impact de ces scénarios sur les politiques commerciales des producteurs concernés.

Nous avons décrit précédemment deux circuits de distribution:

- **le circuit direct**. Le producteur est alors le seul maître de sa distribution. Il recueille tous les avantages mais aussi tous les inconvénients notamment des coûts plus importants. La clientèle de ce circuit est principalement une clientèle de professionnels achetant en grande quantité, négociant les prix et attendant un support technique de la part des fournisseurs,
- **le circuit indirect** dans lequel les matériaux sont vendus par des réseaux de négociants qu'ils soient généralistes ou spécialisés. Ce circuit va s'adresser en priorité à une clientèle diffuse d'artisans et de petits entrepreneurs qui trouveront l'intégralité de leurs besoins chez le négociant et près de chez eux. Ce circuit a aussi été imposé par des fabricants de matériaux ne voulant pas gérer le canal transactionnel des ventes.

2.2.2.1. Compatibilité du scénario "Achat/revente par un producteur" avec les circuits de distribution

Ce scénario est de loin le plus complexe et génère des conséquences importantes sur les relations horizontales (concurrence sectorielle entre fabricants) et les relations verticales (modes de coopération possibles). Il introduit un nouvel intermédiaire, non seulement dans le canal de distribution physique, mais encore dans le canal contractuel à un endroit très sensible puisqu'il s'agit de la commercialisation du produit.

Il existe, aujourd'hui, des cas où ce style de distribution se pratique, notamment pour certains produits d'étanchéité et certains appareils d'éclairement zénithal (lanterneaux) où des producteurs vendent en grande masse ces produits à d'autres producteurs. Ces cas, qui restent assez marginaux, s'apparentent à une sous-traitance et non à une approche coopérative. Si certains fournisseurs acceptent de sous-traiter ces produits, c'est qu'ils y trouvent un moyen d'augmenter leur activité et d'absorber leurs frais de structure. Cette politique n'est toutefois valable que si les deux partenaires n'interviennent pas sur les mêmes marchés. Si tel était le cas, cette coopération ne survivrait pas longtemps.

Quel que soit le schéma de distribution adopté par les producteurs, ce scénario ne pourra se mettre en place que s'il n'y a aucune concurrence ni interférence sur les mêmes marchés entre les différents producteurs.

Le rôle de grossiste au sens commercial et logistique pour un fabricant est-il alors possible ? A l'exception de quelques produits pour lesquels l'achat et la revente font déjà partie de la politique commerciale des fournisseurs comme les vernis et les plots, la réponse à cette question est négative, pour les différentes raisons suivantes:

- ce type de scénario peut générer des conflits (accroissement de la concurrence horizontale) et n'aboutit pas à construire des stratégies gagnant-gagnant. Pour les produits concernés, les producteurs se rencontreront sur les mêmes marchés, aussi bien chez les négociants que chez les étancheurs. Si un producteur d'isolant cherche à vendre de l'étanchéité, il essaiera de la vendre au négociant qui l'achète déjà chez le producteur d'étanchéité. Si c'est ce dernier qui souhaite vendre de l'isolant, il deviendra concurrent des négociants qui sont aussi ses clients,

- les moyens nécessaires pour l'achat et la revente des divers matériaux sont considérables: développement du service achat, investissement dans des moyens de stockage (surfaces, moyens de manutention, personnel), acquisition de compétences techniques nécessaires pour renseigner les clients sur la pose des produits, mise en oeuvre d'un plan marketing et de communication pour faire connaître l'offre. De plus, il lui sera difficile d'obtenir des reports de délais, des retours, des livraisons plus importantes que ses ventes pour obtenir des prix auprès de ses fournisseurs,

- de plus, soit le producteur n'achètera pas les quantités suffisantes pour obtenir un prix compétitif, soit il entrera en concurrence avec ses nouveaux fournisseurs et il y a risque de refus de vente ou de dégradation de la prestation relative à l'achat.

Comme cela a été étudié précédemment, ce scénario reste adapté aux dalles et plots (FL3) et aux produits complémentaires (FL4). La clientèle la plus intéressée par ce scénario, qui permet une livraison commune sera celle des professionnels du bâtiment qui pourront ainsi coordonner les arrivages de ces deux produits complémentaires. Toutefois, le négoce n'est pas exclu et la perspective de servir les deux produits simultanément est aussi, pour eux, intéressante.

2.2.2.2. Compatibilité des scénarios "Groupements de producteurs" et "Prestataire logistique" avec les circuits de distribution

Intérêt des négociants

Aujourd'hui, les négociants passent commande, soit pour recompléter leur stock, soit pour se faire livrer un produit particulier qu'ils revendront aussitôt, soit pour faire livrer en direct sur un chantier assurant ainsi le canal contractuel d'une vente. Dans chaque cas de figure, une organisation coordinatrice de ces livraisons pourra y associer d'autres marchandises destinées ou non à ces clients rentabilisant ainsi l'organisation pour les producteurs.

L'intérêt du négociant dans cette configuration paraît faible, sauf si celui-ci décide de réapprovisionner ses stocks non plus au point de commande par article, mais suivant un plan d'approvisionnement périodique et concernant l'ensemble des produits gérés par l'organisation logistique. Le négociant, plutôt que d'approvisionner plusieurs camions complets mono-fournisseur se ferait alors livrer un camion complet multi-fournisseurs, diminuant ainsi son stock.

Si cette hypothèse peut s'envisager, elle reste improbable, car elle impose au négociant une vision des produits qu'il n'a pas. Le négociant classe en effet ses produits par familles techniques et par fournisseur. Dans le cadre du scénario "Groupement de producteurs", le négociant continue à passer ses commandes aux fournisseurs, mais en modifiant les dates d'approvisionnement et les quantités qui deviennent alors variables.

Le négociant est lié aux fournisseurs par les marques. Il n'achètera pas nécessairement les marchandises aux producteurs ayant souscrit au scénario. Le scénario du "Groupement de producteurs", par sa définition, exclut des fournisseurs concurrents au sein de la même organisation. Cette caractéristique rend donc difficile sa mise en place auprès de la clientèle du négoce, qui n'est donc pas la cible de ce scénario.

Les familles de produits dont au moins un des éléments passe par ce canal s'éliminent donc de ce scénario. Il ne reste plus alors que la famille regroupant bacs acier et lanterneaux.

Le scénario du "Prestataire" rencontre les mêmes problèmes. Toutefois, la centralisation des demandes d'approvisionnement sur un service facilitera, cette fois, la vie du client et ne lui imposera pas de contraintes nouvelles comme celles du scénario précédent. Les problèmes de marques de produits subsistent, sauf si le prestataire est suffisamment libre pour pouvoir servir des producteurs concurrents. Si ce scénario s'affranchit de ces problèmes, il peut mieux se tourner vers les négociants, mais il n'offre alors plus d'avantages aux fournisseurs puisque tous auront les mêmes services (banalisation par mutualisation).

L'intérêt pour le négociant est certain. Le prestataire ayant pour tâche de centraliser les demandes et d'optimiser les livraisons, le négociant n'aura pas à se préoccuper de ces problèmes et pourra ainsi se consacrer à la diminution de ses stocks. Le choix de la clientèle est délicat pour ce scénario, car il dépend de la nature de celui qui va faire ce choix. Si c'est le prestataire, la clientèle est indifférente et il

peut servir tous les produits. En revanche, la présence de producteurs concurrents est incompatible avec la recherche d'avantages concurrentiels par ces producteurs. La mise en place de ce scénario est alors soumise à la perception de l'intérêt par la clientèle.

A ce niveau de notre discussion, ce scénario peut encore s'adapter à tout type de clientèle, mais le problème des marques des produits pourra être un frein sur la clientèle des négociants.

Intérêt des professionnels

Chez eux, pas de stock, mais des besoins issus des chantiers. Des délais courts voire très courts, une assistance technique importante et une capacité à livrer tôt le matin en s'engageant à respecter ces délais, sont les besoins essentiels de cette clientèle. Leur intérêt est plus évident et se trouve dans les associations effectuées entre produits. La possibilité de limiter les temps de déchargement des produits par leur groupement dans une même livraison est un argument qui pèse aussi car les problèmes de location de grue ou de prêt de matériel par les autres corps de métier sont des soucis constants pour l'entrepreneur.

Les professionnels du bâtiment seront donc les clients privilégiés de ces scénarios et les seuls ciblés par le scénario "Groupement de producteurs".

Dans ce scénario, il faudra toutefois exclure la famille "Petites livraisons" (FL4). Le regroupement de ces produits ne pourra en effet pas se faire si les besoins des clients arrivent en ordre dispersé. Comme les commandes sont passées en direct aux différents fournisseurs qui, ensuite, centralisent sur un service logistique, les besoins parviendront rarement en même temps à ce service. Dans ce cas, il sera plus simple de centraliser les commandes sur un seul service. C'est le scénario du "Prestataire logistique".

Seule la famille logistique "Bacs acier et lanterneaux" (FL1) s'adapte bien au deuxième scénario, car il n'y a que deux fournisseurs, dans un premier temps, en présence, les problèmes d'informations et de flux sont simples à gérer.

2.2.2.3. Compatibilité du scénario "Producteurs/distributeurs" avec les circuits de distribution

Le troisième scénario fait participer, au sein d'une même organisation des producteurs et des distributeurs. Il n'est donc pas destiné au circuit direct. La famille logistique "bacs acier et lanterneaux" ne pourra donc pas s'intégrer dans ce scénario, les politiques commerciales des fournisseurs, notamment de bacs acier, étant plus orientées vers un circuit direct. Les problèmes de stockage avaient d'ailleurs déjà exclu cette famille de produits.

Si la vocation des négociants est de distribuer les produits et d'assurer une disponibilité constante, leur principale préoccupation se trouve donc dans la gestion des stocks. Déjà, l'analyse des second et quatrième scénarios avait fait apparaître ce point. Toujours plus de références, toujours plus de disponibilité, donc toujours

plus de stocks. Pour intéresser les négociants, ce scénario doit leur apporter des réponses à ce problème. Le fait-il ?

Aujourd'hui, seuls les grands négociants généralistes possèdent des entrepôts en amont de leurs magasins. Les autres, donc la grande majorité, sont des négociants régionaux et ne possèdent que leur magasin pour stocker. Les producteurs possèdent tous des entrepôts usine et, pour une grande partie d'entre eux des dépôts régionaux. Le scénario pourrait alors être intéressant si plusieurs producteurs acceptaient de se rassembler dans un même entrepôt et si plusieurs négociants consentaient à investir dans un stockage en amont dans le même entrepôt que ces producteurs. Ce stock centralisé permettrait de diminuer le stock des références à faible taux de rotation et affranchirait les négociants de l'obligation des livraisons par grandes quantités. Plutôt que d'approvisionner un camion complet d'un seul fournisseur, le négociant pourra acheter des produits en fonction de ses besoins justes, peut-être même sans les faire bouger de l'entrepôt. Une navette pourra alors approvisionner les magasins des négociants régulièrement et en petites quantités.

Pour qu'un tel scénario soit réellement intéressant, il faut qu'il concerne la gamme la plus étendue de produits. Les petites livraisons multi-produits seront donc les plus adaptées pour ce scénario. Bien que la famille de produits "Etanchéité, isolants mousse et lanterneaux" soit compatible avec ce scénario, elle s'accorde mal avec la politique de distribution directe des fabricants d'étanchéité et de lanterneaux, ainsi qu'avec les livraisons directes d'isolant effectuées dès qu'elles se rapprochent d'un camion complet.

Le raisonnement peut être fait pour le négoce généraliste, mais la gamme de produits décrite dans cette étude est trop restreinte pour l'intéresser. Le scénario se focalisera donc sur les distributeurs spécialisés.

Ce scénario implique que plusieurs négociants s'associent dans cet entrepôt. Qu'en est-il des problèmes de concurrence? Ils sont certainement moins importants que pour les producteurs. Les négociants ont un marché local et la concurrence n'est pas exacerbée, leur principal intérêt est le service. Ce scénario leur permet de réaliser des économies sur les coûts de structure et de stock, et ne modifie pas les règles de la concurrence.

2.2.2.4. Synthèse

La politique de distribution des fournisseurs influence les scénarios dès le moment où la facturation des produits est concernée.

Le scénario "Achat/revente par un producteur" est adapté à tout type de clientèle. Le grand problème de celui-ci est qu'il génère un nouvel entrant sur le marché. Si un producteur achète les matériaux d'un autre et s'installe sur son marché, il déclenchera une réaction de rejet, qui remet en cause ce scénario. De plus, les coûts de structure et les moyens à mettre en place sont considérables. Ce scénario se réduit alors aux produits dits complémentaires comme les plots assemblés avec les dalles béton, ou encore les vernis/mastics, déjà regroupés avec les produits d'étanchéité. Il peut s'adresser indifféremment à la clientèle des professionnels spécialisés sur les toitures sur support béton et aux négociants en matériaux.

C'est le faible intérêt des négociants dans le scénario du "Groupement de producteurs" qui amène à le cibler sur la clientèle des professionnels. Ce second scénario se présente plutôt, à l'issue des diverses sélections opérées, comme un scénario d'essai, de démarrage. Il est assurément un premier pas dans la coopération entre fournisseurs non concurrents et complémentaires. Il est adapté pour entamer des relations de partenariat avec d'autres fournisseurs. Il sera donc intéressant de le mettre en place sur une famille restreinte de produits comme les "bacs et lanterneaux". La clientèle cible sera une clientèle de professionnels spécialisés sur la pose de toitures avec support bacs acier.

Le troisième scénario "Producteurs/distributeurs" exclut le circuit direct. Prévoyant une collaboration de producteurs et de négociants au sein d'une structure commune de distribution, ce scénario est donc dédié aux produits distribués par leur canal. Si l'idée d'un entrepôt commun parait séduisante, elle se heurte au problème de concurrence entre producteurs. Si on examine le scénario sous l'angle du distributeur, il y a un intérêt à avoir des producteurs concurrents sur l'entrepôt. Par contre, les producteurs n'en dégageront pas d'avantages concurrentiels. Ce scénario ciblera les petites livraisons regroupées pour la clientèle du négoce. Régional, il suppose une collaboration non seulement entre fournisseurs mais aussi entre des négociants concurrents.

Le scénario le plus intéressant est celui du "Prestataire logistique", car il ouvre de plus grandes possibilités. Il s'adresse à un nombre plus important de fournisseurs et il intègre la clientèle en canalisant ses demandes sur un seul service. Il introduit un partenaire absent des autres scénarios, un prestataire qui devra afficher une totale neutralité quant aux stratégies commerciales des fournisseurs. Toutefois, un des risques de ce scénario pour les producteurs est de voir le prestataire s'adresser à des producteurs concurrents. Si ce sont les producteurs qui mettent en place ce scénario, il leur faudra maîtriser le prestataire car, si des concurrents directs s'installent chez ce prestataire, ils y perdront leur avantage. La clientèle pourra être aussi bien les professionnels que les négociants. A l'exception des dalles et plots déjà exclus, toutes les familles logistiques sont concernées par ce scénario.

La matrice de sélection inclut désormais la clientèle cible.

Clients **Familles logistiques**	Clientèle cible: Indifférente	Clientèle cible: Les professionnels du bâtiment spécialisés acier	Clientèle cible: Les négociants distributeurs spécialisés	Clientèle cible: Indifférente
Bacs acier et Lanterneaux	Impossible	Intéressant pour démarrer une coopération entre fournisseurs	Impossible	Possible
Etanchéité, isolants mousse et lanterneaux	Impossible	Inintéressant	Inadapté	Possible
Dalles et plots	Intéressant pour les producteurs de dalettes béton	Impossible	Impossible	Impossible
Petites livraisons regroupées	Impossible	Inintéressant	Possible sur une échelle régionale.	Possible
Familles logistiques **Scénarios**	Scénario 1: Achat/revente par un producteur	Scénario 2: Groupement de producteurs	Scénario 3: Producteurs/ distributeurs	Scénario 4: Prestataire logistique

Tableau n° 2: Croisement des scénarios / familles logistiques / clients

2.2.3. Eléments de comparaison économique

La valorisation des scénarios a pris en compte l'ensemble des coûts logistiques de la chaîne d'approvisionnement (transport, entreposage, traitement des commandes, coûts de stocks, impacts financiers sur les structures des magasins des négociants). Nous présentons dans le tableau suivant la nature des économies et des surcoûts dégagés par chacun des scénarios:

	Scénario 1	Scénario 2	Scénario 3	Scénario 4
Rappel du contenu des scénarios	Achat et revente par un industriel	Groupement de producteurs	Mise en place d'une structure logistique commune Producteurs/ Distributeurs	Recours à un prestataire de service logistique
Economies	- transport	- transport	- stock (baisse de 30%) - coûts de structure (manutention dédiée aux livraisons, matériels, surfaces de stockage et de préparation)	- surfaces - personnel affecté à l'administration des ventes et aux expéditions chez les producteurs - massification des flux, baisse des coûts de transport
Surcoûts	- coût financier des stocks	- coûts des magasins (rupture de charge supplémentaire)	- investissement magasin	- investissement plate-forme
Synthèse	- intérêt du scénario fonction de la capacité à négocier les achats - pas de frais supplémentaires eu égard au faible volume du stock	- intérêt du scénario sur les groupages et les grande distances	- économies sur coût transport peu probables	- scénario intéressant pour les tonnages inférieurs au camion complet. Au dessus, direct fournisseur - l'augmentation des distances entre producteurs et clients améliore le rendement du scénario

Tableau n° 3: Synthèse comparative des scénarios

Les sources d'économies ne sont pas toujours les mêmes entre les scénarios. Pour le scénario "Achat/Revente", les économies se réalisent sur le transport des produits complémentaires pour lesquels il n'y a aucun frais de distribution, ceux-ci étant absorbés complètement par ceux des produits principaux. De même dans les scénarios du "Groupement de producteurs" et du "Prestataire", c'est au niveau des coûts de transports que les économies sont dégagées par massification des flux. Dans le scénario "Producteurs/Distributeurs", la réduction des stocks et des structures, aussi bien chez les producteurs que chez les distributeurs constitue l'atout économique, mais il doit être tempéré par l'investissement et les coûts de l'entrepôt principal.

Le scénario "Prestataire" est l'un des plus intéressants. Il permet de mettre en évidence les types de flux adaptés à sa structure: les flux de faible taille, qui bénéficient de la massification, les livraisons supérieures au camion complet devant être faites en direct, et la structure des zones d'approvisionnement: plus les distances entre les sites producteurs sont éloignées, plus le regroupement sur plate-forme génère des économies.

2.2.4. Analyse comparative des scénarios: forces et faiblesses

2.2.4.1. Le scénario "achat/revente"

La force de ce scénario réside dans trois points :

- la possibilité d'augmenter le chiffre d'affaires sans augmenter les frais de distribution. Cela pourra renforcer la position du fournisseur vis à vis de ses concurrents en lui offrant soit des marges plus confortables, soit la possibilité de baisser ses prix,
- la cohérence du scénario avec la technique. L'association de produits proposée correspond à une association technique lors de leur utilisation. Elle peut donc être utilisée en tant qu'argument commercial,
- la facilité de mise en place. Ce scénario ne demande en effet aucun investissement (pas de modification des fonctionnalités des systèmes d'information existants, pas de ressources logistiques complémentaires dédiées), il ne modifie pas les règles de l'échange entre les membres du canal de distribution. Il peut être mis en place très rapidement et sur une petite échelle. C'est un scénario qui ne présente pas de grand risque pour le producteur.

C'est le volume des ventes qui constitue la faiblesse de ce scénario. En effet, ce dernier prévoit l'association de produits de complément à des produits principaux. L'intérêt risque d'être limité si le volume des ventes réalisé par ces produits est faible. Ce scénario peut même ne pas être rentable si les marges dégagées ne couvrent pas les frais de stockage. Il sera obligatoire pour le producteur de dalles de lancer une campagne de communication pour introduire ce nouveau produit.

Les menaces sont du coté des distributeurs actuels qui sont, eux-mêmes, des fabricants. Ces derniers commercialisent ces produits sous leur propre marque et ont bien souvent breveté leurs produits. La réaction des producteurs de plots peut être négative si l'arrivée d'un nouveau distributeur risque de déstabiliser le marché. La menace n'est toutefois pas bien importante car les fabricants de plots sont nombreux et le poids des industriels qui revendent ces produits n'est pas très important.

Les opportunités se situent dans la perspective de pouvoir s'introduire dans un marché où les fournisseurs de dalles sont plutôt absents, qui est celui des professionnels de la pose. La possibilité de vendre les plots aux négociants distributeurs peut aussi être une opportunité pour le fournisseur de dalles.

2.2.4.2 Le scénario "Groupement de producteurs"

Comme pour le premier scénario, celui-ci peut être un "galop d'essai". En cela, la force de ce scénario réside aussi dans sa facilité de mise en place et le peu d'investissement qu'il demandera (identique au précédent).

Les faiblesses : Le nombre d'expéditions pouvant être réalisées peut être trop faible pour dégager un niveau d'économies suffisamment attractif pour les partenaires. Par ailleurs, ce scénario, en n'intégrant pas le client, introduit une autre faiblesse, au niveau du système d'information. Les commandes seront acheminées sur un service central qui examinera la possibilité de regroupage. Si les commandes

n'ont pas été communiquées en même temps par le client, ce regroupage sera peut-être impossible, réduisant encore plus l'intérêt du scénario.

Menaces et opportunités: Cette organisation va permettre de réaliser un nouveau service pour le client, ce qui pourra accroître le niveau d'activité. Il sera nécessaire de s'assurer que les partenaires soient gagnants par la mise en place du scénario. Si l'un des partenaires récupère l'intégralité des économies, le scénario ne pourra pas aboutir. La mise en commun d'une logistique pourra aussi être un premier pas vers une coopération plus approfondie entre partenaires.

2.2.4.3 Le scénario "producteurs/distributeurs"

La force de ce scénario réside dans les baisses des coûts de stock. La concentration des structures amènera non seulement des économies sur les frais financiers des stocks mais aussi des économies de structure, de surface de stockage et de coût de manutention. Ce scénario permettra notamment de supprimer les entrepôts régionaux des fournisseurs en concentrant les stocks sur une seule base. Il permet aussi de déconnecter l'acte d'achat de celui d'approvisionnement en permettant au négociant d'acheter des produits et de les laisser dans l'entrepôt.

La faiblesse du scénario se trouve dans l'importance de l'investissement dans l'entrepôt. Il nécessite un engagement des différents partenaires sur cet investissement. La faiblesse en moyens financiers de beaucoup de distributeurs donne peu de chance à ce scénario.

Le problème de la présence ou de l'absence de producteurs concurrents est aussi une autre faiblesse. L'obtention d'un avantage concurrentiel implique l'unicité. Dans une optique producteur, ce scénario implique l'absence de concurrents directs dans l'entrepôt.

Les menaces: La clientèle apprécie de trouver chez le négociant le produit quand elle a décidé de l'enlever. Il risque d'y avoir une réaction négative de la part des clients devant une baisse des stocks. Même si les ruptures n'existent pas, la présence du stock est rassurante, aussi bien pour le négociant que pour son client.

Si ce scénario vient à fonctionner correctement, d'autres fournisseurs et d'autres distributeurs pourront être intéressés. Ainsi, cette idée pourra être étendue à d'autres produits, d'autres clients. Ces extensions constituent les opportunités.

2.2.4.4 Le scénario du "prestataire"

La force de ce scénario consiste en sa capacité à diminuer de façon très importante les coûts de transports. En s'intercalant entre le client et les producteurs, le prestataire pourra assurer le regroupement des marchandises. La maîtrise d'un système d'information adapté est, dans ce cas, un élément clé.

Les faiblesses : Les producteurs peuvent considérer comme un risque le fait qu'un tiers des livraisons et de la logistique associée soit sous-traitée auprès d'un prestataire. D'autre part, l'investissement à réaliser par le prestataire est lourd. En s'adressant à des producteurs concurrents directs sur un même marché, le scénario peut introduire un problème quand à une éventuelle différentiation par le service.

En effet, dans ce scénario, les produits seront livrés avec le même niveau de service, que ce soit au niveau du délai, de son respect ou des moyens de déchargement. La conséquence est un lissage des niveaux de service. Comme pour le scénario précédent, la vision producteur exclue les concurrents.

Les menaces : Pour les producteurs, la menace vient du prestataire lui-même qui peut, s'il n'est pas contrôlé, introduire dans le système des producteurs concurrents. La présence de produits concurrents dans un même camion peut aussi poser des problèmes et engendrer des soupçons de la part de la clientèle sur d'hypothétiques alliances. Cette organisation risque alors d'avoir des répercutions négatives sur l'image des producteurs. Les fabricants ne participant pas à l'organisation risquent alors d'en faire un argument commercial.

Les opportunités sont techniques et peuvent fournir aux producteurs des perspectives de développement de produits communs ou complémentaires au niveau de la pose. Sachant que les produits seront livrés simultanément, il sera possible de faire jouer cette synergie sur la pose des produits.

Qui peut être l'initiateur d'une telle démarche ? Deux cas peuvent se présenter:

- ce scénario peut se mettre en place après un scénario du type "Groupement de producteurs". Encouragés par une réussite, les producteurs peuvent décider d'associer d'autres producteurs et de confier la logistique à un prestataire de service. Dans cette approche, le scénario sera initialisé par les producteurs,
- ce scénario peut être initialisé par le prestataire qui propose son offre de service à divers producteurs en leur soumettant les économies potentielles inhérentes à cette solution. Le prestataire peut aussi faire son offre à la clientèle, mais la mise en place sera plus longue car il faudra convaincre les clients d'acheter port dû. Les économies s'adresseront alors aux clients directement par le prestataire.

3. Conclusion

La possibilité de livrer simultanément l'ensemble des produits nécessaires à un chantier est une idée ancienne fondatrice d'une amélioration du niveau de service apporté aux opérateurs.

Pourtant, les nombreuses tentatives de mise en place dans ce secteur ont échoué. Les scénarios basés sur des achats de produits complémentaires se sont soldés par des stocks de produits invendus, au mieux par une liquidation finale du stock après des mois de méventes.

D'autres essais ont été tentés sur la base de tournées où un ramassage des produits permettait la livraison commune de dépannages. Devant la complexité de la mise en oeuvre et les lacunes du système d'information (frein technique et d'investissement), personne n'a adhéré, ni clients ni producteurs.

D'autres, encore, mettaient en commun une technique et une exclusivité commerciale, mais laissaient à chaque producteur la maîtrise entière de sa logistique. Les retards, les erreurs de livraison, une assistance technique inefficace ont réduit à néant les perspectives a priori intéressantes.

Comment expliquer ces échecs? Pourquoi, alors que l'idée semble si intéressante, ne jamais avoir réussi à la concrétiser?

Deux explications sont possibles pour rendre compte de ces échecs, qui sont liées au niveau de la prise en compte du facteur logistique et de la nécessaire coopération à mettre en oeuvre pour réussir:

- la motivation est limitée à la résolution d'un problème. La démarche consiste à apporter une solution technique. Les trois situations suivantes rendent compte de cette approche réductrice, qui conduit à un échec:

. le producteur achète, informe son réseau commercial et attend les ventes,

. un service met en place un camion, informe les producteurs de sa tournée quotidienne, avertit les clients de son existence et de son grand intérêt, puis attend les commandes,

. des services commerciaux décèlent un besoin de produits nouveaux complémentaires à ceux qu'ils vendent, trouvent un fournisseur et organisent une campagne de promotion, puis passent les commandes.

On ne répond jamais à la question de savoir si la solution était adaptée à tel type de besoin. On ne se préoccupe pas de connaître les besoins des clients ni de faire une étude du marché, de connaître les circuits et les facteurs qui expliquent la réussite de la distribution d'un produit donné à travers un circuit donné.

- la logistique est appréhendée et réduite à une fonction d'intendance qui réalise un transport, mais pas un service. Il est décidé de vendre un nouveau produit. Doit-on le stocker? En quelle quantité? Où? Que doit-on exactement stocker? Aucune réponse satisfaisante n'est apportée à ces questions. Un camion vient chercher des produits. Comment va-t-on prendre les commandes? Quel produit référencer? Que fait-on si la commande dépasse les possibilités du camion? Et s'il n'y a rien à charger? Qui prend la commande? Aucune des informations nécessaires au bon déroulement du processus logistique n'est connue et suivie. Un produit expédié par un autre fournisseur est commercialisé. Comment suivre les livraisons? Comment être sûr de leur bon déroulement? Comment s'engager vis à vis du client? Les délais des différents produits sont-ils cohérents avec la demande? Aucune réponse organisationnelle dédiée n'est mise en oeuvre pour gérer ces questions.

Notre recherche à travers ce cas, qui reprend l'idée d'une distribution intégrée nécessitant un partage de ressources logistiques, a adopté une vision globale, recherché les besoins et problèmes des clients potentiels de cette distribution puis s'est intéressé aux différentes solutions que la logistique pouvait proposer et a enfin rapproché ces solutions avec les besoins évalués précédemment.

Dans sa démarche globale, l'étude n'a pas cherché à optimiser un maillon de la chaîne d'approvisionnement, mais a considéré l'ensemble de la chaîne. L'objectif recherché est de prendre en compte les problématiques logistiques et commerciales de chacun des acteurs afin de leur apporter une solution sans générer de nouveaux problèmes pour les autres acteurs de la chaîne.

Au niveau des services, l'étude a fait apparaître que ces clients ne sont pas, au premier abord, intéressés par des livraisons communes des produits. Cette

proposition ne rencontre aucun écho vraiment réel. En revanche, si cette forme de distribution leur permet de diminuer leurs frais et de leur apporter une réponse à leurs demandes de services, alors ils y seront favorables.

Ainsi, la méthode a bien fait prendre conscience que l'idée de livraisons simultanées est une solution à des problèmes mais non la réponse à l'expression d'un besoin. La différence est fondamentale et seule l'étude des problèmes des clients a permis d'identifier cette différence majeure.

Ce sont les critères de pose, c'est à dire ceux situés les plus en aval de la chaîne d'approvisionnement, qui sont apparus les critères de segmentation pertinents d'élaboration des familles logistiques des produits, limitant les associations possibles. Les coûts de distribution et de stockage éliminent aussi quelques associations sur lesquelles aucune économie n'est possible. Enfin, les problèmes de politiques commerciales et de choix de circuits de distribution excluent aussi un certain nombre de possibilités.

Néanmoins, pour chaque famille logistique, il est possible de mettre en place le scénario de distribution coopératif adapté.

Le choix du secteur du BTP et plus particulièrement des produits d'étanchéité pour tester la robustesse du mode de coopération logistico-opérationnelle et en donner une application concrète, est a priori justifié par l'absence d'étude logistique approfondie et par la faible maturité logistique des membres des canaux de distribution. Selon, notre modèle, les thèmes de coopération sont l'optimisation des flux de distribution physique (massification), le développement d'une standardisation et d'une automatisation des échanges d'information.

La situation est complexe par la diversité des modes de gestion de production (sur stock ou à la commande), des processus de production (du batch flow au continuous flow), le nombre de références, l'hétérogénéité des caractéristiques techniques (dimensions, valeur, fragilité) et commerciales (circuits de distribution) des produits. La constitution de familles logistiques est incontournable et permet de créer des entités fournisseurs/produits/clients/niveaux de service homogènes auxquelles différents scénarios seront adaptés.

Les scénarios, qui ont été imaginés, ont pour objectif de baisser les coûts de la chaîne d'approvisionnement et d'améliorer le niveau de service des distributeurs revendeurs et des clients finals. Bien que les scénarios cherchent à focaliser la coopération sur des thèmes ayant des impacts limités ou neutres sur les mécanismes concurrentiels du secteur, leur étude détaillée et l'analyse comparative qualitative et économique, qui ont été faites, montrent que les solutions qui permettent d'obtenir les meilleurs résultats nécessitent:

- une évolution de l'organisation intra-canal (répartition des fonctions entre membres, émergence d'un nouvel acteur), voire intra-entreprise (impact sur les systèmes d'information),
- des investissements dans des actifs spécifiques deviennent nécessaires (moyens physiques et systèmes d'information),
- une prise en compte de la dimension commerciale de chaque membre (assortiment, niveau de service produit).

Les deux premiers scénarios "Achat/revente par un producteur" et "Groupement de producteurs" se limitant à une coopération horizontale ont des

effets limités dans le sens où ils nécessitent de lourds investissements, alors qu'ils génèrent de faibles économies et imposent une modification du jeu concurrentiel. Les deux autres scénarios "Producteurs/distributeurs" et "Prestataire logistique" impliquent une intégration logistique et une étroite coopération entre membres du canal de distribution. Ils testent ce que pourrait être une coopération logistico-commerciale. Leur mise en place sera sûrement difficile et longue car elle suppose un changement de posture des différents partenaires: on ne peut plus gagner seul, mais les sources d'économies se trouvent désormais dans l'intégration de la chaîne et dans l'optimisation globale des opérations. L'importance des investissements communs sera aussi un frein. Que ce soit un entrepôt ou un prestataire de service, il faudra les financer, et cela en commun. Les systèmes d'informations, tous basés sur les techniques nouvelles de l'EDI, seront aussi partagés.

En effet, les rapprochements entre industriels et distributeurs à travers des expériences récentes montrent que ce sont les solutions d'intégration verticale soit par acquisition, soit par développement d'un réseau commercial intégré, qui sont mises en oeuvre. L'intégration du groupe Poliet, propriétaire de l'enseigne Point P (premier négociant en France), par le groupe Isover et la création par l'industriel Lapeyre de leur propre réseau de distribution dans la filière bois, sont des exemples de cette tendance.

CHAPITRE 7: LA COOPERATION LOGISTICO-COMMERCIALE

Section 1: Dimensions caractéristiques des coopérations logistico-commerciales

1. Objectifs et motivations

La grande différence et évolution par rapport au type précédent, c'est que cette approche coopérative est orientée vers la conquête du client et la réduction de l'incertitude intrinsèque à l'activité commerciale (Bensaou, Venkatraman, 1995). La baisse des coûts de la fonction logistique globale est alors un résultat. Dans le cas des produits cosmétiques, que nous approfondirons par la suite, une étude (source Motivaction, sondage auprès de 113 chefs de rayon au printemps 1995) montre l'évolution des critères d'appréciation des chefs de rayon de ces produits envers les fournisseurs:

Critères	1993	1995	
	%	%	Place
Proposer un bon rapport qualité/prix	48%	39%	1
Faire des produits de bonne qualité	36%	38%	2
Connaître bien les goûts et les attentes des consommateurs	22%	29%	3
Coopérer avec la distribution et essayer de développer un partenariat	28%	27%	4
Suivre régulièrement ses produits en magasin	13%	24%	5

Tableau n° 1: Attentes des chefs de rayons par rapport aux industriels

La qualité des produits et leur juste prix occupent les deux premières places. La connaissance des consommateurs remonte de la cinquième à la troisième place. Il est intéressant de noter que le suivi des produits en magasin devient un critère important pour les chefs de rayon, passant de la dixième place à la cinquième. Cette évolution montre au delà des aspects prix et qualité, toute l'importance croissante d'une gestion rapprochée des assortiments pour répondre aux besoins des consommateurs. Ce nouvel enjeu ne peut s'envisager sans une coopération logistique entre producteurs et distributeurs d'un autre ordre que celui d'une gestion coordonnée des opérations logistiques.

Les objectifs sont de deux ordres:

- en premier lieu, apporter son soutien à la réussite commerciale: le rôle de ce type de coopération est avant tout d'apporter son appui à l'augmentation des ventes réalisées en linéaire pour les produits de grande consommation et dans d'autres types de formes de vente pour les autres produits. Cela passe avant tout par la réduction des ruptures, l'accélération de la mise à disposition des produits en linéaire, la capacité à favoriser une forte réactivité de services marketing et commerciaux,
- favoriser la réduction des coûts de la chaîne logistique globale apparaît aussi comme un objectif important.

La réduction des coûts est très liée à la diminution des ruptures. Réduire les coûts, c'est rechercher toutes les phases de dysfonctionnement et de sous-optimisation, c'est dépasser les optimisations locales pour parvenir à une optimisation globale de la chaîne d'approvisionnement.

Les étapes de la transformation du service sont alors les suivantes:

- accélérer les flux pour faire entrer les commandes dans les systèmes de gestion commerciale et les traiter avec une prise en compte des données commerciales spécifiques au client concerné,
- mettre en place des projets logistiques transversaux et responsabiliser les acteurs et mieux partager l'information,
- redéfinir les outils adaptés aux nouvelles fonctions clients,
- mesurer ses progrès par des indicateurs et communiquer dessus,
- aider et renseigner en temps réel les différents acteur sans subir les pressions du court terme,
- gérer les assortiments par enseigne avec un service et des conditions générales de vente personnalisées,
- gérer les stocks et les approvisionnements de manière partagée.

Dans cette perspective, les technologies des systèmes d'information sont perçues comme facteur de réduction de l'incertitude de l'environnement d'un canal de distribution et des facteurs qui caractérisent la relation entre un producteur et un distributeur.

1.1. Résoudre les problèmes d'interaction entre les fonctions commerciales, marketing et logistiques

1.1.1. La remise en cause des achats spéculatifs et de la vente à perte dans la grande distribution

1.1.1.1. Principes

Achats spéculatifs et vente à perte sont liés par la question cruciale du maintien des prix publics. D'un côté, le producteur cherche à contrôler que le prix de vente consommateur s'applique tel que son plan marketing le prévoit. Certains chefs de secteur passent 70% de leur temps à vérifier que les prix ne sont pas

"cassés" dans telle ou telle enseigne (la preuve de la revente à perte est à la charge du fournisseur). Des producteurs, qui cherchent à maintenir un prix de vente, peuvent être amenés à prévenir certains distributeurs de ne pas référencer un produit pendant une période donnée, car un autre distributeur a décidé unilatéralement de faire une promotion sur ce produit. De l'autre côté, les distributeurs cherchent à se différencier et à s'aligner au niveau de la baisse des prix sur les produits à forte notoriété et de consommation courante (la pratique d'alignement est par contre autorisée: l'alignement du distributeur B sur le distributeur A, dans une zone de chalandise donnée, est autorisé si le distributeur B pratique un prix licite). La pratique de la revente à perte est révélatrice d'une concurrence artificielle, qui abuse le consommateur par une présentation avantageuse de certains produits alors qu'en réalité, la pratique ne présente aucun avantage pour l'ensemble de la clientèle, puisque s'il revend à perte un produit, le distributeur en revendra nécessairement un autre avec une marge plus forte que la normale. Dans ce contexte, la coopération signifie que le distributeur prévient le producteur avant de casser les prix. Ce dernier fait alors apparaître un "nouveau" produit qui se positionne à un autre niveau de prix.

Les achats d'opportunité consistent pour les distributeurs à acheter d'énormes quantités à la fin de la période de promotion trimestrielle. Au moment où l'offre promotionnelle est terminée et que le prix du fournisseur augmente, le détaillant est alors en mesure de vendre au nouveau prix des produits qui ont été acheté en promotion. En agissant de cette façon, ils réalisent une marge plus importante que celle obtenue en achetant seulement ce qui correspond aux ventes. Parallèlement, ils supporteront aussi des frais supplémentaires liés au coût de stockage des marchandises achetées en grande quantité.

Ces achats d'opportunité sont devenus pour la grande distribution un mode de fonctionnement régulier, rendu possible grâce à l'acquisition de moyens de stockage importants. Ainsi, certains se sont donnés les moyens et ont pour politique affichée de n'acheter plus qu'en promotion dès que cela est possible. C'est le cas, par exemple, de Promodès, d'Intermarché, de Leclerc.

1.1.1.2. Surcoûts et dysfonctionnements liés aux achats spéculatifs et à la revente à perte

Cette approche est à l'origine:

- de surcoûts logistiques importants sur l'ensemble de la chaîne logistique: elle entraîne pour une période donnée, un niveau de stocks très important et surtout inutile tout au long de la chaîne logistique,
- de dysfonctionnements importants: elle engendre des pics de production pour les usines liés à des variations d'amplitude de la demande de plus en plus fortes. Ceci d'autant plus que les mêmes phénomènes se produisent au même moment pour les différentes lignes de produit de la même entreprise. Ces achats spéculatifs peuvent être à l'origine d'une forte baisse des marges de l'industriel et rendent les programmes de réassort efficaces impraticables,
- d'une logique perverse: le distributeur cassant les prix, le producteur lance de "nouveaux" produits pour tenter de contrecarrer la baisse des prix de ses produits, ce qui diminue le cycle de vie des produits et accroît les coûts de

production et de distribution (à niveau de flexibilité constant). Le schéma suivant détaille cette logique néfaste pour le consommateur:

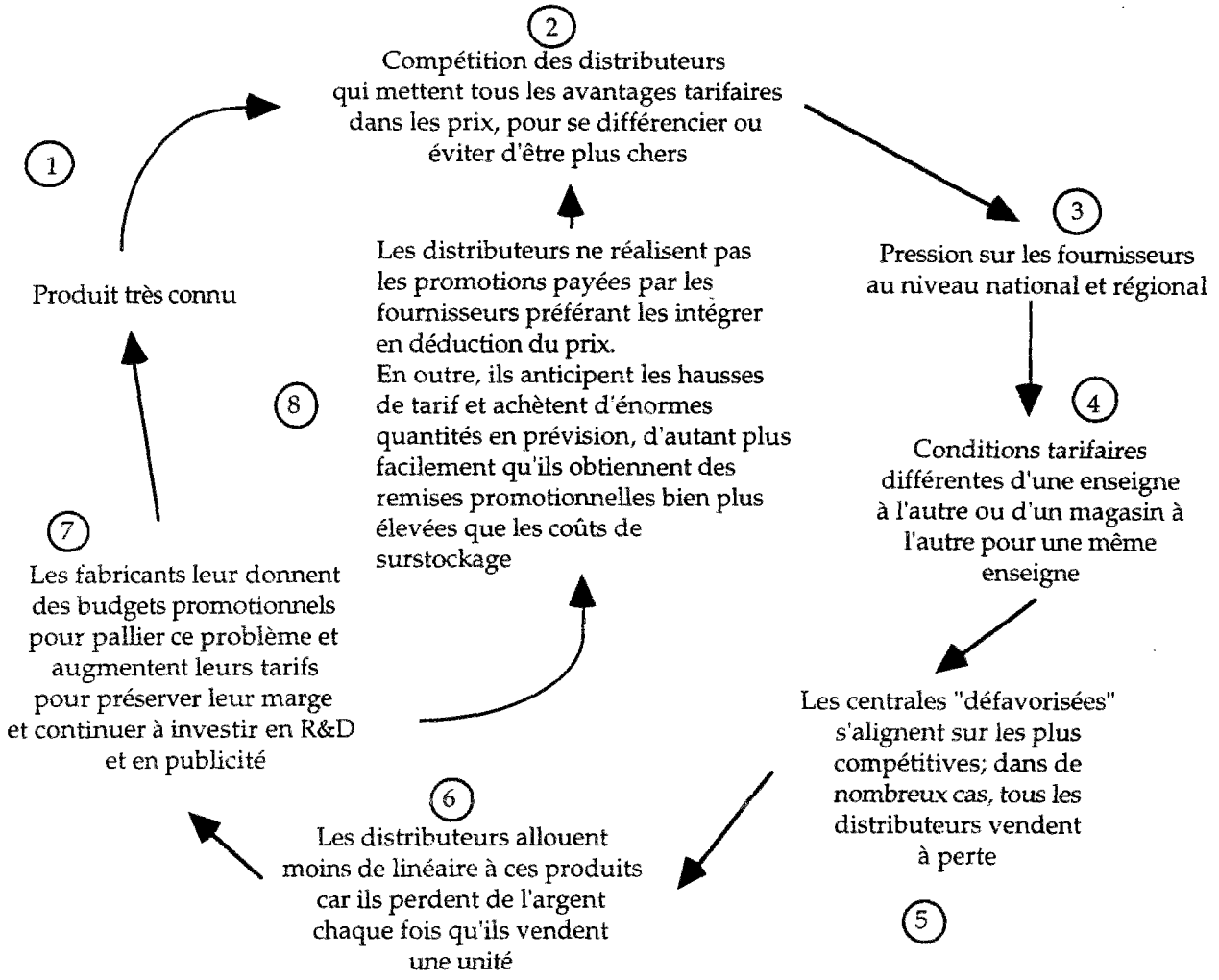


Figure n° 1: Problématique des achats spéculatifs et des promotions sur les relations producteurs-distributeurs

1.1.1.3. Le lissage des conditions commerciales: la solution de l'EDLP (every day low price)

Dans ce contexte, l'EDLP constitue une alternative, qui ne nuit pas aux distributeurs. Aux Etats-Unis, certains producteurs, Procter & Gamble en tête, ont commencé à proposer aux discounters comme Wal Mart, le système de l'EDLP comme alternative à des pratiques coûteuses. Utilisant l'EDLP, des chaînes Albertson, Hannaford et Winn Dixie ont eu en 1993 des marges supérieures à la moyenne des supermarchés (source Food Marketing Institute). L'EDLP permettrait de réduire à la fois le volume de stockage moyen global du système, d'optimiser l'ensemble du transport, de limiter la manutention et de diminuer les coûts de production grâce à un meilleur lissage de celle-ci tout au long de l'année.

Mais les résistances au changement subsistent. Si cette approche permet de limiter les coûts logistiques générés par des décisions de type commerciales, elle présente néanmoins des inconvénients.

Les producteurs craignent de mettre en place un tel système: si le fonctionnement est harmonisé avec un distributeur, moyennant un prix plus bas toute l'année, ils redoutent de voir les autres distributeurs réclamer les mêmes avantages de prix sans pour autant que l'optimisation soit recherchée. Ce problème sera résolu lorsque le système d'offre (et donc de fixation du prix) à la carte aura été mis en place. De plus, un tel système suppose par exemple une redéfinition complète des modalités de rémunération des commerciaux, non plus fondée sur des résultats en volume de vente à un moment donné, mais sur la capacité à faire fonctionner le système mis en place. Enfin, certains producteurs craignent de voir leur politique de merchandising affectée s'ils sont en mesure de fournir un service plus efficace sur le plan logistique. En d'autres termes, une rotation rapide des stocks risque de leur coûter une partie de l'espace qui leur est attribuée en linéaire.

Pour certains grossistes ou certaines enseignes, les achats d'opportunité représentent 15 à 20% de la marge et jusqu'à 50% des profits, et il arrive que 90% des quantités nécessaires d'un produit soient achetées sur des actions promotionnelles. Celles-ci permettent d'obtenir l'équivalent d'une remise de 12% sur l'année, alors que les remises permanentes liées à l'EDLP sont estimées entre 5 et 6%. Les distributeurs hésitent à abandonner l'avantage connu qu'offre l'achat spéculatif pour un qui l'est moins: celui offert par l'EDLP. (source: Le Category Management-Etude stratégique et documentaire, 1994).

1.1.2. Rendre les promotions logistiques

1.1.2.1. Les problèmes liés au coût des promotions

Les promotions qui utilisent des emballages spéciaux sont une source de dysfonctionnements tout au long de la chaîne logistique.

Chez le fournisseur, ce type de promotion entraîne des coûts supplémentaires de stockage et de production. Chez le détaillant, elle entraîne l'addition de références nouvelles en linéaire et contribue donc bien souvent au manque de clarté du rayon cosmétique. Les produits promotionnés se retrouvent bien souvent mélangés au milieu des produits normaux, ce qui a bien entendu des répercussions au niveau des ventes. Enfin, cela augmente les coûts de stockage du distributeur. Les coûts logistiques supplémentaires dûs aux produits promotionnés avec emballages spéciaux sont évalués à 15% par rapport au prix d'un produit normal. Selon l'étude Coca-Cola réalisée sur le SRC, sur les 15% des surcoûts impliqués par les promotions de produits avec emballages spéciaux, 11% pourraient être économisés en supprimant l'augmentation du coût des produits offerts et du stockage supplémentaire.`

1.1.2.2. Les solutions alternatives

Il s'agit principalement du couponning ou des promotions virtuelles. Le couponning: ce type de promotion offre un coupon avec le produit. Ce coupon donne ensuite des réductions d'achat sur le même produit ou sur d'autres produits de la même gamme. En réalité, beaucoup d'alternatives peuvent être envisagées, puis testées. Afin de rendre les coupons efficaces, l'étude Coca-Cola sur le SRC préconise:

- de standardiser la taille des coupons afin de faciliter leur emploi,

- de simplifier leur format, de rendre l'offre proposée et la date d'expiration plus claires,

- de codifier les coupons et enfin de traiter les réponses directement (via EDI) afin d'éviter les coûts de traitement extérieurs.

Les promotions virtuelles (cf. promotions électroniques présentées en chapitre 5): elles consistent à offrir par 20% de réduction pour l'achat d'un produit ou encore de proposer un produit gratuit pour deux produits achetés. La déduction se fera directement à la sortie caisse. Les avantages offerts aux consommateurs sont donc conservés et les coûts logistiques du producteur et du distributeur largement réduits.

1.1.2.3. Les pré-requis

Les pré-requis pour réaliser cette coopération promotionnelle sont de trois ordres:

- être prêt au niveau du Gencod: la différenciation des produits normaux et des produits promotionnés au niveau du Gencod est prévue. Cette mesure constitue un préalable à toute promotion de type électronique,

- réaliser des tests: la démarche serait donc de tester ce nouveau type de promotions auprès des consommateurs afin de vérifier si son efficacité est comparable à celle des promotions classiques,

- créer progressivement de nouvelles habitudes d'achat chez les consommateurs.

1.2. Utiliser les technologies de l'information pour échanger des informations dédiées à un distributeur et améliorer la satisfaction du consommateur final

Les producteurs et les distributeurs. doivent réaliser qu'ils ne constituent chacun qu'un maillon d'une chaîne qui n'a finalement comme objectif ultime que l'augmentation des ventes faites par le distributeur final, l'augmentation des marges bénéficiaires et la maximisation de la satisfaction du consommateur final. Ces objectifs ne peuvent être atteints que par la diffusion d'informations jugées confidentielles, ce qui nécessite le pré-requis d'une reconception des rapports des deux protagonistes.

1.2.1. La diffusion de l'information pour mieux pouvoir anticiper

L'importance de l'anticipation: chaque acteur de la chaîne logistique traduit la demande en aval en termes d'opérations à effectuer pour sa propre organisation. Le distributeur traduit les ventes locales en besoins de réapprovisionnement des magasins, qui sont consolidés pour former la demande aux entrepôts intermédiaires, qu'ils soient producteur, distributeur ou prestataire. Cette nouvelle demande est alors traduite en termes de production par le fabricant. Cette planification de la demande montante (distributeur vers producteur) est concomitante à une planification de la distribution physique descendante (producteur vers distributeur).

Le processus de planification au niveau de la chaîne logistique comprend par conséquent:

- au niveau du distributeur (ou prestataire)
  - . la prévision de la demande de produits finis
  - . la gestion des flux en magasins
  - . l'ordonnancement des transports entrepôts magasins
  - . la gestion des flux à l'entrepôt
- au niveau du producteur
  - . la prévision de la demande de produits finis traduite en prévision de livraisons aux entrepôts intermédiaires
  - . l'ordonnancement des transports de livraison
  - . la gestion des flux de produits
  - . la planification de la production
  - . la gestion des encours
  - . la gestion des approvisionnements.

Le processus de planification des différents acteurs est fortement inter-relié: la démarche planificatrice du distributeur, fondée sur la demande du consommateur, est directement reliée au processus planificateur du producteur, garant de la fabrication du produit répondant au besoin exprimé. De même, le processus de planification descendante du producteur détermine en partie celui du distributeur dans la mise à disposition du produit au client.

La connaissance très longtemps à l'avance des opérations commerciales aussi bien partagée entre un producteur et un distributeur, qu'au niveau de l'ensemble des points de vente du distributeur est un axe de collaboration caractéristique de ce type de coopération. Ces opérations se déroulent souvent soit à l'échelle nationale (gros évènement du calendrier géré par le marketing national et l'acheteur national), soit régionale (opération gérée par le marketing régional, l'acheteur et le magasin), soit enfin par le magasin (gérée directement par le directeur du magasin, le chef de secteur et le chef de rayon). Les promotions "tirées" (sous la responsabilité de l'enseigne) sont définies par le marketing enseigne et les directions produits, transmises aux magasins et aux industriels (pour permettre les négociations d'achat). Dans ce processus, la logistique n'est pas souvent réellement intégrée. De plus alors que ces promotions sont connues de l'industriel, la réciproque n'est pas toujours vraie, en ce qui concerne les actions promotionnelles décidées par l'industriel (promotions poussées).

La coordination entre partenaires joue donc sur plusieurs facteurs simultanément. D'une part, au niveau des délais, on peut prévoir une rupture, dûe surtout à la planification au plus près par rapport à la demande et à la capacité du système à répondre à cette demande. D'autre part, on peut s'attendre à une réduction des coûts de stockage (lié à la réduction des délais) et de production (liés à une meilleure planification).

1.2.1.1. Réduire les ruptures

La réduction des ruptures passe par un échange d'informations pour permettre aux usines d'être plus performantes. Les ruptures usines s'expliquent pour deux raisons essentielles:

- le manque de fiabilité des prévisions transmises aux usines, d'où une inadaptation du planning de production,

- le non respect des prévisions qui leur ont été transmises.

Les deux objectifs doivent donc être poursuivis:

- mettre en commun les prévisions des industriels et des distributeurs: l'approche enseigne mise en place permettrait à chaque chargé d'enseigne et de clientèle de travailler en commun avec le détaillant dans la définition des prévisions. L'apport du détaillant serait très bénéfique puisqu'il connaît bien les caractéristiques de son marché,

- diffuser des informations sur les ventes par les distributeurs. L'objectif est ici de confronter les prévisions de ventes (qui ont déjà été fiabilisées) avec les réalités des ventes effectuées. Une connaissance rapide de ces informations permettrait un ajustement rapide des prévisions à la réalité des ventes effectuées. Les usines seraient alors en mesure de revoir leur planning de production suffisamment tôt pour ne pas tomber en rupture. Un des gros problèmes existants aujourd'hui dans les usines est que les ajustements ne se font qu'au dernier moment et que dans ces conditions, une bonne partie de l'écart existant entre les prévisions et la réalité des ventes ne peut pas être comblé.

La réduction des ruptures passe également par une meilleure adéquation de l'offre (ce qui est disponible au niveau des usines) et de la demande. Il s'agit ici de connaître en permanence les informations de vente (données scanning) afin de pouvoir adapter au mieux l'offre à la réalité de la demande. L'idée serait de donner à l'industriel l'initiative en termes de réapprovisionnement. Une proposition de livraison serait alors envoyée au client et celui-ci n'aurait alors plus qu'à la confirmer et à l'infirmer. Cette conception du réapprovisionnement présente l'avantage de tenir compte de la réalité de stocks disponibles dans les usines. La fonction portefeuille serait alors en mesure de proposer une offre constructive tenant compte à la fois de la réalité du marché, c'est à dire de l'offre et de la demande. La difficulté serait néanmoins d'avoir un comportement le plus impartial possible entre les enseignes.

1.2.1.2. Accélérer la mise à disposition des nouveaux produits et des promotions

La connaissance du niveau des stocks chez le distributeur est ici essentielle. Elle permettrait d'accélérer la mise à disposition en linéaire des nouvelles références, que ce soit de nouveaux produits ou des promotions. L'idée est de s'assurer que le niveau des stocks en entrepôts distributeur est au plus faible au moment où on lance une opération, de manière à ce que les nouvelles références concernées ne restent pas bloquées en entrepôt, bloquées par l'ensemble des anciennes références, qui n'ont pas encore été vendues et qui occupent la totalité de l'espace en linéaire.

Cette approche est très bénéfique et ce, à plusieurs niveaux:

- réduction des coûts de stockage: à peine le produit fabriqué, il serait déjà en linéaire,

- réduction des ruptures: le fait que les produits ne soient pas bloqués en stock permettrait de fluidifier le transfert de l'ensemble des autres produits de l'industriel,

- réduire le time to market: rien ne sert de concevoir de nouvelles formules et de nouveaux produits plus vite que les concurrents si ces produits restent ensuite bloqués en stock pendant une ou plusieurs semaines. Ce qui, in fine, est important, c'est de mettre en linéaire les produits plus vite que les concurrents. Ceci est d'autant plus important lorsqu'il y a un soutien publicitaire important. En cas de mévente, l'enseigne risque de retirer du linéaire les autres produits, ce qui générera des coûts de personnel, un désordre au niveau du stock et éventuellement une demande de reprise auprès de l'industriel, ce qui équivaut à la destruction des produits ou à leur revente auprès de soldeurs.

1.2.2. La diffusion de l'information via EDI pour permettre une bonne réactivité commerciale

La production et la transmission d'informations commerciales confidentielles en temps réel ne sont possibles que par les systèmes automatiques de type EDI. Autant, il apparaît relativement aisé d'implanter des systèmes EDI dans des canaux de distribution verticaux administrés, tels que la franchise, autant, un certain nombre de difficultés apparaissent dans le cadre de relations producteurs-distributeurs où chacun conserve une autonomie de décision. Les difficultés rencontrées sont:

- absence de masse critique
- définition d'une norme commune entre les distributeurs
- nature des informations à échanger.

Le comportement des distributeurs est très variable sur la manière de valoriser la récupération des données de caisses vis à vis des industriels. Les trois attitudes possibles sont:

- vendre les données (ce que fait déjà Carrefour aux panels de consommateurs). Cette attitude s'inscrit dans la volonté d'exercer un certain pouvoir et limite la relation de coopération au niveau logistico-opérationnelle,
- les transmettre à des industriels sélectionnés avec lesquels le distributeur développe un partenariat et attendre en retour des améliorations sur les performances du produit en linéaire. Cette solution permet de renforcer la prise en compte différenciée de l'enseigne et le caractère dual de la relation coopérative, tout en offrant la possibilité de hisser la coopération au stade logistico-commerciale, voire logistico-commerciale dans le cadre des canaux administrés,
- les communiquer au plus grand nombre d'industriels sans réelle contrepartie et sans suivi particulier.

Le service logistique en assurant un réapprovisionnement optimal du linéaire, sera alors garant de l'optimisation de l'assortiment.

Grâce à l'analyse fine de la rotation des produits en linéaire permise par les données scanning, l'industriel tout comme le distributeur seront en mesure de déceler les performances des produits en matière de rotation par point de vente. Il sera alors possible de déterminer les références qui se vendent mal, soit pour des raisons de positionnement de l'enseigne, de localisation géographique du point de vente ou de succès du produit auprès des consommateurs. L'enseigne sera en mesure de ne conserver en rayon que les produits à forte rotation, ce qui favorisera la clarté du linéaire et donc l'augmentation des ventes. Cela ne veut pas dire que le

nombre de références doit baisser en linéaire, mais qu'il faudra parallèlement concevoir des produits de plus en plus spécifiques aux enseignes.

La remontée des données scanning permettra aussi de mesurer le succès du lancement d'un nouveau produit ou d'une campagne de publicité.

Mesurer de façon instantanée les effets d'une campagne de publicité permettra enfin de déterminer son impact à court terme sur la consommation. Il sera alors notamment possible de reconcevoir très tôt le contenu du message publicitaire si les résultats se révèlent être décevants, ce qui entraînera une optimisation des dépenses engagées par l'industriel dans les annonces télévisées.

De la même manière, il sera possible de déterminer très rapidement, au moment du lancement d'un nouveau produit, les références de la gamme qui rencontrent un échec flagrant. Cela permettra de remplacer les références par d'autres plus appropriées et d'arrêter la production de ces références dans les usines afin qu'elles ne génèrent pas des queues de stocks entravant la bonne circulation des autres produits.

Une évolution graduelle a donc lieu entre l'étape précédente de coopération logistico-commerciale pour intégrer des objectifs nouveaux et donc des thèmes nouveaux de coopération. Ce qui apparaît fondamental, c'est que si précédemment, l'objectif majeur était de réduire les coûts des opérations logistiques par des techniques appropriées, ce qui passait par une clarté des flux, dans ce type de coopération producteur-distributeur, l'objectif majeur devient d'obtenir des gains orientés vers le client (conquête de nouveaux clients et fidélisation des anciens), qui se traduisent par un accroissement du chiffre d'affaires, de la marge commerciale et cet objectif ne peut s'envisager sans une différenciation des flux et la mise en oeuvre d'une véritable coopération de nature commerciale entre le producteur et le distributeur.

2. Thèmes nouveaux de coopération par rapport au type précédent

2.1. Prise en compte du merchandising dans la relation coopérative

L'efficacité des assortiments et de la gestion magasin est au coeur de la coopération logistico-commerciale. Producteurs et distributeurs se retrouvent sur les objectifs concordants suivants:

- maximisation de l'offre en fonction du potentiel de la zone de chalandise locale,
- amélioration de la part des achats réalisés dans un magasin donné,
- attraction et fidélisation des consommateurs cibles,
- exploitation des faiblesses de la concurrence.

Les principaux axes d'optimisation sont alors:

- une meilleure allocation de l'espace de chaque catégorie de produits
- une meilleure représentation des produits à l'intérieur de la catégorie
  - . produits à fort volume
  - . produits à forte marge
- une meilleure adaptabilité et réactivité aux aléas saisonniers

- une adaptation des paramètres de prix à chaque catégorie de produits
- une gestion des promotions adaptée à chaque catégorie.

Les données scanning peuvent être utilisées dans un objectif d'amélioration de la performance des assortiments en permettant:

- de suivre les performances et l'amélioration de la réactivité mesurées par:
  . la fréquentation
  . les achats par rayon et par catégorie
  . l'évaluation en comparaison des autres magasins
  . l'analyse de l'impact des actions (prix, merchandising, animation, promotions) sur le trafic, la consommation et la cannibalisation
- l'amélioration de l'adéquation à la clientèle en:
  . analysant les achats par positionnement (premiers prix, marque propre, marque leader)
  . déterminant les typologies de clientèle
- l'échange de données avec le fournisseur sur les résultats des actions sur le comportement des consommateurs, les résultats nationaux ou concurrents, les tendances des marchés et les plans publi-promotionnels par exemple.

2.2. Prise en compte des paramètres logistiques dans les conditions générales de vente

Ce n'est qu'à ce stade de partenariat, que les conditions générales de vente (CGV) sont travaillées au niveau de l'industriel en cohérence commerciale et logistique avec les spécificités d'une enseigne donnée. Celles-ci doivent traduire les compétences et les décisions, qui sont prises à un niveau supérieur que celui directement impliqué dans le partenariat, c'est à dire ici au niveau de la direction générale.

2.2.1. Structure classique des barêmes

D'une manière générale, les conditions tarifaires apparaissent opaques et complexes. Les dernières mesures relatives à la réforme du droit de la concurrence intégrées dans la loi Galland (été 1996) tentent d'instaurer des règles de facturation qui apportent plus de transparence dans les négociations entre producteurs et distributeurs. Cette réforme distingue les conditions générales de vente des "contrats de coopération commerciale" pour prendre comme référence le prix unitaire net, ce qui permet d'évaluer le seuil de revente à perte. Il faut entendre par "coopération commerciale" tout service qui n'est pas lié à la relation achat-vente de produits, comme la logistique, l'entreposage et l'aménagement de têtes de gondole. Ces services donnent lieu à des marges "arrière" qui sont des avantages différés "hors facture". Cette nouvelle législation a provoqué un durcissement de la positon des distributeurs, qui voient leur marge de manoeuvre rétrécir pour définir leurs prix de revente en magasin.

Par ailleurs, il n'y a pas de parfaite corrélation entre les barêmes quantitatifs et les coûts distributifs (Tordjmann, 1982). Certains tarifs présentent une structure en palier et en pourcentage du chiffre d'affaires. Cette structure ne met pas en évidence le lien avec les coûts logistiques réels.

Le tableau suivant présente les principaux postes constitutifs de ces conditions tarifaires et l'origine de ces postes:

Postes	Rubriques
Remises tarifaires	Prix tarif unitaire hors taxes Barême dégressif quantitatif Tarif de base grande distribution Remises tarifaires inconditionnelles Remises promotionnelles Remises quantitatives supplémentaires Remises inconditionnelles de collaboration commerciale Remise pour référencement Remise pour engagement de marchés
Ristournes annuelles conditionnelles	Escompte Ristournes de gamme Ristournes d'objectifs Remises pour bonne conduite
Remises de fonction ou transfert de charges	Logistique si enlèvement de la marchandise par le distributeur au départ site fournisseur
Achat de services aux entreprises de commerce	Budgets destinés à faire la promotion du magasin Budgets liés à la mise en place et à la promotion de la marque Budgets liés à des opérations en association avec le distributeur

adapté de Molle, 1992

Tableau n° 2: Principales composantes des conditions générales de vente

2.2.2. Structure de barêmes issus d'une approche coopérative

Les expériences de barêmes de vente intégrant la composante logistique sont très limitées et résultent d'une approche coopérative volontariste. Il est possible d'identifier, selon nous, trois types de remises accordées par le producteur au distributeur:

- (1) la remise de redistribution, quand la livraison se fait sur entrepôt. Cette remise correspond à une économie essentiellement générée sur les coûts administratifs, résultant d'une diminution du nombre de commandes à gérer,
- (2) la remise quantitative de livraison, qui est fonction de la quantité commandée et livrée,
- (3) la remise pour palette homogène en distinguant les palettes multi-produits ou mono-produit.

Dans une approche coopérative, la remise correspond à l'économie de coût logistique.

La démarche d'élaboration d'un barême commercial intégrant des paramètres logistiques devrait être la suivante:

- reconstituer le coût logistique total (physique, administratif, stock) par tranche de poids (voir chapitre 5, section 2) et par type de manutention (chapitre 5, section 3)
- analyser les livraisons en terme d'histogramme et de distance (chapitre 4, section 4)
- convertir en nombre de points (valeur logistique) et non en francs le coût, en tenant compte du colisage (plus petit multiple commun au niveau du

conditionnement, chapitre 5, section 3). L'avantage d'avoir recours à une unité de compte telle que les points est de gérer les problèmes d'arrondi sur les fractions de palette

- adapter le tarif au distributeur, c'est à dire aux caractéristiques logistiques du distributeur (taille de commandes, distribution géographique, types de point de vente,...).

La mise en oeuvre d'une telle démarche permet, à titre d'exemple, de définir 6 tranches de poids, relatives aux coûts de transport, et 3 types de conditionnement (carton, couche palette et palette complète homogène), ce qui conduit à distinguer 18 situations logistiques de livraison.

Dans un second temps, une fois la relation de coopération logistico-commerciale en place, nous pensons qu'il serait intéressant de développer une recherche basée sur des modèles de décomposition de fonctions d'optimisation. La question posée est de savoir quelles sont les fonctions économiques locales, représentées au niveau de chaque acteur de la relation par les quantités achetées et les conditions générales de vente, qui permettent d'optimiser les décisions de chaque acteur tout en conduisant à l'optimum global. Cette approche permettrait de prendre en compte les effets négatifs des incitations liées aux remises quantitatives (activité non lissée) par l'intégration, par exemple, d'un surcoût de production.

3. Conditions de succès et d'échec

Rappelons que la coopération logistico-opérationnelle consiste à résoudre les problèmes de façon ponctuelle et de mettre en priorité l'accent sur les problèmes de type opérationnel. La résolution des problèmes de type opérationnel a pour caractéristique de générer des résultats sur le court terme. Cette première étape est néanmoins importante pour promouvoir les projets de coopération logistico-commerciale tant en interne qu'en externe. En effet, au stade logistico-opérationnelle en interne, la restructuration du service logistique et l'amélioration de l'interface avec la fonction commerciale ne sont pas suffisamment engagées pour permettre un partenariat constructif sur le plan commercial.

Des mesures d'accompagnement sont alors nécessaires pour élargir le champ de la coopération:

- se préparer en interne en:

. *intégrant la logistique*: la priorité à ce niveau est sans doute la résolution des problèmes d'interface existant entre la fonction logistique et les fonctions marketing et commerciales. La question est de savoir comment il est possible de développer une logistique intégrée en externe avec les distributeurs, si l'industriel n'est pas capable de l'intégrer en interne. Ici, ce sont les interfaces logistique/commerce et logistique/production, qui sont visées. L'interface logistique marketing est traitée dans le mode de coopération logistico-marketing,

. *se préparant au plan technique*: le fait que les codes barres ne permettent pas de distinguer les produits normaux des produits promotionnés, pose clairement des problèmes, étant donné dans certains cas le fort pourcentage de ventes réalisées grâce aux promotions. La réception de commandes via EDI est encore faible. Beaucoup de distributeurs considèrent en effet que la masse critique n'est pas suffisante pour bénéficier des réductions de coûts que leur permettra EDI,

. *développant une approche enseigne* aussi bien au niveau commercial que logistique:

- en terme de structure tant au niveau logistique que commercial et d'évolution des métiers. Les conséquences organisationnelles seront explicitées ultérieurement (chapitre 8),
- en terme d'outils, principalement liés aux systèmes d'information (cf. fonction catalogue enseigne, qui permet de mieux gérer la différenciation au niveau des commandes, développement de monographies sur les enseignes dans le but de favoriser la culture d'enseigne, élaboration d'indicateurs dédiés à chaque enseigne).

. *respectant les règles de base*, ce qui signifie que:

- l'ensemble du système repose sur des engagements mutuels. Les commerciaux vont s'engager sur une quantité de produits (éventuellement quotas) associée à une période (situer la fin des opérations spéciales, laisser un temps limité pour écouler les stocks résiduels, accepter la taxation sur les invendus) et un client. Les responsables des stocks s'engageront sur les dates de mise à disposition et les quantités après consultation des usines. La logistique s'engagera pour sa part sur la livraison des produits,
- si la remise en cause de l'existant reste possible, le planning des opérations et les conditions commerciales doivent être figés une fois pour toute à un moment précis. C'est l'objet de la réunion "prévision vente" (validation des catalogues de base en catalogue actifs, décrite dans le chapitre 5). Il sera alors exclu d'envoyer des notes de modification de documentation de vente le 25 du mois sur des opérations qui ont commencé le 15,
- il faut faire correspondre l'offre à la demande et non pas l'inverse comme cela est bien souvent le cas aujourd'hui,
- à des règles de masse au niveau du suivi des opérations, on substitue des règles adaptées à chaque client, garantes de sa satisfaction,
- la façon d'aborder les problèmes au quotidien doit être revue. La mise en place des groupes de travail sur des projets transversaux permettront d'anticiper les demandes éventuelles des clients et/ou d'un service de l'entreprise.

- se préparant en externe en:

. *développant des relations de confiance* afin de favoriser l'échange d'informations selon les modalités suivantes:

- apprendre à communiquer autrement avec les distributeurs que par des rapports commerciaux. Ce point apparaît essentiel si l'on veut susciter des relations de confiance,
- favoriser l'échange d'informations. Cet échange d'informations concerne aussi bien les résultats de taux de service de l'industriel avec une enseigne donnée que les réformes entreprises en interne chez l'industriel. L'essentiel est de jouer la transparence et d'entrer dans une logique d'échange d'informations. C'est certainement à l'industriel d'être pro-actif, puisque c'est souvent lui qui a le plus à gagner,

. *gérant mieux l'interface logistique / commercial* par l'implication des commerciaux dans les réunions de développement,

. *se donnant les moyens d'être rapidement efficace* afin de motiver les deux parties prenantes. Il est important de mettre en place des projets à effets bénéfiques rapides, c'est à dire commencer par des actions simples, qui mettent en confiance.

Section 2: Une application approfondie: le cas du partenariat cosmétique entre Lascad et Comptoirs Modernes

1.Les objectifs et les motivations des deux acteurs de la coopération logistique dans le cadre du partenariat cosmétique

1.1. Les objectifs et les motivations du producteur LaScad

La logistique et plus particulièrement le partenariat logistique entre un industriel comme LaScad et ses distributeurs, constituent un enjeu stratégique à double titre:

- accroître le chiffre d'affaires, en recrutant de nouveaux consommateurs et en augmentant la valeur moyenne du panier, ce qui répond à la stratégie commerciale,
- diminuer les coûts logistiques et administratifs pour améliorer la profitabilité, ce qui est cohérent par rapport à la stratégie du groupe l'Oréal.

En effet, sur les autres territoires de coopération, LaScad peut être considéré comme leader pour lesquels il lui suffirait de renforcer sa position, comme le montre le tableau suivant:

	Logistique	**Promotion**	**Assortiment**	**Nouveaux produits**	**Linéaire**
Principes	Qualité de service, accélération des flux, mise en place EDI, support de la relation commerciale	Achat d'impulsion, stimulation de la demande, push commercial	Assortiment large, segmentation développée, implantation par marques	Nouvelle gamme, nouvelles formules, apport de valeur, développement du marché, introduction rapide, 100% DN/DV	Séduction, ilôt beauté, implantation par marque, théâtralisation
Propositions de projets	Optimisation des flux, commandes alloties, direct vs entrepôt, gestion partagée	Redéfinition du rôle de la promotion, tableaux de bord d'analyse, critères de sélection	Quelles propositions d'assortiment ? Tableaux de bord, contrôle de gestion, développement de tests magasins	Comment introduire plus vite et plus fort les nouveaux produits ? Test données scanning	Comment développer la référence l'Oréal en merchandising

Tableau n° 3: Territoires de coopération dans le partenariat cosmétique

Le cas que nous approfondissons dans cette section appartient majoritairement au mode de coopération logistico-commerciale. Néanmoins, d'autres fronts de relations coopératives sont engagés par cet industriel avec ses distributeurs. Un ensemble d'actions sont développées au niveau de la résolution dysfonctionnements relatifs aux opérations administratives. Par contre, il n'y a pas de véritable démarche de rationalisation ou d'optimisation sur les opérations physiques et de volonté de standardisation ou de routinisation sur les échanges

d'informations. Au contraire, c'est la recherche d'une gestion différenciée de l'information, qui est d'abord recherchée. Les systèmes automatiques de réapprovisionnement ne constituent pas un enjeu majeur. Par ailleurs, les responsables marketing de l'industriel et du distributeur sont sollicités pour mettre au point des produits conçus spécifiquement pour les clients acheteurs de l'enseigne, voire d'un point de vente. Il s'agit ici de démarches ponctuelles et non systématiques. Pour reprendre notre mode de formalisation présenté dans le chapitre 1 (section 1), le cas Lascad-Comptoirs Modernes peut être représenté par la pondération des trois modes génériques de coopération suivante:

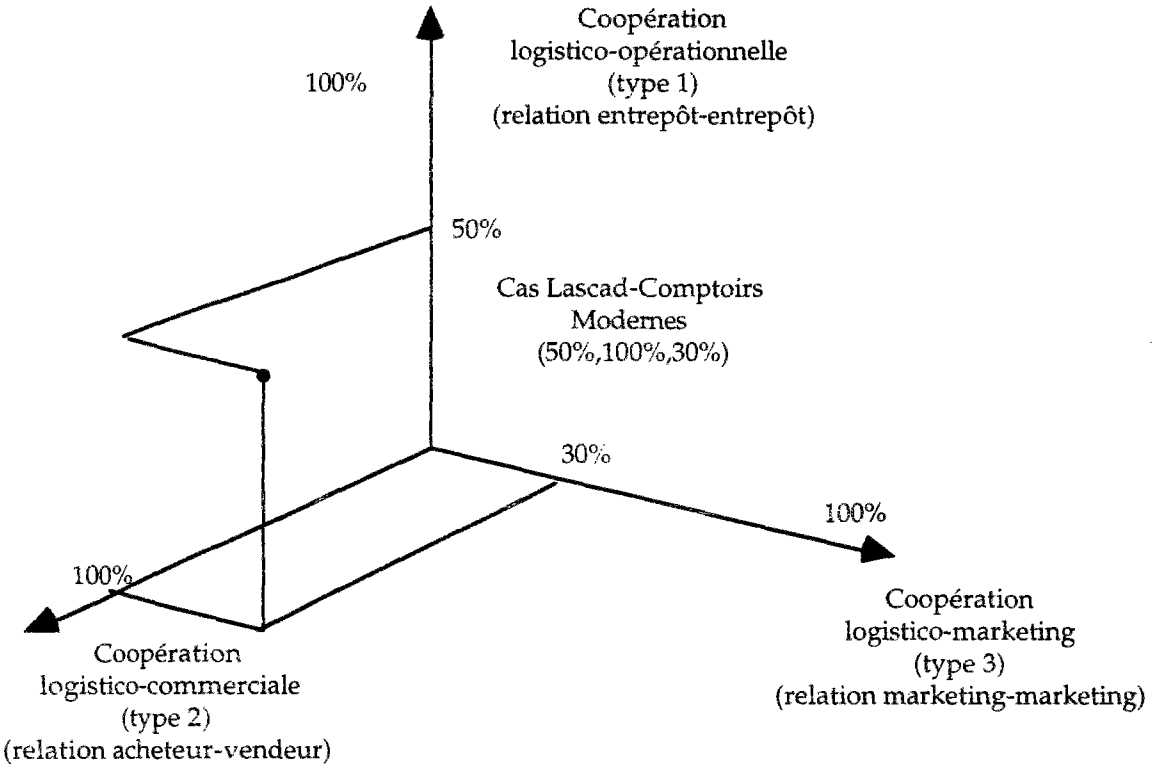


Figure n° 2: Positionnement de la coopération Lascad-Comptoirs Modernes

Le développement d'un partenariat avec les enseignes de la grande distribution s'accompagne de la création au sein de LaScad d'un poste de responsable du "Partenariat Logistique Enseigne". Il ne s'agit pas pour LaScad de proposer un sur-service à ses clients de la grande distribution, mais d'apparaître comme détenteur d'une maîtrise technologique en particulier sur EDI (mais dans le sens de la diminution des litiges sur factures du fait de la complexité des conditions tarifaires et de l'utilisation de l'outil pour accroître la réactivité commerciale) et sur les systèmes de réapprovisionnement automatique, pour se positionner dans une perspective concurrentielle en leader de la coopération logistico-commerciale, ce qui ne fera que renforcer son image actuelle de leader en terme de marque. Il s'agit également de rendre visible en interne et en externe le fait que la performance du produit à la vente passe par une coopération entre producteurs et distributeurs.

Comme nous l'avons identifié dans ce qui précède, la logistique cosmétique est particulièrement dépendante du caractère hautement promotionnel de l'activité

commerciale: 60% des volumes sont vendus en promotion dont 40% en OS (opérations spéciales de tête de gondole) et le reste en linéaire; 1 produit est en moyenne promotionné 6 fois par an et plus de 50% du chiffre d'affaires est réalisé dans les 3 derniers jours du mois. Il est donc clair que le flux logistique est constitué de deux familles logistiques: les produits promotionnés et les produits en linéaire. Par définition, les produits promotionnés sont des Produits à Quantité Limitée (PQL) qui conduisent généralement à des ruptures de stock et à la nécessité d'arbitrer l'affectation des pénuries entre les distributeurs.

La spécificité du partenariat cosmétique est donc de dépasser le cadre strict logistique à l'intégration de la composante commerciale dans la définition des objectifs du partenariat. Lascad ne cherche pas à mettre en place un partenariat uniquement logistique, mais une politique de partenariat élargie où la logistique intervient dans le cadre d'un contexte plus global: l'augmentation des ventes notamment par la diminution des ruptures. Néanmoins, si la logistique ne constitue pas le seul axe de partenariat envisagé par Lascad, elle demeure la porte d'entrée privilégiée du partenariat.

	Actions commerciales	Réduction des ruptures	Diminution des coûts logistiques
Partenariat classique	+	++	+++
Partenariat cosmétique	+++	+++	++

Tableau n° 4: Comparaison des objectifs du partenariat classique avec ceux du partenariat cosmétique

Si l'objectif recherché ne varie pas en fonction des distributeurs, les moyens à mettre en oeuvre seront en revanche de plus en plus différenciés tant au niveau commercial que logistique, enseigne par enseigne.

Par exemple, l'OAP, une des quatre affaires de l'Oréal, préconise de travailler sur l'animation de l'espace HBS en développant un merchandising relationnel avec des animations et des conseils. Ceci permettra à Système U Ouest d'adopter un positionnement stratégique différenciateur (apporter un plus en apportant son expertise). Cette mesure s'intègre en effet parfaitement dans le positionnement commercial choisi par l'enseigne: apporter un plus au client, qui ne doit plus être considéré seulement comme un consommateur. De plus, la démarche de conseil apporte une réelle valeur ajoutée à une grande surface généraliste coincée entre les discounters et les sélectifs. Bien entendu, cette démarche ne correspondrait pas du tout au positionnement d'enseignes comme Leclerc (offrir les prix les plus bas). De même, limiter les ruptures avec les distributeurs livrés en direct n'est pas la même chose qu'avec ceux livrés via entrepôts.

L'offre n'est alors plus la simple addition de produits tangibles et de services associés en fonction des besoins et de l'identité propre de chaque acteur indépendamment, mais devient au contraire le fruit d'une élaboration commune et précise de l'ensemble des partenaires engagés dans un processus de réponse à un besoin spécifique du marché. La recherche de synergies dépasse alors le cadre de

l'harmonisation des modes de fonctionnement individuels pour devenir l'élaboration d'une stratégie commune de recherche de compétitivité globale.

L'objectif de Lascad dans le cadre du partenariat cosmétique, qui est une des composantes de sa stratégie commerciale, est clairement d'être au service de "l'exception cosmétique", donc de la performance commerciale. Les questions posées sont donc:

- comment optimiser les flux en préservant la dynamique commerciale ?
- comment diminuer les ruptures en rayon ?
- comment accélérer la mise en place des produits en rayon ?

Les objectifs dédiés au partenariat cosmétique deviennent alors:

- éliminer les dysfonctionnements (réduire les litiges factures et marchandises de 60%), dans une dynamique identique au type logistico-opérationnel en mettant en oeuvre, comme nous l'expliciterons, un ensemble d'outils internes appropriés et d'outils partagés avec le distributeur,
- augmenter le taux de service (délai, quantités,..),
- accroître le chiffre d'affaires par:
  . de meilleures prévisions
  . l'accélération de la mise en place des nouveaux produits
  . la mesure de l'efficacité des actions promotionnelles
- accélérer les flux, c'est à dire amélioration de la rentabilité du linéaire par:
  . l'élimination des ruptures de 50%
  . la diminution des sur-stocks de 30%

1.2. Les objectifs du partenariat cosmétique présentés par Lascad

Alors que les partenariats divers (surgelés, produits frais, produits de forts volume tels que les lessives) sont focalisés sur les aspects logistique, informationnel et de gestion des commandes, le partenariat cosmétique met en plus des axes précédents l'accent sur le marketing, le commercial et le merchandising.

En effet, globalement, les objectifs des distributeurs dans le cadre d'un partenariat logistique au sens strict avec un industriel est d'abord la recherche de productivité. Il va donc chercher les moyens de réduire les stocks, ce qui passe par:

. le passage sur entrepôt ou plate-forme

. la réduction des assortiments, ce qui est contradictoire avec l'axe commercial "innovation" de l'industriel

. la diminution ou le lissage des promotions, ce qui va à l'encontre du comportement des commerciaux qui supportent la vente des produits par les promotions

. la réduction de la profondeur du rayon

. la diminution des délais de livraison, qui implique une plus grande réactivité de l'industriel

. la réduction des coûts de réception, qui implique de travailler les cadencements des expéditions et les modalités de livraison.

Les dangers sont donc réels et ne rien faire signifie pour l'industriel:

. l'obligation de passer sur entrepôt et d'accorder des remises logistiques

. une réduction drastique des stocks, ce qui est globalement économiquement attractif, mais dans la logique commerciale actuelle d'occupation du linéaire par les offres produits, est une menace concurrentielle forte,

. la réduction des assortiments,

. la perte de chiffre d'affaires à moyen terme,

. et enfin, la perte de dynamique promotionnelle.

La réponse à de telles menaces stimulée par l'industriel, qui est la force de proposition principale, le distributeur étant plus en position attentiste, est d'anticiper pour "maîtriser" ces changements incontournables et "conduire" le partenariat. Les objectifs de Lascad deviennent alors de:

. défendre l'exception cosmétique

. garantir leurs assortiments

. optimiser la logistique et de diminuer les ruptures

. assurer la dynamique promotionnelle

. mettre en place des partenariats gagnant-gagnant.

Les thèmes constitutifs du partenariat cosmétique sont les suivants:

-1. mieux coordonner les flux d'information entre Lascad et le distributeur.

Les outils mis en place concernent:

. l'apport de l'EDI, qui doit permettre de réduire les activités à valeur ajoutée faible (frais de personnel liés à la saisie des commandes) ou nulle (erreurs impliquées par les saisies de commande, qui entraînent de nécessaires ressaisies et des refus de livraison de la part des distributeurs, d'où des sur-coûts de préparation de commandes, de transport, de réintégration de la marchandise en stock et administratifs liés à la modification de la facture initiale et donc à l'établissement d'avoirs), de limiter le manque à gagner lié aux ruptures entraînées par des erreurs administratives, aux retards de paiement des clients et au temps perdu à des activités à valeur ajoutée nulle,

. la coordination des dates de passage de commande et de traitement des commandes, ce qui signifie l'élimination des temps de rétention pour traiter les commandes à date fixe,

. la mise en place des codes barres harmonisés sur les caisses et palettes, qui permet de:

- réduire le temps passé pour le contrôle du chargement au départ et à l'arrivée,
- simplifier les tâches de rangement,
- servir de support d'inventaire permanent pour les marchandises dans l'entrepôt. L'emploi de normes contradictoires par le fournisseur et le détaillant est l'obstacle principal à surmonter tout particulièrement en ce qui concerne le code barre sur la palette.

-2. mieux coordonner les flux physiques entre Lascad et le détaillant, ce qui passe par une gestion optimisée des emballages, des palettisations, des moyens de transport, des stocks, des opérations de contrôle, des opérations de préparation des

commandes pour livraison sur entrepôt, une meilleure organisation des produits sur les palettes et dans les camions pour le circuit direct, de la planification de l'arrivée des marchandises dans l'entrepôt distributeur.

1.3. Le processus de sélection du distributeur associé au partenariat cosmétique de Lascad

Sur l'année 1995, trois enseignes de distribution (Auchan, Système U, Comptoirs Modernes) ont été testées pour initialiser une démarche partenariale sur les produits cosmétiques. Le tableau suivant présente les objectifs affichés par Lascad et les projets de contenus du partenariat envisagé avec Auchan:

Caractéristiques du projet	
Objectifs du partenariat	"Gains partagés de chiffre d'affaires et de rentabilité par l'amélioration du service au consommateur"
Pourquoi Auchan ?	Chiffre d'affaires au m2 le plus élevé des hypermarchés Favorise les marques nationales Favorise les référence à fort volume Livraison directe sur magasins
Pourquoi Lascad ?	6% des références 12% des ventes et plus forte rotation du rayon Seule affaire de L'Oréal à représenter 10 méga-marques Large opportunité de promotions n°1 en volume de la profession, 140 millions d'unités en 1995
Contenu du projet 1. Gestion partagée des approvisionnements	- mise en place de l'EDI: . EDI-commandes . EDI-fiches produits . planning, test,... - gestion de la rupture en linéaire: . identification des ruptures, causes, produits . solution logistico-merchandising . solution merchandising qualitatif - optimisation des approvisionnements: . identification des dysfonctionnements . fréquence des livraisons . gestion des reliquats, des substitutions . optimisation par catégorie de produits . optimisation par type de flux (promo, permanent) - gestion partagée des approvisionnements: . mode de réappro, fréquence, procédure de validation, sorties caisses . tableaux de bord d'indicateurs de gestion des appros (stock mini, maxi, promotions, opérations spéciales, stockage stratégique,...) . tableaux de bord de mesure de la performance (taux de service, rentabilité,...)

Contenu du projet 2. Gestion des opérations	- analyse des ventes: . ventes de produits en promotion versus produits standard . répartition du chiffre d'affaires journalier, hebdo, mensuel - analyse de l'impact des promotions sur les ventes: . promotions en linéaire (volume additionnel, impact visuel,...) . promotions en tête de gondole (volume versus ventes moyennes, impact sur une période de plusieurs semaines, par catégories de produits,...) - test d'un nouveau système de rémunération de location d'espaces: . rémunération par rapport au type de produit . rémunération en fonction du volume des ventes

Tableau n° 5: Caractéristiques du projet de partenariat Lascad-Comptoirs Modernes

Ce projet de partenariat n'a pas abouti, car les objectifs de travailler sur les questions relatives au merchandising dépassaient le cadre du partenariat que souhaitait mettre en place Auchan. Le processus de sélection du distributeur est une mesure du risque par rapport à l'engagement.

Le choix de Comptoirs Modernes s'est alors imposé à partir de juillet 1995 à partir d'un constat fait par le groupe Comptoirs Modernes: "Le groupe l'Oréal à travers ses livraisons, facturations, stockage, actions promotionnelles, génère un certain nombre de litiges et de dysfonctionnements." L'approche que propose donc le distributeur est du type réactif pour résoudre un certain nombre de problèmes relatifs à un domaine technique de la logistique. L'industriel, pour lequel la logistique est au service de l'action commerciale, a englobé cette dimension dans une perspective intégrant l'axe commercial et l'axe merchandising. Les deux axes développés en parallèle sont alors:

- logistique/commercial
- merchandising.

C'est sur l'initiative de l'industriel, que le partenariat initialement réduit à l'axe technique a donc été étendu en prenant en compte des sujets de nature commerciale:

- l'assortiment
- le linéaire
- les promotions

afin de s'inscrire dans une démarche globale intégrant "l'exception cosmétique".

1.4. Les objectifs du distributeur Comptoirs Modernes et les thèmes retenus du partenariat entre Lascad et Comptoirs Modernes

Le principal souhait du groupe Comptoirs Modernes était de développer principalement des outils et méthodes afin d'améliorer tous les axes logistico-commercial. Il s'agit donc d'optimiser la logistique existante et alors seulement de développer les ventes. La dimension commerciale ne vient donc qu'en seconde préoccupation et les dirigeants de cette enseigne affirment même que "la gestion partagée des approvisionnements ne doit pas diriger la politique commerciale".

Comme nous l'avons souligné précédemment (chapitre 3, section 2, 2.1.3.), la politique d'achat de Comptoirs Modernes est fortement marquée par des pratiques spéculatives: taux de promotions élevé, niveau de stock important principalement en opérations spéciales et de nombreux achats en circuit parallèle.

Ce qui est important, c'est que chaque chantier logistique débouche sur une approche plus globale. Ne travailler que sur les coûts est bloquant. Il est nécessaire de travailler sur les caractéristiques commerciales du client pour remettre en cause le système logistique de départ.

Le contenu du partenariat entre Lascad et Comptoirs Modernes est composé de quatre axes logistico-commerciaux:

Axes du partenariat et objectifs dédiés	Contenu du partenariat par axe
1. Litiges et qualité de service: amélioration des conditions d'approvisionnement	- Flux physique: . définition des règles d'approvisionnement (substitution, complémentaire) . définition d'outils de suivi de la qualité de service en livraison de marchandise (conformité, ponctualité, conditions de réception) - Flux d'information: . mise en place d'outils d'aide à la commande via EDI (passation de commandes, fiches produits, catalogues, articles mensuels, avis d'expédition) - Aspects financiers: . facturation . ristournes
2. Politique promotionnelle, hausse de tarif et gestion des approvisionnements: rationalisation des promotions et lissage des approvisionnements	- Politique promotionnelle (planning promotionnel, opérations spéciales, renfort fin de mois). Il y a accord pour travailler sur le planning promotionnel lissé, mais Lascad ne veut pas être lésé par rapport aux autres fournisseurs - Lissage hausse de tarif
3. Massification des flux et filières d'approvisionnement: réduction du coût de la filière d'approvisionnement	- Etude de filière: . livraison directe . livraison sur entrepôt (étude des barêmes quantitatifs, cross docking,...) . groupage commande pour les 4 affaires de l'Oréal . règlement du portefeuille des achats parallèles
4. Conditionnement et coûts logistiques: adaptation des conditions aux contraintes magasins et entrepôts	- Conditionnement magasins: étude PCB, SPCB,... - Conditionnement entrepôts: taille palette, couche - Coût logistique
5. Aspects linéaires: optimisation des implantations magasin	- Assortiment: connaître l'assortiment minimum pour gérer la meilleure réponse aux consommateurs, la marge et le chiffre d'affaires optimal - Implantation: étude des comportements et attitudes des consommateurs pour connaître leur compréhension de l'offre

Tableau n° 6: Axes du partenariat

Ces axes de collaboration montrent que l'on est bien dans une logique qui dépasse le cadre strictement logistique, technique et opérationnel, et des aspects commerciaux et financiers sont pris en compte.

L'axe 1 a pour vocation de résoudre les problèmes afin de dégager les opérationnels de la logistique des deux partenaires et de leur permettre de s'investir dans des démarches à valeur ajoutée.

L'axe 2 est beaucoup plus ambitieux et ne peut s'envisager sans une participation active des commerciaux, puisqu'en particulier, les mécanismes de hausse de prix sont abordés dans un but de lissage. La règle définie au départ était:

. les approvisionnements devront correspondre dans leur évaluation à 8 semaines de consommation moyenne,

. les passations de commande hebdomadaire seront effectuées au fur et à mesure des besoins avec solde sur les 3 dernières commandes.

Le résultat de ce test fût que les 8 semaines d'approvisionnement ont été données par le responsable partenariat du distributeur sans concertation avec les approvisionneurs, et que cette estimation de commande ne tenait pas compte d'un stock important. Ainsi, après 4 semaines de commandes, 10% de l'estimation ont été seulement commandés.

L'axe 3 étudie les alternatives d'approvisionnements physiques depuis les sites logistiques de l'industriel vers les sites logistiques ou les magasins du distributeur.

L'axe 4 focalise les questions relatives aux conditionnements et propose d'étudier les solutions qui favorisent les économies liées à ce facteur de coût.

A ces 4 axes de nature logistique et commerciale, est rattaché un 5ème axe qui permet de hisser ce type de partenariat à une véritable coopération logistico-commerciale: le merchandising. Cette dimension supplémentaire fait converger l'objectif fortement recherché par Lascad de considérer l'aménagement du linéaire comme espace de vente dans son souci de "théâtralisation" de celui-ci et l'objectif de Comptoirs Modernes de limiter ses achats spéculatifs, ce qui conduisait à des stocks importants (75 jours de stock dans le site logistique de Meaux) et donc à un bilan économique incertain sur ces opérations promotionnelles. Il s'agit donc ici d'analyser les assortiments et de définir des linéaires adaptés.

Des priorités ont été définies entre ces axes, qui sont les suivantes dans l'ordre décroissant:

- litiges et qualité de service
- politique promotionnelle, hausses de tarif et gestion des approvisionnements
- aspects linéaires
- massification des flux et filière d'approvisionnement
- conditionnement et coûts logistiques

2. La démarche du partenariat

La mise en oeuvre du partenariat cosmétique comporte des actions à court terme et à moyen terme. Le plan d'action court terme a été déterminé de la manière suivante:

- accord sur les principes généraux du partenariat
- choix des hypermarchés
- identification des groupes de travail
- information des personnes concernées (directeurs de magasins, acheteurs, représentants, responsables commerciaux). Il s'agissait d'exposer la méthodologie de

coopération fournisseur-distributeur développée par les deux acteurs (novembre 1995)

- redéfinition des études préalables (état des lieux, objectifs à atteindre, chronologie). Cette étape a permis d'analyser le diagnostic de la relation Lascad-Comptoirs Modernes et de présenter les axes de travail mis à jour (janvier 1996)
- définition des tableaux de bord communs de suivi
- mise en place du planning et des réunions du Comité de Pilotage

2.1. Principaux éléments du diagnostic

Lascad et Comptoirs Modernes travaillent avec un catalogue de 77 références, sur les 300 que comptent Lascad et sur les 10 méga-marques que compte Lascad. Le tableau suivant montre les principaux éléments du diagnostic et les axes de travail issus de cette analyse:

Eléments du diagnostic	Axes de travail et solutions envisagées
Aspects logistiques	
La qualité de service n'est que de: . 94% en moyenne en terme de ligne de commande et conformité. Cette QS peut descendre sur certains produits à 75% pour un délai moyen souhaité de 5 jours, . 68% en terme de commande, commandes promotionnelles exclues, . 100% en terme de ponctualité à la journée De nombreux problèmes sont liés entre à des différences entre marchandise commandée et livrée. Ne sont jamais livrés en 1 seule fois avec les produits attendus. Toute substitution désorganise complètement leur réception et leur merchandising magasin.	Amélioration de la qualité de service, de la ponctualité horaire, des conditions de réception et étude des possibilités de livraison le samedi. Présentation d'indicateurs suivis par le Service Client. Outils d'aide à la commande via EDI: la mise à jour du fichier article permettant la passation de commande EDI sera possible prochainement sur l'entrepôt Comptoirs Modernes test. Proposition de Lascad d'envoi: . de fiche produit . du catalogue article mensuel . d'avis d'expédition Règles d'approvisionnement: il a été décidé qu'aucune substitution (automatique ou discutée) de produits ne sera effectuée par rapport à la commande initiale. L'avis d'expédition (disponible 48 H avant la livraison) permettra à l'approvisionneur de déclencher une commande de reliquat dont la constitution pourra être étudiée en collaboration avec le service commande de Lascad.
71% des conditionnements magasin, 95% des palettisations et 34% des couches ont une couverture supérieure à 20 jours Les magasins sont livrés 3 fois par semaine	Etude de la réduction des tailles des conditionnements par mise en place de SPCB et de palette de taille intermédiaire Livraison des articles directement en SPCB, donc suppression des PCB (économie d'emballages et productivité de la préparation en entrepôt) Effectuer une étude économique de commande au carton pour les références où la couche représente plus de 20 jours (34% des articles)

Les aspects promotionnels prennent 3 formes: . les plannings promotionnels, . les renforts promotionnels de fin de mois (4% de remise supplémentaire pour toute commande en décembre 1995 afin de réaliser l'objectif de chiffre d'affaires se traduit par 35 jours de stockage spéculatif) . les hausses de tarif (chaque hausse entraîne un stockage spéculatif de plus de 80 jours) Ils ont un fort impact sur le niveau des stocks et sont perturbateurs de flux pour le fournisseur et le distributeur, car ils provoquent: . le stockage de lots (délotés pour être vendus par unité à un prix acceptable par le consommateur) . la réalisation de pont promotionnel (stockage pour atteindre une nouvelle période promotionnelle) . des variations d'activité importantes voire des ruptures chez le fournisseur (satisfaire aux spéculations)	Développement de plannings promotionnels lissés. Linéarisation des hausses de tarif. Pour calculer le système de lissage, il faut décider: . la base de calcul des quantités à lisser . le champ du lissage (société ou groupe en tenant compte des spécificités régionales) . la durée du lissage (entre 8 et 12 semaines) Mettre en place des plannings promotionnels centrés sur le consommateur et non plus sur le distributeur.
Distribution physique Chaque division l'Oréal dispose de sa propre plate-forme d'expédition dont plusieurs se trouvent dans la zone de chalandise de CM. L'acheminement des marchandises des plusieurs divisions l'Oréal est réalisé par des prestataires logistiques communs	Réflexion sur le rassemblement de marchandises de plusieurs affaires par un prestataire logistique l'Oréal et l'enlèvement (gain sur optimisation des chargements)
Le barême quantitatif est adapté aux livraisons d'hypermarchés en direct et non à celles d'entrepôts (le palier maximum représente 2 à 3 jours de consommation). La structure du barême quantitatif est la suivante: . 500 points: franco . 1000 points: 2% . 6000 points: 3% L'achat en parallèle de produits Lascad (> 10% des volumes) pénalise l'atteinte des barêmes quantitatifs et le niveau de stock. L'offre est jugée trop complexe et comporte trop de promotions.	Etude des modes d'approvisionnements (livraison directe,...), de leurs conséquences sur le barême quantitatif Trouver un accord commercial permettant de réintégrer les achats parallèles chez Lascad. Mettre en place un barême quantitatif adapté aux volumes d'un entrepôt. Etudier les possibilités d'enlèvement et de livraison le samedi.
Le stock moyen est élevé (56 jours), dont 48 jours de stocks spéculatifs Certains produits 120 jours de couverture, certains articles ont des sorties mensuelles en 3 unités seulement	Plusieurs actions doivent permettre de réduire ce stock (lissage, politique promotionnelle,...)
Aspects financiers	

Sur 17 factures d'octobre à décembre 95, on a noté 70% d'anomalies prix et/ou quantité.	Réduction des litiges par rapprochement du service approvisionnement CM et service client Lascad (détermination de règles de gestion,...). Etude de la facturation en date de livraison, mise en place du virement.
Les participations financières sont facturées 1 mois après la prestation et sont réglées à 45 jours, les ristournes sont payées à 78 jours	Facturation dès la fin de la prestation, étude des délais de paiement, déduction,...
Aspects merchandising	
25% des articles ont une couverture supérieure à 60 jours	Revoir la politique de gamme en terme de largeur

Tableau n° 7: Diagnostic et recommandations

Les éléments forts du tableau précédent sont:

- la répartition des litiges sur factures est la suivante:

Nature du litige	Part
Facture sans problème	29,4%
Problème de prix	41,2%
Problème de quantité	17,6%
Problème de prix et de quantité	11,8%

Tableau n° 8: Analyse des litiges liés à la facturation

Les factures sont datées en moyenne 2 jours avant la date de livraison de la marchandise et elles sont bonnes à payer en moyenne 21 jours après la date de facture. La réduction des litiges passe par:

. la politique promotionnelle au sens de la détermination de plannings promotionnels annuels

. l'amélioration de la communication entre Lascad et Comptoirs Modernes

. la détermination de règles de gestion des articles (substitution,...)

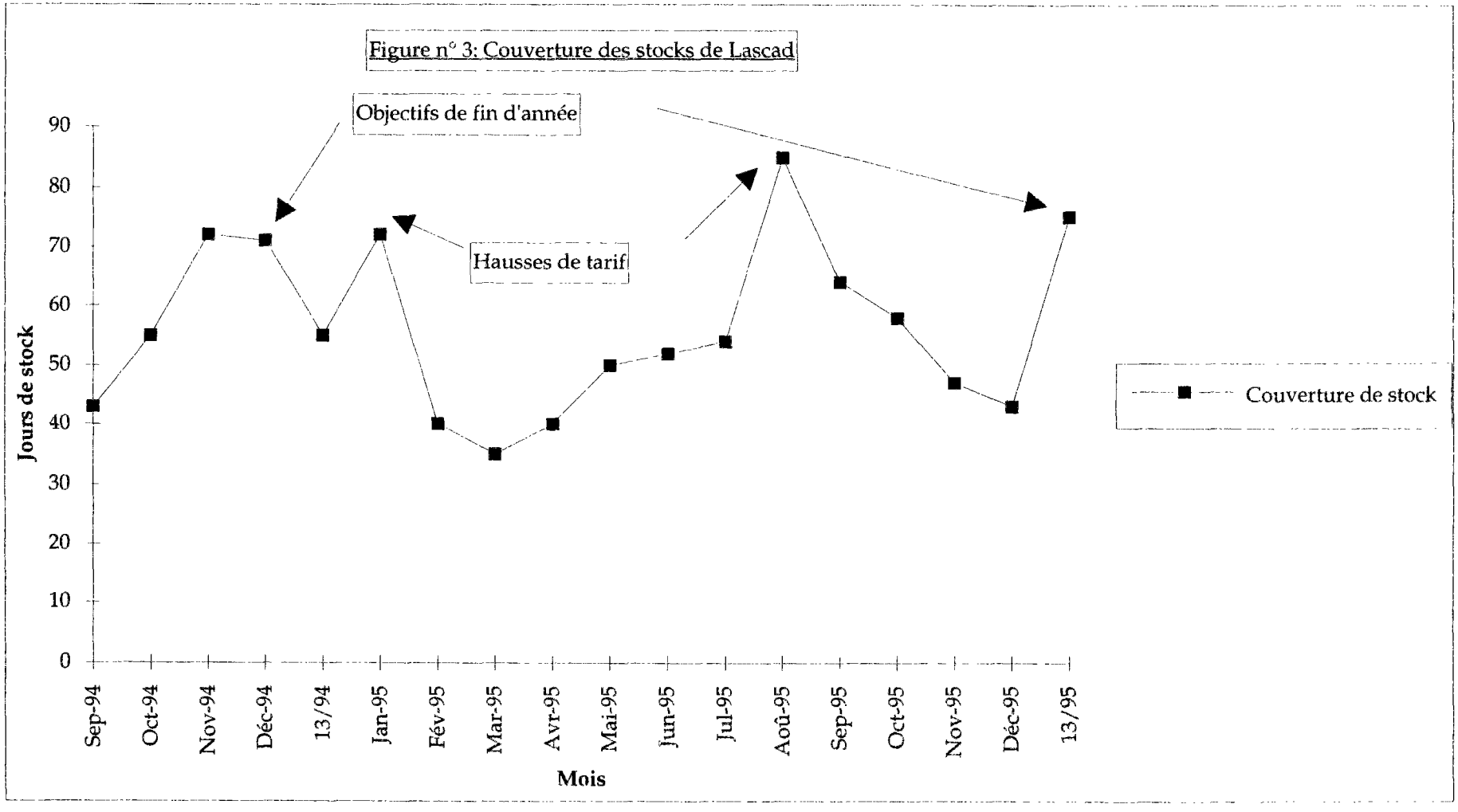
. la facturation en date de livraison

. le paiement par virement

- l'importance de la couverture de stock, dont la valeur moyenne est de 55 jours sur entrepôt, qui évolue selon le schéma suivant:

Sur la figure n° 3, le 13ème mois (13/94 et 13/95) représente la part spéculative du stock total. A fin décembre 1994, le stock total était de 126 jours, dont 71 en stock "normal" et 55 jours en spéculatif.

Figure n° 3: Couverture des stocks de Lascad



La décomposition estimée du stock moyen est la suivante:

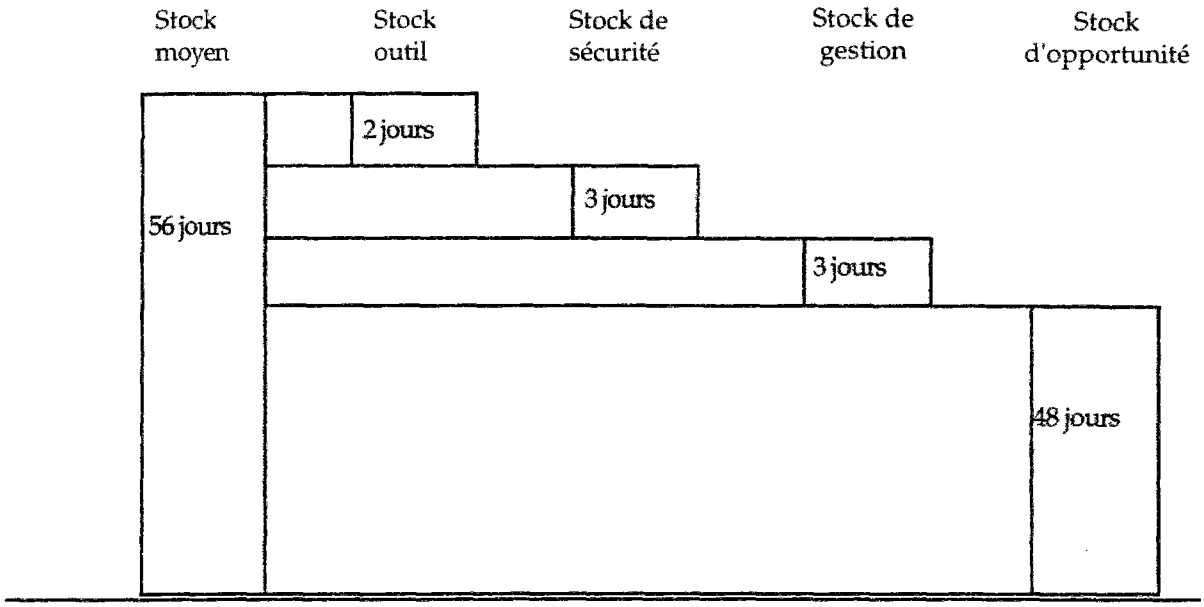


Figure n° 4: Décomposition du stock chez le distributeur

Pour diminuer des différentes composantes du stock global:

Type de stock	Axes d'amélioration
Stock outil	- passer à une unité de commande carton - grouper les livraisons des 4 affaires l'Oréal
Stock de sécurité	- améliorer la qualité de service - diminuer le délai de livraison
Stock de gestion	- veiller à l'homogénéité de couvertures de produits
Stock d'opportunité	- lissage du planning promotionnel et des renforts de fin de période (conditions permanentes identiques) - lisser les hausses de tarif

Tableau n° 9: Recommandations pour réduire les stocks

- en ce qui concerne l'EDI, sur l'ensemble des échanges possibles (fiche produit, commande, avis d'expédition, facture, données caisses, prévisions de besoin), il a été décidé:

. à court terme: la réception de fiche produit papier et l'envoi de commandes,

. à moyen terme: la facturation et le journal des mouvements pour une gestion partagée des approvisionnements.

2.2. Organisation du partenariat

Le pilotage du partenariat est assuré par un correspondant chez l'industriel, le responsable du compte Comptoirs Modernes et son homologue chez le distributeur, le responsable du projet de coopération fournisseur-distributeur. La nature

commerciale du chef de projet du partenariat chez l'industriel et non pas logistique est révélatrice de l'orientation résolument commerciale que souhaite donner Lascad à cette démarche partenariale.

Les autres dimensions du projet sont représentées de la manière suivante:

	EDI	Finance	Logistique Commercial	Merchandising
Distributeur	Responsable de projet EDI Approvisionneur	Chef comptable	Acheteur	Merchandiser Directeur de magasin
Producteur	Responsable EDI	Responsable ADV Responsable service client	Compte clé	Merchandiser Marketing Force de vente

Tableau n° 10: Implications des fonctions sur le partenariat cosmétique

3. Contenu du partenariat cosmétique

3.1. La première phase du partenariat logistico-commercial pour le producteur: le traitement des causes des dysfonctionnements

Les solutions mises en oeuvre consistent à gérer les dysfonctionnements eux-mêmes et non leurs causes. Cela se traduit par une gestion à court terme réactive, qui est à la base d'un envahissement de l'opérationnel.

L'approche consiste à mettre en oeuvre une logistique interne appropriée à une gestion de la demande commerciale. La mise en place d'outils n'est pas sans pré-requis ou conséquences organisationnels, qui seront approfondis dans le chapitre 8. Les outils utilisés sont alors:

.1. les outils liés au traitement de l'information relative à la commande (voir pour un approfondissement le chapitre 5):

- le catalogue pour filtrer les commandes: le but du catalogue est de filtrer les commandes afin de ne déverser dans le système que les bons produits correspondant à la documentation de vente relative à une enseigne donnée,
- le catalogue pour améliorer les prévisions: il permet d'éviter certaines ruptures dans la mesure où l'on prévoit à l'avance ce que désire le client et les produits, qui seront disponibles sur le catalogue,
- l'EDI pour pouvoir mieux anticiper à partir des commandes réelles,
- simplifier et clarifier les flux de transfert des produits en distinguant les flux poussés (les promotions) des flux tirés (les produits normaux).

.2. les outils permettant d'améliorer la gestion des stocks:

- supprimer les références non rentables: les responsables marketing et commerciaux sont d'une façon générale opposés au retrait d'un produit du catalogue. Ceux-ci raisonnent en chiffre d'affaires et désirent donc proposer une panoplie de produits aussi importante que possible à leurs clients. Ceci est particulièrement vrai dans le cas des produits cosmétiques, puisque la largeur de l'assortiment génère de la croissance,
- supprimer les queues de stock, ce qui implique:

. un engagement des distributeurs sur des quantités concernant les présentations spéciales,

. l'acceptation de tomber en rupture sur des promotions. En effet, s'il faut relancer en production des quantités supplémentaires parce que le volume promotionné a été sous-évalué, cela entraîne des dysfonctionnements industriels et logistiques pénalisant les produits normaux, dont le taux de rupture s'accroît, ce qui pénalise le volume des ventes globales, les coûts logistiques et la rentabilité des produits.

Cette suppression des queues de stock va permettre de libérer de l'espace dans l'unité de distribution logistique et de mettre en place un stock outil, qui permettra de livrer immédiatement les demandes des clients à partir des stocks disponibles et qui sera dimensionné à partir des prévisions de vente issues du catalogue enseigne. L'espace permettra également d'implanter un stock de sécurité, qui aura pour but de compenser une certaine défaillance des usines et ceci pour les produits à plus forte rotation. Parallèlement, il aura aussi pour mission de répondre à une accélération brutale de la demande.

.3. les outils permettant de rendre l'outil de production plus performant:

- fiabiliser les prévisions en communiquant mieux avec les commerciaux, ce qui nécessite des évolutions organisationnelles. L'objectif est de:

. diminuer les aléas: en demandant aux distributeurs de s'engager sur des quantités pour ce qui est des opérations spéciales, une grande partie de l'aléa sera supprimé, celui demeurant sur les produits normaux étant plus facilement maîtrisable,

. s'adresser aux interlocuteurs les plus à même de réaliser des prévisions, à savoir les chefs de produits et les directeurs de clientèle. Ces derniers renseigneront une grille croisant enseigne et produits, selon la structure du catalogue. Dans chaque case de ce tableau apparaîtront les prévisions de ventes pour les produits normaux et les quantités commandées (engagement ferme) pour les OS nationales tout comme pour les OS spécifiques. Les chefs de produits rempliront une grille croisant produits et enseigne. Le responsable stock long terme aura alors pour mission de consolider ces résultats et de contrôler leur cohérence. On obtiendra un tableau de prévisions par enseigne et par produit basé sur des informations fiables puisque reposant sur un référencement clair (rôle du catalogue), sur une réduction des causes d'aléas (OS sur engagement), sur des prévisions commerciales affinées (approche produit par enseigne et approche enseigne par produit), et enfin sur des prévisions consolidées permettant de vérifier la cohérence du total,

. de responsabiliser de manière croissante les commerciaux et les responsables marketing: ils sont directement impliqués dans la réussite du processus de prévision et donc du processus logistique et industriel. Les directeurs de clientèle et les chefs de produits devront alors aussi être jugés sur leur capacité à générer de bonnes prévisions,

- accroître la communication avec les usines en développant l'interface entre la production et la logistique, ce qui consiste à:

. prévenir suffisamment tôt les usines de l'écart entre les prévisions et la demande réelle (fonction d'ajustement)

. contrôler que le plan de production sur lequel se sont engagées les usines est respecté.

.4. la planification de l'arrivée des marchandises et déchargement dans l'entrepôt distributeur:

Les coûts de transport actuels sont très largement influencés par les très longues files d'attente de déchargement des marchandises, dûe à un manque de planning en ce qui concerne la capacité de déchargement du détaillant et du manque de respect du temps requis de la part du fournisseur. Très souvent, le temps d'attente pour le déchargement du véhicule dépasse largement la durée du transport. C'est une cause du désaccord entre les responsables logistiques du fournisseur et du détaillant, ce qui ne facilite pas la coopération.

3.2. Traitement des promotions

Comme le souligne le tableau n° 11, les conditions préférentielles octroyées de manière périodique, qui prennent différentes formes promotionnelles ne sont pas répercutées sur le prix de vente consommateur et ne développent pas pour autant les quantités de marchandises vendues au consommateur.

	Augmentation des ventes durant la promotion	Augmentation des marges durant la promotion
Promotion normale	20%	15%
Promotion en collaboration	40%	20%

Source: Etude Coca-Cola sur le SRC

Tableau n° 11: Evaluation des promotions

Une équipe de vente du fournisseur, comprenant des managers de clients primordiaux, de marketing et de merchandising devraient travailler étroitement avec leurs homologues responsables des achats, des promotions et du merchandising. Le travail effectué par cette équipe pluridisciplinaire devra porter sur les points suivants:

- rappeler les objectifs recherchés
- évaluer le potentiel du marché et de l'efficacité des actions entreprises précédemment
- aboutir à un accord sur la stratégie et la définition des objectifs communs de la promotion
- définir les critères de mesure de la performance (mise en place d'indicateurs permettant de mesurer si les objectifs recherchés ont été atteints)
- tester les différents concepts
- assurer en commun le lancement de l'opération
- maintenir une coordination étroite durant l'exécution de la promotion
- évaluer les résultats

Les résultats escomptés sont une augmentation des ventes et des marges. De nombreuses entreprises estiment que ce genre de promotion peut se traduire en une augmentation du volume de vente double de celui des promotions faites unilatéralement. L'augmentation globale en marges brutes s'explique par l'amélioration de la qualité des prévisions et de la planification.

Le lissage promotionnel peut être intéressant pour les deux parties si les règle sot clairement définies au départ, c'est à dire dans le cas précis présenté ici:

. estimation des besoins sur 8 semaines sans stockage spéculatif
. 8 commandes fermes et définitives
. besoin supplémentaire pendant cette période facturé au nouveau tarif.

Les conséquences de la structure du barême quantitatif sur le comportement d'approvisionnement du distributeur sont importantes. Dans le cas le plus favorable (aucunes spéculations et consommations linéaires), il serait possible de commander 20 fois par mois. Les spéculations rendent cela impossible, les paliers maximum sont systématiquement atteints et les trois dernières commandes vont perturber les approvisionnements pendant plus d'un mois.

Les hausses de tarif ont fait l'objet d'une approche spécifique. Il a été décidé en février 1996 de lisser sur 8 semaines sur un entrepôt test la hausse de tarif de l'ordre de 5% (report de hausse). Il s'agit donc de déconnecter l'acte d'achat et l'acte d'approvisionnement pour les hausses de tarif. Initialement, il avait été prévu une commande ferme d'environ 14 semaines de couverture, ramenée à 8 semaines, et donc un cadencement des livraisons sur 8 semaines et pas de stockage spéculatif en fin de période. Un bilan au bout de 4 semaines a montré que seulement 8% des volumes avaient été livrés. Deux raisons principales ont été évoquées:
. stock initial de 75 jours lié à des spéculations
. commandes passées en fonction des besoins réels (commandes non forcées).

Le quota a été redimensionné en tenant compte du stock initial et des volumes commandés; il a été décidé que celui-ci serait livré sur les dernières semaines (quota redimensionné / nombre de commande restant à passer). Les règles suivantes ont été mises en place pour l'avenir:
. si le stock initial est important, la commande sera dimensionnée selon le quota convenu par rapport au nombre de livraisons,
. si le stock initial est faible (pas de spéculations), la commande sera en fonction des besoins tout en respectant le quota convenu.
Par ailleurs, les quotas par article seront arrondis à l'unité de commande, et le planning promotionnel étendu durant la période de lissage.

3.3. Amélioration des performances du linéaire

Les orientations suivantes ont été prises:

- **travailler sur l'emplacement de l'univers parfumerie**. L'Oréal préconise de situer le rayon parfumerie entre le textile (zone d'agrément) et le rayon bébé-pharmacie-produits diététiques (zone saine). En effet, la vocation du rayon hygiène beauté santé est de supporter et de crédibiliser une surface d'achat liée au bien-être (au mieux être). Ceci passe par le développement de la dimension de plaisir qu'offrent les achats ludiques et de celle de l'hygiène, du soin, de la santé. De plus, le rayon HBS marque à la fois le début de l'achat plaisir et agréable (textile, séduction) qui s'effectue selon un rythme moins soutenu que dans bien d'autres rayons et la césure entre l'occasionnel et l'usuel, entre les achats de soin ou de raffinement et les achats indispensables. Le consommateur considère le rayon HBS comme essentiel et comme un "bol d'air" au milieu des achats incontournables que constituent les achats alimentaires.

- **travailler sur l'assortiment**. D'une manière générale l'Oréal préconise un assortiment long qui offre en permanence aux consommateurs un grand choix de produits techniques et de qualité, des nouveautés et aussi des premiers prix pour satisfaire une clientèle moins aisée. De plus, il est préférable de développer les produits à forte valorisation en terme d'image et de chiffre d'affaires et les produits à forte performance commerciale.

- **augmenter la taille du rayon cosmétique.** Cette préconisation est justifiée pour les deux raisons suivantes:

- la rotation de produits cosmétiques est plus forte que la rotation moyenne de l'ensemble des produits du magasin,

- cela permettrait de clarifier le rayon cosmétique et donc d'augmenter les ventes de façon substantielle.

L'assortiment est aujourd'hui essentiellement géré par le détaillant. Le management optimal des assortiments est défini comme une série d'activités et de décisions effectuées par le détaillant pour obtenir les meilleures ventes, les meilleures marges et la satisfaction du consommateur dans une catégorie particulière de produits. Ces activités et ces décisions comprennent:

. l'attribution de l'espace
. l'emplacement du produit
. la gamme ou l'assortiment de produit
. la fixation du prix
. le rôle joué par le rapport qualité/prix/demande de différentes marques
. les caractéristiques de présentation (nombre de facings par article et par marque) et leur positionnement sur le rayon.

- **pour une définition en commun de l'assortiment**. Il s'agit alors de travailler ensemble pour définir l'éventail des produits en magasin afin d'optimiser l'efficacité et le rendement de l'espace de vente. La raison principale pour laquelle ce type de collaboration est efficace est que le savoir faire en matière de produits spécialisés et la connaissance du consommateur par le fournisseur sont mis à profit dans un secteur où l'expérience du détaillant est toujours comparativement limitée ou trop générale. Cette collaboration ne limite pas cependant les choix possibles du détaillant, mais elle augmente leur capacité respective à bien gérer. La collaboration a donc pour objectif:

- l'augmentation des ventes: les expériences qui ont eu lieu laissent espérer 10 à 15% d'augmentation des ventes et de 5 à 7% d'augmentation de la marge brute de toute la catégorie concernée,

- une meilleure performance logistique: en plus de bénéfices directement mesurables en termes de variation des ventes et des marges, la collaboration pour les assortiments encourage l'amélioration des prévisions des ventes par référence ainsi que le réassort des stocks afin de diminuer les ruptures.

Pour réaliser ces objectifs, il a été décidé de mettre en oeuvre des plans merchandising en 72 heures chrono. Il faut être capable à la demande d'un représentant d'émettre un plan merchandising partiel ou complet, adapté à la taille du rayon et à l'enseigne du magasin. Des synergies sont développées entre les quatre affaires de l'Oréal grâce à un réseau d'échange de données structuré sur une banque de plans de linéaires.

3.4. Développement et le lancement de nouveaux produits

L'introduction de nouveaux produits constitue une activité à haute valeur ajoutée dans la chaîne d'approvisionnement. Elle renforce la position du fournisseur par rapport à ses concurrents, profite au processus d'achat au magasin du détaillant et offre aux consommateurs des solutions plus adaptées à leurs besoins. Cependant, il s'agit d'une activité très coûteuse en termes de recherches, de développement du produit et de coûts de distribution (marges de référencement et maintien d'un stock tout au long de la chaîne).

La collaboration dans **le développement de produits** est plus difficile à appliquer, car les fournisseurs estiment en effet, que leurs programmes de développement sont exclusifs et confidentiels et qu'il est donc dangereux de les partager avec des tiers. Ce type de collaboration peut se révéler néanmoins très efficace, parce que le détaillant a accès à une énorme masse d'informations sur le consommateur, que le fournisseur n'a pas (à partir des cartes de crédit et des programmes de fidélité). De plus, l'expérience accumulée par catégories concernant la réponse des consommateurs aux différents assortiments et promotions peut fournir des renseignements importants.

Ce type de partenariat résultera d'un processus long, qui s'appuiera sur un engagement stratégique fort et une réelle confiance mutuelle.

La collaboration dans le cadre du **lancement de nouveaux produits** est basée sur le développement de tests sur les emballages, les prix, les tailles par catégorie de produits. Les zones de collaboration sont les suivantes:

. la définition de l'emballage en termes de taille, facilité de manutention, effet rendu sur le linéaire, optimisation du réassort

. la définition de la gamme optimale de produits selon les articles que préfèrent les consommateurs et le nombre d'articles qui doivent être présentés sur les linéaires

. la fixation du meilleur prix par des tests parallèles effectués dans les conditions réelles du marché

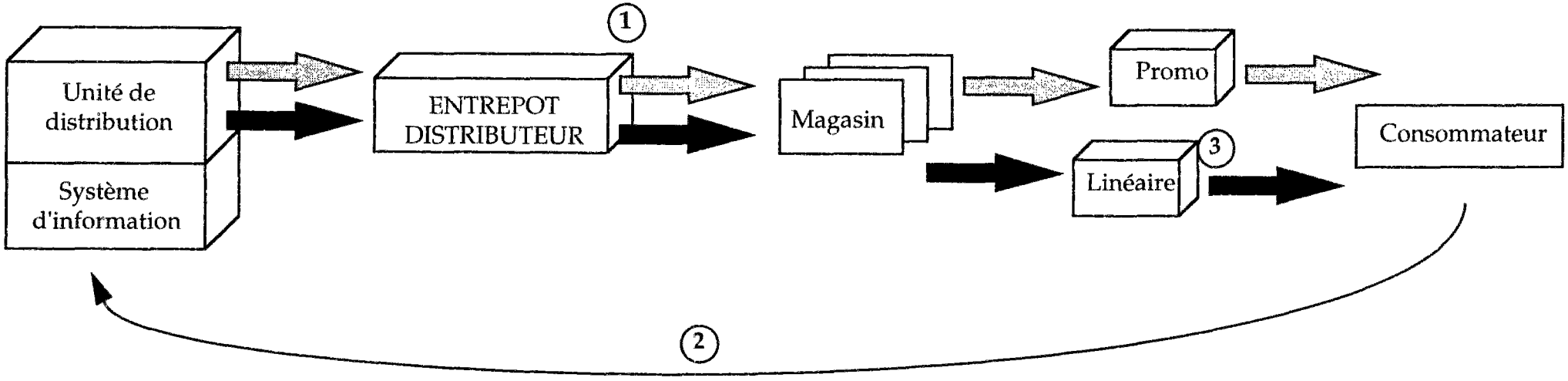
. la définition des prévisions réalistes de vente, afin d'éviter d'inutiles augmentations de stock

. la définition d'un plan de merchandising et promotionnel optimal

. le choix de l'emplacement des linéaires et l'attribution de l'espace

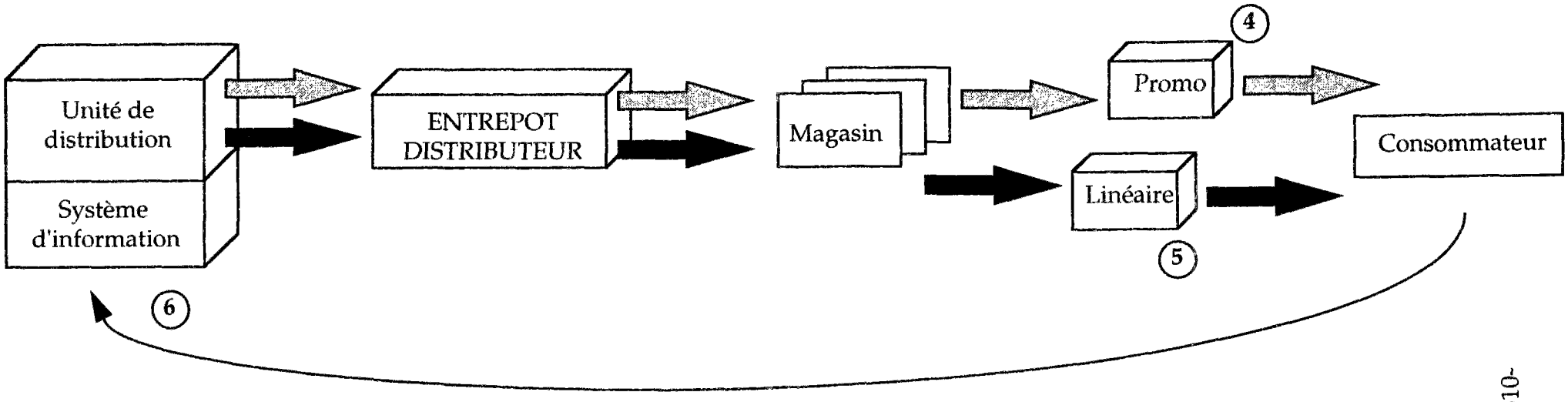
En conclusion, mettre en place une coopération logistique producteurs-distributeurs passe par un ensemble de projets. Les chantiers pivôts sont structurés autour de la gestion partagée des approvisionnements, qui s'appuie sur l'exploitation des données caisse pour dynamiser le rayon, d'une approche commerciale différenciée par enseigne cherchant à lisser le plan promotionnel tout en optimisant la performance commerciale des produits et à orienter le comportement du distributeur vers la rotation des produits (flux, lancement de nouveaux produits, organisation du linéaire) et non vers le stockage spéculatif et, enfin, à développer des indicateurs, qui rendent compte de la valeur ajoutée créée par cette coopération et qui sont les supports de communication interne et externe. Les deux schémas suivants montrent en synthèse la structure d'une telle démarche:

Figure n° 5: Les projets constitutifs d'une coopération logistico-commerciale



Projets	
1	Réorganisation des flux d'information
2	Pilotage physique sur la base de la consommation véritable: pas celle de l'entrepôt, mais celle du caddie Connaissance de l'information, impact des promotions Diminution des ruptures et des litiges Amélioration du taux de service par anticipation des volumes
3	Merchandising: Intégration représentant - chef de rayon Elaboration méthodologie relevé rupture rayon Analyse comportement de la gamme

Figure n° 5: Les projets constitutifs d'une coopération logistico-commerciale (suite)



Projets	
4	Promotions (nouvelles techniques de promotion, produits, lieux,...) Plan promotionnel lissé toute l'année Renfort promotionnel ponctuel avec réservation PLV adaptée aux écoulements des marques, à la taille et au potentiel des points de vente
5	Maîtrise de l'assortiment
6	Tableau de bord d'indicateurs de performance

CHAPITRE 8: LA COOPERATION LOGISTICO-MARKETING

Section 1: Dimensions caractéristiques des coopérations logistico-marketing

1. Objectifs et contenu de la coopération logistico-marketing

La coopération logistico-marketing associe étroitement le marketing du producteur et le marketing du distributeur vers le consommateur final. Il est d'une toute autre nature que les coopérations sur les opérations logistiques ou sur les activités commerciales. L'objectif n'est pas uniquement d'augmenter le volume des ventes par la limitation des ruptures en linéaire, de baisser les coûts par l'élimination des dysfonctionnements, mais de co-définir une offre marketing adaptée aux consommateurs des segments visés par les deux acteurs et d'optimiser le coût logistique global de la chaîne d'approvisionnement.

Dans ce mode de coopération, producteurs et distributeurs reconnaissent le client comme élément moteur et fédérateur de leur motivation. Nous avons formulé l'hypothèse fondamentale, que pour être plus compétitif, il fallait coopérer. Cela signifie à ce stade de la coopération, qu'il s'agit d'améliorer sa performance par rapport aux exigences des clients. La compétitivité se mesure en fonction des objectifs de l'entreprise par rapport à ses clients, puis en fonction des performances de ses concurrents. Les composantes marketing de l'offre producteur sont alors adaptées à la stratégie commerciale du distributeur, qui participe activement au positionnement des variables du mix marketing: produit, prix, promotion, mode de distribution et publicité. Il y a double segmentation amont et aval en termes marketing (segment de clients) et logistique (familles logistiques).

La coopération logistico-marketing suppose un niveau élevé de confiance, qui permet des investissements communs ou au moins interdépendants. Cette confiance est basée sur la construction d'objectifs perçus comme essentiels pour chacun des acteurs et elle constitue elle-même un actif spécifique de la relation. Ces objectifs sont articulés autour de la maximisation de la satisfaction des clients, par une offre marketing adaptée. La coopération apparaît comme le mode interorganisationnel efficace pour accroître le niveau de performance de cette offre

marketing. Comme nous l'avons identifié au cours de notre recherche sur l'état de l'art des comportements des acteurs au sein des canaux de distribution, la coopération ne nécessite pas ou n'implique pas un lissage des phénomènes de pouvoir, voire de conflit, qui perdurent, et qui sont stimulés par les pressions concurrentielles horizontales. Nous avons souligné le transfert réel du pouvoir, dans les canaux de distribution des produits de grande diffusion, des mains des producteurs aux distributeurs. Il devient préférable, au sens de la performance, de gérer certaines variables du marketing mix au niveau des enseignes de distribution. Malgré cela, il y a un changement fondamental de posture, qui consiste à appréhender son fournisseur ou son distributeur, non pas uniquement comme un acteur détenteur d'un savoir distinctif ou de sanctions pouvant donner lieu à l'exercice d'un pouvoir. Il s'agit de trouver des solutions aux conflits générés par l'exercice d'un pouvoir dominateur. La complexité et l'incertitude auxquelles sont confrontés les distributeurs conduisent ces derniers à trouver des solutions de progrès auprès des industriels. Un des principes importants est celui de la mutualisation des ressources logistiques (entrepôts multi-producteurs multi-distributeurs).

La solution fondamentale consiste à développer des systèmes flexibles, qui permettent aux deux partenaires de faire face à la complexité et à l'incertitude. Comme nous le verrons, la flexibilité dynamique s'appuie sur une reconfiguration des organisations, des métiers et des outils.

La coopération logistico-marketing permet l'apparition de binômes producteurs-distributeurs, qui deviennent des acteurs économiques à part entière. Ceux-ci développent des compétences spécifiques qui confèrent aux deux membres du binôme des avantages concurrentiels sur leurs propres marchés.

Ce mode de coopération suppose une véritable gestion partagée des approvisionnements, qui peut conduire à une délégation du distributeur au producteur des réapprovisionnements des points de vente, et un pilotage intégré du flux, qui maximise l'efficacité des actions commerciales promotionnelles et des lancements de nouveaux produits. On peut à ce stade parler d'intégration entre la filière de l'offre et la filière de la demande, pas seulement limitée à l'optimisation des flux physiques.

La coopération logistico-marketing met l'accent sur la gestion intégrée par processus transversal (pilotage, flux sociaux, co-développement). Dès lors, une reconfiguration organisationnelle apparaît nécessaire. Ainsi, nous préférons le contrôle d'une performance résultant d'une action commune, plutôt que l'exercice d'une domination unilatérale. Le concept de contrôle développé par les théoriciens de l'organisation des canaux de distribution change de sens. Nous insisterons donc sur la nécessité de production d'indicateurs permettant un contrôle approprié. De notre point de vue, il ne s'agit pas non plus d'opposer centralisation et coopération. La partie suivante est consacrée à ces questions d'ordre organisationnel.

2. Dimensions organisationnelles des accords de coopération

2.1. Fondements théoriques des relations interorganisationnelles

2.1.1. Approches générales

Issus des théories auxquelles nous nous sommes référées pour bâtir le jeu de nos hypothèses opérationnelles relatives aux modes de coopération entre producteurs et distributeurs (chapitre 1, section 2), plusieurs modèles organisationnels ont été élaborés. Ils s'appuient sur des variables explicatives et des jeux d'hypothèses différents (Favereau, 1989/b). Il est possible selon nous de distinguer différentes approches rationnelles, qui ont pour but de rendre compte des différentes formes organisationnelles et de leur structuration.

- **l'organisation doit répondre à un objectif de performance** (théorie de l'économie industrielle). L'organisation est vue comme un enchaînement d'opérations orientées vers un objectif unique de productivité. C'est à cette famille qu'appartiennent les écoles tayloriennes, fayoliennes (Kuhnen, 1991). Trois lignes directrices sont alors proposées pour définir la meilleure structure adaptée à un objectif de niveau de performance donné:

. la centralisation reflète l'étendue avec laquelle les décisions sont partagées au sein du système social,

. la formalisation représente le degré avec lequel les activités et les relations sont gouvernées par des règles, des procédures et des contrats,

. la spécialisation / différenciation examine le degré avec lequel les tâches sont divisées en éléments uniques.

Trois propositions fondamentales du point de vue du système-structure émergent (Ruekert, Walker, Roering, 1985):

. la **centralisation** conduit à plus d'efficacité dûe à la capacité de prise de décision pour planifier, coordonner et contrôler les activités. Il s'agit alors d'étudier les processus de décision des acteurs constitutifs des organisations. Cette proposition intéresse la logistique, fonction de pilotage, de coordination, de planification des activités de production et de transport, qui, même si elle autorise une responsabilisation locale implique une centralisation décisionnaire sur des arbitrages, par exemple, d'affectation de charge industrielle dans une approche multi-sites de production à un niveau international ou de localisation des stocks de produits finis.

. la **formalisation** permet plus d'efficience à cause de telles procédures qui servent à routiniser des activités répétitives et des transactions. La recherche d'une routinisation des opérations administratives ou physiques n'échappe pas au logisticien, qui a pour mission de minimiser les coûts logistiques pour un niveau de service donné et qui devra mettre en oeuvre les systèmes de transmission d'information qui permettront une normalisation, voire une standardisation, synonyme de baisse de ces coûts. Le développement de coopérations logistiques entre producteurs et distributeurs permet également d'instaurer ces processus normalisés et standardisés, qui conduisent à une réduction de l'incertitude, ce qui

permet de mieux gérer les stocks, comme on le verra plus loin avec d'autres approches théoriques.

. une **spécialisation / différenciation** plus importante autorise une adaptabilité plus grande, les spécialistes comprenant les problèmes plus clairement et s'adaptant plus rapidement aux conditions changeantes. Le concept de spécialisation n'est pas étranger à la fonction logistique, pour laquelle des solutions d'externalisation auprès de spécialistes prestataires de service logistique peuvent être imaginées et mises en oeuvre pour des raisons économiques et pour obtenir un meilleur niveau de service.

La conséquence de ces propositions peut conduire à la formalisation de quatre formes organisationnelles de base appartenant à une matrice comprenant deux axes:

- une organisation tournée vers le marché ou la hiérarchie,
- les caractéristiques structurelles.

	Organisation interne d'activité	Organisation externe d'activité
Centralisées Formalisées Non-spécialisées	Forme bureaucratique *Contexte d'usage approprié* - conditions d'échec du marché - incertitude environnementale faible - tâches répétitives *Caractéristiques des performances* - efficacité et productivité élevées - moins flexible *Exemples en marketing* - organisation fonctionnelle - force de vente - recherche corporate	Forme transactionnelle *Contexte d'usage approprié* - conditions concurrentielles du marché - incertitude environnementale faible - tâches répétitives avec investissement non spécialisé *Caractéristiques des performances* - forme la plus efficace - efficacité la plus élevée pour certaines tâches - moins flexible *Exemples en marketing* - achat d'espace publicitaire - achat de transport de produit - achat de recherche appliquée
Décentralisées Non-formalisées Spécialisées	Forme organique *Contexte d'usage approprié* - conditions d'échec du marché - incertitude environnementale élevée - tâches non répétitives, investissement spécialisé *Caractéristiques des performances* - efficacité élevée pour tâches non routinières et spécialisées - flexibilité élevée - moins productif *Exemples en marketing* - management des produits - force de vente spécialisée - recherche organisée par groupes de produits	Forme relationnelle *Contexte d'usage approprié* - conditions concurrentielles du marché - incertitude environnementale élevée - tâches non répétitives, investissement peu spécialisé *Caractéristiques des performances* - efficacité élevée pour tâches non routinières et spécialisées - flexibilité élevée - moins productif *Exemples en marketing* - contrat long terme avec des agences de publicité - relations entretenues avec des consultants

d'après Ruekert, Walker, Roering, 1985

Tableau n° 1: Typologie de formes organisationnelles

La typologie précédente appliquée au contexte logistique et industrielle montre que la forme relationnelle permet des contrats long terme avec des prestataires de service extérieurs et des relations entretenues avec des consultants, et que la forme transactionnelle est orientée vers l'achat de transport ou la sous-traitance de capacité pour des opérations non spécialisées et répétitives.

La question centrale de ces modèles orientés vers la performance est celle de l'efficacité comparée des différentes formes organisationnelles. D'où la production de typologies, comme celle qui précède, qui cherchent à classifier ces formes en mettant l'accent sur un paramètre explicatif particulier: la réalisation d'objectifs adaptatifs à l'environnement incertain (Miles, Snow, 1978), le facteur technologique du processus de production (Woodward, 1965), la stratégie poursuivie par l'entreprise à long terme (Chandler, 1962; Thompson, 1967), la relation entre les comportements des acteurs et la structure appréhendée comme un ensemble de groupes remplissant des fonctions (Mintzberg, 1982).

Mais cette approche devient insuffisante dès lors que l'on découvre que le niveau de performance dépend beaucoup plus des "interactions de niveau communicationel élevé entre les acteurs que de la justesse-rapidité des opérations élémentaires industrielles et logistiques" (Veltz, Zarifian, 1993). Il faut donc dépasser cette approche, et intégrer les processus d'apprentissage et d'innovation, qui permettent de prendre en compte les facteurs de changement, par exemple consécutifs aux coopérations logistiques sectorielles ou à l'introduction du Juste-à-Temps, comme on le verra dans la suite de ce chapitre.

Le problème de la performance économique pose la question du mode d'allocation des ressources. L'organisation est perçue comme le mode alternatif efficace à la place du marché, en cas de défaillance du système de prix. Cette définition positionne l'organisation en opposition du marché, qui ne remplirait plus sa mission essentielle de régulation par les prix dans une approche néo-classique normative. Dans cette perspective, le marché est le lieu de la non-coopération (ordre spontané, conséquence non intentionnelle de comportements intentionnels) tandis que l'organisation est celui de la coopération volontaire (ordre fabriqué par articulation intentionnelle de comportements intentionnels). L'organisation apparaît donc comme le mécanisme de coopération inter-individuelle intentionnelle.

Nous pensons que cette vision coopérative est inadaptée à rendre compte de nos travaux et que les chantiers logistiques coopératifs dans les canaux de distribution sont des exemples de structures interorganisationnelles hybrides (Borys, Jemison, 1989) résultant de mécanismes coopératifs intentionnels.

- l'environnement comme facteur structurant des organisations: la théorie de la contingence, associée aux concepts de différentiation et d'intégration, est utilisée pour montrer que l'organisation trouve sa forme par l'analyse des conditions externes (Woodward, 1965; Lawrence, Lorsch, 1986). Ces auteurs affirment que c'est la qualité de la collaboration existante entre les départements qui doivent unir leurs efforts pour satisfaire aux demandes de l'environnement. Ils montrent par conséquent l'importance du rôle de coordination (standardisation, supervision et ajustement mutuel) et de résolution des conflits joué par certains départements et l'émergence de formes organisationnelles organiques (Mintzberg, 1982). Nous

reconnaissons là un rôle attribué à la fonction logistique entre les fonctions inter-agissant sur la production du service associé au produit, à condition que ces fonctions intégratrices aient un pouvoir ou une autorité conférés pour exercer efficacement ce rôle (cf. modèle suivant).

Les variables utilisées pour expliquer l'impact de l'environnement sont la stabilité ou la dynamique de l'environnement, sa complexité, qui conduira à une structure décentralisée et l'existence de marchés diversifiés (Mintzberg, 1982). Cette approche permet une discussion sur l'arbitrage entre différenciation et intégration (Lawrence, Lorsch, 1986). La différenciation se différencie de la spécialisation en prenant en compte "les différences d'attitude et de comportement".

Cette approche "écologique" connaît un autre développement avec le modèle de dépendance des ressources associé à une perspective du contexte appréhendé comme environnement (Pfeffer, Salancik, 1978). Ce modèle permet de considérer l'organisation comme une coalition au sein de laquelle, certes des objectifs de performance sont poursuivis, mais aussi des phénomènes de pouvoir apparaissent, ce que laissait présager la théorie contingente précédente. L'organisation est alors considérée comme un quasi-marché dans lequel l'influence et le contrôle sont négociés et alloués en fonction des acteurs extérieurs dans une relation de dépendance réciproque. Nous sommes donc dans une position transitionnelle entre les modèles issus de l'économie industrielle précédents et les modèles suivants d'inspiration sociologique.

Cette approche satisfait la pensée du logisticien, d'une part, qui se réfère à l'exigence de service apporté aux clients extérieurs (élément de l'environnement), avant de définir les compétences internes nécessaires à la production de ce service et les organisations ad hoc et d'autre part, qui cherche à réduire l'incertitude sur les variations de flux dans une double optique de service et de coût en "négociant" (Pfeffer, Salancik, 1978) cet environnement (développement de partenariats avec les fournisseurs (démarche Juste-à-Temps) et les clients). Néanmoins, l'interrogation sur les formes interorganisationnelles reste timide et doit attendre les développements d'origine plus sociologique, qui posent la question des raisons et des conditions d'élaboration des échanges entre les organisations (Oliver, 1990) en cohérence avec la théorie de l'échange (Emerson, 1962).

L'intérêt de ces modèles réside dans leur capacité à expliquer les dynamiques du changement. Nous avons identifié dans les exemples approfondis en quoi les nouvelles règles de compétition et les mécanismes d'incertitude influencent profondément la performance des organisations impliquées.

- **l'organisation peut être définie par sa dimension sociologique**, qui s'appuie sur un concept structuro-fonctionnaliste (Crozier et Friedberg, 1977), qui consiste à définir des rôles ou des jeux associés à une fonction. L'organisation est alors un système de rôles, dans lequel s'exercent des mécanismes d'autorité et de pouvoir. Les relations de pouvoir, comme modes de coordinations interpersonnelles, sont au coeur de l'approche sociologique (Moessinger, 1991). Les notions de motivation et d'adhésion nous intéressent, parce qu'elles permettent de comprendre pourquoi des entreprises initialisent et développent des projets de coopération logistique (cf. modèles comportementaux des canaux de distribution). En particulier, la question de la perte d'autonomie décisionnelle est posée, dès lors que des liens se forment entre

un industriel et son sous-traitant, un chargeur manufacturier et un prestataire logistique.

Sainsaulieu (1987) a proposé une analyse typologique de la dynamique sociale des principaux courants rationalisateurs. Ce travail lui permet d'identifier deux tendances lourdes sous-jacentes aux modèles proposés: la prise en compte de plus en plus approfondie du facteur humain et la reconnaissance d'une complexité croissante des organisations liée à leur interdépendance.

Néanmoins, ces travaux qui font du" pouvoir la grande affaire de la sociologie" (Riveline, 1991, p.60) ont de grandes difficultés à conceptualiser ces phénomènes de pouvoir, alors que l'organisation se caractérise plus par des procédures de décision et de contrôle (Ménard, 1993). La recherche unidimensionnelle de la performance laisse le pas progressivement à une approche pluridimensionnelle associant les mécanismes d'apprentissage.

- enfin, un programme de recherche **cognitiviste** se développe en s'appuyant sur la notion de règle ou de système de règles comme dispositifs cognitifs collectifs, ce qui est tout à fait différent des procédures précédemment évoquées. Le modèle d'organisation est alors "fondamentalement ce qui réunit les dimensions sociales et les dimensions cognitives d'un univers de production" (Veltz, Zarifian, 1993, p.5). Cette notion servirait (au lieu et place de la notion de contrat: accord de volonté entre individus rationnels) de clef unique pour rendre compte des organisations et des marchés. Les règles fondent la possibilité d'un savoir collectif et les organisations constituent une certaine articulation de ces règles, tournées vers la possibilité d'une extension ou transformation de ce savoir collectif (Friedberg, 1993).

La règle structure "un espace de concurrence entre acteurs mutuellement dépendants autour d'un problème qu'ils ne peuvent résoudre seuls et pour la solution duquel ils ont donc besoin d'obtenir la coopération de partenaires qui sont aussi des concurrents potentiels" (Friedberg, 1993, p.172). En ce sens, les organisations relèveraient d'une logique de l'apprentissage collectif et on redonne une certaine vigueur au modèle du métier et au développement du mode d'organisation par projet, que nous appliquerons au cas de la coopération logistique sectorielle.

Certains auteurs tentent d'intégrer dans une théorie renouvelée des modèles d'organisation l'approche socio-technique (axe de recherche des sciences de gestion et de management) et l'approche basée sur le groupe social de base (axe des sciences humaines qui privilégie les conditions historiques, sociologiques et psychologiques). Airaudi (1995) montre qu'il est alors possible de distinguer deux modèles polaires opposés apparentés aux cas américains et japonais. Miles et Snow (1978, p.24) intègrent théorie contingente et théorie stratégique sur les choix d'organisation en proposant le concept de cycle adaptatif marqué par des étapes entrepreneuriale (choix des marchés), technologique (choix des technologies de production et de distribution) et administrative (zone d'innovation, optimisation des processus), qui permet de distinguer quatre types de comportement organisationnel (defenders, prospectors, analyzers, reactors).

D'une manière générale, Desreumeaux (1996) note l'échec des théories organisationnelles, qu'elles soient issues du paradigme stratégique, environnemental ou social (rôle pro-actif des acteurs en position de pouvoir), pour

rendre compte de la diversité des formes organisationnelles (on peut parler "d'opportunités à rationalités multiples", Louart, 1996) et en particulier des formes coopératives, ainsi que des processus d'adaptation des organisations. Il rappelle qu'une entreprise est "une configuration complexe de trois types d'éléments interreliés: une infrastructure d'activités productives, une sociostructure de relations entre individus et entre groupes et une superstructure de valeurs plus ou moins partagées" (p.102). Il nous est apparu nécessaire de replacer la coopération en tant que forme organisationnelle dans cette triple perspective économique, sociale et technique, et de considérer les défis des organisations actuelles face à l'incertitude et la complexité (Schmitt, 1995).

2.1.2. Les modèles interorganisationnels explicatifs de la coopération industrielle et logistique

2.1.2.1. Coordination et coopération

Les modèles précédents sont essentiellement orientés vers les organisations internes aux entreprises dans une approche multiple technico-économique et socio-politique, mais délaissent les schémas interorganisationnels. On peut parler de véritable déficit dans la littérature sur la coopération interorganisationnelle. Certains auteurs "excluent délibérément de leur étude les coopérations client-fournisseur, qui présentent des caractéristiques de subordination d'une entreprise à une autre et qui laissent donc peu de place au choix commun d'un système de coordination " (Hauch, 1995, p.142).

Les pratiques d'accord ou de coopération entre firmes distinctes ont d'abord été considérées comme des solutions organisationnelles de second rang, c'est à dire retenues lorsque des facteurs inopinés gênent l'adoption d'une stratégie optimale d'organisation des transactions (Desreumeaux, 1994). Or, la focalisation des entreprises sur leur métier de base les conduit à développer de nombreuses interfaces avec les acteurs amont et aval. Par ailleurs, il est nécessaire de développer un cadre théorique pour analyser les comportements coopératifs inter-firmes, par rapport aux modèles concurrentiels. Ces deux dimensions comportementales appartiennent à une réalité unique (Jarillo, 1988), dans la mesure où les relations coopératives peuvent être source de forces concurrentielles pour les entreprises vis à vis des entreprises hors de la relation aussi bien à un niveau horizontal que vertical (Miles, Snow, 1992). Il faut noter avec Zarifian (1993) que coordination ne signifie pas coopération. La problématique de la coordination est de mettre au point des règles qui organisent la production puis l'allocation des fruits de celle-ci (Brousseau, 1993). Certaines règles se révèlent plus "efficaces" que d'autres. La coopération est toute autre, puisqu'elle suppose un partage des objectifs (représentation commune).

Dès lors, avec Richardson (1972), il est possible de considérer que les choix de coordination ne se posent pas en termes d'alternative entre marché et hiérarchie mais par référence à trois solutions de base: marché, hiérarchie et coopération entre firmes. Cette troisième solution n'est plus alors une forme intermédiaire, mais une configuration à part entière se caractérisant par le fait que plusieurs organisations indépendantes s'accordent pour harmoniser leurs plans et se fournissent ainsi réciproquement un certain degré de garantie quant à leur conduite future. L'objectif final des organisations impliquées dans une relation interorganisationnelle est

l'obtention de buts, qui ne sont pas réalisables par des organisations indépendantes (Van de Ven, 1976).

Dans cette optique, il n'est évidemment plus possible de considérer les paramètres techno-économiques, pour n'intégrer les aspects socio-politiques que dans un second temps. La deuxième règle de portée générale consiste à gérer la coopération comme un processus continu de négociation et de recherche d'accords avec de nombreuses incertitudes. L'organisation est alors perçue dans un processus dynamique de structuration (Desreumeaux, 1994). La dimension paradoxale de l'organisation coopérative est qu'elle cherche par la mise en commun de savoirs et d'informations à réduire l'incertitude de l'environnement et du partenaire (Bensaou, 1994), alors que le résultat de la démarche coopérative est lui-même incertain. La nature profonde de la coopération entre des entreprises distinctes est la création de ressources nouvelles et de savoirs nouveaux. Dans les coopérations sectorielles logistiques, une des questions importantes est de savoir comment se fera la répartition des gains obtenus entre producteurs et distributeurs (Quélin, 1994). Dans une problématique de création de ressources, les ressources spécifiques communes sont en devenir et seront le résultat d'un processus de collaboration établi sur la base d'apports effectués par les partenaires.

Dans ce sens, il est possible de parler de firme trans-organisationnelle et de coalition marketing (Achrol, 1991): dans une optique marketing, on peut distinguer la compagnie d'échange marketing, qui organise par une structure de hub des échanges complexes et de l'information sur les marchés et la compagnie de coalition marketing, qui organise une division des fonctions par des alliances entre des firmes spécialisées. Les systèmes trans-organisationnels sont conduits par des normes et des règles plutôt que par des systèmes conduits par la hiérarchie et le contrat. Pour travailler, les systèmes conduits par les normes doivent être auto-régulés et auto-équilibrés, selon un processus d'auto-régulation sous la forme d'un système d'information complètement transparent. Les relations et les activités seront organisées inter-fonctionnellement et interorganisationnellement. Les caractéristiques de ces systèmes sont le partage (concept opposé à la répartition des bénéfices), la culture (coopérative en opposition aux cultures actuelles de compétition) et l'engagement.

Les formes organisationnelles en réseau répondent également à cette dynamique intermédiaire entre marché et hiérarchie (Thorelli, 1986). Le réseau peut être considéré comme un mode d'organisation (Jarillo, 1988), qui permet, en accroissant la spécialisation des acteurs, d'aboutir à un coût économique global inférieur, de répondre de manière optimale "à la croissance rapide et à la complexification de l'innovation scientifique et technique, et à la globalisation du marché (Weiss, 1994/a, p.96). Miles, Snow (1992) distinguent trois formes de réseaux selon leur degré d'externalité (nombre d'acteurs extérieurs impliqués dans le réseau) et le caractère volontaire des acteurs. La forme dynamique proposée est caractérisée par le processus interactif entre les membres, la spécification explicite des attentes de chaque partenaire, des modalités de mesure et de partage de la performance issue de la relation. Ces caractéristiques apparentent cette forme de réseau à un mode relationnel interorganisationnel de type coopératif horizontal.

2.1.2.2. Intégration et coopération

L'étude de la fonction logistique, qui a la mission essentielle de production du service associé au produit, apporte un éclairage qui intéresse la transversalité de l'organisation et renforce l'importance d'une coopération inter-fonctionnelle au sein de cette organisation, puis, ce qui est l'objet de notre travail de recherche, la coopération logistique interorganisationnelle. Cette double dimension de transversalité et d'intégration est fondamentale dans les modèles organisationnels logistiques et nous avons déjà beaucoup insisté sur la prise en compte par la logistique des interopérations constitutives des interfaces organisationnelles, que seule une dynamique coopérative est apte à valoriser en terme de performance: "là où primait l'efficience de l'opération, prime désormais l'efficience de l'interopérations" (Veltz, Zarifian, 1993, p. 15).

Placer la satisfaction du client au coeur du système évaluatif de performance des chaînes d'approvisionnement par la production d'un service approprié, permet de dépasser les attributs classiques et parcellaires de la performance de chaque fonction ou de chaque acteur du canal de distribution. Le passage d'un objectif de productivité à celui de l'optimisation du service rendu aux clients dans une perspective de familles logistiques implique de penser l'organisation et s'organiser différemment (Mathe, Shapiro, 1993). Il devient alors nécessaire d'abandonner une vision fonctionnelle, divisionnelle ou matricielle pour répondre en cohérence avec le modèle de réactivité aux exigences des acteurs du marché.

La mise en oeuvre des systèmes juste-à-temps donne l'opportunité de s'interroger sur les processus d'intégration, qui sont considérés comme des préalables au développement de ces modes de relations interorganisationnelles (Germain, Droge, Daugherty, 1994). L'utilisation de systèmes de contrôle de performance formalisés et élargis est supposée se développer en parallèle aux systèmes JAT.

Cette nouvelle orientation exige d'abandonner "le modèle additif de l'opération" orienté vers l'objectif unique de productivité pour intégrer la variable "coopération" horizontale, sous forme entre autres de groupe projet, (Zarifian, 1993) et verticale. Comme nous l'avons souligné, coopérer dans ce cadre ne signifie pas échanger de l'information, mais aussi créer une valeur distinctive spécifique aux deux acteurs impliqués dans cette création. Ce savoir commun partagé, qui résulte d'une "communication" (Zarifian, 1993) entre les acteurs au niveau horizontal au sein des organisations et vertical entre les organisations est constitutif d'un "référentiel opératif commun, c'est à dire d'une représentation commune de la situation" (Veltz, Zarifian, 1994). Il y a alors partage des objectifs et accroissement de la performance.

En proposant d'identifier quatre formes d'intégration (technique, par l'organisation de la production, relationnelle et informationnelle), Zarifian (1993) montre que intégration (Bowersox, Daugherty, 1987) n'est pas synonyme de coopération, et qu'échange informationnel n'est pas échange communicationnel (Juffé, Schmitt, 1995). Il nous permet de comprendre également que c'est dans le cadre de l'intégration relationnelle que l'innovation est possible (Zarifian, 1993, p.120). Notre conception de la coopération logistique (type 2 et surtout type 3) est

proche de sa conception de l'intégration sous forme d'intégration-communication, qui suppose à la fois différenciation et communication, alors que l'autre conception proposée d'intégration-fusion, qui en niant les différences et les conflits peut conduire à plus de rigidité, rend compte de notre type 1. Nous partageons également l'idée "d'une unité profonde entre les dimensions techniques, économiques et sociales d'un univers de production" (Veltz, Zarifian, 1993; document du LATTS, 1995).

L'idée directrice est que le passage de la rationalité substantielle à la rationalité procédurale conduit à envisager l'accord de coopération non plus comme un simple constat, mais comme une organisation à part entière, c'est à dire comme le support d'un processus d'apprentissage qui lui est propre (Wolff, 1992). L'accord en s'appuyant sur la confiance, permet de mieux gérer la flexibilité et l'incertitude que l'intégration.

2.2. Impacts et pré-requis organisationnels chez le producteur et chez le distributeur

2.2.1. Implications organisationnelles générales de la coopération logistique

Nous rendons compte dans cette partie des conséquences organisationnelles des formes de coopération relatives aux types 2 et 3, avant de proposer une perspective plus détaillée chez le fabricant et le distributeur. La coopération logistique élargie (types 2 et 3) impliquent un engagement de fonctions en nombre plus important comme le montre le schéma suivant:

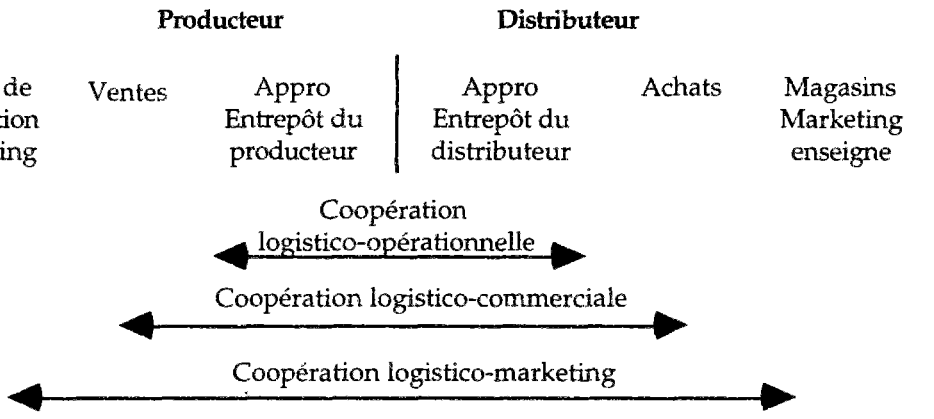


Figure n° 1: Organisations impliquées dans les différents types de coopération

Le schéma précédent permet de reconnaître la modification de la nature et du contenu de l'interface organisationnelle entre le producteur et le distributeur. Nous proposons une autre représentation pour rendre compte de cette évolution:

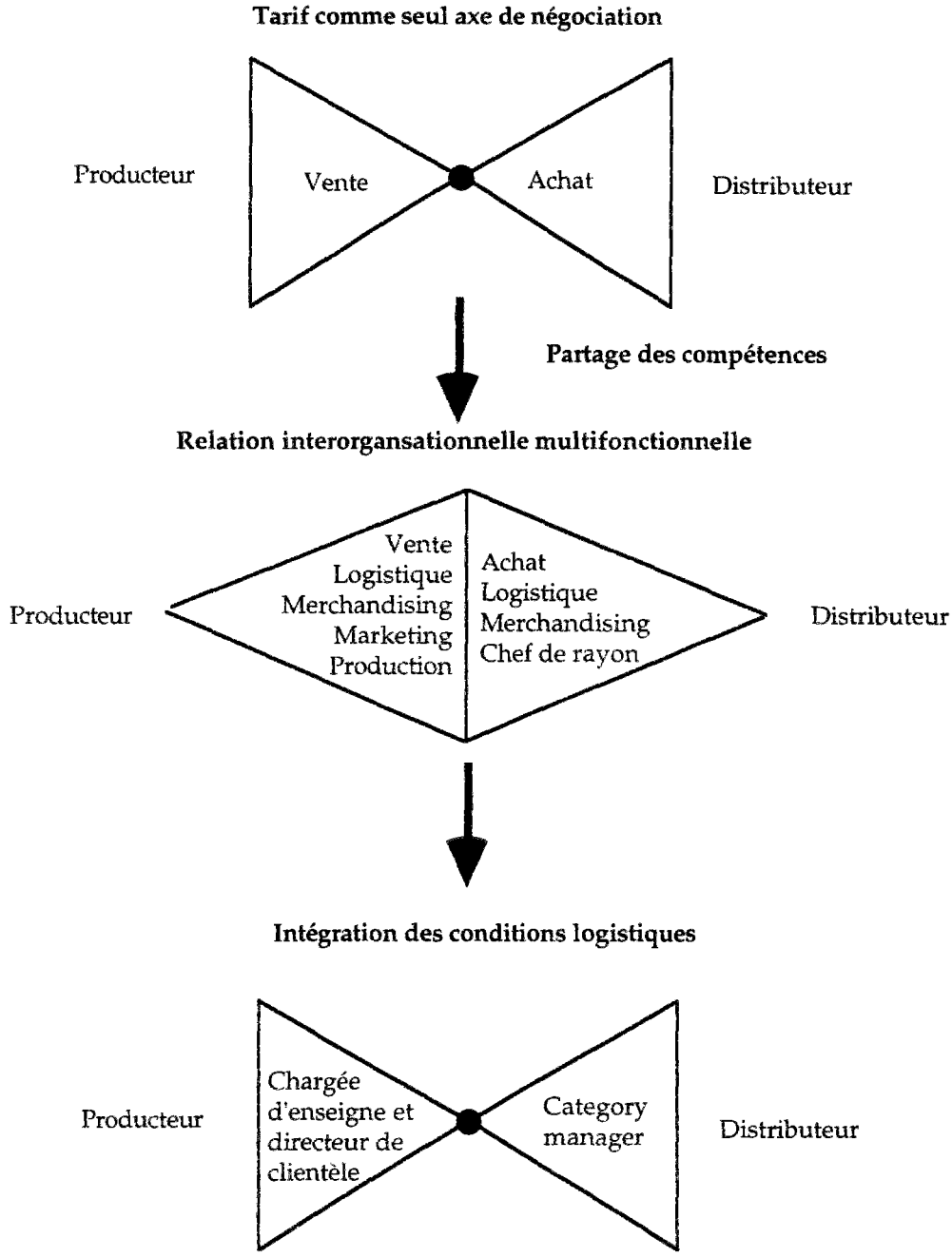


Figure n° 2: Schémas interorganisationnels selon les modes de coopération

La première situation est caractérisée par une interface réduite au minimum. Elle est occupée par une relation monofonctionnelle mettant face à face avec comme seul objet d'échange, le plus souvent conflictuel, les conditions tarifaires. Nous sommes dans la configuration d'une relation transactionnelle (type 1). La seconde phase permet une densification et un élargissement des échanges en associant d'autres fonctions aussi bien chez le producteur que chez le distributeur. Nous la qualifions de relation interorganisationnelle multifonctionnelle (type 2). Elle associe en parallèle à la relation commerciale des facteurs logistiques, financiers, industriels. Cette logique ne remet pas en cause fondamentalement les organisations internes des deux acteurs. La coopération logistique de type 3 et dans

certains aspects délicats du type 2 (dynamique promotionnelle) nécessite un pré-requis organisationnel, qui se traduit non seulement par un redécoupage des fonctions au sein des deux organisations, mais aussi par la création, comme nous le verrons par la suite, de nouveaux métiers, de nouvelles compétences et de systèmes de communication véhiculant les informations nécessaires à la coopération intra et interorganisationnelle. Dès lors, ce ne sont plus des fonctions qui travaillent en parallèle, mais c'est une organisation "multifonctionnelle" opérationnelle intégrant la palette des compétences et des activités qui assurent la dynamique coopérative entre le producteur et le distributeur. Les fonctions de spécialistes (merchandising, logistique, sourcing, financier, customer service...) perdurent mais sont désormais positionnés en back office (voir fonction appui et de pilotage), c'est à dire assurant un support à l'organisation coopérative.

2.2.2. Evolution des métiers chez le producteur

2.2.2.1. Configuration organisationnelle initiale

Comme nous l'avons vu précédemment, l'organisation classique d'un industriel est la suivante:

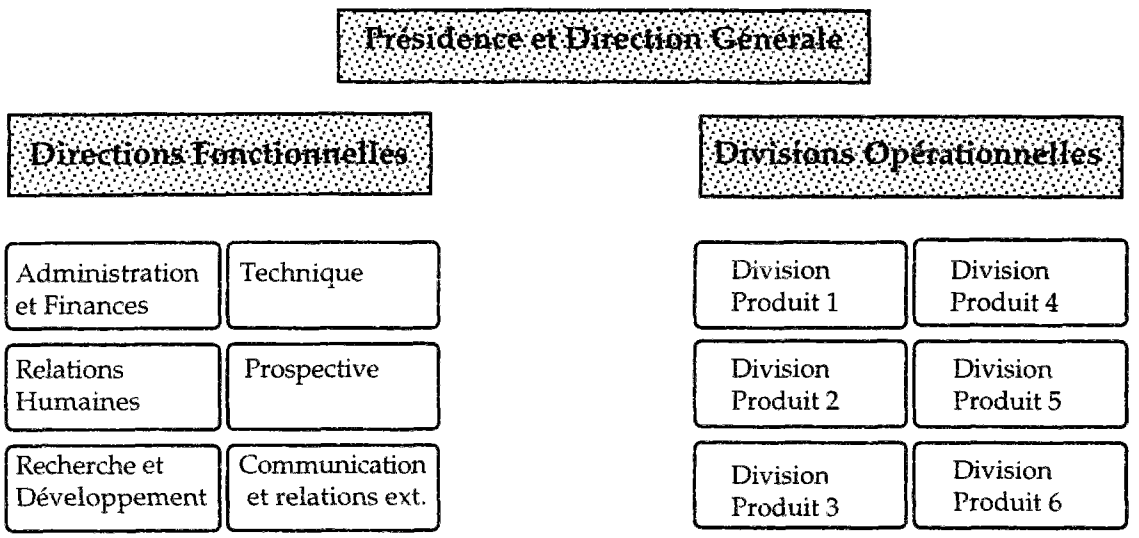


Figure n° 3: Organisation initiale classique d'un industriel

On visualise donc une organisation, qui s'appuie sur des directions fonctionnelles, dans lesquelles on retrouve une direction technique qui regroupe les usines du groupe qui travaillent de manière polyvalente pour l'ensemble des divisions opérationnelles, que l'on a qualifiée de division produit et, qui se distingue pas des marchés de clients, des gammes de produits ou des canaux de distribution différents.

Le schéma suivant précise l'organisation interne de l'une des divisions produits, telle qu'elle existe avant l'implantation d'une intégration fonctionnelle:

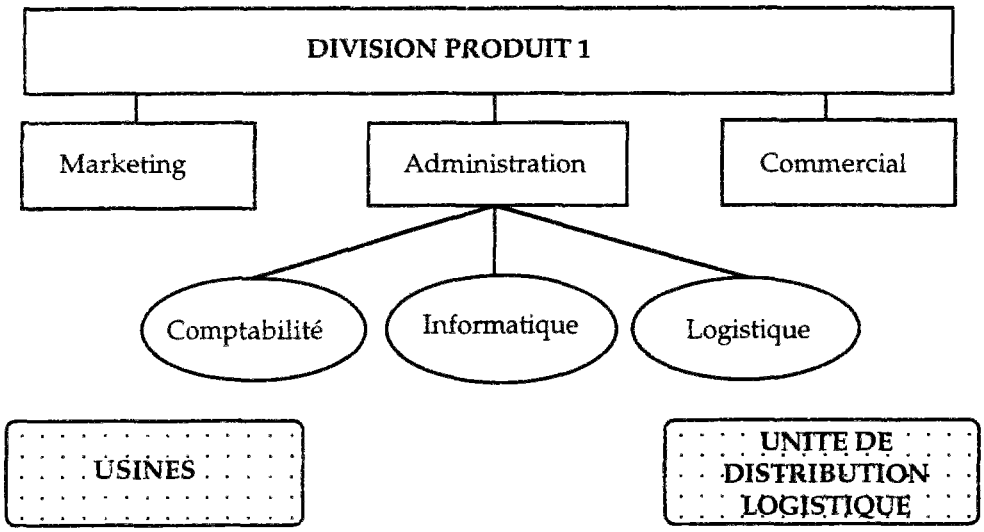


Figure n° 4: Organisation initiale de la division produits

On reconnaît les usines, qui sont sous la responsabilité de la direction technique, ainsi que les unités de distribution logistiques (entrepôts centraux de stockage et de préparation de commande) qui appartiennent à une direction opérationnelle, qualifiée d'"activités diverses", et qui sont donc extérieures à la Division Produit 1. Celle-ci comporte deux pôles principaux représentés par le marketing, responsable de la création des produits et de leur promotion, et les ventes, en charge de la réalisation des objectifs de part de marché, qui encadrent une fonction administrative qui intègre la comptabilité, l'informatique et enfin la logistique. La fonction logistique est donc totalement absorbée par la fonction commerciale de l'entreprise et se confond en quelque sorte avec une fonction d'administration des ventes dans sa logique. Un approfondissement des missions de cette fonction logistique permet d'identifier en réalité trois objectifs qui lui sont dédiés:

- assurer une assistance au représentant commercial sur le terrain (échantillons, publicité sur lieu de vente, informations documentaires sur les produits,...). Cette mission s'appuie sur deux outils, que nous avons détaillés dans le chapitre 5, l'un qualifié de "produit", qui fournit des informations sur la fiche produit et l'autre "portefeuille", qui permet de piloter le flux entre les commandes, les données prévisionnelles et les plans de production, et par conséquent de faire en sorte que les produits soient disponibles quand la demande s'exprime (voir dans ce chapitre, paragraphe 2.2.2.3.),
- faire en sorte que les produits soient en conformité qualitative lorsque les consommateurs les trouvent en linéaire,
- respecter les exigences de service que demandent les distributeurs. Ces services sont appréhendés soit magasin par magasin, soit au niveau national pour une enseigne donnée.

La question est de savoir si l'organisation de la fonction logistique ainsi définie permet d'obtenir les résultats attendus. Or, cette organisation est structurée de la manière suivante:

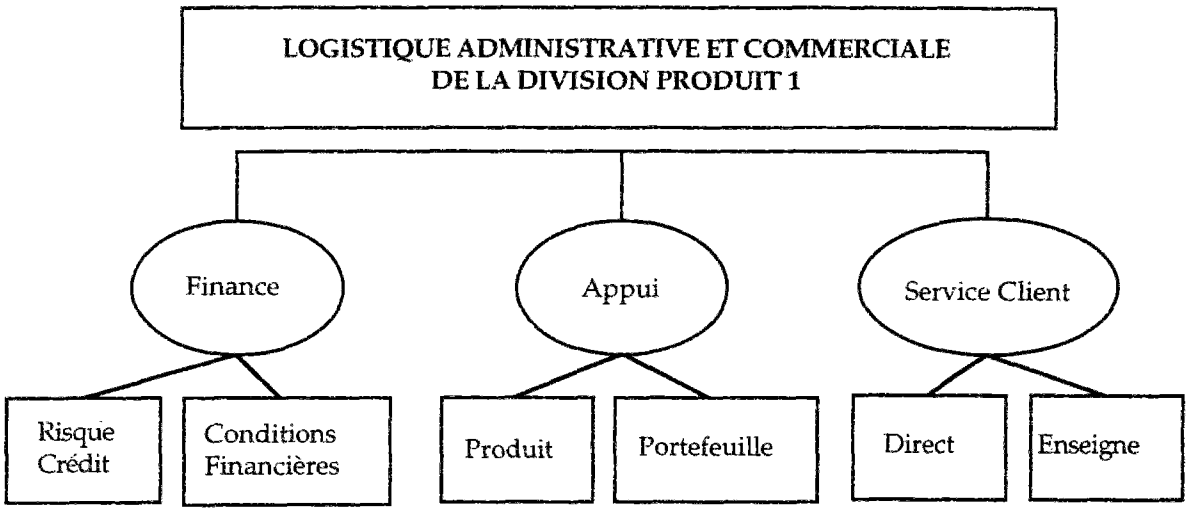


Figure n° 5: Organisation de la logistique administrative et commerciale

Nous verrons dans ce qui suit, que les fonctions produit et portefeuille seront coordonnées au sein d'une fonction appui renforcée.

Des évolutions logistiques stratégiques conformes à ce qui a été exposé dans les chapitres précédents nécessitent un changement de posture en terme logistique. De plus, un certain nombre d'éléments du cadre structurel et de l'environnement poussent dans le même sens. Il peut s'agir de décisions légales qui obligent à plus de transparence dans les conditions générales de vente, d'évolutions technologiques qui banalisent une technologie telle que l'EDI ou encore un mouvement coopératif dans les chaînes d'approvisionnement des produits alimentaires. L'ensemble de ces facteurs conduisent à redéfinir les objectifs logistiques de chaque division produit et à mettre en oeuvre une organisation stimulant la réalisation de ces objectifs. Ces derniers sont les suivants:

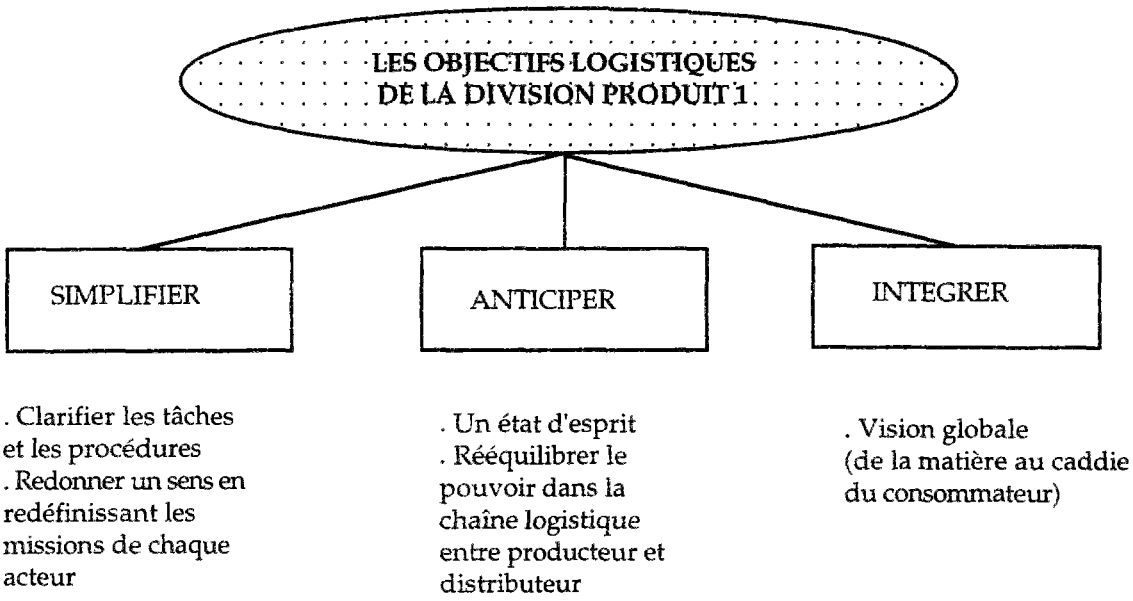


Figure n° 6: Objectifs logistiques des divisions produits

L'objectif majeur pour la logistique commerciale est de développer des partenariats coopératifs entre le producteur et ses distributeurs. Par conséquent, les axes structurant l'organisation doivent permettre de mettre en place des structures de partenariats. Les deux axes rencontrés le plus fréquemment sont:

- le rapprochement entre les fonctions logistiques, dont la mission essentielle est de fournir le niveau de service client souhaité, et les fonctions commerciales. Cette intégration passe par une modification de la structure actuelle et par une approche enseigne par enseigne,
- la gestion par projets dans les domaines logistiques. Les développements informatiques sont de bons exemples de projets transversaux qui associent les différents acteurs préoccupés par l'obtention des objectifs recherchés.

2.2.2.2. Le rapprochement des fonctions logistiques et commerciales

Le schéma suivant montre donc comment la structure logistico-commerciale est désormais structurée:

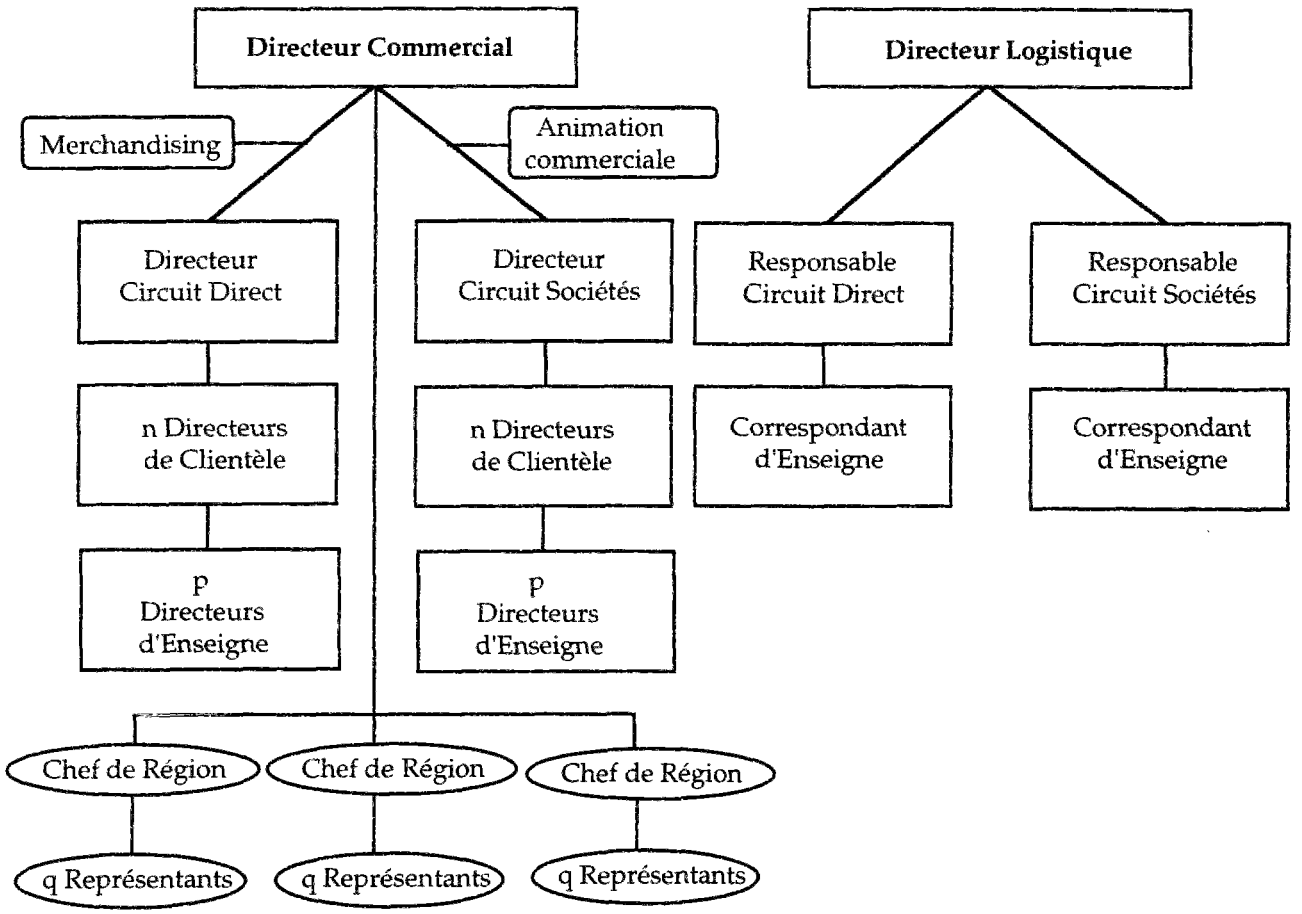


Figure n° 7: Organisation interne de l'industriel dans un mode relationnel coopératif avec les distributeurs

L'origine de cette réorganisation résulte, outre des considérations stratégiques déjà évoquées, de l'exigence de prestations spécifiques: merchandising, proposition commerciale, prestations logistiques de plus en plus affinées, refus de ruptures et mise en place de pénalités. Cette volonté de spécificité de la distribution s'explique par leur besoin de posséder des avantages concurrentiels sur des marchés où les consommateurs réclament une offre de plus en plus segmentée (cf. chapitre 3).

En outre, certaines chaînes d'hypermarchés et de supermarchés grâce à la maîtrise progressive des flux d'informations apprennent à connaître leur clientèle. Chaque enseigne peut ainsi identifier les cibles qu'elle vise et donc définir avec plus d'exactitude les assortiments et les services qu'attendent les consommateurs. Cette évolution vers "les produits-magasin" n'est pas neutre pour les industriels.

Cette évolution de la distribution a donc conduit, dans le cas de Lascad, à une restructuration du réseau commercial de la société. Organisés jusqu'alors en région, les représentants se sont vus attribuer des enseignes séparées en deux circuits : **le circuit direct** (par exemple 50% des volumes) où le représentant doit prendre les

commandes et négocier directement sur chaque point de vente et **le circuit sociétés** (50% des volumes), où c'est l'entrepôt ou la centrale qui sont démarchés. Au niveau du siège, des directeurs de clientèle responsables de plusieurs enseignes ont été mis en place. Les enseignes, dont ils s'occupent, appartiennent à l'un des deux circuits. Deux directeurs de circuit (un pour le direct et un pour les sociétés) assurent la coordination de toutes les actions commerciales menées par les directeurs de clientèle .

Pour assurer une bonne utilisation des catalogues, il sera nécessaire de répartir les responsabilités de chacun dans l'utilisation de ce nouvel outil. Notamment, il faudra définir avec exactitude le responsable, le gestionnaire et les personnes qui auront accès aux informations. Le tableau suivant propose une répartition des actions:

	Catalogue général	**Catalogue enseigne**	**Catalogue actifs enseigne**
Responsabilité	Marketing / Directeur de clientèle	Directeur de clientèle	Directeur de clientèle
Gestionnaire	Fonction produit	Fonction produit	Fonction portefeuille
Méthode de mise à jour	Demande marketing Réunion produit	Demande marketing Réunion produit	Prévisions vente
Horizon	7 à 12 mois	6 mois	2 mois (M et M+1)
Accès	Fonction produit	Fonctions: produit, portefeuille, stock	Fonctions: produit, portefeuille, stock

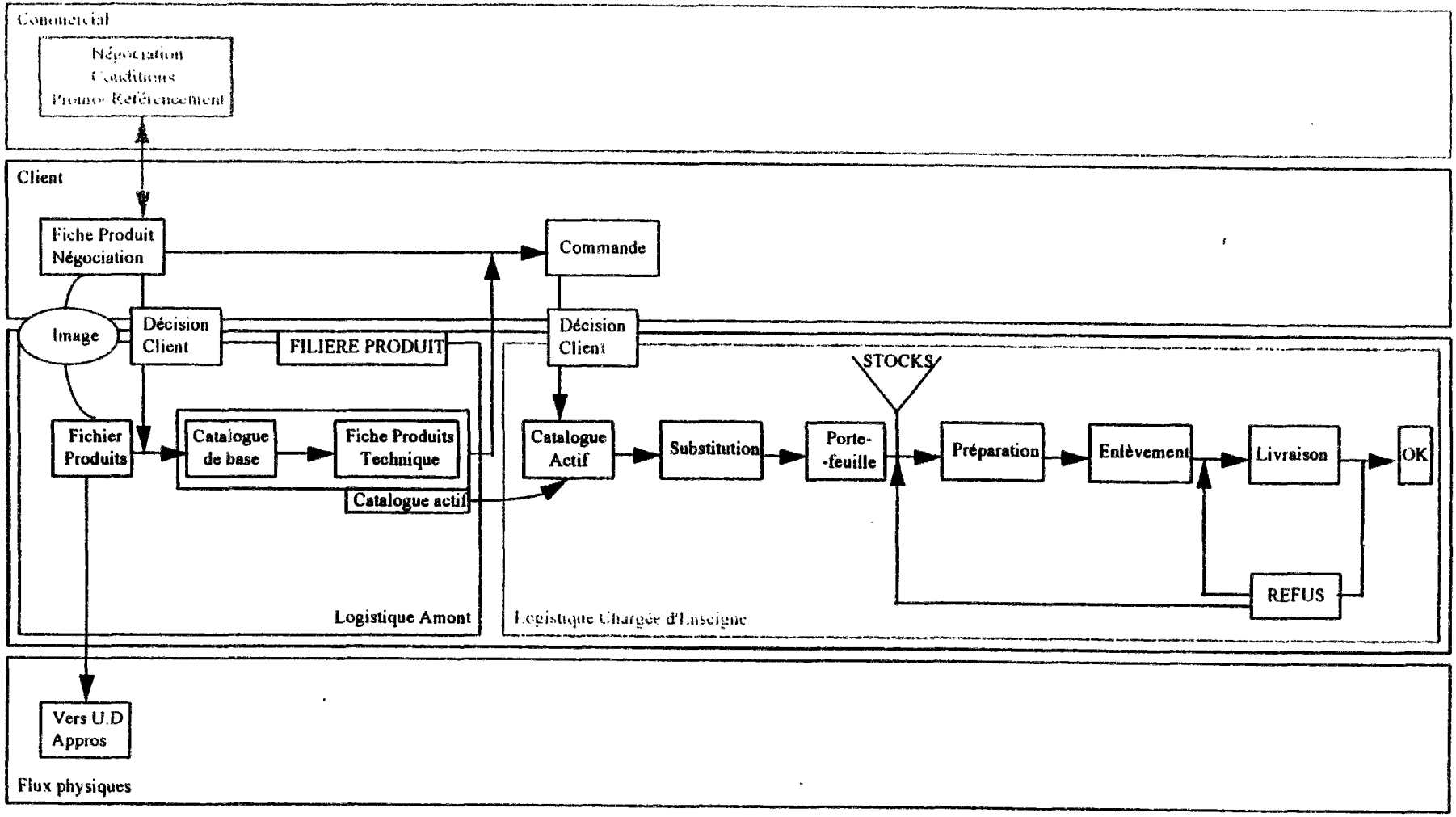
Tableau n° 2: Répartition des activités logistiques dans le cycle de commande

Puis, il s'agira de développer et de qualifier les flux de circulation de l'information ascendante et descendante au niveau des structures hiérarchiques, de l'activité commerciale, marketing, logistique et des hommes de terrain.

En outre, la mise en place des catalogues et des projets associés pourra impliquer la redéfinition de certaines fonctions. La fonction produit outre son rôle de gestionnaire de la base produit et donc des catalogues, se tournera vers tout ce qui est système d'information avec les distributeurs (EDI, images...). La fonction portefeuille deviendra la fonction "catalogue" assurant une gestion par exception des produits à risque. La fonction stock se concentrera tout particulièrement sur le long terme avec un meilleur pilotage des prévisions. Les directeurs de clientèle devront davantage s'impliquer dans le système d'information de l'affaire pour pouvoir trouver le meilleur équilibre résultats/moyens.

Le principe d'organisation procède d'une reconnaissance d'une logistique amont relative à des **fonctions de soutien** de l'activité et d'une logistique aval relative à des **fonctions d'action** au contact direct du client. La figure n° 8 montre l'enchaînement des informations et des décisions.

Figure n° 8 : Organisation logistique et pilotage logique



En aval se situe le déroulement idéal d'une commande suivant une logique continue d'étapes successives:

- prise en charge dans le catalogue actif
- pratique éventuelle de substitutions à l'entrée
- transmission au portefeuille
- affectation des stocks
- préparation de la commande
- enlèvement
- livraison au client.

En amont est décrit le fonctionnement des fonctions de soutien qui comprend:

- la gestion du fichier produit
- le passage au catalogue de base après décision du client
- après prise en compte des renseignements techniques de la fiche produit, le catalogue de base devient actif, qui sert à flitrer la commande du client.

La filière client comprend les deux étapes suivantes:

- au niveau de la prise en compte par le fichier produit, le client reçoit une fiche produit par l'intermédiaire du représentant. Cette fiche produit rassemble les données du fichier produit accompagnées d'une image. C'est à ce niveau de la négociation que le client décide ou non de référencer le produit,
- le client est guidé dans sa décision par le catalogue actif mis à jour en continu par la filière produit. Lorsqu'il passe sa commande, elle passe à travers le filtre du catalogue actif et déclenche le passage de la logistique aval à la logistique amont.

L'importance de la décision amont est très claire: c'est à ce niveau et notamment par l'intermédiaire du catalogue que se construit le cadre du déroulement futur. Dans un cas idéal, tout est géré en amont: définition et choix du produit, négociation, disponibilité,... Les problèmes éventuels doivent être posés à ce niveau et les questions doivent y être apportées avant que les correspondants d'enseigne n'interviennent. Ces derniers sont alors déchargés de leurs missions de gestion des problèmes en urgence pour se consacrer à la production de service au client.

Il est intéressant d'apporter des précisions sur la mission désormais attribuée au **correspondant d'enseigne**, qui s'appelait auparavant chargé de clientèle et qui est sous la responsabilité de la logistique. Sa fonction principale est de prolonger le commercial pour un meilleur service au client. Le correspondant d'enseigne quitte une fonction d'intendance pour adopter une fonction de "fournisseur de service" réactive s'appuyant sur une logistique de soutien efficace. Il occupe donc une position clé dans l'interface coopératif entre le producteur et le distributeur, comme le montre le schéma suivant:

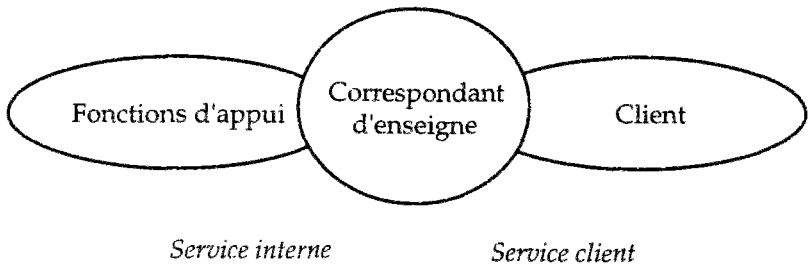


Figure n° 9: Place du correspondant d'enseigne au sein de l'organisation

Le métier du correspondant d'enseigne a vocation à subir de profondes mutations. Les correspondants d'enseignes devront jouer un rôle important au niveau de la différenciation enseigne. Ce rôle sera principalement:

- d'analyser les résultats obtenus avec l'enseigne tant du point de vue logistique que du point de vue crédit recouvrement,
- de travailler avec leur homologue commercial afin de faire un bilan mensuel global des résultats obtenus avec l'enseigne,
- de proposer des solutions: les chargées d'enseigne connaissent parfaitement leurs enseignes et sont donc les plus à même de déterminer les causes des problèmes et les moyens à mettre en oeuvre pour les résoudre. Elles seront à la base d'une vraie différenciation enseigne par la mise en place de solutions constructives propres à leur enseigne,
- d'assumer les résultats obtenus. Elles seront évaluées, voire rémunérées selon les résultats obtenus sur le crédit, voire dans le futur, selon le taux de service.

On peut parler de véritable pyramide inversée des activités de ce correspondant d'enseigne comme le montre le schéma suivant:

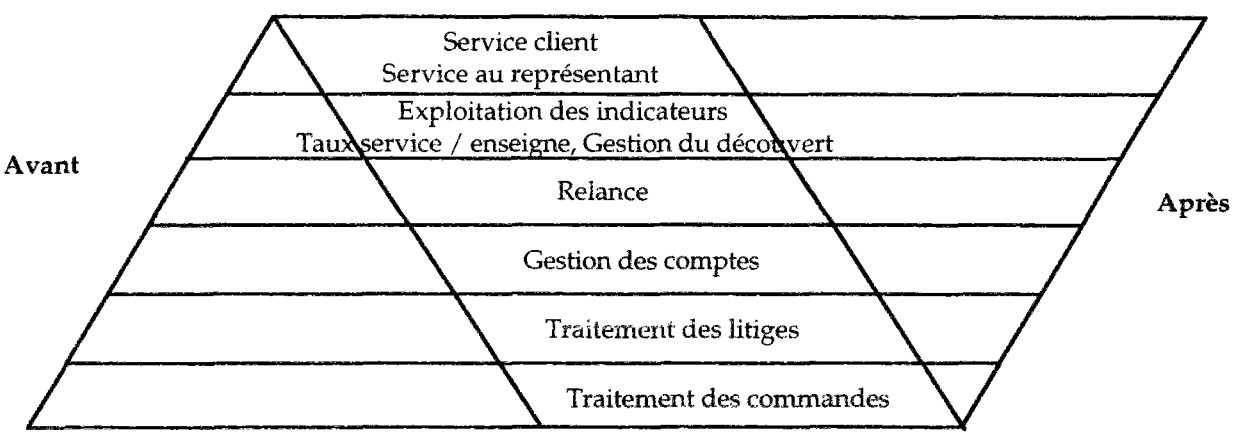


Figure n° 10: Pyramide des activités du correspondant d'enseigne

Pour ce faire, elle devra s'appuyer sur des nouveaux outils d'information qui accéléreront les flux, et participer au développement de nouveaux indicateurs (crédit octroyé par enseigne, suivi des actions spéciales, suivi de l'activité commande, taux de service, maîtrise du chiffre d'affaires par enseigne) qui permettront de mesurer les niveaux de performance obtenus. Dans ce contexte, il est important de développer des automatismes pour les tâches répétitives et sans réelle valeur ajoutée et au contraire accroître la responsabilisation des hommes sur les décisions engageantes au niveau du service apporté au distributeur. Le schéma suivant reprend ces idées:

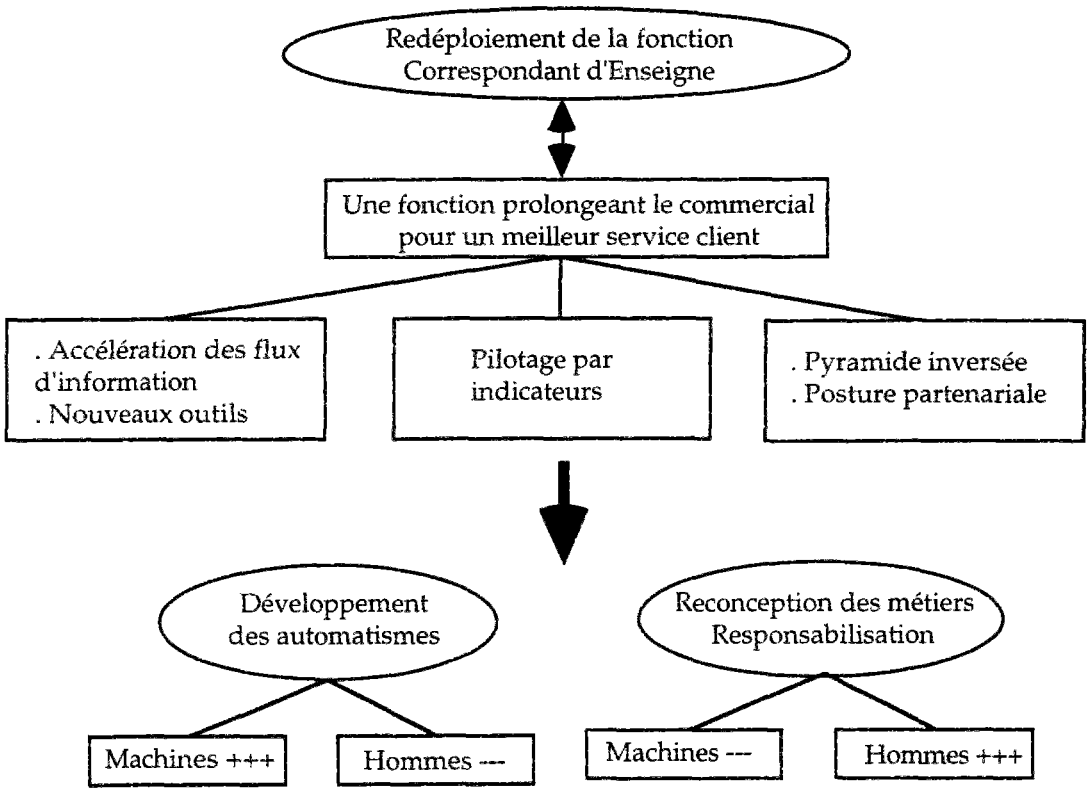


Figure n° 11: Séparation des activités répétitives des activités à forte valeur ajoutée

Le contenu de la mission en terme de **service client** évolue alors ainsi que le montre le tableau suivant:

Fonctions	Tendance	Evolution
- Gérer la transaction commerciale	Baisse	- Automatisation de la saisie des commandes (catalogues actifs, EDI, fax normalisés,..)
- Pointage du portefeuille et saisie des données complémentaires	Baisse	- Gestion par exception
- Traiter des relances	Egal	- A faire en temps réel
- Suivre les comptes clients	Hausse	- Intégration de la coopération client
- Résoudre les problèmes (litiges, erreurs de livraison, ruptures, refus)	Hausse	- Intégration des litiges clients
- Informer les représentants	Hausse	- Nouveaux outils/services
- Indicateurs quantitatifs		- Indicateurs de service - Indicateurs par enseigne

Tableau n° 3: Contenu de la mission du service client

Le fonctionnement décrit précédemment implique une structure de service client à différents niveaux: des niveaux très opérationnels au contact direct du client et des fonctions d'appui à l'activité opérationnelle. Ces positions sont représentées dans le schéma suivant:

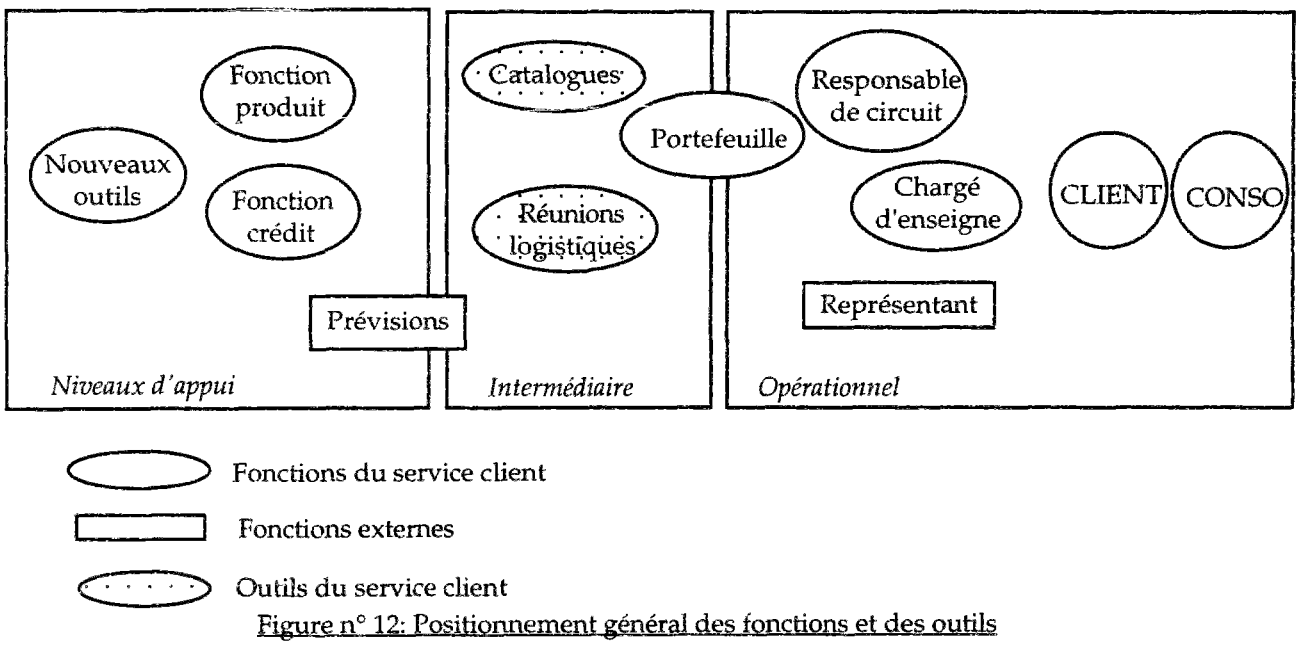


Figure n° 12: Positionnement général des fonctions et des outils

Ce schéma met en évidence le parallèle entre la fonction du représentant (au niveau commercial) et celle du chargé d'enseigne (au niveau logistique). Le chargé d'enseigne est le responsable de la relation directe au client. Il est appuyé en cela par le directeur de circuit, dont la fonction d'encadrement sera amenée à diminuer avec l'autonomie croissante des chargés d'enseigne.

La fonction portefeuille est moins directement en contact avec le client. Elle se situe à un niveau d'utilisation des outils au service des fonctions opérationnelles.

Les fonctions crédit et produit sont des fonctions d'appui à l'activité logistique. Elles définissent le cadre de la relation des chargés d'enseigne avec le client. Plus en amont encore se situent des fonctions de veille, comme la fonction nouveaux outils qui est chargée de prospecter et mettre au point des nouvelles solutions logistiques pour améliorer l'activité du service client.

A plus long terme, la création de postes d'analyse des ventes par enseigne est envisagée, afin d'être en mesure de faire une étude très fine des ventes réalisées par enseigne, voire par point de vente. Ces postes seront à l'interface entre le commercial et la logistique, puisqu'ils permettront de déterminer les produits qui marchent et ceux qui ne marchent pas par point de vente ainsi que l'effet d'une publicité. Ces personnes seront en relation avec le commercial afin d'anticiper chacun des évènements (promotions, lancement de nouveaux produits, publicité,...) et d'informer les commerciaux et les hommes de marketing des résultats obtenus, en global, puis enseigne par enseigne, voire magasin par magasin.

La gestion des produits à quantités limitées (actions promotionnelles) est un exemple particulièrement pertinent de l'application des nouveaux principes d'organisation que nous avons décrits. Désormais, la succession des tâches peut être décrite de la manière suivante:

- présentation par le marketing de l'opération promotionnelle au représentant et éventuellement au client. Le directeur de clientèle réserve alors un certain nombre d'objets en précisant les dates de livraison,
- la consolidation est faite par le service commercial, qui communique la demande globale au portefeuille,
- le portefeuille transmet l'information au stock et ils élaborent ensemble un plan de mise à disposition des objets (définition de l'offre en adéquation avec la demande)
- la direction commerciale peut alors attribuer des quotas à chaque enseigne en fonction de la demande et sous contrainte de la mise à disposition,
- les commandes tombent et sont traitées par les correspondants d'enseigne. Le portefeuille effectue la synthèse des données et assure le suivi quotidien de la consommation des quotas en s'appuyant sur des indicateurs de suivi,
- l'arbitrage final (doit-on ou non modifier la répartition des quotas ?) est effectuée par la direction commerciale,
- la gestion par quotas se poursuit jusqu'à l'épuisement des quantités ou de la période de validité.

Le tableau suivant précise le rôle respectif des différents acteurs internes à l'industriel:

Acteurs du service commercial	Rôles dans la gestion optimisée des quotas
Représentant commercial	- établir les prévisions de consommation par client en relation avec les chefs de région et les directeurs de clientèle
Directeur de clientèle	- consolider et établir les prévisions de consommation en liaison avec la route et en cohérence avec ses objectifs commerciaux - assister aux réunions d'attribution et de redistribution des quotas - surveiller les risques de dépassement ou de défaut de consommation identifiés par le portefeuille - rendre compte de son suivi à la direction commerciale - faire appliquer les décisions à la direction commerciale
Animation commerciale	- assister les directeurs de clientèle dans la liaison avec les représentants, dans la consolidation des quotas et dans les retours d'informations à la route
Direction commerciale	- fixer les quotas lors des "réunions quotas" en amont de la période de validité - redistribuer les quotas
Acteurs du service logistique	**Rôles dans la gestion optimisée des quotas**
Fonction portefeuille	- rôle de mise en adéquation de l'offre et de la demande - recueillir l'information de la prévision globale et vérifier la correspondance de la mise à disposition prévue par les stocks - transmettre les informations physiques au service commercial - assister aux "réunions quotas" - effectuer la consolidation et le suivi quotidien de la consommation pendant la période de validité - soumettre ses analyses et recommandations sur l'écoulement et la répartition des quotas au service commercial
Correspondant d'enseigne	- vérifier le bon déroulement des commandes - traiter les dépassements de quota - tenir le service commercial au courant de ces informations
Les stocks	- ce service s'engage sur l'échelonnement de la mise à disposition initiale des produits. Il suit l'activité physique liée au déroulement de l'opération et assure la mise en oeuvre physique d'éventuelles solutions de substitution

Tableau n° 4: Rôles des acteurs dans la gestion des quotas

2.2.2.3. Mise en oeuvre d'un système de communication

Par souci de coordination entre la logistique, le commercial, le marketing, les stocks, deux fonctions d'appui ont été créées : la fonction produit et la fonction portefeuille.

La fonction produit est chargée d'initialiser les informations logistiques et les intégrer dans tous les systèmes. C'est à dire à court terme, analyser et mettre en place les outils de travail, les procédures et les normes touchant les produits du fabricant sous leur forme logistique (codification, tarif, caractéristiques physiques) et la diffusion des informations s'y rapportant. A long terme, gérer ces outils et intégrer toutes les innovations techniques, logistiques et commerciales dans le système d'information "Produit". Cette fonction demande un travail de relation avec les commerciaux, le marketing, les stocks, les usines et l'unité de distribution.

La fonction portefeuille, doit s'assurer de l'ajustement demande du client / offre produit pour satisfaire l'attente des clients (objectif d'optimisation). Cette fonction garantit qu'un produit commandé est un produit livré sans risque de rupture et d'obsolescence. Elle a donc comme principal objectif d'optimiser le service aux commandes en coordonnant les actions des autres fonctions (commerciale, marketing, stock, unité de distribution, fonction produit).

La fonction stock hiérarchiquement dépendante de la direction administrative et financière a été reconfigurée et se présente aujourd'hui sous deux aspects :

- une fonction court terme qui s'occupe de gérer les risques de rupture sur un horizon de temps très court. Cette fonction reste encore très manuelle et chevauche actuellement la fonction portefeuille. Dans l'optique d'une accélération des flux et par le développement de la fonction portefeuille, il est certain que la fonction court terme deviendra rapidement obsolète,
- une fonction long terme qui participe activement aux réunions de prévision et assure la liaison avec les usines, analyse les écarts, identifie les risques par rapport à une couverture théorique. Elle constitue une fonction clé dans le processus interne de validation des prévisions.

Le système logistique de l'industriel nécessite d'approfondir le contenu de chacune des fonctions constitutives qui participent à un bon niveau de performance logistique et un schéma organisationnel cohérent renforcé par un système d'information qui supporte l'ensemble dans le sens des objectifs poursuivis.

Par conséquent, la fonction appui de la logistique, qui assure sécurité et maîtrise du système, se renforce en développant les chantiers transversaux suivants propres à la gestion "produit" et à la gestion "portefeuille":

Produit	Procédures et méthodes	Portefeuille
- Procédures de création et de suppression des codes et des données gérées sur les produits - Qualité de l'information produit - Mise à jour des catalogues de base - Gestion des références - Règles de définition des codes - Formalisation des plans de palettisation	- Veille technologique - Etudes logistiques - Chantiers partenariat - Connaissance des enseignes - Gestion du système d'information logistique	- Cohérence du système global d'information - Mise en place et gestion des outils - Arbitrage dans le choix des commandes et gestion de la pénurie - Gestion des opérations spéciales promotionnelles - Coordination des différents acteurs - Analyse du portefeuille et ajustement offre/demande

Tableau n° 5: Positionnement respectif des outils "produit" et "portefeuille"

Dans cette nouvelle configuration, en s'appuyant sur des outils adaptés, il est possible pour la logistique de remplir sa mission d'anticipation des besoins clients, de différenciation au niveau des enseignes, des magasins, des produits selon qu'il s'agisse de produits de réassort normal ou de produits faisant l'objet d'actions promotionnelles, et, enfin d'ajustement entre l'offre et la demande.

2.2.2.4. L'organisation de la logistique par projet

La démarche adaptée à la mise en oeuvre de cette évolution organisationnelle consiste à définir des projets logistiques spécifiés. L'identification de ceux-ci passe par un croisement des objectifs assignés à la fonction logistique et des fonctions, que doit réaliser le système logistique, soit prises en charge par des entités organisationnelles, soit remplies par des outils utilisés de manière transversale par les entités. Le tableau suivant illustre cette démarche:

	Projet catalogue	Efficacité Fonction Client	Mise en place des outils EDI	Service au client
Fonction produit	***	***	CP	**
Fonction portefeuille	CP	***		***
Fonction client	***	CP	***	CP
Centre de distribution	**	**	***	***
Merchandising	***	*	***	**

*: degré d'implication de l'entité
CP: chef de projet

Tableau n° 6: Structure des projets logistiques

La structure du service client doit être construite pour répondre à une demande d'amélioration permanente de son activité. Une organisation par projet est la structure adaptée à cette demande.

2.2.2. Evolution des métiers chez le distributeur

Dans le projet ECR, que nous avons introduit dans le chapitre 1 (section 2), le category management en constitue une composante essentielle. L'organisation du distributeur en matière de mission dévolue à l'acheteur montre, en cohérence avec notre modèle typologique, trois étapes essentielles:

- l'acheteur traditionnel a pour objectif principal de gagner de l'argent en amont, à charge pour les magasins d'en gagner en aval (type 1),
- le chef de produits a en charge un rayon ou une famille complète de produits. Sa fonction intègre la démarche marketing (type 2),
- le category manager organise ses achats non plus autour d'un marché mais selon des univers de consommation appelés catégories (type 3).

Cette approche de management pour les distributeurs détaillants, qui a pour objectif de satisfaire les exigences des consommateurs au mieux, est basée sur une responsabilisation verticale de l'ensemble des activités qui concernent une catégorie de produits. Les caractéristiques majeures du category management sont:

- une focalisation de l'attention des distributeurs, qui se porte désormais sur la vente des produits et non plus sur leur achat. On pourrait dire que désormais un distributeur ne vend plus ce qu'il a acheté, mais qu'il achètera et paiera aux fournisseurs ce qu'il a vendu,
- les catégories sont utilisées comme des strategic business units au sein desquelles des objectifs précis et dédiés sont définis, la satisfaction des consommateurs étant le principal,
- la perspective du category management implique l'existence et l'enrichissement de liens entre producteur et distributeur, qui sont appréhendés comme un processus d'actions orientées vers la satisfaction du consommateur. Pour le distributeur, cela signifie qu'il y a fusion des fonctions d'achat, de merchandising, de prix, de gestion des promotions et de gestion des stocks dans une fonction de management d'une catégorie de produits donnée, pour laquelle des objectifs de volume de ventes et de niveau de profit sont escomptés. Notons une évolution très récente au sein de ECR Europe, qui date d'août 1996, sur le terme de category management, qui est remplacé par "demand side". Cette évolution terminologique renforce l'idée que ce qui est visé par les actions du category manager, c'est l'amélioration des performances commerciales.

Généralement, le nombre de catégories dans un supermarché est de l'ordre de 200. La définition des catégories est faite en fonction des critères d'achat des consommateurs. Le Food Marketing Institute recommande quatre axes de regroupement des produits en catégories:

- **la destination**, qui signifie que le détaillant met en avant les catégories pour lesquelles il veut apparaître un distributeur leader. Ces produits véhiculent une image qui renforce la valeur distinctive du distributeur,
- **le caractère routinier**, qui regroupe les produits que des consommateurs ciblés ont l'habitude répétée d'acheter chez ce distributeur. Ce dernier doit être perçu comme le fournisseur privilégié pour ces produits,

- **le caractère occasionnel et saisonnier**, qui permet de distinguer les catégories qu'un distributeur veut offrir à sa clientèle au bon moment quant celle-ci les souhaite,

- **convenience**, qui correspondent aux produits que le détaillant fournit dans le cadre d'une gamme large et profonde à ses clients.

Il est bien évident qu'au sein d'une catégorie, il est nécessaire de distinguer des sous-catégories, qui affinent les objectifs dédiés à une catégorie. Ces sous-catégories peuvent permettre de développer un certain trafic de passage d'un certain type de consommateurs qui visitent le magasin et à l'intérieur de ce magasin, d'inciter les clients envers les achats d'impulsion, à générer du cash par la vente de produits à forte marge, à créer une image de créateur liée à la qualité d'une sous-catégorie de produits.

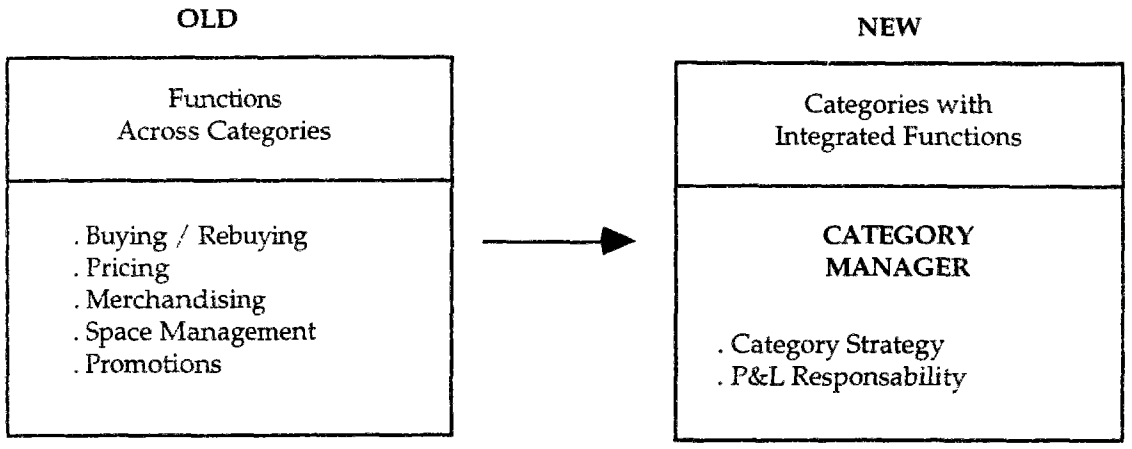
Un certain nombre d'informations doivent être partagées entre le producteur et le distributeur pour faire vivre les catégories (source: Retail Directions, Inc.):

- la définition de la composition des catégories
- les besoins des consommateurs
- les ventes réelles
- la mesure d'impacts des actions promotionnelles, des agencements des linéaires.

L'ensemble de cette approche ne peut s'envisager sans une redéfinition du contenu des métiers. Le rôle que devra remplir le category manager est composé des éléments suivants:

- développer et implanter des plans stratégiques pour des catégories données
- développer et maintenir des relations avec les fournisseurs en charge de plans catégoriels spécifiques
- gérer l'assortiment de produits dans des catégories données en terme de qualité, de variété,...
- gérer les stratégies de prix et les objectifs de marge dans chaque catégorie
- superviser le merchandising du linéaire pour chaque catégorie et la gestion de l'espace
- identifier les opportunités de renforcer les ventes et les profits aussi bien que réduire les coûts et améliorer la productivité dans les autres domaines tels que la distribution, les flux d'information et les aspects financiers (conditions de règlement).

La plupart de ces fonctions ne sont pas nouvelles, mais peu d'individus ont l'aptitude à les réaliser tous. Il est recommande que le category manager soit assisté par une personne, dont la mission sera plus spécifiquement la production de données et l'analyse des données. L'évolution en terme de contenu de mission peut être représentée par le schéma suivant:



Source: International Dairy-Deli-Bakery Association, 1993

Figure n° 13: Définition de la mission du category manager

2.3. Elaboration d'indicateurs de mesure de performance de la coopération

2.3.1. Indicateurs logistiques

La nature transversale de l'approche logistique met l'accent sur les interfaces et la nécessité de mesurer non seulement les performances aux différents maillons de la chaîne mais aussi et surtout au niveau des interfaces (Bytheway, 1995).

Les indicateurs sont rassemblés dans des tableaux de bord logistiques, qui appartiennent, en adéquation au modèle de management stratégique, au système de contrôle de planification et de contrôle. Ces indicateurs de performance permettent de rendre cohérentes les actions et assurer leur convergence vers la stratégie poursuivie:

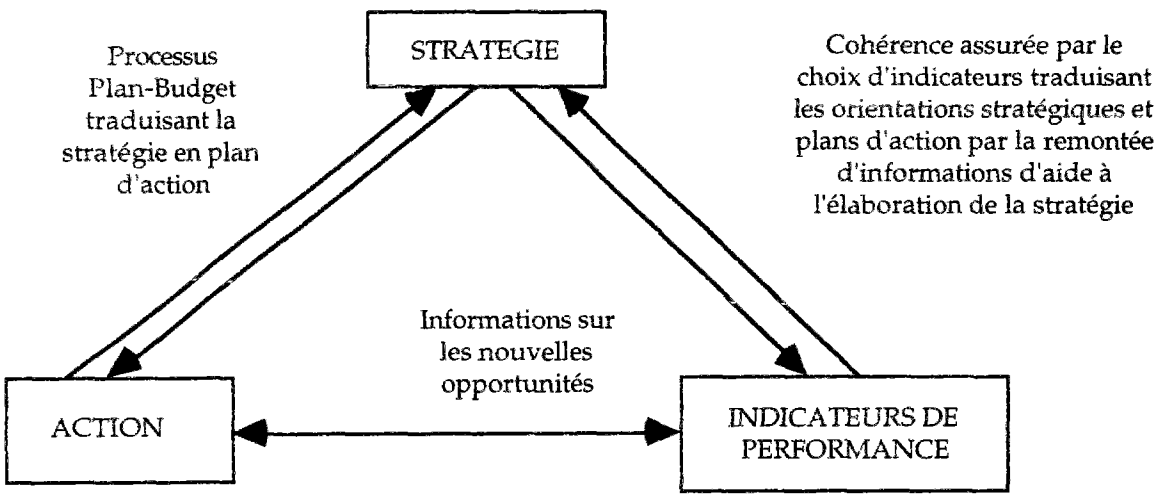


Figure n° 14: Place des indicateurs de performance dans le pilotage stratégique

Le tableau de bord qui regroupe les indicateurs est utilisé comme un outil de management orienté vers l'action, comme l'illustre le schéma suivant:

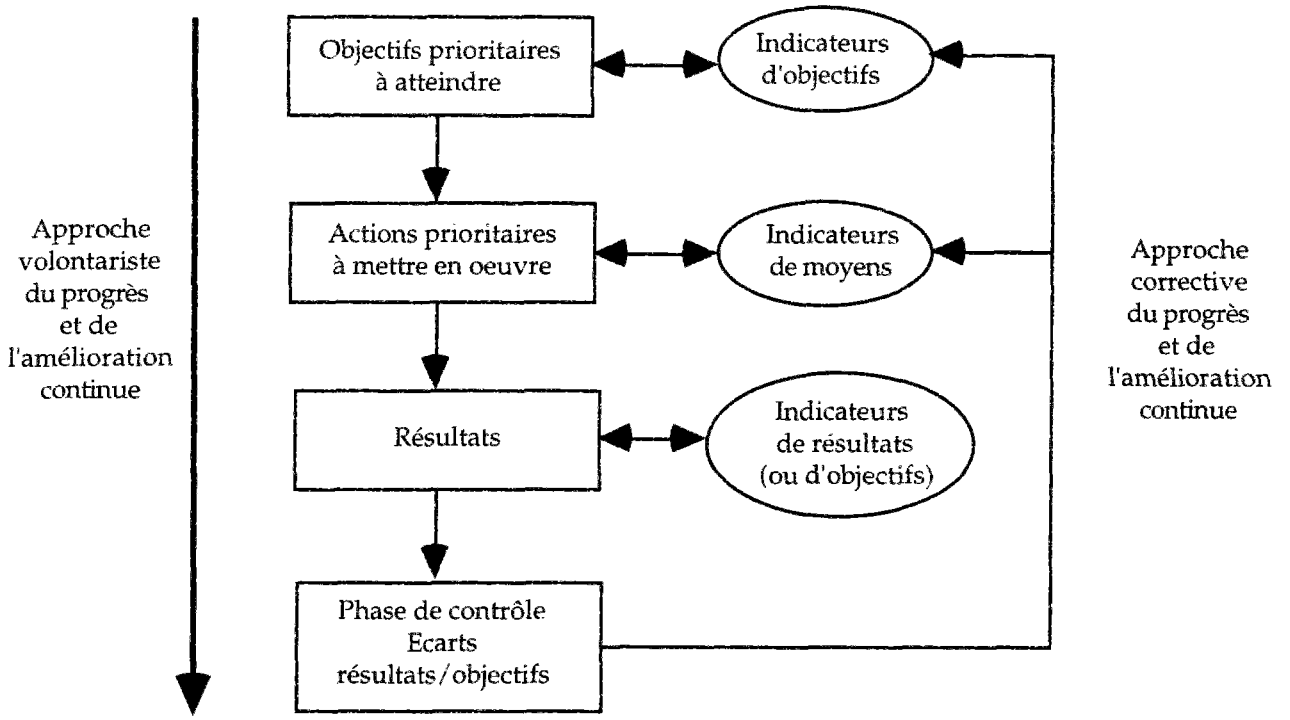


Figure n° 15: Types d'indicateurs et processus de pilotage

L'analyse fine du tableau de bord logistique permet au responsable logistique et à chaque opérateur concerné:

- d'avoir une vision rapide et exacte sur les objectifs fixés (les indicateurs d'objectifs), sur l'utilisation des moyens mis en oeuvre (les indicateurs de moyens) et sur les résultats obtenus à partir de ces moyens,
- de réagir rapidement aux dysfonctionnements grâce à leur localisation rapide,
- de pouvoir comparer le niveau de performance de son outil logistique avec d'autres.

Les indicateurs retenus découlent donc d'une analyse des facteurs clés de succès pour mener à bien la stratégie développée (cf. chapitre 1, section 2). Il s'agit de mesurer à travers les tableaux de bord:

- l'efficacité du métier, c'est à dire les points clés qu'il faut savoir bien faire. Les trois axes de travail retenus étant, comme on le verra par la suite: la qualité, l'organisation et les coûts,
- l'adaptation aux besoins du client: il s'agit de mesurer la performance des organisations face aux aléas et aux variations de la demande des clients,
- l'adaptation aux besoins du marché.

L'identification des exigences des clients et des marchés prend la forme d'un pré-tableau de bord orienté vers les performances internes et externes dans une optique benchmark, comme le montre le tableau suivant:

Attentes des clients			Critères de niveau de service pour le service expédition de la logistique commerciale	Position face aux concurrents			Evolution			
peu important	important	très important			+	=	-	+	=	-
			Délai commande/livraison							
			Respect des heures de livraison							
			Fréquence de livraison							
			Adaptation des véhicules							
			Compétence du conducteur							
			Conformité des produits							
			Erreurs qualitatives de préparation							
			Erreurs quantitatives de préparation							
			Ruptures annoncées à la commande							
			Ruptures constatées à la livraison							
			Présentation des produits							
			Identification des produits							
			Identification des palettes							
			Qualité des contacts téléphoniques							
			Réponses aux litiges							
			Réactivité en cas de problème							
			Clarté et lisibilité des documents de livraison							
			Qualité des documents de nomenclature							
			Niveau global de qualité perçue							

Tableau n° 7: Tableau de bord logistique

Les objectifs du tableau de bord logistiques sont de:

- mesurer l'activité (volume) et la performance. Les indicateurs de performance devront être aptes à diriger les futurs investissements, à orienter les nouvelles restructurations et à analyser les différents types d'organisation des filiales étrangères. La détermination des points forts de certaines filiales et des insuffisances des autres inciteront les dirigeants à remettre à niveau l'ensemble de ces filiales (benchmark interne),

- fixer des objectifs et de se situer en permanence par rapport à eux,

- suivre un plan de marche (analyse des écarts par rapport aux objectifs). Par extrapolation des tendances passées et par l'analyse des écarts, il doit être un outil d'aide à la prévision et de réduction des incertitudes,

- déterminer les leviers pour atteindre les objectifs et identifier les actions prioritaires à mener. Cet objectif est obtenu par des simulations des incidences économiques, financières et organisationnelles,

- mettre en évidence le degré de flexibilité de l'organisation et le niveau de variabilité des coûts de cette organisation. Le tableau de bord est un outil vivant, dynamique qui doit refléter le comportement de l'organisation,
- animer, mobiliser et manager les équipes.

Les principes d'élaboration à respecter pour construire des tableaux de bord efficaces sont les suivants:
- **hiérarchiser les tableaux de bord** en fonction des niveaux de préoccupations et de performance.
- **segmenter en fonction des contraintes, types de produits, types de marchés en cohérence avec les familles logistiques**
- **structurer la démarche de mise en place selon les étapes suivantes:**
. décrire et visualiser le contenu de la fonction, ce qui permet de prendre du recul et de restituer la fonction dans son environnement.
. formuler la mission de la fonction ou de l'équipe (missions essentielles, priorités, performances) en relation avec les autres fonctions de l'entreprise.
. sélection des indicateurs, qui prennent la forme d'indice de qualité, qui nécessitent le choix d'unités d'oeuvre appropriées et d'une unité de mesure économique globale.
- **formaliser les tableaux de bord,** ce qui consiste à définir le support. Celui-ci doit être le plus lisible possible, car le tableau de bord est un vecteur de communication (Leenders, Fearon, England, 1980).

De plus, les indicateurs devront présenter les caractéristiques suivantes:
- **l'indépendance**: chaque indicateur doit mesurer un aspect donné de l'activité logistique.
- **les liaisons entre indicateurs**: chaque indicateur complète la mesure des autres indicateurs. Une bonne performance de la part d'un indicateur cache souvent une faible performance d'un autre indicateur dans un autre domaine. Il sera donc nécessaire de n'en omettre aucun.
- **la pertinence**: les indicateurs devront être représentatifs du phénomène observé.
- **l'objectivité** par rapport à l'importance et au sens de la variation, dans le temps et l'espace et enfin à l'égard des utilisateurs, surtout pour la mesure des performances quantifiables.
- **la fidélité**, qui permet lorsqu'on effectue plusieurs fois le même contrôle dans des conditions strictement identiques, d'obtenir précisément le même résultat et ceci indépendamment des intervalles de temps séparant ces mesures répétées.
- **la cohérence**. La cohérence d'un indicateur réside dans sa définition, qui doit être invariante:
. dans l'espace, dans le cas où l'entreprise possède plusieurs sites et notamment des filiales étrangères,
. dans le temps, où les paramètres choisis devront être aussi indépendants que possible de tout facteur interne ou externe à l'entreprise susceptible d'en modifier la définition.
- **la simplicité**. Il faut éliminer les indicateurs basés sur des raisonnements trop compliqués ou à seule valeur intellectuelle et privilégier les indicateurs permettant une compréhension immédiate de la mesure.

- **la cumulativité**, indispensable à l'agrégation successive des informations.

2.3.2. Le contrôle des performances de la coopération logistique

La coopération logistique des types 2 et 3 implique une mesure des performances appropriées. Le travail sur l'objet de coopération "massification des flux" a montré la nécessité d'avoir une approche globale dans la construction de modèles de coûts. L'une des défaillances majeures des systèmes actuels est l'absence de mesure de performance pour les chaînes **complètes** (Lee, Billington, 1992).

Les indicateurs sont développés par fonction et par enseigne. La mise en place d'indicateurs est légitimée par les deux raisons principales suivantes:

- traduire la performance nouvelle par rapport à l'ancienne (mesure de progrès)
- mettre en confiance les parties engagées.

Il est clair qu'une réelle maximisation des volumes vendus ne peut s'envisager sans une concertation étroite entre le producteur et le distributeur pour lesquels les critères d'évaluation des performances doivent être spécifiques et dédiés soit au contrôle du point de vente qui doit maximiser le volume vendu, soit à l'optimisation du circuit logistique qui doit chercher à combattre les ruptures. Le schéma suivant (en continuité avec un schéma que nous avions présenté dans le chapitre 3, section 2, figure n° 32, sur la problématique logistique) montre dans le contexte des produits de grande consommation le type d'indicateur qu'il est nécessaire de développer conjointement entre producteur et distributeur:

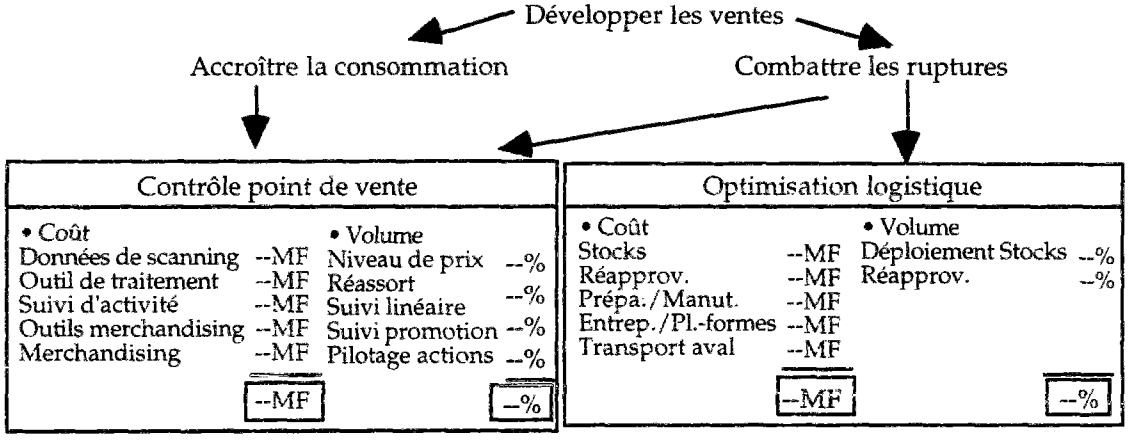


Figure n° 16: Mesure des performances dans le contexte logistique des produits de grande consommation

La mise en oeuvre de démarches coopératives nécessite le développement d'indicateurs orientés vers la mesure de performance des actions de coopération qui sont entreprises par un industriel et par un industriel, et ce, pour au moins trois raisons:

- les chantiers de coopération logistiques (lissage des promotions, massification des flux, adaptation des unités de conditionnement, amélioration de l'efficacité du linéaire...) débouchent sur des gains de productivité et de niveau de service, qu'il est important d'évaluer pour mesurer l'intérêt d'une telle démarche et dans une optique de partage de ces gains. Il faut aussi que ces indicateurs rendent compte du bon déroulement du projet dans le temps et des progrès accomplis enseigne par enseigne,

- le lancement d'actions de coopération revêt une dimension stratégique qui n'échappe pas aux directions générales des entreprises. Il est nécessaire que les directions logistiques fournissent en interne des indicateurs spécifiques à chaque chantier de coopération pour convaincre leurs directions générales des bénéfices de telles actions, afin que ces dernières leur apportent tout leur poids,

- enfin, ces indicateurs doivent être des stimulants pour les logistiques internes respectives d'amélioration de leurs performances.

Le partenariat logistique, qui peut être lui même considéré comme un facteur clé de succès, a pour objectif fondamental (cf. chapitre 3, section 1) d'améliorer chacun des autres facteurs clés de l'industriel de l'industriel (par exemple, dans le secteur des produits cosmétiques: création de nouveaux produits, gestion optimisée des promotions, la publicité, la clarté du linéaire, la logistique au sens de la disponibilité des produits sans rupture de stock) et du distributeur (maximisation des ventes et de la marge par m2, développement des achats induits), et d'obtenir un avantage concurrentiel distinctif.

Les indicateurs sont donc dédiés par enseigne et il est important de distinguer les indicateurs quantitatifs de résultats et de moyens mis en oeuvre dans le partenariat logistique.

Le principe d'élaboration de ce type d'indicateur est de croiser:

- les moyens logistiques mis en oeuvre par l'industriel,
- et les exigences logistiques de chaque enseigne.

Le bilan de cette approche sera de développer des indicateurs de résultats et les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés pour chaque case de la matrice suivante:

ENSEIGNE	SOUS-FONCTIONS LOGISTIQUES				
	Fonction Clients	Fonction Crédit	Fonction Stocks	Fonction Portefeuille	Centre de distribution logistique
Enseigne 1					
Enseigne 2					
Enseigne 3					
Enseigne 4					
Enseigne 5					
Enseigne 6					
Enseigne 7					
Enseigne 8					

Tableau n° 8: Mesure de performance des sous-fonctions logistiques par enseigne

Nous prenons dans ce qui suit un exemple pour approfondir l'approche dans laquelle les indicateurs de la coopération logistique sont construits. Dans le secteur des produits cosmétiques, augmenter le panier moyen de la ménagère constitue un enjeu stratégique fort. Cet enjeu a pour conséquence de tout mettre en oeuvre pour limiter les ruptures. Avant d'imaginer les solutions possibles pour réduire les ventes perdues, la première étape consiste à identifier les causes de ces ruptures, qui feront l'objet de la création d'indicateurs, afin de mesurer l'effet positif des solutions mises en oeuvre par l'industriel et le distributeur. Du côté du producteur, les causes identifiées sont les suivantes:

- **(1) le niveau de stock** semble être un bon indicateur, car on peut démontrer que trop de stock est synonyme de beaucoup de ruptures, du fait du nombre important de références (difficulté de dimensionnement des bons stocks) et du renouvellement des produits (stock mort ou à faible rotation). De plus, si les sites de production ont une visibilité globale sur les stocks, l'importance des stocks ne les conduira pas à modifier leur programme de production pour répondre à la demande,

- **(2) le niveau élevé des coûts logistiques**, qui s'analyse selon deux composantes:

. les surcoûts liés aux substitutions: dans certains cas, on ne répond pas au client distributeur qu'il y a rupture et on substitue des lignes de sa commande. Ce type de susbtitution entraîne un nombre important de retours, d'où des surcoûts de transport, de préparation de commande, de réintégration des commandes en stocks, de surcoûts administratifs avec la création d'avoirs. Pour livrer des couches complètes de produits, on arrondit à la couche supérieure et on livre alors 400 produits au lieu de 300, ce qui risque d'entraîner des refus à la réception et des litiges factures,

. les surcoûts liés aux commandes complémentaires. Les coûts induits sont très importants:

- coût de ressaisie au niveau de la chargée d'enseigne
- coût au niveau du centre de distribution (manutention et préparation de commande)
- coûts de transport (plusieurs livraisons pour une même commande et non optimisation des camions)

- **(3) les litiges clients**: beaucoup de litiges ont pour origine des substitutions forcées, qui entraînent de litiges factures. Le temps perdu à des activités à valeur ajoutée nulle est alors très important.

- **(4) le recouvrement du crédit client**: les clients distributeurs utilisent facilement comme prétexte qu'ils ont été mal servis pour ne pas payer dans les délais.

- **(5) la gestion des promotions**: 60% des références sont à un instant donné promotionnées. La direction générale considère donc qu'une promotion ne doit pas tomber en rupture. Quand une promotion marche mieux que prévue, il est demandé aux usines de modifier leur planning de production pour faire face à cette demande, ce qui perturbe l'ensemble des autres flux. Souvent alors trop de quantité est lancée en production, d'où des queues de stocks, qui seront à l'origine de nouvelles substitutions.

La gestion des opérations spéciales qui génèrent des produits à quantité limitée fait l'objet d'un suivi particulier. On cherche à mesurer deux types de résultats:

. "l'opération soumise à quotas a-t-elle été bien gérée ?"

. "quels enseignements peut-on tirer de l'opération sur le comportement commercial de l'enseigne ?"

Répondre à ces questions revient à vérifier les deux objectifs initiaux de maximisation du chiffres d'affaires et de vente des quantités à date prévue. Nous définissons deux types de quantités:

. **Qof :** quantité totale de l'objet réservée pour l'enseigne considérée avant le début de l'opération,

. **Qf :** quantité totale de l'objet réservée pour l'enseigne considérée après les redistributions de quotas (en fin d'opération).

Par ailleurs, les informations suivantes sont suivies:

. la durée de l'opération,

. la somme des quantités demandées,

. la somme des consommées,

. la somme des quantités perdues, donnant le manque à gagner,

. la somme des quantités restantes, provoquant les surcoûts logistiques,

. la qualité du quota :

* en quantité : Ecart par rapport aux quantités prévues.

$$Qual_q = 1 - \frac{\sum (Pertes + restes)}{Q_{of}}$$

* en délais : Nombre de jours bloqués ou complémentaires par rapport à la durée prévue.

$$Qual_d = 1 - \frac{\sum (bloqué + complémentaire)}{Nb.\ jours\ initial}$$

. le nombre de jours bloqués,

. le nombre de jours complémentaires nécessaires à l'écoulement du surstock (prévu à partir des dernières consommations).

On peut alors représenter les résultats de la qualité de gestion par quotas sur des graphes permettant de mesurer cette performance globale. La comparaison des graphes d'une opération à l'autre permet de juger des progrès effectués dans la gestion par quotas. Les schémas suivants sont fournis à titre d'exemple:

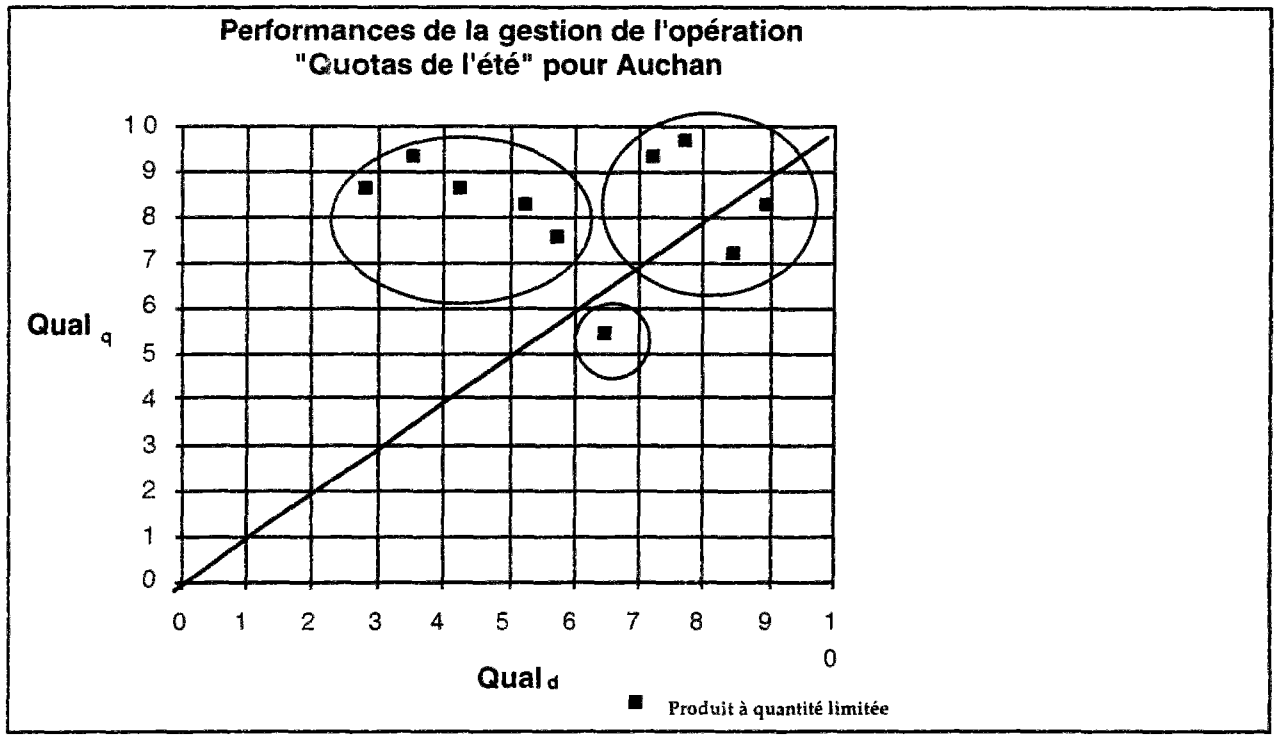


Figure n° 17: Graphe de performance sur une enseigne

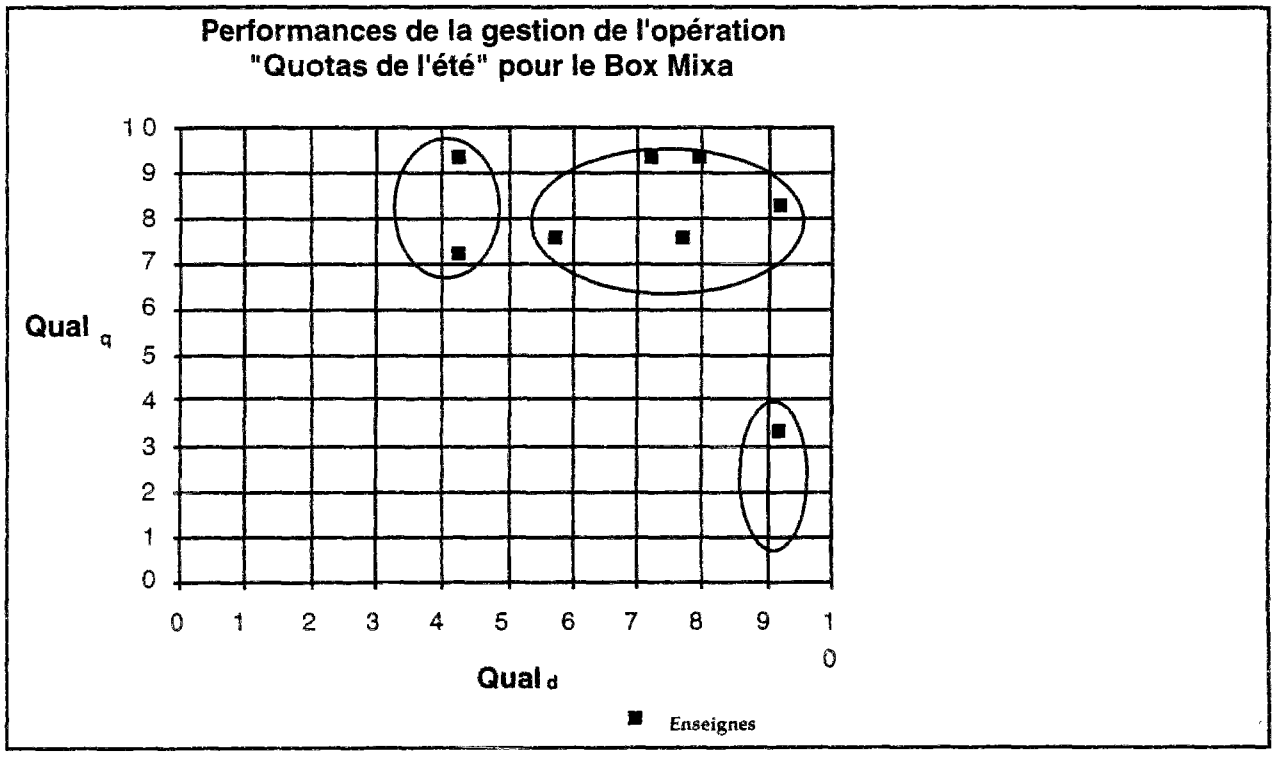


Figure n° 18: Graphe de performance sur un objet

Les graphes ci-dessus nous donnent des premières indications sur le comportement de l'enseigne et permettent des analyses comparatives. Une donnée supplémentaire décrit le comportement de l'enseigne dans le cadre d'une promotion. Cette donnée est appelée "flexibilité du quota enseigne". Elle mesure le

degré de variation du quota au cours de la promotion, suite aux éventuelles redistributions.

La flexibilité est calculée par :

$$Flex = \frac{\sum_{j} \left\| Q_j - Q_{of} \right| - \left| Q_{j-1} - Q_{o(j-1)} \right\|}{Q_{of}}$$

Elle peut être calculée :

. pour une enseigne et un objet : $Flex._{E,O}$

. pour une enseigne sur un groupe d'objets : $Flex._{E,G}$

$$Flex_{E,G} = \frac{\sum_{Objets,\ Enseigne\ =\ E} (Q_{of}(O) \times Flex_{E,O})}{\sum Q_{of}(O)}$$

Si l'on choisit par exemple l'ensemble des objets d'une même promotion comme groupe, cette valeur donne la flexibilité globale de l'enseigne lors de la gestion par quotas.

. pour un groupe d'enseigne et un objet : $Flex_{o}$

. c'est la moyenne pondérée par le quota final initialement prévu des flexibilités de l'objet pour le groupe d'enseigne.

$$Flex_{o} = \frac{\sum_{Enseignes,\ objet\ =\ o} (Q_{of}(O) \times Flex_{E,O})}{\sum Q_{of}(O)}$$

Ce chiffre illustre la gestion par quota en isolant un produit.

. pour un groupe d'enseigne et un groupe d'objet : $Flex_{totale}$

$$Flex_{o} = \frac{\sum_{Objets} (Q_{of}(O) \times Flex_{O})}{\sum Q_{of}(O)}$$

- **(6) le manque de fiabilité des prévisions**, qui sont à la base de la planification des usines.

- **(7) le manque de fiabilité des fournisseurs**, pour lesquels on cherche à réduire les coûts d'achat au détriment de leur qualité de service.

- **(8) la mauvaise coordination** entre la fonction logistique (distribution des produits vers les magasins), la fonction industrielle (production) et les fonctions commerciale et marketing (innovation, promotions).

- **(9) la multiplication des prestataires** de service logistique (pour répondre à un objectif de baisse des coûts), ce qui conduit à une plus grande complexité de la gestion des flux. Il n'y a aucune mesure du niveau de service fourni par les prestataires logistiques.

Du côté du distributeur, les facteurs explicatifs qui favorisent les ruptures de stock en linéaire sont essentiellement les suivantes:

- **(1) la pratique des achats spéculatifs**, qui est elle-même conditionnée par les incitations tarifaires du producteur.
- **(2) la gestion et l'animation du linéaire** (merchandising), qui poussent les ventes de certaines références au détriment des autres sans coordination avec le plan promotionnel des fabricants.

Comme on peut le constater, un grand nombre des actions correctrices concernent directement l'organisation interne de l'industriel et nous ne reviendrons pas sur ces actions relatives à l'intégration fonctionnelle. Par contre, d'autres actions partagées entre l'industriel et le distributeur sont également à envisager pour répondre au même objectif de diminution des ruptures. Celles-ci sont principalement les suivantes:

- **(1) rendre les promotions logistiques**, c'est à dire mesurer les conséquences logistiques en terme de rupture d'une mauvaise gestion des promotions.
- **(2) coordonner les dates** de passage de commande et de traitement des commandes (pilotage des flux d'information), afin de limiter les délais (dont le dérapage entraîne des ruptures) et de fiabiliser les informations contenues dans la commande et qui permettront une livraison dans le standard de service souhaité par l'enseigne.
- **(3) coordonner les flux d'information**, ce qui signifie:
  . diffuser l'information relative aux niveaux des stocks de deux partenaires,
  . transmettre l'information de sortie de caisse vers les sites de production via les entrepôts de stockage intermédiaire,
  . échanger de l'information pour permettre aux usines d'être plus performantes et de mieux coller au marché: mise en commun des prévisions de l'industriel et du distributeur. L'apport du distributeur est très bénéfique, puisqu'il connaît bien les caractéristiques de son marché,
  . diffuser les informations sur les ventes par les distributeurs. L'objectif est ici de confronter les prévisions des ventes, qui ont déjà été fiabilisées avec les réalités des ventes effectuées.

L'ensemble de ces actions nécessitera l'implantation d'outils dédiés (EDI, Gencod, étiquettes code-barrées, promotions virtuelles électroniques,...). En parallèle à ces actions le plus souvent engagées avec un distributeur sélectionné, il sera, comme nous l'avons mentionné indispensable de mettre en place des indicateurs de mesure de progrès du partenariat logistique. Les indicateurs retenus sont les suivants:

- % de commandes annulées ou complémentaires par enseigne
- nombre de commandes et chiffres d'affaires pour le circuit direct et pour le circuit indirect
- délai moyen de règlement et de découvert (crédit risque)

- taux de service (% de produits annulés, substitués ou retardés)
- décomposition du nombre de lignes de commande passées par enseigne en lignes de commande
  . servies
  . substituées
  . complémentaires
  . annulées
- décomposition du nombre de lignes de commande ayant subi un aléa en lignes de commande:
  . substituées
  . complémentaires
  . annulées
- refus de livraison (en % du nombre de lignes livrées et valorisé en francs)
- reprises (en % du nombre de lignes de commande et valorisées en francs).

Nous voudrions conclure cette partie dédiée aux indicateurs de mesure de performance de la relation de coopération producteurs-distributeurs par une présentation de l'importance de la mesure du taux de service.

Dans une approche de "service au client", le taux de service peut se définir comme le taux de satisfaction d'une relation commerciale. C'est l'analyse de la qualité de la relation commerciale. Ainsi, il n'y a pas un mais plusieurs taux de service qui indiquent chacun le niveau de performance d'une étape de la relation commerciale. Ces taux de service s'inscrivent dans une logique de flux: la "relation commerciale" débute à la commande et se termine au règlement effectif de cette commande.

Pour analyser la performance de la totalité de la "boucle" commerciale, nous pensons qu'il est pertinent de définir quatre taux de satisfaction, comme le montre la figure suivante:

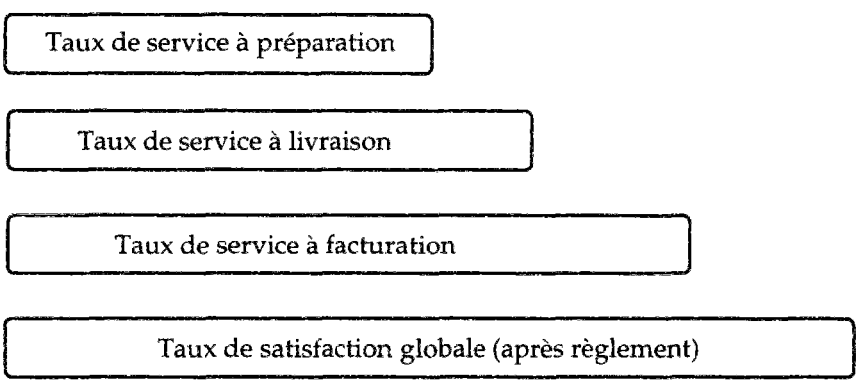


Figure n° 19: Indicateurs de mesure de taux de service

Tous ces indicateurs sont exprimés en % et en valeur des commandes, des lignes de commande et du chiffre d'affaires. La définition de ces taux de service est la suivante:

- taux de service à préparation: ce taux de service est lié à la capacité de l'industriel à livrer les produits commandés. Il s'agit du pourcentage de commandes, de lignes de commande ou de chiffre d'affaires ayant été ni mis en complémentaire (on livre le bon produit, mais pas au bon moment), ni annulés (produit non disponible), ni substitués (remplacement d'une référence par une autre) et n'ayant pas subi de rupture de préparation (dû à un écart entre stock théorique et stock réel),

- taux de service à livraison: ce taux de service correspond à la capacité de l'industriel à livrer les produits commandés avec ponctualité, dans le respect de la date/heure fixées et en bon état. Le pourcentage défini précédemment intègre de surcroît les substitutions de produit par un autre au stade de la préparation (erreur du préparateur), le non respect des délais de livraison et les casses/pertes dûes aux transporteurs,

- taux de service à la facturation: ce taux de service correspond à la capacité de l'industriel à livrer chez le client le bon produit au bon moment et sans litige (erreur de prix). Les paramètres précédents intègrent le taux de produits non affectés par un problème de distribution physique et de litige facture,

- taux de satisfaction globale de la relation commerciale: il comprend tous les éléments précédents et la mesure des commandes non affectées par un retard de paiement du client.

Section 2: Une application approfondie: le cas d'un manufacturier de pneumatiques et de son réseau commercial

1. Rappel du contexte, des objectifs de la coopération logistique et de l'environnement

1.1. Contexte

En cohérence avec l'élaboration d'un schéma directeur Europe du manufacturier M que nous avons présenté dans le chapitre 3 (section 1, 3.2.), une réflexion a été engagée sur la logistique du réseau R par la direction commerciale Europe.

Les objectifs visés du projet de réorganisation de la logistique portent tant sur l'amélioration des niveaux de service que sur la maîtrise des coûts associés. Ce projet a également pour objectif essentiel de bâtir une approche cohérente et unifiée de la logistique au niveau de l'Europe dépassant les frontières nationales et s'inscrivant dans les logiques définies par les stratégies industrielles et commerciales (axe géographique du modèle de logistique globale).

Les deux premières étapes du projet (processus logique et physique de la logistique) ont permis d'identifier la nécessité de prendre en compte la logistique du

réseau du manufacturier (axe sectoriel du modèle de logistique globale). Cet élargissement au réseau est nécessité essentiellement par:

- la nature de la relation commerciale particulière du réseau avec son manufacturier et pour lequel un parti logistique doit être trouvé,
- le volume des échanges qui existent entre l'industriel et son réseau,
- la proximité, voire la similitude des problématiques de distribution les plus en aval,
- et enfin la maturité que commence à atteindre le réseau et qui permet d'envisager la construction d'une réponse logistique élaborée pour ses besoins.

1.2. Objectifs de la coopération

Il s'agit de répondre à trois questions principales:

- comment tirer parti en matière de logistique du lien particulier réseau/producteur ?
- quelle synergie avec le schéma directeur logistique?
- quel outil logistique pour le réseau ?

L'effet conjugué de la mise en oeuvre du schéma directeur chez le manufacturier et de la réflexion logistique qui avait débuté au sein du réseau a créé l'opportunité de construire et de proposer le schéma directeur logistique du réseau. L'objectif de l'étude a été définie de la manière suivante par la direction commerciale Europe et en commun accord avec la direction générale du réseau et avec la direction logistique Europe du manufacturier :

" A partir d'une analyse des flux producteur/réseau, trouver les modalités d'intégration de ces flux dans le schéma directeur Europe. Les schémas proposés devront être évalués en terme d'impacts sur les niveaux de service du réseau et en terme de coûts. Enfin à partir des contraintes imposées par l'intégration du flux d'approvisionnement réseau dans le schéma directeur Europe, le schéma directeur logistique du réseau sera défini et sa mise en oeuvre planifiée."

Les objectifs de la coopération logistique manufacturier M- réseau R sont les suivants:

- optimiser les flux, ce qui signifie:
  - . réduire les stocks dans une perspective groupe
  - . accroître la réactivité, c'est à dire le taux de service du réseau R par rapport à ses clients et du manufacturier M par rapport à son réseau R,
  - . réduire les coûts d'approvisionnement des points de vente du réseau R (saisie des commandes, préparation des commandes, livraison et réception des produits dans les agences),
- améliorer les échanges d'information au niveau de la qualité et des modes de transmission,
- développer l'expérimentation et l'application de nouvelles méthodes et diffuser des normes,
- améliorer le professionnalisme logistique du réseau.

Pour compléter cette explicitation des objectifs dédiés à la coopération logistique entre le manufacturier M et son réseau R, un certain nombre de principes ont été identifiés et sous-tendent les scénarios qui ont été élaborés:

- lisser la charge du manufacturier grâce aux activités du réseau,
- ne pas pénaliser la capacité de la compétitivité commerciale du réseau,
- développer une transparence partielle du stock du manufacturier,
- délocaliser les flux du manufacturier vers les agences du réseau au plus tard,
- laisser la responsabilité de l'élaboration des prévisions des ventes au manufacturier tout en lui donnant à partir du réseau des informations utiles sur le comportement des ventes sur le terrain (qualification du selling-out),
- dégager le maximum de temps au niveau des agences pour les activités commerciales (une conséquence peut être la recherche d'un groupage des livraisons des pneus une seule fois par jour),
- simplifier les procédures actuelles.

1.3. Démarche d'étude

La démarche d'étude que nous avons développée est retracée dans le schéma suivant:

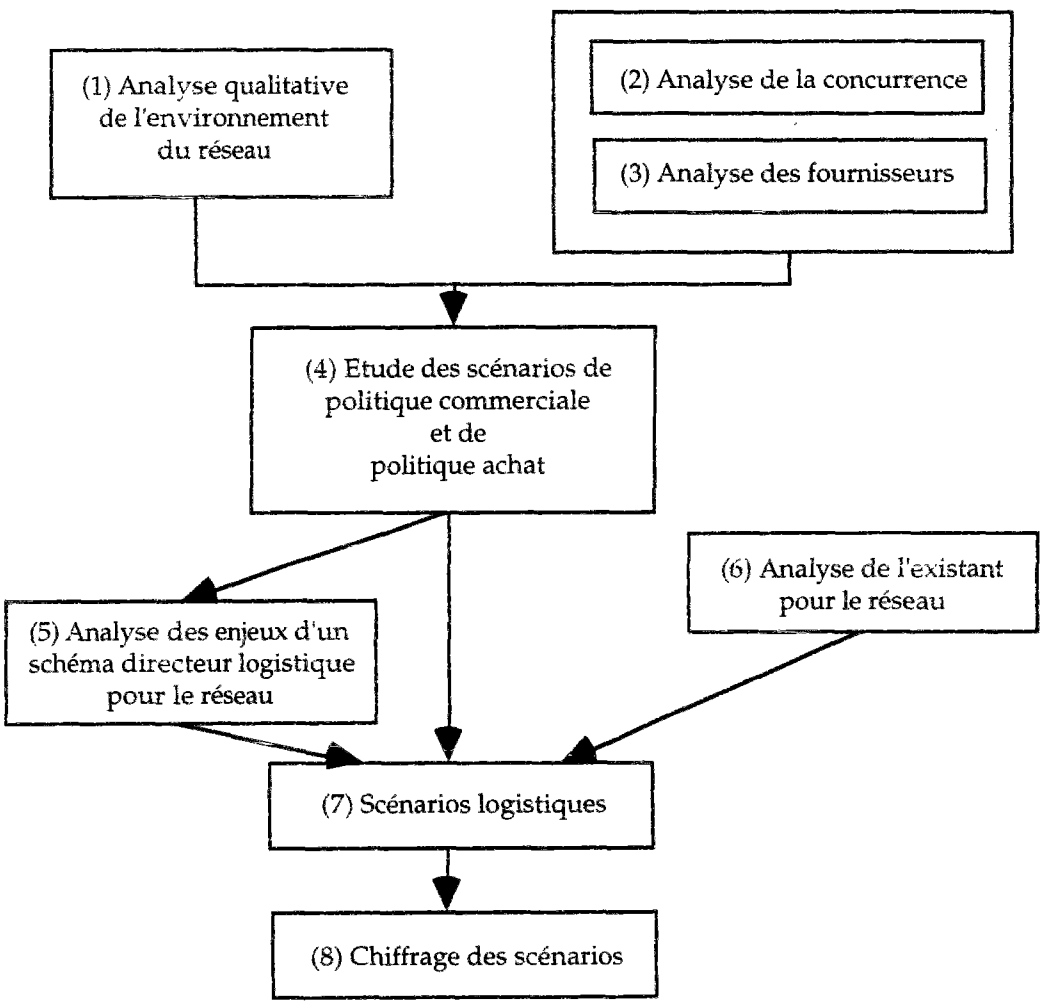


Figure n° 20: Démarche d'étude de la coopération logistique réseau commercial-manufacturier

Dans cette démarche, il est clair que les enjeux du schéma directeur logistique du réseau commercial du manufacturier sont relatifs à:

- **la stratégie commerciale** poursuivie par ce réseau. Celle-ci s'appuie sur la production d'un niveau de service à sa clientèle, sur l'offre d'un assortiment adapté à la zone de chalandise, sur un programme de promotions différencié par rapport à la concurrence et le développement des marques propres,
- **la stratégie achat.** De la performance des achats dépend une grande part de la performance du réseau dans son ensemble. En effet, il s'agit de négocier les conditions d'achat, d'élargir le sourcing (gamme des fournisseurs potentiels en trouvant des solutions logistiques à tout type d'approvisionnement), de pouvoir dissocier lors des négociations d'achat: le prix du produit, le coût du service logistique et le coût de la prestation commerciale,
- **l'organisation des points de vente** du réseau. L'évolution de la chaîne d'approvisionnement du réseau n'est pas sans conséquence sur l'organisation interne des points de vente. Les enjeux à ce niveau sont la simplification de la chaîne achat (commande automatique, saisie des références articles, des prix, des quantités, diminution du nombre de factures et limitation du nombre de fournisseurs), la meilleure maîtrise du niveau des stocks (délocalisation au plus tard et au plus juste de la marchandise) et la simplification des réceptions de marchandise en agence.

L'ensemble de ces paramètres sont conditionnés par l'organisation logistique des approvisionnements des points de vente du réseau.

1.4. Rappel des éléments distinctifs du réseau

Nous rappelons dans ce qui suit les éléments distinctifs forts du réseau commercial du manufacturier:

- **les profils des points de vente** (1200 en Europe) sont très hétérogènes en terme de maturité commerciale, d'achat, de volume de vente, de niveau de stock, d'assortiment (répartition du chiffre d'affaires par gamme et par marque) et de secteur d'activité (répartition du chiffre d'affaires entre grand public, professionnel et revente). Les points de vente sont relativement autonomes au niveau de leurs achats et acceptent assez difficilement les règles du central. Le noyau commun de tous ces points de vente est d'être (1) un spécialiste du pneu poids-lourd et tourisme et (2) des vendeurs de pneu à marques du groupe du manufacturier,
- un enjeu important est donc d'obtenir au sein du réseau une certaine **standardisation** (système informatique, règles de gestion des stocks, plan marketing, référencement central de fournisseurs communs au niveau européen, ce qui conditionne des synergies en matière de distribution),
- **une gamme de produits** très différente point de vente par point de vente et pays par pays générée par une adaptation aux spécificités du marché local,
- **un niveau de service** rendu à la clientèle déterminé par la disponibilité immédiate (fonction physique du stock de l'agence) et un délai pour les commandes spéciales. Une dualité apparaît donc entre le chef d'agence qui privilégie la proximité des fournisseurs à délais courts et la centrale d'achat Europe qui privilégie les conditions d'achat.

1.5. Eléments de la concurrence

Nous donnons dans ce qui suit quelques éléments sur l'organisation logistique des chaînes d'approvisionnements des réseaux concurrents ou similaires à celui du manufacturier étudié. L'étude d'un certain nombre de réseaux organisés montre que trois stratégies sont poursuivies:

- **logistique entièrement intégrée par l'amont,** depuis la fabrication jusqu'à l'utilisateur final. C'est le cas des constructeurs automobiles pour lesquels il s'agit d'une réseau de marque (PSA, Renault),
- **logistique intégrée en fonction des lignes de produit,** via une plate-forme de distribution pilotée par la centrale d'achat du réseau. C'est le cas de Norauto (groupe Auchan), Virage, Auto-Service et de Vulco-Pneu,
- **logistique laissée à la charge des fournisseurs,** le service de ces fournisseurs devenant un critère de sélection. C'est le cas de Speedy, Midas, Point S et de Station-Marché (groupe Intermarché).

Les deux critères qui déterminent la stratégie logistique d'un réseau sont:

- **le type de produit**: les logiques générales sont adaptées en fonction des produits concernés: les amortisseurs ne passent jamais par la plate-forme d'un réseau, les produits accessoires "boutique" sont exclusivement approvisionnés par plate-forme, les freins font très souvent l'objet de passage par plate-forme et les pneus restent principalement distribués par les fabricants,
- **le type de réseau**: il est possible de distinguer:
  . les réseaux de concessionnaire automobile qui représentent une marque. Ce type de réseau est captif sur une grande partie des approvisionnements,
  . les réseaux de spécialiste (Midas, Speedy), qui développent leur chiffre d'affaires sur des lignes de produit bien définies. L'importance du chiffre d'affaires sur ces lignes (amortisseur, échappement) leur permet d'acheter directement auprès des fournisseurs,
  . les réseaux de centre-auto multi-métiers, multi-produits, multi-marques, qui se heurtent aux problèmes du nombre de fournisseurs, au faible poids des commandes par magasin et par fabricant. Ces réseaux utilisent les services d'une plate-forme logistique ou d'un grossiste pour tous les produits à faible rotation.

1.6. Analyse de la stratégie logistique des fournisseurs

Selon l'axe de notre typologie, il est essentiel de prendre en compte l'organisation logistique des fournisseurs qui s'analyse selon trois critères déterminants:

- son organisation industrielle en matière d'implantations (production mono ou multi-sites),
- son organisation logistique, qui est fonction du volume d'activité (volume par pays, par région: 1 camion par semaine, 1 palette par mois). Le volume d'activité minimale doit permettre d'atteindre un flux équivalent à un camion complet par semaine par site de production,
- sa stratégie commerciale en matière de gamme, de barême de prix, de couverture géographique (européenne).

L'analyse des principaux fournisseurs référencés dans le réseau commercial du manufacturier révèle une grande diversité d'approches logistiques des fabricants. Il est possible d'isoler les stratégies logistiques en trois catégories:

- **logistique intégrée ou maîtrisée** jusqu'au client final (cas des leaders du marché: Michelin, Good Year, Dunlop, Shell,...). Fabricants pour lesquels la logistique est un enjeu stratégique,
- **fabricants qui subissent leur logistique** et qui utilisent des moyens adaptés aux volumes (cas des fabricants de pneus 2èmes lignes: Uniroyal, Pirelli,...),
- **logistique non intégrée** confiée à des intermédiaires grossistes ou plates-formes d'achat spécialisées (cas des fabricants de 3èmes lignes et de équipementiers: Bendix, Valéo,...).

2. Les axes de la coopération

2.1. Les synergies logiques

2.1.1 Prévisions

Il est important que la relation entre le réseau et le manufacturier au niveau du travail de prévision soit formalisée par:

- **un accord contractuel** entre les deux membres en début d'année sur des quantités séquencées mois par mois. Dans cette optique, le réseau fait des prévisions des ventes, pays par pays, pour aider le manufacturier à effectuer ses livraisons avec un meilleur niveau de service. Le réseau est responsable de ses prévisions des ventes et de sa stratégie commerciale. Ces prévisions comportent deux volets:
  . une dimension annuelle relative à l'horizon budgétaire (plan d'action commerciale),
  . une prise en compte des actions décidées et mises en oeuvre au niveau terrain.

L'objectif est de faire une bonne prévision, cohérente par rapport aux deux volets précédents, c'est à dire, proposer un engagement sur l'écart et analyser l'écart réel pour progresser dans cette compétence.

. formaliser la prévision annuelle:

- en novembre de l'année N, le réseau fournit au manufacturier pour l'ensemble de l'année N+1 les éléments suivants:
  * le volume global annuel par marque groupe et par catégorie (sell-out)
  * la saisonnalité
  * la répartition mensuelle à la référence commerciale, à la dimension et à la sculpture pour 80% des volumes
- de plus, au mois le mois, le réseau fournit au manufacturier:
  * les ventes réelles à la référence commerciale
  * une réactualisation qualitative et quantitative

Plus spécifiquement, pour la gamme à marque du distributeur, une prévision d'approvisionnement au mois le mois et à la référence sera fournie par le réseau.

- par contre la mise en place d'un système organisationnel pour lequel l'agence pays et le réseau pays se trouveraient directement en contact avec le central par le biais de la même procédure (émission vers le central de prévisions par le pays et par le réseau, attribution au pays et au réseau) a été écartée. L'argument avancé repose sur la maîtrise complète de la politique commerciale par le responsable pays, qui souhaite dès lors garder le réseau dans ses moyens d'arbitrage.

- la venue mensuelle du prévisionniste pays du manufacturier dans le réseau pour acquérir les phénomènes qualitatifs en cours sur le marché en général et dans les points de vente du réseau en particulier. Il s'agit également de fournir au prévisionniste des informations sur les couvertures de stock des différents manufacturiers dans les différents canaux afin d'évaluer la demande nette et tenir compte des campagnes. L'objectif et le contenu de la réunion sont plus particulièrement les suivants:

. analyse des ventes réalisées m-1
. analyse des prévisions pour le mois m
. expression du besoin du réseau et informations sur le marché
. production d'un compte rendu de ces réunions
. 2 à 3 fois par an, inviter à cette réunion le responsable pays du Réseau et le responsable commercial pays du manufacturier

- organiser une réunion européenne pour mise au point de la méthode de chacun des pays avec présentation générale devant le Directeur Général Europe du manufacturier.

- la détermination d'un mode d'exploitation particulier des prévisions réseau dans le traitement prévisionnel du remplacement au niveau de la planification industrielle centrale Europe.

2.1.2. Gestion des stocks

La gestion des stocks vue du réseau est appréhendée à partir des quatre questions suivantes:

- quelles sont les gammes de produit que l'on veut stocker dans l'agence commerciale ? Quelle est donc la politique produit ? Quelle est la localisation du stock aux différents échelons (agence point de vente, secteur ou région, pays) ?
- quel est le niveau du stock, par article ou famille d'article, en valeur et nombre de jour ? Quel est le niveau de service client souhaité ?
- quelle est la quantité du stock global et par article (stock dormant, adéquation stock/demande) ?
- comment est piloté le stock (procédures d'achat, rythme d'approvisionnement) ?

L'analyse de la composition du stock du réseau de distribution montre que les principales catégories de produits représentent 81% du chiffre d'affaires, mais seulement 64% de la valeur totale du stock. Le schéma suivant, qui croise volume de stock et volume de ventes sur un échantillon de marques présentes dans les agences commerciales, révèle certaines anomalies, par rapport à une droite de

régression (couverture modélisée, chaque point de l'échantillon correspond à une marque de pneu au niveau d'un pays):

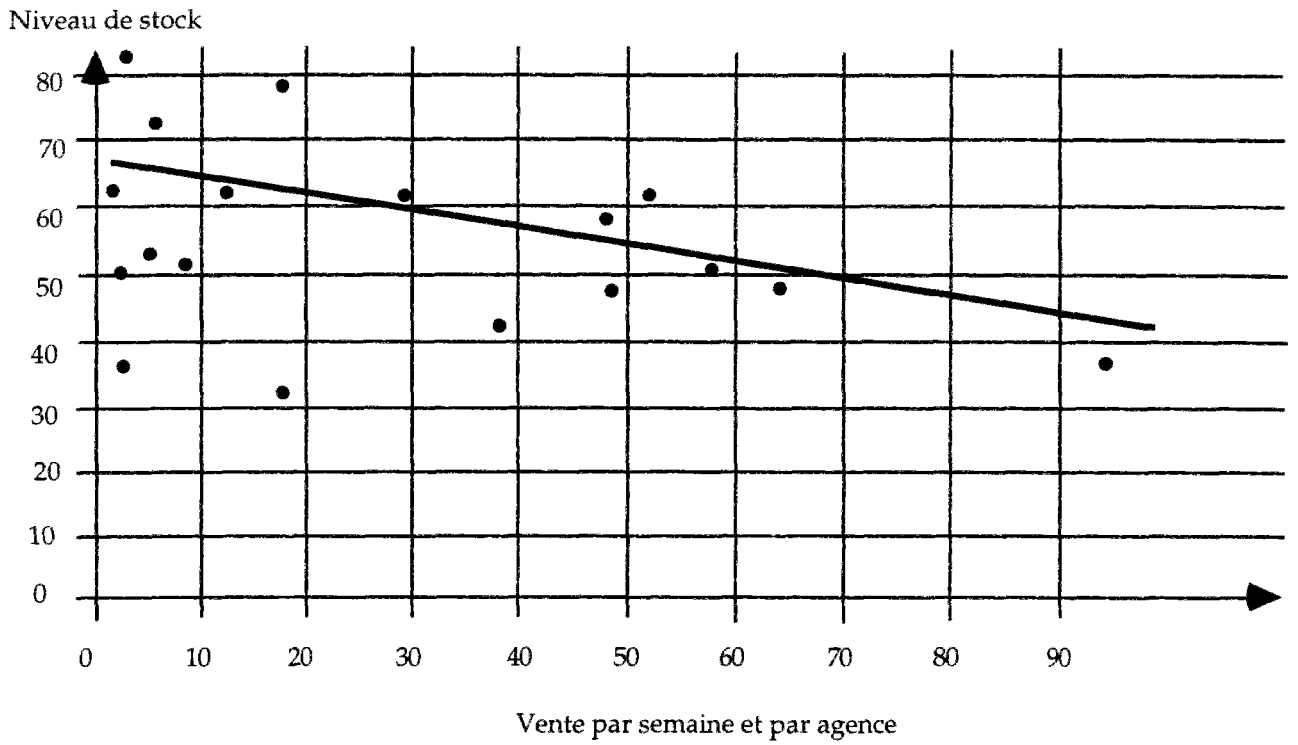


Figure n° 21: Modélisation de la couverture des produits dans les agences du réseau

Les principes de base sont rappelés dans ce qui suit:

. **élaboration d'un stock type et d'une organisation partagée des approvisionnements**. La notion de stock type correspond non seulement à une procédure de gestion de stock, mais aussi à une organisation des achats de l'agence. La gestion des stocks dans les agences du réseau doit être un système automatique basé sur des historiques de ventes et sur un stock type, sans recours à des prévisions des ventes. L'automatisation du réassort doit se faire sur stock type géré en central. On peut en effet imaginer, qu'il y ait proposition de la part d'une organisation centrale, par rapport au profil type de stock d'une quantité de réapprovisionnement, qui soit validée par le local, qui se trouve ainsi responsabilisé. Les cas particuliers doivent être gérés en local, ce qui signifie qu'il est possible de définir des spécificités locales par rapport à un stock type de base. Les écarts entre le stock type par rapport au stock type de base seront appelés le stock type dérogation.

De l'organisation des approvisionnements dépend le niveau de performance de la chaîne logistique et du réseau commercial. L'utilisation d'EDI couplé avec la définition de stocks types permet d'accroître ce niveau de performance. La répartition des responsabilités sont les suivantes:

- *le niveau pays*: le pays a la charge de sélectionner les fournisseurs avec lesquels l'agence travaillera via EDI. Le pays devra établir les modalités de fonctionnement de l'EDI avec le fabricant et veiller à utiliser les standards EDI déjà existants afin d'être compatible avec le plus grand nombre de fournisseurs. C'est la maille pays qui mesurera l'efficacité globale de la chaîne achat,

- *le niveau secteur ou région*: cet échelon hiérarchique assure le relais de management et garantit le respect des procédures liées aux approvisionnements,

- *le niveau agence* doit respecter les procédures de commande et de réception, s'assurer de la qualité de son stock type et veiller à la qualité de son stock par des inventaires.

La mise en place de stock type n'est pas uniquement motivée par la volonté de réduire les stocks, mais constitue une valorisation d'une politique commerciale et d'une politique achat:

- la politique commerciale doit définir les taux de service attendu par les clients et les gammes de produits devant être stockées (assortiment de base et local)

- la politique achat doit définir pour chacun des fournisseurs référencés les modes d'approvisionnement négociés.

Il ne s'agit donc pas d'une opération ponctuelle mais d'une nouvelle manière de penser l'organisation.

. **localisation du stock de sécurité chez le manufacturier**, qui délocalise le produit quand le réseau ou un autre client du manufacturier en a besoin. Dans cette perspective, le réseau a 4 à 5 jours de stock pour les grosses références et 20 à 30 jours pour les plus petites. Ce double principe de gestion mutuelle du disponible et de délocalisation au plus tard, pose la question de l'affectation de la rupture prévisionnelle: faut-il instaurer une notion de réservation (engagement partiel du manufacturier pour les produits enjeu d'une concurrence forte), des règles d'arbitrage groupe d'ordre commercial ou simplement mettre en place une règle du type FIFO ?

2.1.3. Passation des commandes

Le travail, qui a été réalisé, a permis de mettre en place les recommandations suivantes:

. **transmission automatique des commandes** relatives aux produits 20/80 directement sur le bureau commercial. Commande spéciale pour 80% des références restantes passées directement par informatique, avec retour d'information immédiat et livraison le lendemain avec toutes les commandes spéciales de la journée. Passage de cette commande via l'attaché commercial sédentaire du manufacturier s'il y a un problème de répartition ou de disponibilité sur cette référence,

. **utilisation de procédures urgentes** en cas de rupture sur une enveloppe à besoin immédiat:

- contact avec le central région du réseau pour identifier la disponibilité éventuelle du pneu dans une autre agence,
- contrôle en direct sur le stock J-1 sur l'ensemble des agences d'un pays,
- si ces étapes précédentes n'ont pas été positives, alors recherche locale

. **pas de back-order** pour le manufacturier et pas de cours de route pour le réseau: chaque commande annule et remplace la précédente.

2.2. Les synergies physiques

L'étude des axes de coopération logistique au niveau physique s'est déroulée selon la démarche suivante:

- l'explicitation du cahier des charges logistiques du réseau
- la constitution des familles logistiques,
- la description des scénarios logistiques,
- la valorisation des scénarios,
- l'analyse selon les trois optiques retenues (stratégie du réseau, synergie Réseau/Manufacturier, performances qualité de service/ coûts).

2.2.1. Le cahier des charges du réseau

La réussite du commerce du réseau commercial du manufacturier dans chaque pays exige de sa part à adapter ses besoins à la spécificité locale. Cependant certains éléments semblent se dégager qui permettent de relever des caractères communs à pratiquement tous les grands pays.

Les éléments fondamentaux du cahier des charges logistiques du réseau s'organisent autour des attentes suivantes:

- **qualité de service**:

. égalité de traitement par le manufacturier de son réseau et de ses autres clients (respect des délais du pays en particulier),

. en cas de besoin commercial absolu, si la substitution d'un produit disponible à un produit indisponible n'est pas possible, l'agence utilisera ses propres moyens pour obtenir le produit manquant,

. information à la demande sur la disponibilité du produit chez le manufacturier

- **coûts logistiques**:

. sur ce chapitre, les attentes du réseau n'étaient pas clairement explicitées puisque le coût logistique de ses approvisionnements était pour elle non visible car compris dans le prix d'achat franco du produit. Cependant, il est clair que le réseau a par sa meilleure connaissance de ses coûts logistiques d'approvisionnement, l'opportunité d'une renégociation de ses prix d'achat.

- **organisation logistique**:

. le réseau souhaite favoriser autant que faire se peut son métier principal qui est la vente. Elle souhaite donc que les solutions logistiques qu'elle va retenir ne mobilisent pas de ressources locales, dans les agences, et de ressources centrales.

2.2.2. La constitution de familles logistiques

Les produits commercialisés par les agences du réseau ont été classés selon leur nature, leur volume, leurs caractéristiques commerciales, leur marque, les stratégies et les organisations logistiques des manufacturiers, pour aboutir à la formalisation de six familles logistiques, comme le montre le tableau suivant:

Famille logistique
FL1: Produits du groupe hors 3ème ligne
FL2: Marques à stratégie logistique
FL3: Marques subissant la logistique
FL4: Produits 3ème ligne (avec la marque distributeur du réseau)
FL5: Poids-lourd rechapés
FL6: Produits de diversification (amortisseurs, freins, batteries,...)

Tableau n° 9: Constitution des familles logistiques du réseau

La valorisation quantitative de chacune des familles logistiques a permis par famille logistique d'évaluer le tonnage annuel, le tonnage par agence et par semaine, ainsi que le pourcentage du tonnage représenté par chaque famille logistique.

2.2.3. Les scénarios logistiques physiques

Quatre scénarios logistiques pour l'approvisionnement des agences du réseau du manufacturier au niveau européen ont été élaborés. L'intitulé de ceux-ci figure dans le tableau suivant:

Scénarios	Intitulé du scénario
Scénario 1 (S1)	Dépôts régionaux spécifiques au réseau
Scénario 2 (S2)	Dépôts régionaux basés dans les magasins généraux (MG) régionaux du manufacturier (cf. chapitre 3)
Scénario 3 (S3)	Dépôt européen spécifique au réseau avec éclatement pour la livraison finale par les magasins généraux (MG) régionaux du manufacturier
Scénario 4 (S4)	Pas de dépôt, mais utilisation des magasins généraux (MG) du manufacturier comme plate-forme pour l'éclatement et la distribution

Tableau n°10: Scénarios de coopération logistique au niveau de la structure de la chaîne d'approvisionnement

La description de chacun de ces scénarios de base est décrit ci-après.

SCENARIO 0 (scénario de référence):

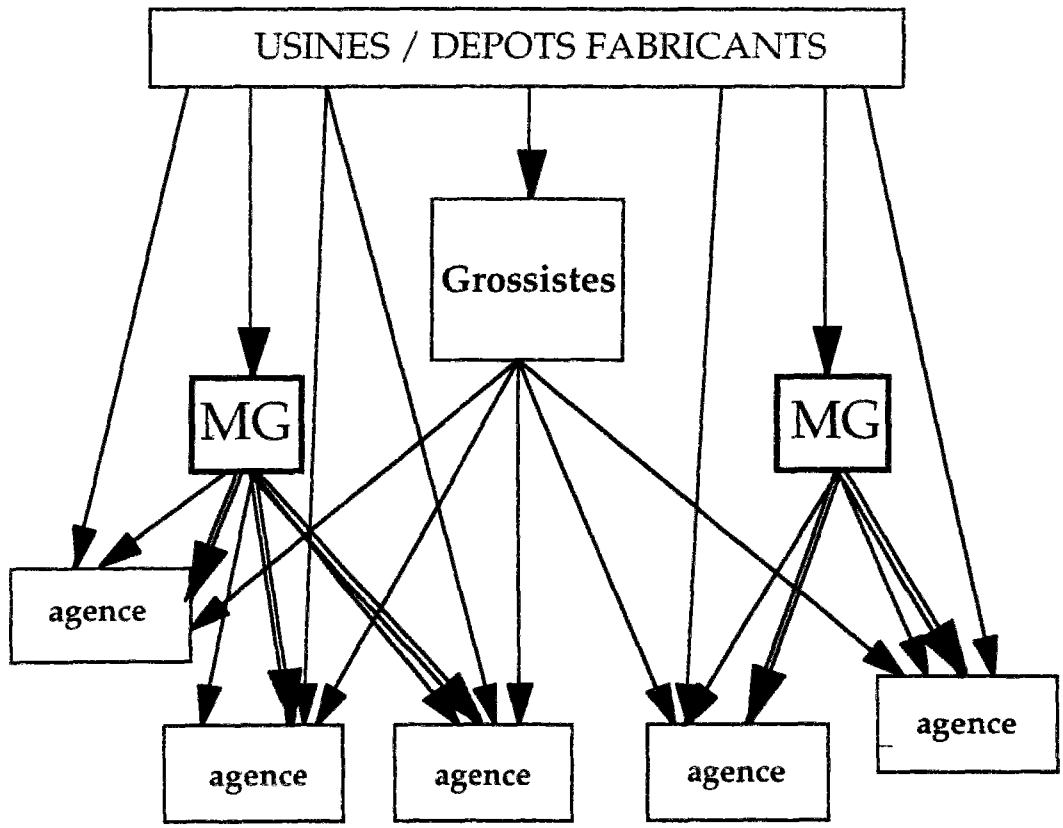


Figure n° 22: Scénario de coopération 0

Dans les développements qui suivent, la notation S0 (scénario de référence) désigne en terme d'organisation, la situation actuelle. Dans ce scénario de référence, les magasins généraux du manufacturier distribuent auprès des agences du réseau les pneus du groupe. Tous les autres pneus sont livrés à la demande par les manufacturiers ou les fournisseurs directement à chacune des agences du réseau.

SCENARIO 1:
Dépôts régionaux spécifiques au réseau

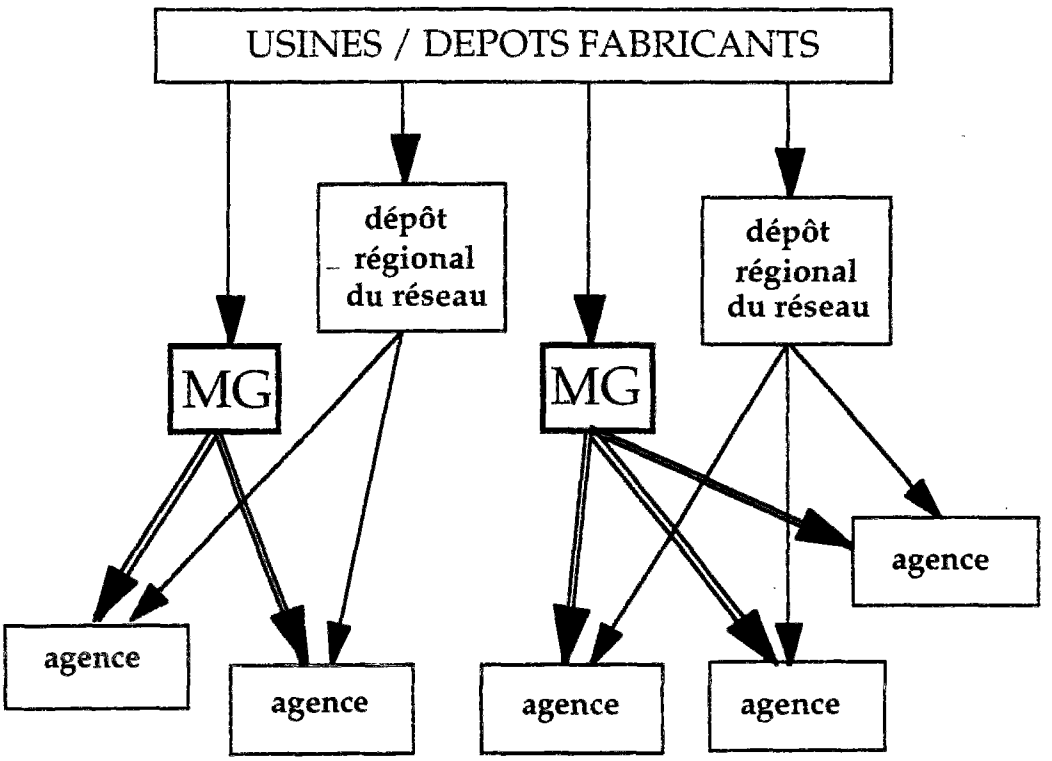


Figure n° 23: Scénario de coopération 1

Pour ce scénario, le réseau dispose d'un réseau de dépôts en propre sur l'Europe (10 à 13). Les fournisseurs livrent les produits sur ces dépôts qui stockent donc les références vendues en agence. Seuls les produits du groupe continuent à être stockés dans les magasins généraux. Une agence passe ses commandes en partie au magasin général dont elle dépend, pour les produits du groupe, et en partie auprès du dépôt du réseau dont elle dépend pour les produits hors groupe. L'agence n'a donc plus de contacts directs en terme logistique avec les fournisseurs de la gamme de produits qu'elle vend.

SCENARIO 2:
Dépôts régionaux basés dans les MG régionaux du manufacturier

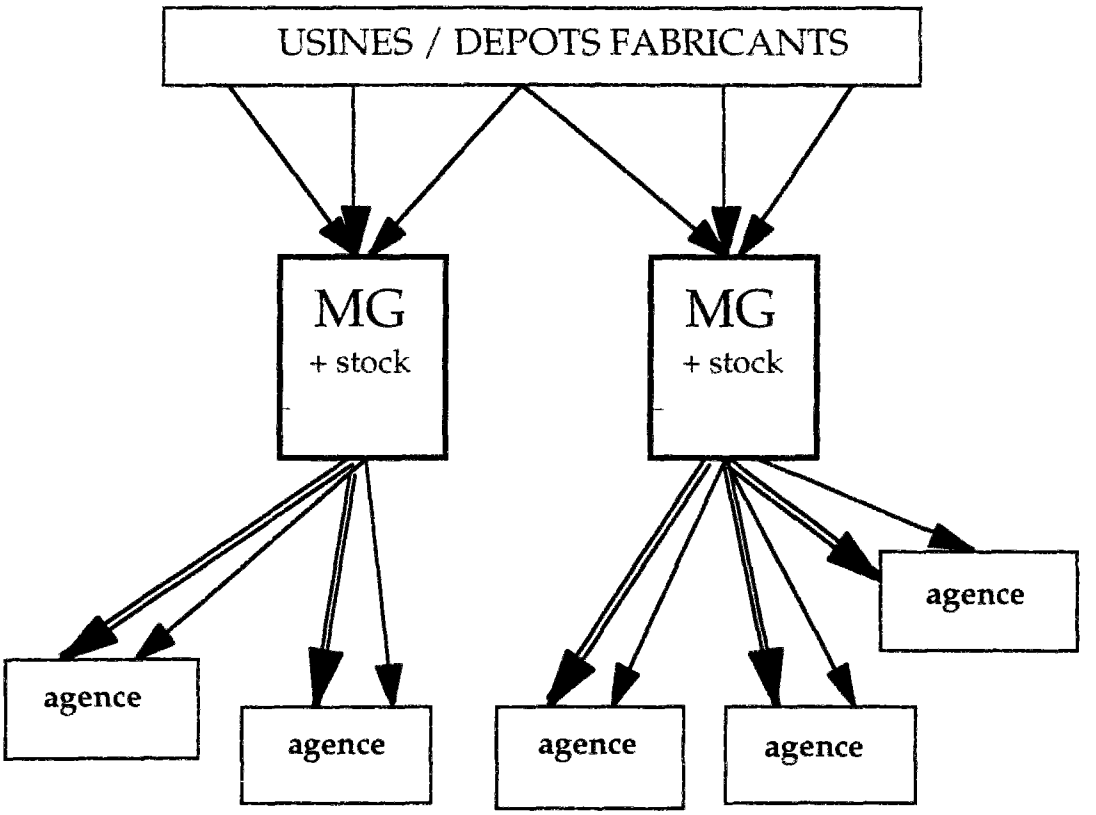


Figure n° 24: Scénario de coopération 2

Dans le cadre de ce scénario, le réseau ne dispose plus de dépôts en propre. L'ensemble des références nécessaires à l'approvisionnement des agences du réseau sont stockées dans les magasins généraux du manufacturier. Les agences du réseau passent donc l'ensemble de leurs commandes au magasin général dont elles dépendent. Des approvisionneurs réseau prennent en charge le réapprovisionnement des stocks des magasins généraux en passant les commandes auprès des fournisseurs extérieurs au groupe.

La logistique du groupe du manufacturier joue un rôle de prestataire logistique à l'égard du réseau. Dans le cadre d'une négociation périodique, la logistique du groupe s'engage sur des coûts et des niveaux de service à partir d'un cahier des charges défini par le réseau.

Pour les agences la responsabilité de la disponibilité du produit doit rester dévolue à une entité interne au réseau qui pilote ses flux.

SCENARIO 3:

Dépôt Europe
avec éclatement pour la livraison finale par les MG régionaux du manufacturier

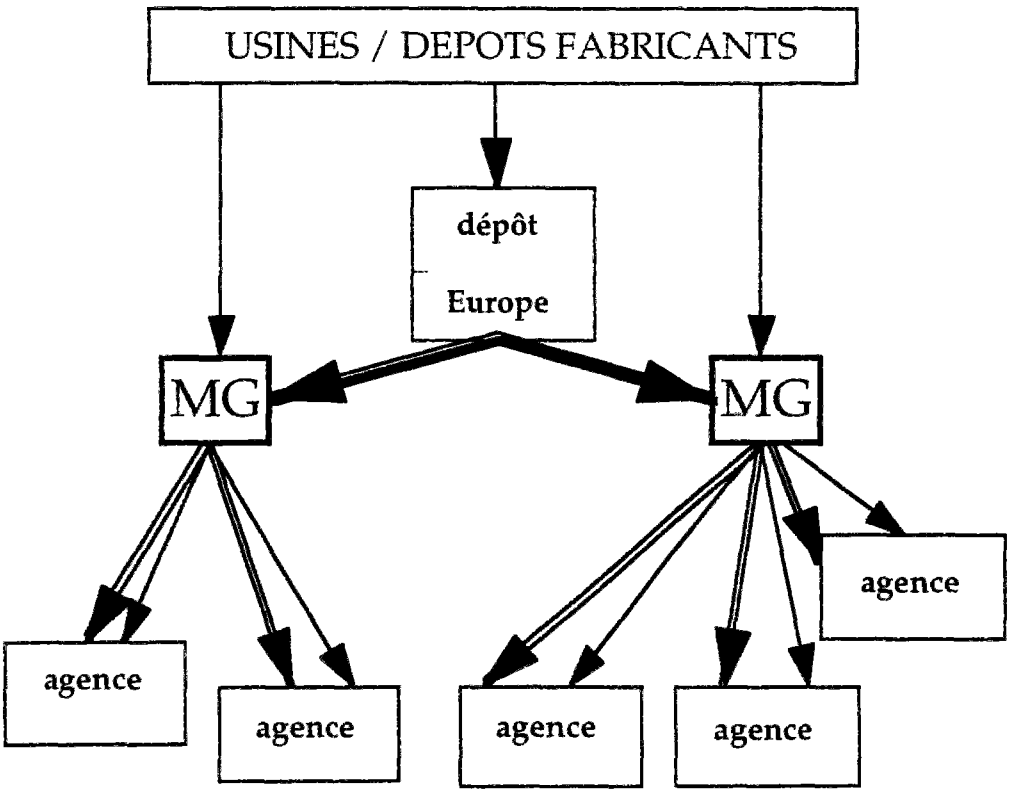


Figure n° 25: Scénario de coopération 3

Pour ce scénario, un dépôt réseau (peut-être deux) est constitué au niveau Europe. Les fournisseurs extérieurs au groupe réapprovisionnent donc un seul point en Europe qui stocke. L'agence passe une commande qui est éclatée entre le magasin général qui prépare les produits groupe et le magasin Europe du réseau qui prépare les autres références. Les produits du magasin Europe sont acheminés vers le magasin général dont dépend l'agence où la commande est consolidée. La livraison de l'ensemble de la commande est donc réalisée à partir du magasin général.

SCENARIO 4:

Approvisionnement des agences par les fournisseurs via les MG pour l'éclatement et la livraison finale

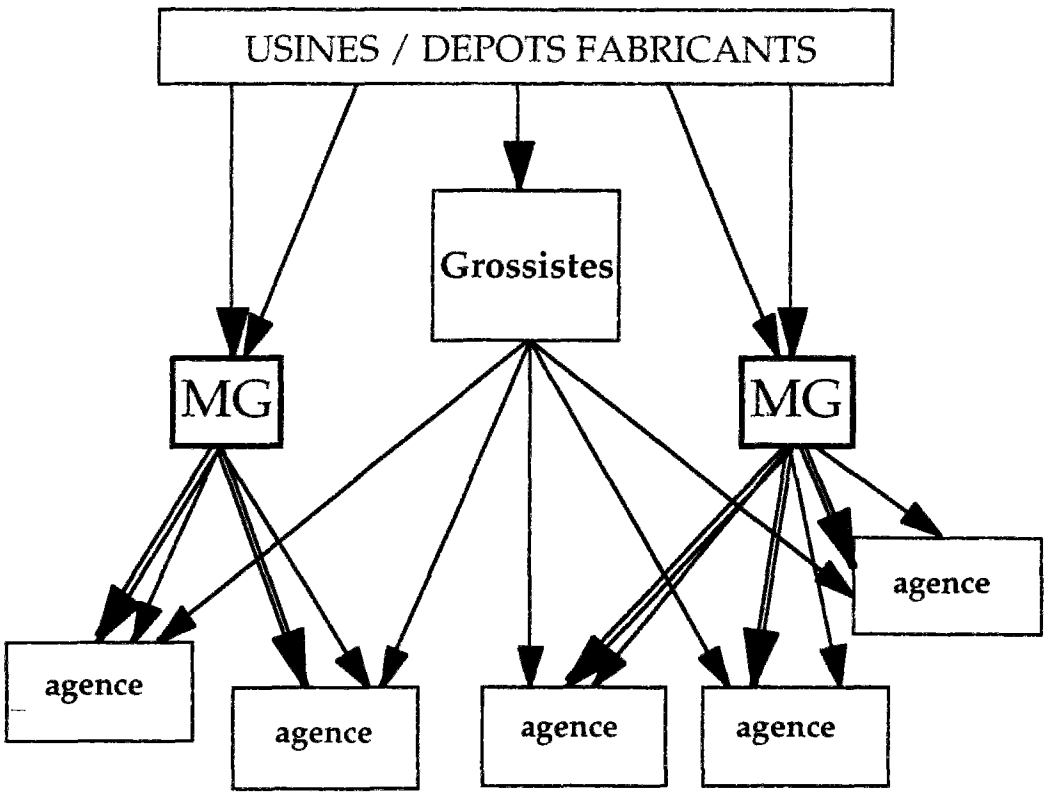


Figure n° 26: Scénario de coopération 4

Ce dernier scénario est assez proche de la situation actuelle. Les références hors groupe ne sont pas stockées dans des infrastructures groupe. L'agence passe ses commandes à ses fournisseurs. Cependant ceux-ci ne livrent plus en direct l'agence. Les produits sont livrés au magasin général dont dépend l'agence qui consolide les différentes livraisons en provenance des différents fournisseurs avec les références groupe qui ont été préparées. La livraison finale des commandes à l'agence est donc effectuée par le magasin général.

2.2.4. Analyse qualitative et faisabilité des scénarios

Afin de ne valoriser que les scénarios qui représentent un intérêt pour une ou plusieurs familles logistiques, nous avons étudié préalablement ici la faisabilité de chacun d'entre eux.

Il faut préciser que la France et la Grande-Bretagne ont servi de référents particuliers dans l'évaluation qualitative et quantitative des scénarios du fait:

- du tonnage cumulé qu'il représente dans les ventes du réseau,

- de la maturité relative de leurs organisations commerciales et logistiques par rapport aux autres pays,

- du contraste des solutions actuelles retenues dans la distribution aval des produits du groupe.

2.2.4.1. Analyse qualitative du scénario 1

C'est le scénario de la logistique maîtrisée par le distributeur réseau avec une différenciation totale avec l'outil logistique du groupe. Dans la suite du texte, MG signifie magasin général.

Points forts: - permet un découpage géographique adapté au réseau
- indépendance de fonctionnement par rapport aux fournisseurs
- permet une délégation de l'animation au niveau des pays
- permet une adaptation de la gamme produit au niveau régional
- simplification des approvisionnements
- assure un service 24 h partout en Europe

Points faibles: - duplication du coût de distribution final avec le MG
- multiplication des points de stockage en Europe
- mauvaise rotation des stocks, liée au rattachement par dépôt de seulement 50 à 100 agences
- massification des approvisionnements limitée par la consommation des 50 à 100 agences

2.2.4.2. Analyse qualitative du scénario 2

Ce scénario ne diffère du précédent que par le rattachement des sites logistiques du réseau aux 15 MG, pour lesquels il sera donc nécessaire de prévoir des ressources (surfaces, main d'oeuvre,...) dédiées ou partagées,

Points forts: - utilisation de la synergie avec le manufacturier sur la partie la plus coûteuse de la distribution (il y aurait constitution d'une lettre de transport consolidée)
- assure un service 24 h partout en Europe
- permet une plus grande autonomie de l'animation commerciale au niveau pays par le caractère dédié que peuvent prendre certains stockages
- permet une adaptation de la gamme produit au niveau régional
- bénéficier de l'outil logistique du manufacturier (MG)

Points faibles: - des adaptations sont nécessaires: nécessité de mettre en place une fonction ravitailleur (prise de commande) en relation avec les fournisseurs du réseau et les agences commerciales du réseau. Doit-elle être localisée dans le MG ou pas ? A priori non, car le MG ne traite que des flux physiques. Nécessité également que les agences du réseau soient équipées d'un système de prise de commande

multiproduit compatible avec le système d'information du pilotage logistique du manufacturier,

- nécessité de faire évoluer les MG pour absorber qualitativement (système de gestion des magasins, organisation du stockage surtout pour les produits de diversification, évolution vers un métier de grossiste en pièces automobiles) et quantitativement (évaluation des surfaces supplémentaires) le flux réseau,
- il apparaît également nécessaire de garantir l'indépendance de la prestation logistique du manufacturier par rapport aux pressions commerciales du groupe,
- fonctionnement dépendant de l'organisation du manufacturier (horaire, travail le samedi,...), qui nécessitera une mise en oeuvre de contrat de service entre le réseau et la logistique du manufacturier
- découpage géographique lié aux choix du manufacturier
- mauvaise rotation des stocks, liée au rattachement de seulement 30 à 80 agences à chaque MG (cas France), 250 agences (cas Grande-Bretagne).

2.2.4.3. Analyse qualitative du scénario 3

Ce scénario est celui de la création d'un ou deux dépôts réseau Europe, les MG étant utilisés pour grouper les livraisons terminales.

Points forts:
- utilisation de la synergie avec la logistique du manufacturier sur la partie la plus coûteuse de la distribution
- possibilité de synergie avec des produits groupe sur le flux entre le dépôt Europe et les MG (cas d'une implantation proche d'une usine du groupe)
- forte massification des approvisionnements liée à la consommation des 1200 agences
- organisation simple à mettre en place et souple d'utilisation
- un seul point d'approvisionnement et de stockage à piloter (peut être également un point faible)
- permet d'ouvrir des portes auprès de nouveaux fournisseurs

Points faibles:
- assure un service de seulement 48 h à 72 h partout en Europe
- pas de délégation de cette organisation au niveau du pays
- plus difficile de traiter les particularités régionales
- nécessite une intégration au niveau du système d'information (reconnaissance du produit pour le tri,...)
- il faudrait que l'Europe soit faite (prix européen, monnaie unique,...). Cette considération rend ce scénario infaisable sur le flux FL 2
- renforce l'homogénéité des prix au niveau européen, ce qui apparaît contraire à la stratégie commerciale.

2.2.4.4. Analyse qualitative du scénario 4

Le MG, outil logistique de la distribution physique du manufacturier est utilisé comme plate-forme d'éclatement. Il n'y a donc pas de stock du réseau dans les MG.

Points forts:
- utilise la synergie du manufacturier pour la distribution finale
- évite de dupliquer les stocks gérés par le réseau
- le manufacturier garde le contact direct avec l'agence
- permet des négociations au niveau régional, donc au niveau pays
- peut être mis en place très rapidement pour des actions ponctuelles
- l'agence commerciale du réseau continue à passer des commandes à tous les fournisseurs

Points faibles:
- ne permet que rarement de gagner le passage par grossiste
- difficile à mettre en oeuvre au niveau Europe
- pas de 24 h à partir du MG, mais du 48 h au mieux
- nécessite le développement d'une activité dédiée au sein des MG (système d'information très intégré, système de tri,...)
- grande difficulté de mise en oeuvre
- gros investissements à réaliser
- dérive possible avec constitution de stocks sur plate-forme
- très dépendant de la logistique d'approvisionnement des fournisseurs

Le récapitulatif suivant peut être établi:

	Scénario 1	Scénario 2	Scénario 3	Scénario 4
Service Europe	24 h	24 h	48h à 72 h	48 h
Stratégie commerciale du réseau	+Bonne adaptation régionale	+Bonne adaptation régionale	+Nécessite une centralisation des achats Europe +Homogénéisation des prix Europe -Limite les actions promotionnelles locales	+Bonne adaptation régionale -Ne remet en cause que partiellement les prix fournisseurs
Synergies logistiques physiques au niveau du groupe	-Duplication des coûts de distribution aval	+Utilisation commune des moyens de stockage (MG) et de distribution terminale	+Utilisation commune des moyens de distribution terminale +Utilisation commune des moyens d'approche (usine, stock C)	+Utilisation commune des moyens de distribution terminale
Caractéristiques logistiques	-Multiplication des stocks -Faible rotation	-Multiplication stocks -Faible rotation	-Une rupture de charge supplémentaire	-Consolidation simultanée sur le MG des envois fournisseur
Caractéristiques SI	.Création d'un système d'information propre au réseau pour la gestion des commandes dans le réseau physique	.Passation de commandes sur toutes les références à rendre compatible avec le SI du manufacturier	.Mise en place d'un système central réseau associant prévisions des ventes et approvisionnement	Développement d'un système sophistiqué permettant la traçabilité des produits
Organisation	.Création de ravitailleurs . Le réseau préserve l'indépendance des ressources réseau	.Création de ravitailleurs réseau	.Création de ravitailleurs réseau	

Tableau n°11: Analyse comparative des scénarios de coopération

En résumé:

- le scénario 1 présente des fonctionnalités comparables au scénario 2 tout en dupliquant des infrastructures d'entreposage et en n'utilisant pas les ressources de l'outil industriel que représente le MG.

- le scénario 3 crée une rupture de charge supplémentaire en introduisant un échelon de plus dans le système logistique, sans, qu'à priori, on puisse supposer que son coût puisse être compensé par des économies sur la massification des transports d'approvisionnement du dépôt Europe.

2.2.5. Valorisation des scénarios

Le chiffrage s'appuie sur des standards de coûts unitaires pour chaque opération logistique de la chaîne de distribution et sur des hypothèses de volume des familles logistiques. Le chiffrage est présenté de la manière suivante:

. coût logistique du fournisseur (scénario 0 de référence) en Franc/Tonne

. coût logistique du scénario testé en F/T

. évaluation de l'écart général entre scénario de référence et scénario testé

. évaluation des économies globales (MF) en rapportant l'écart général pour chaque famille au tonnage de celle-ci

. évaluation de l'écart pour le fournisseur, qui correspond à l'économie en F/T que réaliserait le fournisseur en acceptant la logistique d'approvisionnement du scénario testé. Cet écart mesure donc ce qu'il faut négocier à l'achat auprès du fournisseur en tant que remise logistique

. évaluation du montant global de la remise logistique par famille logistique en MF

. évaluation relative de la remise logistique à la valeur moyenne des produits de chaque famille.

Pour des raisons de confidentialité, nous ne présentons pas en détail les éléments chiffrés issus des simulations. Les résultats issus d'une analyse détaillée ont été présentés selon les postes suivants:

- coût logistique du site fournisseur (des hypothèses s'appuyant sur des sondages ont été faites pour ce poste)
- coût de traitement de la commande
- passation de commande par l'approvisionneur réseau
- coût des magasins généraux
- frais financiers des stocks sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement
- traitement de commande des magasins généraux
- coût de passation de commande par l'agence du réseau
- coût de livraison vers l'agence commerciale du réseau

Notre démarche a permis pour chaque scénario d'évaluer par rapport à la situation actuelle (livraison franco par le fournisseur) soit l'économie dégagée par le scénario, soit le surcoût. De plus, nous avons évalué l'écart potentiel pour le fournisseur, c'est à dire l'économie que le nouveau scénario peut lui faire faire ou en d'autres termes, ce qu'il est possible de négocier comme "remise logistique" dans le cas où il accepterait cette nouvelle logique de distribution. Enfin, le coût pour le groupe a été rapproché de l'économie précédente pour valider la pertinence économique de tel ou tel scénario.

Seuls les scénarios 2 et 3 ont été valorisés, les scénarios 1 et 4 étant apparus d'emblée moins attractifs à l'issue du croisement des scénarios et des familles logistiques. L'analyse comparative des résultats chiffrés montre que le scénario 2, c'est à dire celui qui maximise les synergies logistiques entre le manufacturier et le réseau (magasins du réseau dans les magasins généraux du manufacturier), est le scénario est le plus attractif.

Conclusion

Les relations producteurs-distributeurs s'organisent dans des systèmes verticaux, qui laissent traditionnellement peu de place à la coopération. Pouvoir, conflit et coopération ne sont pas antagonistes, mais procèdent d'une même dynamique interorganisationnelle. Les coopérations sont d'autant plus fortes que plusieurs acteurs disposent de marges de manoeuvre et de capacités d'influence, c'est à dire de pouvoir, les uns par rapport aux autres. Seuls les acteurs qui contrôlent des variables d'incertitude pour les autres, qui peuvent agir sur un problème important pour eux par des informations, des compétences, des possibilités d'initiatives, peuvent tirer parti de la relation d'échange que constitue la coopération.

La coopération producteurs-distributeurs s'inscrit dans le cadre organisationnel de la flexibilité dynamique, qui accompagne plus efficacement le processus transversal de l'innovation et qui est favorise l'adoption de modèles de réactivité. Ces modèles sont fondés sur l'interdépendance organisationnelle et recherchent toutes les synergies et les bénéfices de la coopération en réduisant considérablement les temps d'action et de réaction par la conduite de processus simultanés.

Nous avons montré que les systèmes logistiques des chaînes d'approvisionnement répondent à un certain nombre de principes. Au niveau du pilotage, les axes directeurs sont la délocalisation des produits au plus tard, la mutualisation des ressources logistiques en termes d'actifs (infrastructures, stocks) et le fonctionnement avec des stocks réduits. En ce qui concerne l'organisation physique du flux, les principes s'articulent autour de la construction de familles logistiques, qui identifient plusieurs niveaux de service logistique, l'élaboration de systèmes de traitement accéléré des flux et la mise en place du concept de plate-forme. Ce qui est réellement novateur dans la démarche coopérative, c'est l'appliquer de ces principes au binôme producteur-distributeur et non à chaque membre isolé.

Nous avons proposé de rendre compte des modes de coopération producteurs-distributeurs selon trois modes génériques, dont le dénominateur commun est la logistique, comme activité propice à l'émergence de coopération et comme fonction de pilotage, qui intègre les facteurs de décision sur la gestion du flux.

La coopération logistique permet, seule, d'aboutir à un optimum global. Elle s'appuie sur un échange d'informations éventuellement par l'intermédiaire d'un prestataire logistique, qui rend transparents les coûts totaux d'approvisionnement

en intégrant les coûts de production et marketing. La nature de l'information échangée, des technologies implantées, des fonctions engagées dans le processus coopératif, déterminent une typologie des modes de coopération. Ceux-ci sont plus ou moins orientés vers des domaines opérationnels, commerciaux ou marketing, qui peuvent constituer des facteurs clé de succès dans les activités concernées. En fonction du mode retenu, l'issue de la coopération s'oriente selon deux axes directeurs: elle renforce soit des stratégies orientées vers la diminution des coûts en établissant des solutions standardisées acceptées par le plus grand nombre d'acteurs industriels et commerçants dans une filière économique donnée, soit des stratégies de différenciation dans lesquelles la logistique constitue un facteur clé de succès. Nous pensons que la coopération ne permet d'atteindre l'objectif d'optimum global que si elle associe étroitement un producteur et un distributeur dans une démarche engageante, créatrice de valeur spécifique. Le facteur clé devient alors le temps, qui concerne la vitesse des mutations technologiques et le développement des standards par la généralisation des innovations. C'est le différentiel de temps qui constitue la base de l'avantage concurrentiel.

A terme, deux optiques sont possibles. L'application de solutions standards conduit à une banalisation de la logistique dans les chaînes d'approvisionnement (recours à des prestataires logistiques, développement de systèmes d'information intégrés, méthodes de pilotage des flux). De nouvelles frontières se mettent en place entre les producteurs et les distributeurs. La démarche est alors moins celle d'une coopération que d'une imposition par la force par un couple acteur ayant développé une compétence distinctive.

Dans l'autre cas, la coopération, basée sur des actions marketing et de conception partagées, permet l'émergence de véritables binômes concurrentiels, qui modifient et dynamisent les règles du jeu concurrentiel à la fois aux niveaux vertical et horizontal. Le problème à résoudre est alors de savoir comment minimiser le coût logistique global tout en préservant les atouts concurrentiels du commerce et de l'industrie.

Nous avons enfin mis l'accent sur l'action et sur le caractère socialement construit des processus stratégiques de coopération. La coopération, processus d'échange et d'apprentissage, construit des formes interorganisationnelles, qui impliquent une évolution des métiers, des formes intra-organisationnelles et des systèmes d'informations associés. Pour atteindre pleinement les objectifs dédiés à la coopération, il est nécessaire d'appliquer les principes du modèle de flexibilité dynamique.

BIBLIOGRAPHIE

ACHROL R.S. (1991), "Evolution of the marketing organization: new forms for turbulent environments", Journal of Marketing, 55, octobre, pp. 77-93.

ACHROL R.-S., REVE T., STERN L. (1983), "The environment of marketing channel dyads: a framework for comparative analysis", Journal of Marketing, 47.

AERTSEN F. (1993), "Contracting out the physical distribution function: a trade-off between asset specificity and performance measurement", International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 23, pp. 23-29.

AIRAUDI S. (1995), "Pour une théorie des modèles d'organisation", Revue Française de Gestion, novembre-décembre, pp. 5-10.

ALCHIAN A., DEMSETZ H. (1972), "Production, information cost and economic organization", American Economic Review, vol. 62, décembre.

ALDERSON W. (1957), Marketing behavior and executive action, Homewood, IL: Irwin.

ALDERSON W. (1969), "Cooperation and conflict in marketing channels", in Stern L.W., (Ed.), Distribution channels: behavorial dimensions, New-York, Houghton Mifflin.

ALDRICH H. (1979), Organizations and environments, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, Inc., 384 p.

ANDERSEN CONSULTING, CRANFIELD INSTITUTE (1993), European Configuring Logistics Systems, prepared by Andersen Consulting and Cranfield School of Management for Council of Logistics Management, Oak Brook, IL.

ANDERSON E., WEITZ B.A. (1986), "Make or buy decisions: vertical integration and marketing productivity", Sloan Management Review Spring, pp. 3-19.

ANDERSON E., LODISH L.M., WEITZ B.A. (1987), "Resource allocation behavior in conventional channels", Journal of Marketing Research, 24, February, pp. 254-62.

ANDERSON J.-C., NARUS J.-A. (1984), "A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships", Journal of Marketing, Fall, vol. 48:4, pp. 62-74.

ANDERSON J.-C., NARUS J.-A. (1986), "Faîtes de vos distributeurs des partenaires privilégiés", Harvard-L'Expansion, Automne, 42, p. 102-108.

ANDERSON J.-C., NARUS J.-A. (1988), "Strengthen distributor performance through channel positionning", Sloan Management Review, Winter, vol. 29:2, pp. 31-40.

ANDERSON J.-C., NARUS J.-A. (1990), "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships", Journal of Marketing, 54, January, pp. 42-58.

ANDERSON E., WEITZ B.A. (1992), "The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channel", Journal of Marketing Research, 29, February, pp. 18-39.

ANGELMAR R., WALDMAN C. (1975), "Les conflits dans les canaux de distribution", Revue Française de Gestion, mai, pp. 57-68.

ANGELMAR R. (1988), Les conflits dans les canaux de distribution, Fontainebleau: INSEAD, 24 p.

ANGELMAR R. (1992), "Les conflits dans les canaux de distribution", Encyclopédie du Management, Vuibert, tome 1, pp. 285-298.

AOKI M. (1984), The cooperative game theory of the firme, London : Clarendon Press, 219 p.

ARAMON (d') M., MESSERLIN P. (1987), Rapports entre industriels et commerçants, une vue européenne, Paris: Institut La Boétie, 39 p.

ARMISTEAD C.G., MAPES J. (1993), "The impact of supply chain integration on operating performance", Logistics Information Management, vol. 6, n°4, pp. 9-14.

ARNDT J. (1979), "The domestication of markets: from competitive markets to administered interorganizational marketing systems", in Lusch R.F. and Zinszar P.H. (eds.), Contemporary issues in marketing channels, University of Oklahoma, Norman, pp. 55-61.

ARNDT J. (1983), "The political economy paradigm: foundations for theory building in marketing", Journal of Marketing, 43, Fall, pp. 69-75.

ARROUS J. (1983), La coordination entre les firmes et à l'intérieur des firmes, Economie Industrielle, ADEFI, Economica.

ASPINWALL L. (1962), "The depot theory of distribution", in W. Lazer and E.J. Kelley (eds): Managerial Marketing, Richard D. Irwin, Homewood, Ill, pp. 652-659.

ASSAEL H. (1969), "Constructive role of interorganizational conflict", Administrative Science Quaterly, 14, December, pp. 573-582.

AT KEARNEY (1978), Measuring Productivity in Physical Distribution, Chicago: National Council of Physical Distribution Management.

AVRIL P. (1964), Théorie sommaire de la distribution des biens de consommation, Paris: Gauthier-Villars.

AXELROD R. (1984), The evolution of cooperation, New-York: Basic Books, (ed. française: ed. Odile Jacob, Donnant donnant. Théorie du comportement coopératif, Paris, 1992).

BABAKUS E., SCHUL P. (1988), "An examination of the interfirm power-relationship: the intervening role of the channel decision structure", Journal of retailing, vol. 64, n° 4, pp. 381-404.

BAIN J.S. (1956), Barriers to New Competition, Harvard University Press, Cambridge, MA.

BAIN J.S. (1968), Industrial Organization, 2nd ed., Wiley, New-York.

BALDERSTON F.E. (1964), "Design of marketing channels", in Cox R., Alderson W., Shapiro S., Theory in marketing, Homewood, Ill.: Irwin, pp.163-175.

BALLOU R.H. (1992), Business Logistics Management (3rd ed.), Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 688 p.

BARNEY J.B., OUCHI W.G. (1986), Organizational Economics, San Francisco: Jossey-Bass, 495 p.

BARTELS R. (1982), "Marketing and distribution are not separate", International Journal of Physical Distribution and Materials Management, vol. 12, pp. 3-10.

BEIER D., STERN L. (1969), "Power in the channel of distribution", in Distribution Channels: Behavioral Dimensions, L. Stern, ed., Boston: Houghton-Mifflin Company, pp. 92-116.

BENCE V. (1995/a), The changing market for distribution: implications for Exel Logistics, Cranfield University, WP n°7.

BENCE V. (1995/b), The evolution of a distribution brand: the case of Exel Logistics, Cranfield University, WP n°8, 22 p.

BENOUN M., BIROULÈS M., SORDET Cl. (1976), La distribution, une nouvelle donne, Paris: Presses de la Cité, 189 p.

BENOUN M., HÉLIÈS-HASSID M.-L. (1993), Distribution, Acteurs et Stratégies, Paris: Dunod, coll. Economica, 372 p.

BENSAOU M., VENKATRAMAN N. (1992), Configurations of inter-organizational relationships: a comparison between US and japanese automakers, INSEAD, WP 81.

BENSAOU M. (1994), Interorganizational cooperation: the role of information technology. An empirical comparison of US and Japanese supplier relations, Working Papers INSEAD, n °68.

BENSAOU M., VENKATRAMAN N. (1995), Vertical relationships and the role of information technology: an empirical study of US and japanese supplier relationship in the auto industry, Working Paper INSEAD, 23 p.

BENSON J.K. (1975), "The interorganizational network as a political economy", Administrative Science Quaterly, 20 June, pp. 229-249.

BIENAYMÉ A. (1986), "Les coûts de fonctionnement du système capitaliste". Compte-rendu de l'ouvrage de O. Williamson: The Economic Institution of Capitalism, Ed. Free Press, (1985), Analyses de la Sedeis, n°51, mai, pp. 1-6.

BLATTBERG R., NESLIN S. (1990), Sales promotion: concepts, methods and strategies, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 513 p.

BONOMA T., BAGOZZI R., ZALTMAN G. (1978), "The dyadic paradigm in Marketing thought", in Organizational Buying Behavior, Bonoma and Zaltman eds, Chicago, American Marketing Association, pp. 49-66.

BORYS B., JEMISON D. (1989), "Hybrid arrangement as strategic alliances: theoretical issue in organizational combination", Academy of Management, 14, pp. 234-249.

BOSS J.-F., DOBLER H., MERCIER G. (1984/1985), "L'évolution du commerce en France: trajectoire et prospective", Revue Française de Marketing, n°100, pp. 29-63.

BOWERSOX D.J. (1969), "Physical distribution development, current status and potential", Journal of Marketing, 33, N°1, January.

BOWERSOX D.J. (1988), "Logistical Partnerships", in J.E. McKeon (ed.), Partnerships: a natural evolution in logistics, Cleveland: Logistics Resource, Inc., pp. 1-15.

BOWERSOX D.J. (1990), "The strategic benefits of logistics alliances", Harvard Business Review, July-August, pp. 36-45.

BOWERSOX D.J., CLOSS D.J., HELFERICH O.K. (1986), Logistical management (3rd edition), New-York: MacMillan Publishing Co. Inc.

BOWERSOX D.J., COOPER M.B., LAMBERT D.M., TAYLOR D.A. (1980), Management in Marketing Channels, New-York: McGraw-Hill Book, 390 p.

BOWERSOX D.J., DAUGHERTY P.J. (1987), "Emerging patterns of logistical organization", Journal of Business Logistics, 8, n°1, pp. 46-60.

BOWERSOX D.J., MORASH E.A. (1989), "The integration of marketing flows in channels of distribution", European Journal of Marketing, vol. 23:2, p. 58-67.

BOYLE B.F., DWYER R., ROBICHEAUX R.A., SIMPSON J.T. (1992), "Influence strategies in marketing channels: measures and use in different relationship structures", Journal of Marketing Research, 29, February, pp. 462-473.

BRESSER R.K. (1988), "Matching collective and competitive strategies", Strategic Management Journal, vol. 9.

BRESSER R.K., HARL J.E. (1986), "Collective strategy: vice or virtue", Academy of Management Journal, 11, pp. 408-421.

BROSSELIN CL. (1985), Distribution: croissance et concentration, 2de éd. complétée et majorée, Paris: Vuibert, 128 p.

BROUSSEAU E. (1993), L'économie des contrats, Technologies de l'information et coordination interentreprises, Paris: PUF, 368 p.

BROWN J. (1979), "Channel cooperation: its relationship to channel performance", in Lusch R.F., Zinszer P.H. (eds), Contemporary issues in Marketing Channels, Distribution Research Program, University of Oklahoma.

BROWN J. (1981), "A cross-channel comparison of supplier-retailer relations", Journal of Retailing, 57 Winter, pp. 3-18.

BROWNE M., ALLEN J. (1994), "Logistics Strategies for Europe", in Logistics and distribution planning, ed. by J. Cooper, 2d ed., London: Kogan Page, pp. 98-121.

BUCHANAN L. (1992), "Vertical trade relationships: the role of dependence and symmetry in attaining organizational goals", Journal of Marketing Research, 29, February, pp. 65-75.

BUCKLIN L.P. (1965), "Postponement, speculation and the structure of distribution channels", Journal of Marketing Research, vol. 2, February , pp. 26-31.

BUCKLIN L.P. (1967), "The economic structure of channels of distribution", in B. Mallen ed: The marketing channel: a conceptual viewpoint, John Wiley and Sons, New-York, NY, pp. 63-66.

BUCKLIN L.P. (1972), Competition and evolution in the distribution trade, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New-Jersey, 369 p.

BURNS T., STALKER G.M. (1966), The management of innovation, 2d ed., London: Tavistock.

BURY D. (1988), "Le grand commerce de détail en France de 1972 à 1986", Economie et prévision.

BUTANEY G., WORTZEL L.H. (1988), "Distributor power versus manufacturer power: the customer role", Journal of Marketing, January, vol. 52:1, pp. 52-63.

BUZZELL R., QUELCH J., SALMON W. (1990), "La folie des promotions", Harvard-L'Expansion, n° 58, automne, pp. 55-61.

CALVI R. (1994), Le "juste à temps" dans les approvisionnements: l'étude d'un changement interorganisationnel. Thèse pour le doctorat nouveau régime ès Sciences de gestion, Université Pierre Mendès France de Grenoble, ESA, 573 p.

CESPEDES F. (1988), "Channel management is general management", California Management Review, Fall, pp. 98-120.

CHAIN C. (1992), Distribution: la révolution marketing ou l'odyssée de l'enseigne, Paris: Ed. Liaisons, XXIII, 215 p., biblio.

CHANAL V., LESCA H. (1995), Méthodologie de recherche: vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion, CERAG 95-10, octobre, 22 p.

CHANDLER A.D. (1962), Strategy and Structure, Cambridge, Mass., MIT Press.

CHARREAUX G., COURET A., JOFFRE P., KOENIG G., MONTMORRILLON B. (1987), De nouvelles théories pour gérer l'entreprise, Paris: Economica, coll. Gestion, 153 p.

CHETOCHINE G. (1992), Marketing stratégique de la distribution, Paris: Ed. Liaisons, XV, 294 p.

CHINARDET CL. (1994), Le trade marketing, Paris: Editions d'Organisation, 175 p.

CHIROUZE Y. (1986), La distribution: une analyse fonctionnelle des circuits de distribution en France, Paris: Chotard, 222 p.

CHRISTOPHER M. (1983), "Creating effective policies for customer service", International Journal of Physical Distribution and Material Management, 13, 2, special edition, pp. 3-24.

CHRISTOPHER M. (1990), The strategy of distribution management, Oxford: Heinemann Professional Publishing Ltd, 1rst ed. 1985, 4th ed., 176 p.

CHRISTOPHER M., PAYNE A., BALLANTYME D. (1991), Relationships marketing: bringing quality, customer service and marketing together, Oxford: Butterworth Heinemann, 204 p.

COASE R. (1937), "The nature of the firm", Economica, vol. 4, pp. 331-351.

COEURDEROY R., QUELIN B. (1994), L'économie des coûts de transaction, un bilan des études empiriques, HEC, CR 513, 108 p.

COHENDET P., KRASA A., LLERENA P. (1988), "Propriétés et principes d'évaluation", in L'après-taylorisme, P. Cohendet, M. Hollard, T. Malsch, P. Veltz, Economica, 240 p.

COHENDET P., LLERENA P. (1992), "Nature de l'information, coûts de transaction et organisation de l'entreprise", in Ancori B., Ed., Apprendre se souvenir, décider, CNRS Editions, pp. 175-210.

COLE R.H. (1967), "Vertical integration in marketing", in The Marketing Channel, Bruce E. Mallen, ed., New-York: John Wiley & Sons, Inc., pp. 156-158.

COLIN J. (1993), "Les entreprises européennes et les entreprises de transport", in Bonnafous A., Plassard F., Vulin B., Circuler demain, Datar, Editions de l'Aube, 191 p.

COLIN J., PACHÉ G. (1988), La logistique de distribution: l'avenir du marketing. Paris: Chotard, 209 p.

CONSTANTIN J.A., KASULIS J.J., LUSCH R.F. (1976), "The Distribution Center: a potential locus of power", in R.J. House and J.F. Robeson (eds.), Interfaces, Logistics, Marketing and Production, Colombus: Transportation and Logistics Research Fund, The Ohio State University and NCDPM.

COOK K.S. (1977), "Exchange and power in networks of interorganizational relations", Sociological Quaterly, 18, pp. 62-82.

COOPER J. (1994), "The global logistics challenge", in Logistics and distribution planning, ed. by J. Cooper, 2d ed., London: Kogan Page, pp. 98-121.

COOPER J., BROWNE M., PETERS M. (1991), European logistics: Markets, Management and Strategies, Blackwell, Oxford.

COOPER M.C., ELLRAM L.M. (1993), "Characteristics of supply chain management and the implications for purchasing and logistics strategy", International Journal of Logistics management , 4, n°2, pp. 13-24.

CORSTJENS J., CORSTJENS M., LAL R. (1995), Retail competition in the fast moving consumer goods industry: the case of France and the UK, WP Insead, n°50, 25 p.

COTTA A. (1985), Le face à face industrie-commerce, Paris: ICC, juin, 24 p.

COTTA A. (1986), Le face à face industrie-commerce. Eléments nouveaux et réflexions sur l'année 85-86, Paris: ICC, septembre, 11 p.

COUGHLAN A. (1995), "Introduction to the special issue: Marketing Science approaches to Distribution Channel Management", Journal of Retailing, vol. 71, n°2, pp. 93-95.

COYLE J.J., BARDI E.J. (1992), The Management of Business Logistics (5th ed.), St Paul, West Publishing, 580 p.

CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977), L'acteur et le système, Paris: Seuil, pp.391-413.

DAWE R.L. (1993), The impact of Information Technology on Materials Logistics in the 1990's, Transportation & Distribution, Ernst & Young, Ohio: Cleveland, 111 p.

DAWSON J.A., SHAW S.A. (1989), "The move to administrated vertical marketing systems by british retailers", European Journal of Marketing, 23.7, pp. 42-52.

DAWSON J.A., SHAW S.A. (1990), "The changing character of retailer-supplier relationships", in Fernie J. (Ed.), Retail Distribution Management, Kogan Page, London, Chapter 1.

DAWSON J.A., SHAW S.A. (1993), The organisation of retail buying groups in the United Kingdom: structures, controls and decision processes, August, The University of Strathclyde, 27 p.

DAWSON J.A., SHAW S.A., HARRIS N. (1993), The scope and functions of retail buying groups in the United Kingdom: results of a survey, April, The University of Strathclyde, 29 p.

DAY G., KLEIN S. (1987), "Cooperative behavior in vertical markets: the influence of transaction costs and competitive strategies", in Review of Marketing, M.J. Houston, ed. Chicago, IL: AMA, pp. 39-66.

DAYAN A. (1992), Manuel de la distribution. Fonctions, structures, évolution, Paris: PUF, 256 p., biblio, index.

DAYAN A. et al. (1989), Promotion des ventes et p.l.v., Collection Que sais-je ? n°2482, Paris: PUF.

DESMET P. (1992), Promotion des ventes. Du 13 à la douzaine au marketing direct, Paris: Nathan, 253 p.

DESREUMEAUX A. (1993), Stratégie, Dalloz, 447 p.

DESREUMAUX A. (1994), Problèmes organisationnels de la coopération interfirmes, Working Paper IAE Lille, USTL.

DESREUMEAUX A. (1996), "Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise", Revue Française de Gestion, janvier-février, pp. 86-108.

DIAGMA, IHEL, (1994), "L'amour haine. Recueil des conférences", Logistiques Magazine, Paris, octobre, 54 p.

DICKSON P.R., GINTER J.L. (1988), "Segmentation de marché: différenciation de produit et stratégie marketing", Recherche et Applications en Marketing, 3, n°1, pp. 35-51.

DONADA C., GARETTE B. (1995), Le partenariat vertical: définition et exemples, Working Paper HEC, CR 545, 36 p.

DONALDSON B. (1994/a), Customer service in manufacturing industry: do we practice what we preach ?, University of Strathclyde, Department of Marketing, Working Paper Series n° 94/1, January, 18 p.

DONALDSON B. (1994/b), The competitive dimensions of customer service in manufacturing industry, University of Strathclyde, Department of Marketing, Working Paper Series n° 94/1, January, 18 p.

DORNIER P.-P., (à paraître), Recomposition de l'approche logistique dans le secteur des produits de grande diffusion: le modèle de logistique globale, Thèse de doctorat, CGS Ecole des Mines de Paris.

DORNIER P.-P., ERNST R., FENDER M., KOUVELIS P., (à paraître), Global logistics and operations, John and Wiley, NY.

DUCROCQ C. (1991), Concurrence et stratégie dans la distribution, Paris: Vuibert, 285 p.

DUCROCQ C. (1994), Distribution alimentaire, Enjeux stratégiques et perspectives 1994-1998, Paris: Les Echos Etudes, 215 p.

DUCROCQ C., JAMIN N., LAGRANGES S. (1994), La distribution, Ed. Vuibert, 188 p.

DUPUIS M., TISSIER-DESBORDES E. (1994), "Trade marketing, mode ou nouvelle approche des relations producteurs/distributeurs", Décisions Marketing, n°2, mai-août, pp.45-57.

DUPUIS M. (1988), Distribution: la nouvelle donne, 2de éd. Paris: Ed. d'Organisation, 220 p.

DUSSAUGE P., GARETTE B. (1995), Les alliances entre firmes concurrentes: évolutions, conséquences pour les partenaires et impact sur la concurrence, Working Paper, HEC.

DUSSAUGE P., GARETTE B. (1995), Les stratégies d'alliance, Paris: Ed. d'Organisation.

DWYER F.R., OH S. (1988), "A transaction cost perspective on vertical contractual structure and interchannel competitive strategies", Journal of Marketing, 52.

DWYER F.R., SCHURR P., OH S. (1987), "Developing buyer-seller relationships", Journal of marketing, vol. 51,April, pp. 11-27.

DWYER F.R., WALKER O.C. (1981), "Bargaining in an asymmetrical power structure", Journal of Marketing, vol. 45, Winter, pp. 104-15.

DWYER F.R., WELSH M.A. (1985), "Environmental relationships of the internal political economy of marketing channels", Journal of Marketing Research, 22, November, pp. 397-414.

EL-ANSARY A.I., STERN L.W. (1972), "Power measurement in the distribution channel", Journal of Marketing Research, vol.9, February, pp. 47-52.

EMERSON R.M. (1962), "Power-Depenence Relations", American Sociological Review, 27, February, pp. 31-41.

ETGAR M. (1976), "Effects of administrative control on efficiency of vertical marketing systems", Journal of Marketing Research, vol.13, February, pp. 12-24.

ETGAR M. (1977), "Channel environment and channel leadership", Journal of Marketing Research, 15 February, 69-76.

ETGAR M. (1978), "Intrachannel conflict and use of power", Journal of Marketing Research, vol. XV, May, pp. 273-274.

ETGAR M. (1979), "Sources and types of intrachannel conflict", Journal of Retailing, 55, Spring, 61-78.

EUROSTAF (1994), La logistique de la grande distribution. Perspectives stratégiques et financières, décembre, 304 p.

FABBE-COSTES N., COLIN J. (1994), "Formulating logistics strategy", in Logistics and distribution planning, ed. by J. Cooper, London: Kogan Page, pp. 36-50.

FADY A., JALLAIS J., ORSONI J. (1992), Le marketing de la distribution, Paris: Librairies Vuibert, 2de ed., 442 p.

FAUVEAU J.-C. (1991), Le monde de la distribution: l'histoire du commerce, les groupes de distribution, l'annuaire des enseignes, Noisiel: Presses du management, 210 p.

FAVEREAU O. (1989/a), "Marchés internes, marchés externes", Revue économique, n°2, mars, pp.273-328

FAVEREAU O. (1989/b), "Organisation et marché", Revue française d'économie, IV/1, pp.65-96.

FERNIE J. (1989), "Contract distribution in multiple retailing", International Journal of Physical Distribution and Materials Management, monograph, vol.19, n°7.

FERNIE J. (1993), "Distribution strategies for european retailers", Logistics Information Management, vol. 6, n°1.

FILSER M. (1985), La dynamique des circuits et formules de distribution: une approche méthodologique, Thèse pour le Doctorat d'Etat ès Sciences de Gestion, Montpellier I.

FILSER M. (1987), "Repérer l'évolution des canaux de distribution", Revue Française de Gestion, mars-mai, 62, pp. 90-96.

FILSER M. (1987), "Les options stratégiques de la firme de distribution", Revue Française du Marketing, nov-déc, 115, pp. 37-48.

FILSER M. (1989), Canaux de distribution, description, analyse, gestion, Paris: Vuibert, 256 p.

FILSER M. (1992), "Etat des recherches sur les canaux de distribution", Revue Française de Gestion, septembre-octobre, pp. 66-76.

FIORE CL. (1995), "La gestion des approvisionnements des GMS", Arguments logistiques, n°1, pp.26-33.

FIRTH D., APPLE J., DENHAM R., HALL J., INGLIS P., SAIPE A. (1988), Profitable logistics management, Toronto, McGraw-Hill Tyerson, 402 p.

FOMBRUN C.J., ASTLEY W.G. (1983), "Beyond corporate strategy", Journal of Business Strategy, 4 (1), pp. 47-54.

FORRESTER J. W. (1958), "Industrial dynamics: a major breakthrough for decision makers", Harvard Business Review, July-August, pp. 37-67.

FOSTER J.R., SHUPTRINE F.R. (1976), Monitoring channel conflict with the evaluation from the retail level", New-York, Journal of Retailing, vol. 52, nx 1, pp. 59-74.

FRAZIER G.L. (1983), "Interorganizational exchange behavior in marketing channels: a broadened perspective", Journal of Marketing, vol. 47, Fall, pp. 68-78.

FRAZIER G.L., RODY R.C. (1991), "The use of influence strategies in interfirm relationships in industrial product channels", Journal of Marketing, 55, January, pp. 52-69.

FRENCH J.R.P., RAVEN B. (1959), "The bases of social power", in Studies in Social Power, Dorwin Cartwright, ed., Ann Arbor: University of Michigan Press, pp. 150-167.

FRIEDBERG E. (1993), Le pouvoir et la règle, Paris: Seuil, 405 p.

GABRIÉ H., JACQUIER J.-L. (1995), La théorie moderne de l'entreprise, Paris, Economica, 329 p.

GAFFARD J.L. (1990), "Innovations et changements structurels, revue critique de l'analyse économique moderne de l'innovation et des changements structurels", Revue d'Economie Politique, vol. n°100: 3, mai-juin, pp. 325-382.

GARETS D'ARS (des) V. (1991), Implantation et impacts des nouvelles technologies dans l'entreprise de distribution: approche méthodologique et pratique, Thèse en sciences de gestion, Montpellier II, déc., 472 p.

GARETS D'ARS (des) V., FILSER M. (1993), Organization of the marketing channel and implementation of new technologies: the case of french mass retailing, December, IAE Dijon Crego, n°9397, Working Paper.

GARREAU A. (1994), Les choix logistiques de la grande distribution, Working Paper HEC, 29 p.

GASKI J.F. (1984), "The theory of power and conflict in channels of distribution", Journal of Marketing, Summer, vol. 48:3, pp. 9-29.

GASKI J.F. (1986), "Interrelations among a channel entity's power sources: impact of the exercise of reward and coerition on expert, refrent and legitimate power sources", Journal of Marketing research, vol. 23, February, pp. 62-77.

GASKI J.F., NEVIN J. (1985), "The differential effects of exercised and unexercised power sources in a marketing channel", Journal of Marketing Research, vol. 22, May, pp. 130-42.

GATTORNA J. (1978), "Channels of distribution conceptualisations: a state-of-the-art review", European Journal of Marketing, 12, 7, pp. 471-512.

GERMAIN R., DRÖGE C., DAUGHERTY P. (1994), "The effect of Just-in-Time selling on organizational structure: an empirical investigation", Journal of Marketing Research, vol. XXXI, November, pp. 471-483.

GILL L.E., STERN L.W. (1969), "Roles and role theory in distribution channel systems", in Distribution Channels: Behavorial Dimensions, L. Stern, ed., Boston, pp. 22-48.

GILMOUR P. (1982), "Customer service: differentiating by market segment", International Journal of Physical Distribution and Materials Management, vol. 12, n°3, pp. 37-44.

GIRIN A. (1990), "Analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode", in Martinet A.C. (ed), Epistémologie et Science de gestion, Paris: Economica.

GOULDNER A.W. (1960), "The norm of reciprocity: a preliminary statement", American Sociological Review, pp. 161-178.

GRANT R.M. (1987), "Manufacturer-retailer relations: the shifting balance of power", in Johnson G. (ed.), Business Strategy and Retailing, Wiley, Chichester, pp. 150-179.

GUILLOUX V. (1994), "De l'intégration verticale à la cotraitance électronique", Revue Française de Gestion, juin-juillet-août, pp. 54-62.

GUNDLACH G.T., CADOTTE E.R. (1994), "Exchange interdependence and interfirm interaction: research in a simulated channel setting", Journal of Marketing Research, vol, XXXI, November, pp. 516-532.

HAMEL G., DOZ Y., PRAHALAD C.K. (1989), "Collaborate with your competitors and win", Harvard Business Review, vol. 67, n°3, pp. 133-139.

HARDOUIN P., DUCROCQ C. (1993), Le commerce indépendant organisé, Paris: Ed. Liaisons, ICC, 187 p.

HARRIS D., WALTERS D. (1992), Retail operations management, a strategic approach, Prentice Hall, 192 p.

HAUCH V. (1995), "Management de la coopération: apprentissage et changement", in Les nouvelles formes organisationnelles, M. Rainelli, J.-L. Gaffard, A. Asquin, Paris: Economica.

HAYES R.H., WHEELWRIGHT S.C. (1979), "Link manufacturing process and product life cycle", Harvard Business Review, January-February.

HEFLEBOWER R.B. (1957), "Mass distribution: a phase of bilateral oligopoly or of competition ?", The American Review, XLVII, n°2, may, Papers and proceedings of the sixty-ninth annual meeting of the American Economic Association, Cleveland, Ohio, December 27-29, 1956.

HEIDE J.B. (1994), "Interorganizational governance in marketing channels", Journal of Marketing, 58, January, pp. 71-85.

HEIDE J.-B., JOHN G. (1988), "The role of dependance balancing in safeguarding transaction. Specific assets in conventionnal channels", Journal of Marketing, 52, pp. 20-35.

HEIDE J.-B., JOHN G. (1990), "Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer-supplier relationship", Journal of Marketing Research, February, pp. 24-36.

HEIDE J.-B., JOHN G. (1992), "Do norms matter in marketing relationships ?", Journal of Marketing, 56, pp. 32-44.

HESKETT J.L., STERN L.W., BEIER F. (1970), "Bases and uses of power in interorganizational relations", in Louis P. Bucklin, (ed.), Vertical Marketing Systems, Glenview: Scott, Foresman and Co, pp. 75-93.

HESKETT J.-L., GLASKOWSKY Jr. N.A., IVIE R.M. (1973), Business Logistics, The Ronald Press Co., 2nd ed.

HUNT S.D., NEVIN J.R. (1974), "Power in channel of distribution: sources and consequences", Journal of Marketing Research, vol.11, May, pp. 186-93.

JARILLO J.-C. (1988), "On strategic networks", Strategic Management Journal, 9 (1), pp. 31-41.

JEANMOUGIN CH. (1992), "L'évolution de la fonction de gros", Revue Française de Gestion, septembre-octobre, pp. 85-94.

JEULAND A., SHUGAN S.M. (1983), "Managing channel profits", Marketing Science, 2, Summer, pp. 239-272.

JOFFRE P., KOENIG G. (1984), "Stratégies de coopération et d'alliance inter-entreprises", Enseignement et Gestion, n°31, automne.

JOFFRE P., KOENIG G. (1992), Gestion stratégique: l'entreprise, ses partenaires-adversaires et leur univers, Paris: Litec, 201 p.

JONES G.R. (1987), "Organization-client transactions and organizationnal governance structures", Academy of Management Journal, vol. 30, n°2, pp. 197-217.

JUFFÉ M., SCHMITT J.-P. (1995), "Organiser et communiquer: deux faces du management", Humanisme et Entreprise, pp. 45-69.

KANTER R., STEIN B., JICK T. (1992), The challenge of organizational change. How companies experience it and meaders guide it, New-York: The Free Press, pp. 221-224.

KOENIG G. (1993), Management stratégique - vision, manoeuvres et tactiques, Paris: Nathan, 2de ed., 391 p.

KOENIG G., VAN WICK G. (1991), Alliances inter-entreprises: le rôle de la confiance, CERESSEC, DR 91031, novembre.

KUHNEN F. (1991), Eléments de management stratégique et performance d'entreprise, Thèse de Doctorat, Université de Paris 1: Panthéon Sorbonne, 371 p.

KURT SALMON ASSOCIATES (1993), Efficient Consumer Response: Enhancing consumer value in the grocery industry, Washington, DC: the Research Department of the Food Marketing Institute.

LAIGLE L. (1995/a), "Sous-traitance et théorie de la firme", Cahiers du GRATICE, n°8, Université de Paris Val de Marne, 1er trimestre, pp. 83-106.

LAIGLE L. (1995/b), "De la sous-traitance classique au co-développement", Actes du GERSPISA, n°14, GERPISA Réseau International, Université d'Evry, mai, pp. 23-40.

LALONDE B.J., ZINSZER P.H. (1976), "Customer Service: Meaning and Measurement", Chicago: National Council of Physical Distribution Management.

LAMBERT D. M., LEWIS, (1983), "Managing customer service to build market share and increase profit", Business Quaterly, Fall, pp. 50-57.

LAMBERT D.M., STOCK J.R. (1982), Strategic physical distribution management, Homewood, IL: Rochard D. Irwin, Inc.

LANGLEY C.J. (1986), "The evolution of the logistics concept", Journal of Business Logistics, 2 (2), pp. 87-109.

LAPASSOUSE C. (1989), Contribution à l'étude des facteurs d'évolution des canaux de distribution: l'exemple du négoce technique, Thèse en Sciences de Gestion pour le doctorat nouveau régime, Bordeaux I.

LATTS (1995), Document interne du LATTS pour la demande de création d'une unité mixte de recherche. Orientations scientifiques générales, P. Veltz, juin.

LAWRENCE P., LORSCH J.N. (1986), Adapter les structures de l'entreprise, Paris: Ed. d'Organisation, 235 p.

LEARNED E.P., CHRISTIANSEN C.R., ANDREWS K.R., GUTH W.D. (1965), Business Policy: Text and Cases, Homewood, IL: Richard D. Irwin.

LECLER Y. (1993), Partenariat industriel. La référence japonaise, Limonest, Editions L'Interdisciplinaire Technologies.

LEE H.L., BILLINGTON C. (1992), "Managing supply chain inventory: pitfalls and opportunities", Sloan Management Review, vol. 33, n°3, Spring, pp. 65-73.

LEMOINE P. (1993), Le commerce dans la société informatisée, Rapport ICC, Economica, 138 p.

LEVINE S., WHITE P.E. (1961), "Exchange as a conceptual framework for the study of interorganisational relationships", Administrative Science Quaterly, 5, pp. 583-601.

LEWIS R.J., ERICKSON L.G. (1969), "Marketing functions and marketing systems: a synthesis", Journal of Marketing, vol. 33, July, pp. 10-15.

LITTLE R. (1970), "The marketing channel: who should lead this extra-corporate organisation ?", Journal of Marketing, vol. 34, January, pp. 31-38.

LOUARD P. (1996), "L'apparente révolution des formes organisationnelles", Revue Française de Gestion, janvier-février, pp. 74-85.

LUSCH R. (1976), "Sources of power: their impact on intrachannel conflict", Journal of Marketing Research, November, 13, pp. 382-90.

LUSCH R., ROSS R.H. (1986), "The nature of power in a marketing channel", Journal of the Academy of Marketing Science, 13, Summer, pp. 39-56.

MALLEN B. (1963), "A theory of the Retailer-supplier conflict, Control and Cooperation", Journal of Retailing, Summer, pp. 24-32 et p. 51.

MALLEN B. (1967), Marketing channel: a conceptual viewpoint, New-York: John and Wiley, NY.

MALLEN B. (1973), "Functional spin-off: a key to anticipating change in distribution structure", Journal of Marketing, vol. 37, July, pp. 18-25.

MALLEN B. (1973), Principles of marketing channel management, Interorganizational distribution design and relations, D.C. Health : Lexington Books, Massachusetts Toronto, 353 p.

MALLEN B. (1977), "Le concept de délégation des fonctions de marketing", Encyclopédie du marketing, Paris: Ed. Techniques, vol. 4, pp. 4-21 A.

MARCH J.G., SIMON H.A. (1958), Organizations, New-York: John and Wiley.

MARCUSSEN C. (1996), "The effects of EDI on industrial buyer-seller relationships: a network perspective", International Journal of Purchasing and Materials Management, August, pp. 20-26.

MARTINET A.-C. (1990), "Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion", in Martinet A.C. (ed), Epistémologie et Science de gestion, Paris: Economica.

MASTEN S.E., MEEHAN J.W., SNYDER E.A. (1989), "Vertical integration in the US Auto Industry", Journal of Economic Behavior and Organization, 12, pp. 265-273.

MATHE H., SHAPIRO R.D. (1993), Integrating service strategy in the manufacturing company, London: Chapman & Hall, 237 p.

McALISTER (1983), "Distribution channels: a decision theoretic model with efficiency considerations", in Productivity and efficiency in distribution systems, ed. David A. Gauschi, New-York: North Holland, pp.47-57.

McCAMMON B.C. Jr. (1970), "Perspectives for distribution programming", in Bucklin L.P., (Ed.) Vertical Marketing Systems, Glenview, Illinois, Scott, Foresman and Company, pp. 32-51.

McKINNON A.C. (1991), "The transformation of the retail supply chain: implications for regional development", in Moyes A. (Ed.), Companies, Regions and Transport Change, Institute of British Geographers, University of Aberystwyth, pp. 33-50.

McNEIL I.R. (1974), "The many futures of contracts", Southern California Law Review, 47, May, pp. 691-816.

MÉNARD C. (1993), L'économie des organisations, coll. Repères, La Découverte, 126 p.

MESSERLIN P. (1982), La révolution commerciale, Paris: Bonnel, 311 p.

MEUNIER-BIHL A. (1988), L'entreprise et la distribution: modes de distribution, libre concurrence, méthodes de vente, Paris: Ed. Performa, 173 p.

MICALEFF A. (1990), "Epistémologie du marketing", in Martinet A.C. (ed), Epistémologie et Science de gestion, Paris: Economica.

MILES R.E., SNOW C.C. (1978), Organizational strategy, structure and process, Mc Graw Hill, 274 p.

MILES R.E., SNOW C.C. (1992), "Causes of failure in network organizations", California Management Review, 34, Summer, pp. 53-72.

MINTZBERG H. (1982), Structures et dynamique des organisations, Paris: Ed. d'Organisation, 434 p.

MOESSINGER P. (1991), Les fondements de l'organisation, Paris: PUF.

MOLLE P. (1992), Le commerce et la distribution en Europe, Paris: Ed. Liaisons, XVII, 167 p.

MORASH E.A. (1986), "Customer service, channel separation and transportation intermediaries", Journal of Business Logistics, vol.7, October, pp. 89-107.

MOUSSERON J.-M. (1986), Producteurs-Distributeurs, quelle concurrence?, Paris: Librairies Techniques, 143 p.

MOUSSERON J.-M. (1989), La concurrence dans les relations industrie-commerce. Des faits, de leurs causes et des causes des causes, Collection Connaissance du Commerce et de la Consommation, ICC, décembre, 15 p.

NIELSEN R.P. (1988), "Cooperative strategy", Strategic Management Journal, vol. 9.

NOVACK R.A., RINEHART L.M., WELLS M.V. (1992), "Rethinking concept foundations in Logistics Management", Journal of Business Logistics, vol. 13, n°2, pp. 233-267.

O'HARA M. (1983), "Asymetric information and the coordination of decision making", in Productivity and efficiency in distribution systems, ed. David A. Gauschi, New-York: North Holland, pp.39-44.

OLIVER C. (1990), "Determinants of interorganizational relationships: intergration and future directions", Academy of Management, vol. 15, n°2.

OUCHI W.G. (1980), "Markets, hierarchies and clans", Administrative Science Quaterly, 25, March, pp. 129-141.

PACHÉ G. (1985), "Circuits de distribution et performances logistiques", Revue Française de Marketing, n°125, mai, pp. 51-59.

PACHÉ G. (1994), La logistique: enjeux stratégiques, Paris: Vuibert, 187 p.

PARIENTE S. (1989), La concurrence dans les relations industrie-commerce. Performances comparées des principaux producteurs et distributeurs français de produits alimentaires (1984-1988), Collection Connaissance du Commerce et de la Consommation, ICC, décembre, 31 p.

PARKHE A. (1993), "Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation", Academy of Management Journal, 36, pp. 794-829.

PERSUY P. (1984), "La rentabilité dans le commerce de détail alimentaire entre 1967 et 1979", Coopération-Distribution-Consommation, n°3, mai-juin, pp. 4-12.

PETERS T. (1990), "Information technology and distribution", in J.C. Cooper (ed.), Logistics and Distribution Planning: Strategies for Management (revised ed.). London: Kogan Page, pp. 218-231.

PFEFFER J., SALANCIK G.R. (1978), The external control of organizations: a resource dependance perspective, New-York: Harper & Row Publishers, Inc.

PHILLIPS L. (1982), "Explaining control losses in corporate marketing channels: an organizational analysis", Journal of Marketing Research, vol. 19, November, pp. 525-549.

PLOOS VAN AMSTEL M.J. (1986), "Physical distribution and product characteristics", International Journal of Physical Distribution and Materials Management, vol. 16:1, pp. 14-36.

PORTER G., LIVESAY H.C. (1971), Merchants and manufacturers: Studies in the changing structure of Nineteenth Century Marketing, Baltimore: Johns Hopkins Press.

PORTER M.E. (1979), "How competitive forces shape strategy", Harvard Business Review, March-April, pp. 137-145.

PORTER M.E. (1980), Competitive strategy, New-York: The Free Press.

PORTER M.E. (1985), Competitive advantage, New-York: The Free Press.

PORTER M.E. (1986), Competition in Global Industries, Harvard Business School Press, Boston, MA.

PORTER M.E. (1990), Choix stratégiques et concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Paris: Economica Gestion, 426 p.

PRAS B., TARONDEAU J.-C. (1985), "La recherche en sciences de gestion. Développement et perspectives en France dans les années 80", Actes du colloque du 15 et 16 novembre 1984, ISEOR, 322 p.

PRAS B. (1991), "Stratégies génériques et de résistance dans les canaux de distribution: commentaires et illustration", Recherche et applications en marketing, vol. 6:2, p. 111-123.

PRUVOST M. (1996), Enjeux et mise en oeuvre de l'intégration logistique par un industriel dans un circuit de distribution de biens d'équipement, Mémoire Essec IMD, 142 p.

QUARMBY D.A. (1989), "Developments in the retail market and their effects on freight distribution", Journal of Transport Economics and Policy, vol. 23, n°1, January, pp. 75-87.

QUÉLIN B. (1994), "Coopération inter-entreprises et création de ressources", Contribution à l'ouvrage collectif Les coopérations inter-entreprises, GDR en Economie industrielle, n°20, CNRS, juin, 35 p.

REVE T. (1986), "Organization for distribution", Research in Marketing, vol. 8, pp. 1-26.

REVE T., STERN L.-W. (1979), "Interorganizational relations in marketing channels", Academy of Management Review, 4, pp. 405-416.

RICHARDSON G.B. (1972), "The organization of industry", The Economic Journal, pp. 883-896.

RINEHART L.M., COOPER M.B., WAGENHEIM G.D. (1989), "Furthering the integration of marketing and Logistics through customer service in the channel", Journal of the Academy of Marketing Science, 17, Winter, pp. 63-72.

RING P.S., VAN DE VEN A.H. (1992), "Structuring cooperative relationships between organizations", Strategic Management Journal, 13, pp. 483-498.

RING P.S., VAN DE VEN A.H. (1994), "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships", Academy of Management Review, 19, January, pp. 90-118.

RIVELINE C. (1985), "Essai sur le dur et le mou", La Jaune et la Rouge, n°406, juin-juillet, pp. 101-108.

RIVELINE C. (1991), "Regard d'un ingénieur sur la gestion des entreprises", Gérer et comprendre, décembre, pp. 50-64.

ROBBINS J.E., SPEH T.W., MAYER M.L. (1982), "Retailers' perceptions of channel conflict issues", Journal of Retailing, 58, 46-67.

ROBICHEAUX R., EL-ANSARY A. (1976-1977), "A general model for understanding channel member behavior", Journal of Retailing, vol. 52, Winter, pp. 13-30, pp. 90-94.

ROSENBERG L.J., STERN L.W. (1971), "Conflict measurement in the distribution channels", Journal of Marketing Research, 8 November, pp. 437-42.

ROSENBLOOM B. (1973), "Conflict and channel efficiency: some conceptual models for the decisions matter", Journal of Marketing, vol. 37, July, pp. 26-30.

ROSENBLOOM B. (1978), Marketing channels: A management view, Dryden Press, Hinsdale, Ill.

ROSS R., LUSCH R. (1982), "Similiraties between conflict and cooperation in the marketing channel", Journal of Busines Research, 10, pp. 237-250.

RUEKERT R.W., WALKER O.C., ROERING K.J. (1985), "The organization of marketing activities: a contingency theory of structure and performance", Journal of Marketing, 49, Winter, pp. 13-25.

SAINSAULIEU R. (1987), Sociologie de l'organisation et de l'entreprise, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Dalloz, 388 p.

SALMOND D., SPEKMAN R. (1986), Collaboration as a mode of managing long-term buyer-seller relationship, AMA Educators' Proceedings, Terence Shimp, ed. Chicago: AMA, pp. 162-166.

SCHARY P.B. (1979), "Customer service as a system process", in Lusch R.F., Zinszer P.H. (eds), Contemporary issues in Marketing Channels, Distribution Research Program, University of Oklahoma.

SCHARY P.B. (1980), "Management control over customer service", International Journal of Physical Distribution and Materials Management, vol. 10, n°4, pp. 147-159.

SCHARY P.B. (1984), Logistics Decisions: Text and Cases, Chicago: Dryden Press.

SCHERMERHORN J.R. Jr. (1975), "Determinants of interorganizational cooperation", Academy of Management Journal, 18 December, pp. 846-856.

SCHMITT J.-P. (1995), "L'organisation, un domaine en perpétuelle évolution, au service de la compétitivité et de l'emploi", Humanisme et Entreprise, n°95-213, pp. 93-112.

SCOTT C., WESTBROOK R. (1991), "New Strategic Tools for Supply Chain Management", International Journal of Physical Distribution and Materials Management, vol. 21, n°1, pp. 23-33.

SEGAL-HORN S. (1987), "The retail environment", in Johnson G. (ed.), Business Strategy and Retailing, Wiley, Chichester.

SETHURAMAN R., ANDERSON J.C., NARUS J.A. (1989), "Partnership advantage and its determinants in manufacturer and distributor working relationships", Journal of Business Research.

SHARMA A., LAMBERT D.M. (1990), "Segmentation of markets based on customer service", Journal of Physical Distribution and Logistics Management, vol. 20, n°7, pp. 19-27.

SHARMAN G. (1984), "The rediscovery of logistics", Harvard Busines Review, vol. 84, September-October, pp. 71-79.

SIMON H.A. (1972), "Theories of bounded rationality", in McGuire, C. and Radner R. (eds), Decision and Organization, North-Holland, Amsterdam.

SIMON H.A. (1976), Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization, 3rd ed., NY: Free Press, 364 p.

SKINNER W. (1974), "The focused factory", Harvard Business Review, May-June.

SMITH G.E., VENKATRAMAN M.P., WORTZEL L.H. (1995), "Strategic marketing fit in manufacturer-retailer relationships : price leaders versus merchandise differantiators", Journal of Retailing, vol. 71(3), pp. 297-315.

SOULEYMANE A. (1993), La coordination logistique entre producteur et distributeur : facteur d'amélioration de la gestion des flux de marchandises. Mémoire de DEA, Université de Marne La Vallée

SPENDER J.C. (1995), "Some frontier activities around strategy theorizing", Journal of Management Studies, vol. 30 (1), p. 11-30.

STALK G. (1989-90), "Le temps : source d'avantge compétitif", Harvard-L'Expansion, hiver, pp. 97-110.

STALK G., EVANS P., SHULMAN L. (1992), "Les nouvelles règles de la stratégie", Harvard-L'Expansion, hiver, pp. 85-102.

STERLING T.U., LAMBERT D.M. (1987), "Establishing customer service strategies within the marketing mix", Journal of Business Logistics, vol. 8, n°1, pp. 1-30.

STERN L.W. (1967), "The concept of channel control", Journal of Retailing, 43, Summer, pp. 14-20.

STERN L.W., GORMAN R. (1969), "Conflict in distribution channels: an exploration", in Stern L., ed., Distribution Channels: Behavorial Dimensions, Boston.

STERN L.W., HESKETT J.L. (1969), "Conflict management in interorganization relations : a conceptual framework", in Stern L., ed., Distribution Channels : Behavorial Dimensions, Boston.

STERN L.W., REVE T. (1980), "Distribution channels as political economies : a framework for comparative analysis", Journal of Marketing, vol. 44:3, Summer, pp. 52-64.

STERN L.W., EL-ANSARY A.I., BROWN J.R. (1989), Management in marketing channels, New-York: Prentice Hall, XIV, 514 p.

STERN L.W., EL-ANSARY A.I. (1992), Marketing Channels, 4th ed., New-York: Prentice Hall, XVI, 621 p.

STIGLER G.J. (1951), "The division of labor is limited by the extent of the market", Journal of Political Economy, vol. 54, June, pp. 185-193.

STURDIVANT F.D. (1966), "Determinants of vertical integration in channel systems", in Science, Technology and Marketing, R.M. Haas, ed., Chicago : American Marketing Association, pp. 472-479.

SUCHET P. (1995), "L'ECR: enjeux et perspectives pour la distribution alimentaire", Analyse Financière, n°105, décembre, pp. 46-57.

TAFF C.A. (1978), Management of physical distribution and transportation, (6th ed.), Homewood, Ill., Irwin.

TARONDEAU J.-Cl. (1993), Stratégie industrielle, Paris : Vuibert, 424 p.

TARONDEAU J.-Cl., XARDEL D. (1992), La distribution, 3ème éd., Paris: PUF, 127 p.

TEECE D.J. (1992), "Competition, cooperation and innovation. Organizational arrangements for regime of rapide technological progress", Journal of Economic Behavior and Organization, 18/1, pp. 1-25.

THÉVENOT L. (1986), "Les investissements de forme. Conventions économiques", Cahiers du Centre d'Etudes de l'Emploi, n°29, Paris: PUF, pp. 21-71.

THIL E., BARROUX Cl. (1983), Un pavé dans la marque. Paris : Flammarion.

THOMAS K.W. (1992), "Conflict and conflict management", in Dunnette M.D. (ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 2d ed., Rand McNally, Chicago, pp. 651-717.

THOMPSON J.D., McEWEN W.J. (1958), "Organizational goals and environment: Goal setting as an interaction process", American Sociological Review, 23, pp. 23-31.

THOMPSON J.D. (1967), Organizations in action, New-York: McGraw-Hill, 197 p.

THORELLI H.B. (1977), Strategy + Structure = Performance : The strategic Planning Imperative, Indiana University Press, Bloomington, IN.

THORELLI H.B. (1986), "Networks : between markets and hierarchies", Strategic Management Journal, 7, pp. 37-51.

TORDJMAN A. (1982), Les services de distribution. Une analyse verticale et horizontale de la concurrence dans le commerce, Vigny: Fondation Turner, 238 p.

ULRICH D., BARNEY J.B. (1984), "Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency and Population", Academy of Management Review, 9 (3), pp. 471-481.

VAN DE VEN A.H. (1976), "On the nature, formation and maintenance of relations among organizations", Academy of Management Review, 1, October, pp. 24-36.

VAN DE VEN A.H., WALKER G. (1984), The dynamics of interorganizationnal coordination, Administrative Science Quaterly, 29, pp.598-621

VASSEUR J. (1991), Typologie d'alliance et maturité d'activité, Thèse HEC, 439 p.

VELTZ P. (1988), "Rationalisation, organisation et modèles d'organisation", in L'après-taylorisme, P. Cohendet, M. Hollard, T. Malsch, P. Veltz, Economica, 240 p.

VELTZ P. (1991), "Communication, réseaux et territoires dans les systèmes de production modernes", in Entreprises et territoires en réseaux, sous la direction de F. Rowe, P. Veltz, 304 p.

VELTZ P., ZARIFIAN P. (1993), "Vers de nouveaux modèles d'organisation", Sociologie du travail, n°1, Dunod, pp. 3-25.

VELTZ P., ZARIFIAN P. (1994), "Travail collectif et modèles d'organisation de la production", Le travail humain, tome 57, n°3, pp. 239-249.

VENARD B. (1992), "L'application de la théorie des coûts de transaction à la gestion d'un réseau de distribution", Revue Française de Marketing, n°140/5, pp. 5-13.

VIEILLE J.-N. (1995), "Les nouveaux enjeux des relations producteurs-distributeurs", Analyse Financière, n°105, décembre, pp.33-39.

VIGNY J. (1994), La distribution : structures et pratiques, Paris: Dalloz, 236 p.

WALKER G., WEBER D. (1984), "Transaction cost approach to make-or-buy decisions", Administrative Science Quaterly, September, pp. 373-391.

WARREN R.L. (1972), "The interorganizational field as a focus for investigation", in M.B. Brinkeroff and P.R. Kunz (eds), Complex Organizations and their environments, Dubuque, Iowa: Wm C. Brown Co.

WEISS D. (1994/a), "Nouvelles formes d'entreprise et relation de travail", Revue Française de Gestion, avril-mai, pp. 95-103.

WEISS D. (1994/b), "Les nouvelles frontières de l'entreprise", Revue Française de Gestion, septembre-octobre, pp. 38-49.

WENDELL S.M., LALONDE B.J., HESKETT J.L., BOWERSOX D.J. (1985), "A look to the future", in chapter 4: The Distribution Handbook, New-York, NY: The Free Press.

WIKNER J., TOWILL D.R., NAIM M. (1991), "Smoothing supply chain dynamics", International Journal of Production Economics, vol. 22, pp. 231-248.

WILKINSON I.F. (1981), "Power, conflict and satisfaction in distribution channels- An empirical study", International Journal of Physical Distribution and Materials Management, vol. 11-7, pp. 20-30.

WILLIAMSON O.E. (1975), Markets and Hierarchies, New-York Free Press.

WILLIAMSON O.E. (1985), The economic institutions of capitalism, New-York Free Press.

WILLIAMSON O.E. (1991), "The logic of economic organization", in The nature of the firm. Origins, Evolution and Development, ed. by Williamson O.E. & Winter S.G., New-York: Oxford University Press, 235 p.

WOINDRICH C., JASTRABSKY M., MATHE H. (1990-1991), "Alliance nécessaire et improbable entente", L'entreprise logistique, Troyes: Eurolog, Groupe ESSEC, vol. IX, hiver, 143 p.

WOLFF S. (1992), Accords inter-entreprises et flexibilité, Thèse de doctorat ès-Sciences Economiques, Université Louis Pasteur, Strasbourg, 220 p.

WOMACK J.P., JONES D.T., ROOS D. (1992), Le système qui va changer le monde, Dunod, 349 p.

WOODWARD J. (1965), Industrial organization: Theory and Practice, Londres, Oxford University Press, 262 p.

ZAJAC E.J., OLSEN C.P. (1993), "From transaction cost to transaction value analysis: implications for the study of interorganizational strategies", Journal of Management Studies, 30 January, pp. 131-145.

ZARIFIAN P. (1993), Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne ? L'émergence de la firme coopératrice, Coll. Logiques économiques, L'Harmattan, 288 p.

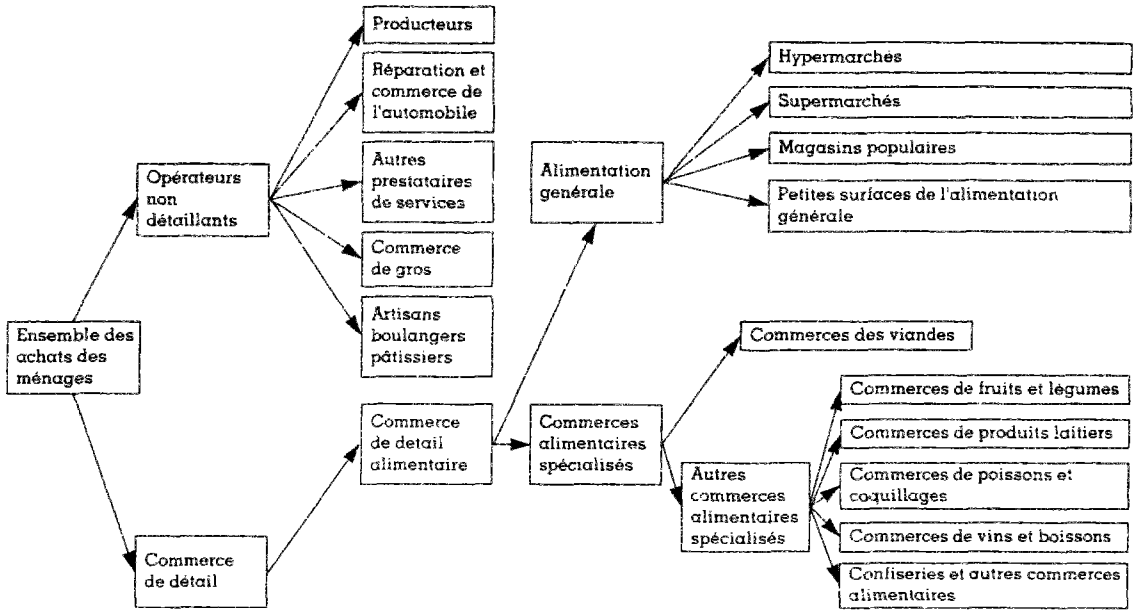
ZINN W., BOWERSOX D.J. (1988), "Planning physical distribution with the principle of postponement", Journal of Business Logistics, 9, n°2, , pp.117-136.

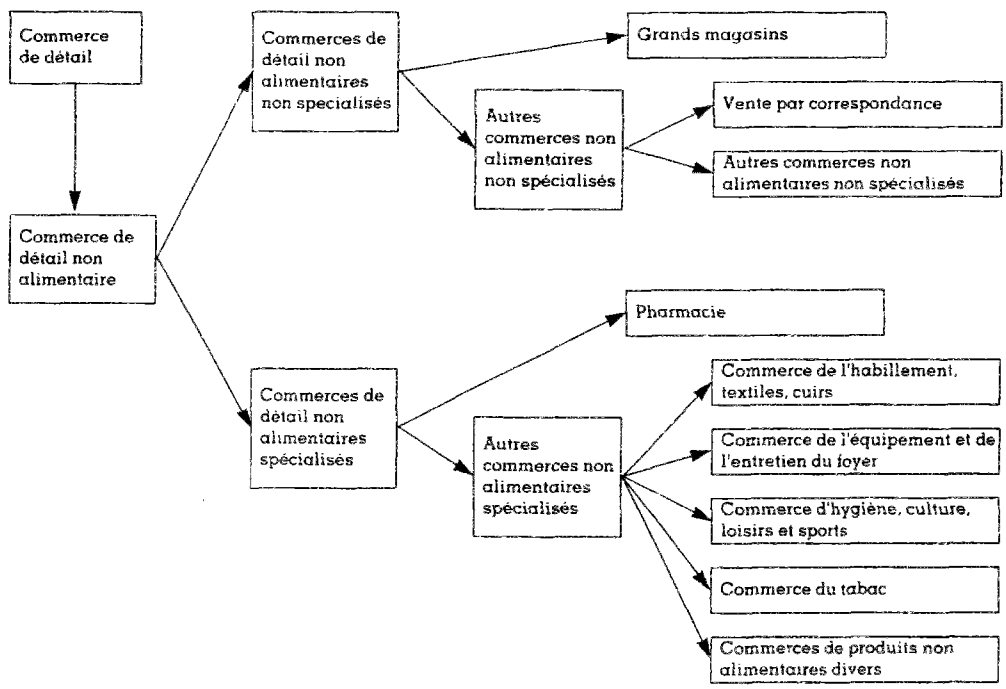
ZINN W., GROSSE R.E. (1990), "Barriers to globalization: is global distribution possible ?", The International Journal of Logistics Management, 1(1), pp.13-18.

ANNEXES

Nomenclature de l'étude des canaux de distribution

Ventes aux ménages





Source : « *Les comptes du commerce en 1991* » p.116 - INSEE 1992.

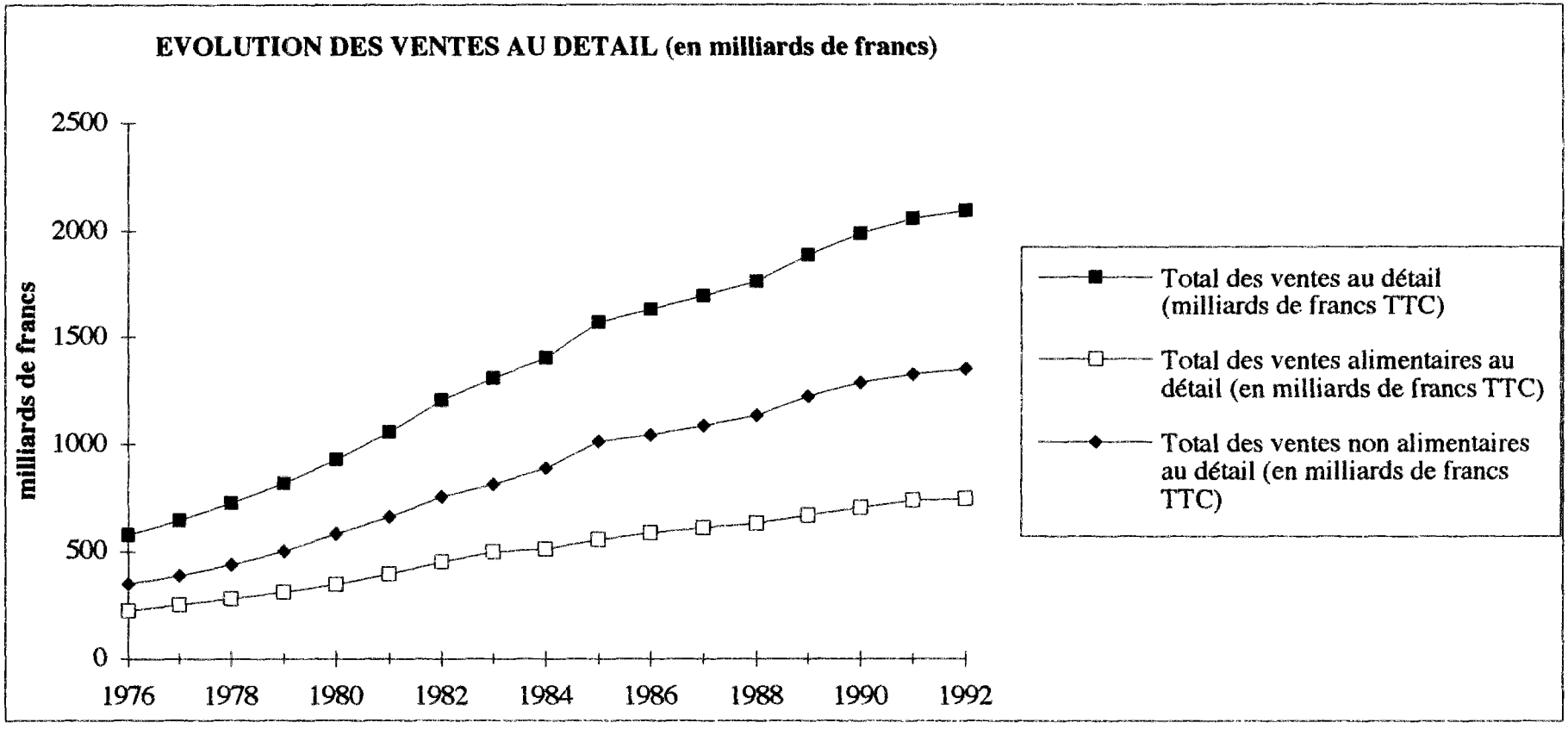
Source INSEE (division "Commerce")

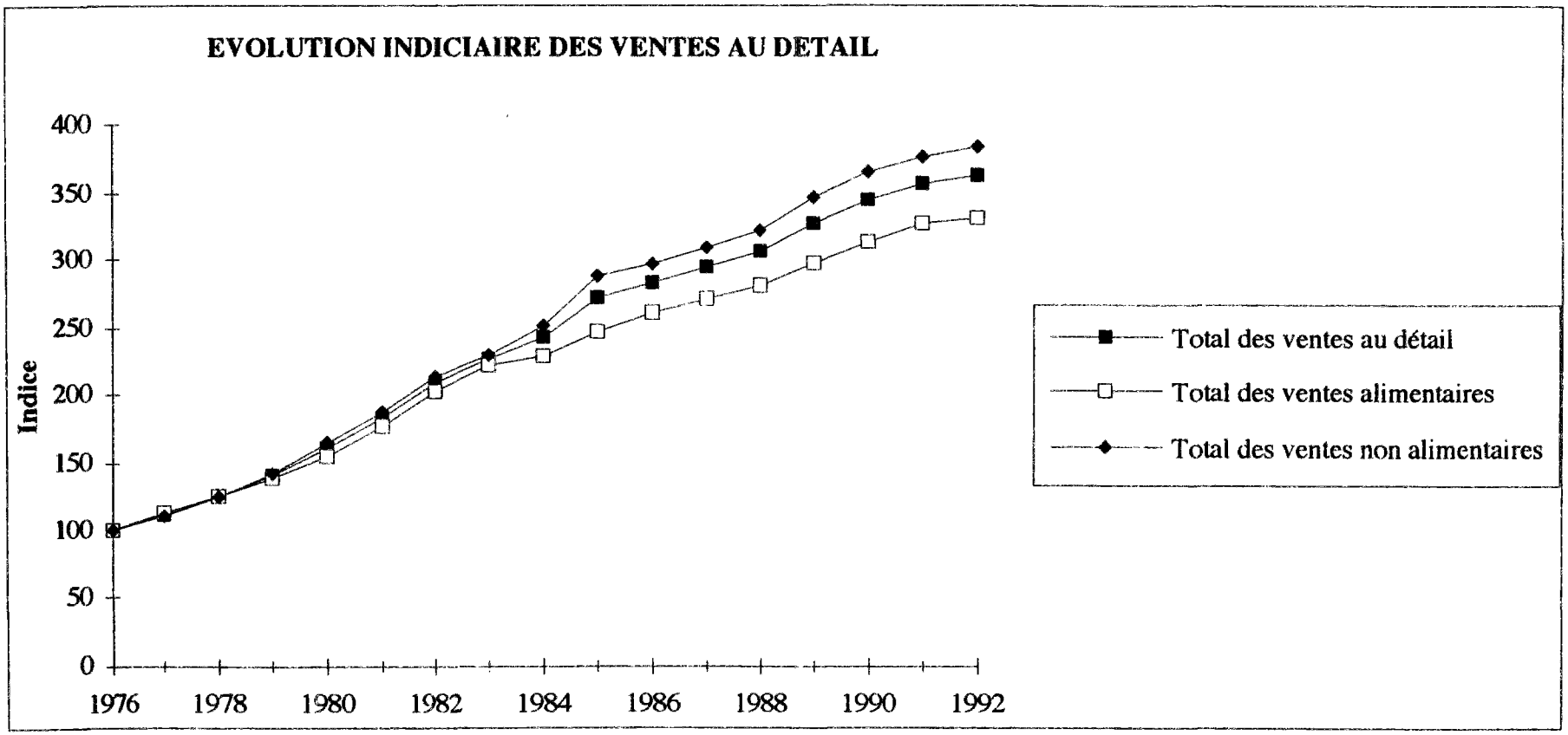
REPARTITION (en %) DES VENTES AU DETAIL DE PRODUITS COMMERCIALISABLES PAR FORME DE VENTE

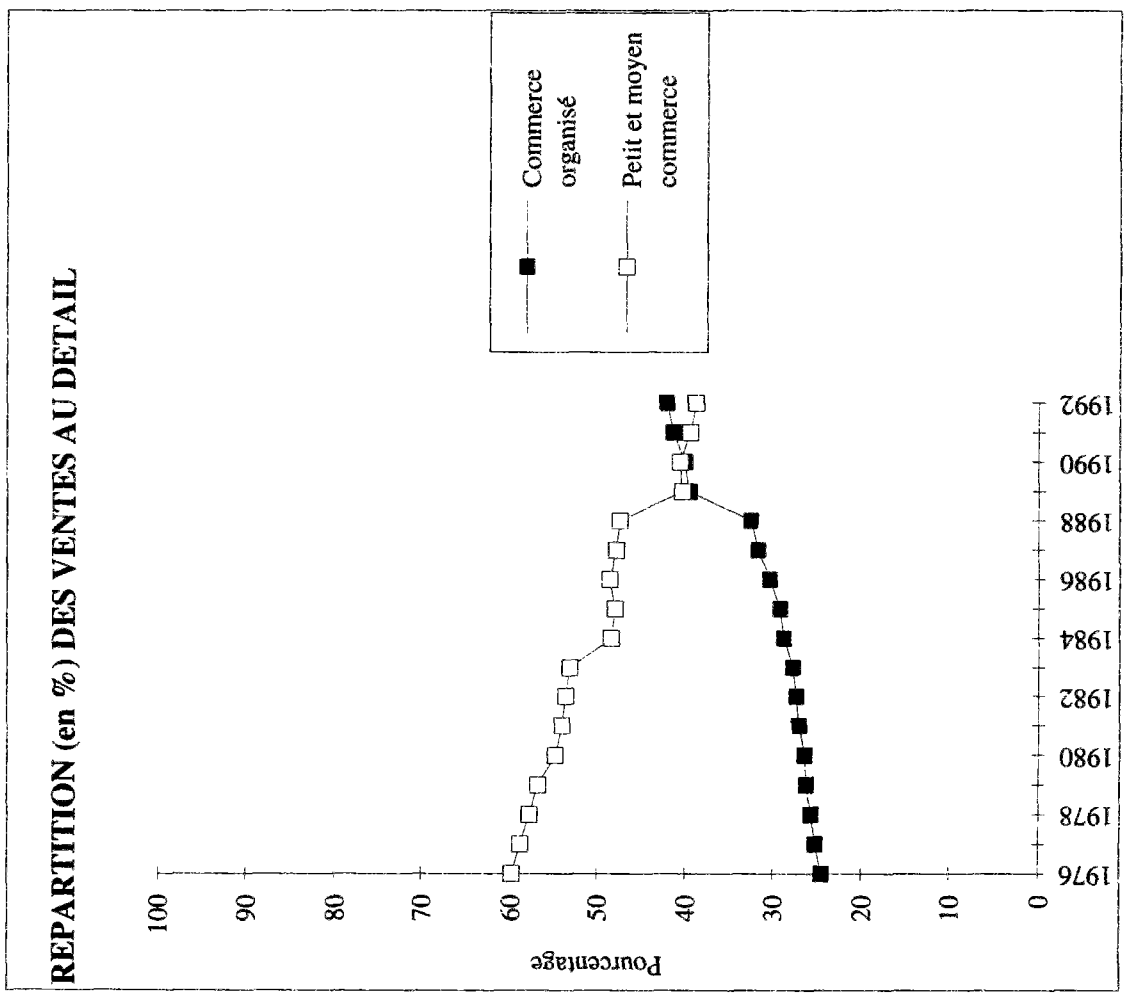
FORMES DE VENTE	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Grandes surfaces alimentaires	13,5	14,3	15,0	15,8	16,3	17,3	17,9	18,5	20,4	21,5	23,1	24,6	25,7	26,9	27,5	28,5	29,5
- hypermarchés (plus de 2 500 m2)	*7,4*	*7,9*	*8,3*	*8,7*	*9,0*	*9,6*	*9,9*	*10,2*	*11,6*	*12,3*	*13,3*	*14,5*	*15,3*	*16,1*	*16,7*	*17,5*	*18,2*
- supermarchés (de 400 à 2 500 m2)	*6,1*	*6,4*	*6,8*	*7,1*	*7,3*	*7,7*	*8,0*	*8,3*	*8,8*	*9,2*	*9,8*	*10,1*	*10,4*	*10,8*	*10,8*	*11,0*	*11,3*
Magasins populaires	2,4	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,2	2,2	1,9	1,8	1,7	1,7	1,6	1,4	1,3	1,3	1,3
Petites surfaces d'alimentation générales (moins de 400 m2) succursalistes et coop.	4,5	4,4	4,1	3,9	3,8	3,5	3,3	3,2	2,9	2,6	2,2	2,0	1,9	1,6	1,5	1,5	1,4
Sous-total alimentation générale de grande surface ou succursaliste	**20,4**	**21,0**	**21,4**	**22,0**	**22,4**	**23,1**	**23,4**	**23,9**	**25,2**	**25,9**	**27,0**	**28,3**	**29,2**	**29,9**	**30,3**	**31,3**	**32,2**
Commerces non alimentaires non spécialisés	4,0	4,1	4,2	4,1	3,9	3,9	3,9	3,8	3,5	3,3	3,4	3,4	3,4	3,2	3,3	3,2	3,1
dont: grand magasins	*2,7*	*2,6*	*2,6*	*2,5*	*2,3*	*2,3*	*2,3*	*2,3*	*1,8*	*1,7*	*1,7*	*1,6*	*1,6*	*1,6*	*1,6*	*1,5*	*1,5*
Grand commerce non alimentaire spécialisé														6,5	6,5	6,9	6,8
GRAND COMMERCE	**24,4**	**25,1**	**25,6**	**26,1**	**26,3**	**27,0**	**27,3**	**27,7**	**28,7**	**29,2**	**30,4**	**31,7**	**32,6**	**39,6**	**40,1**	**41,4**	**42,1**
Petites surfaces d'alimentation générale (moins de 400 m2) indépendantes	7,8	7,8	7,4	6,8	6,3	6,0	5,7	5,6	4,2	4,0	3,8	3,6	3,4	3,3	3,3	3,2	3,1
Commerce des viandes	7,9	7,9	7,8	7,5	7,2	7,0	6,9	6,9	5,2	5,0	4,8	4,6	4,4	3,9	3,7	3,5	3,3
Autres commerces alimentaires spécialisés	4,3	4,4	4,3	4,1	4,0	4,0	4,0	4,1	3,6	3,5	3,5	3,4	3,2	3,1	3,1	3,0	3,0
Pharmacies	4,6	4,2	4,4	4,4	4,4	4,7	4,7	4,8	4,5	4,7	5,0	5,0	5,4	5,3	5,3	5,5	5,7
Autres commerces non ali. spécialisés	35,2	34,5	33,9	34,0	32,9	32,3	32,3	31,8	30,9	30,7	31,5	31,2	31,0	24,8	25,2	24,3	23,7
PETIT ET MOYEN COMMERCE	**59,8**	**58,8**	**57,8**	**56,8**	**54,8**	**54,0**	**53,6**	**53,2**	**48,4**	**47,9**	**48,6**	**47,8**	**47,4**	**40,4**	**40,6**	**39,5**	**38,8**
ENSEMBLE COMMERCE DE DETAIL	**84,2**	**83,9**	**83,4**	**82,9**	**81,1**	**81,0**	**80,9**	**80,9**	**77,1**	**77,1**	**79,0**	**79,5**	**80,0**	**80,0**	**80,7**	**80,9**	**80,9**
HORS COMMERCE DE DETAIL*	**15,8**	**16,1**	**16,6**	**17,1**	**18,9**	**19,0**	**19,1**	**19,1**	**22,9**	**22,9**	**21,0**	**20,5**	**20,0**	**20,0**	**19,3**	**19,1**	**19,1**
ENSEMBLE DES VENTES AU DETAIL**	**576,8**	**643,8**	**723,6**	**815,1**	**929,4**	**1057**	**1206**	**1309**	**1403**	**1569**	**1632**	**1697**	**1766**	**1890**	**1992**	**2061**	**2097**

* boulangerie-pâtisserie, commerce de gros, prestataires de services

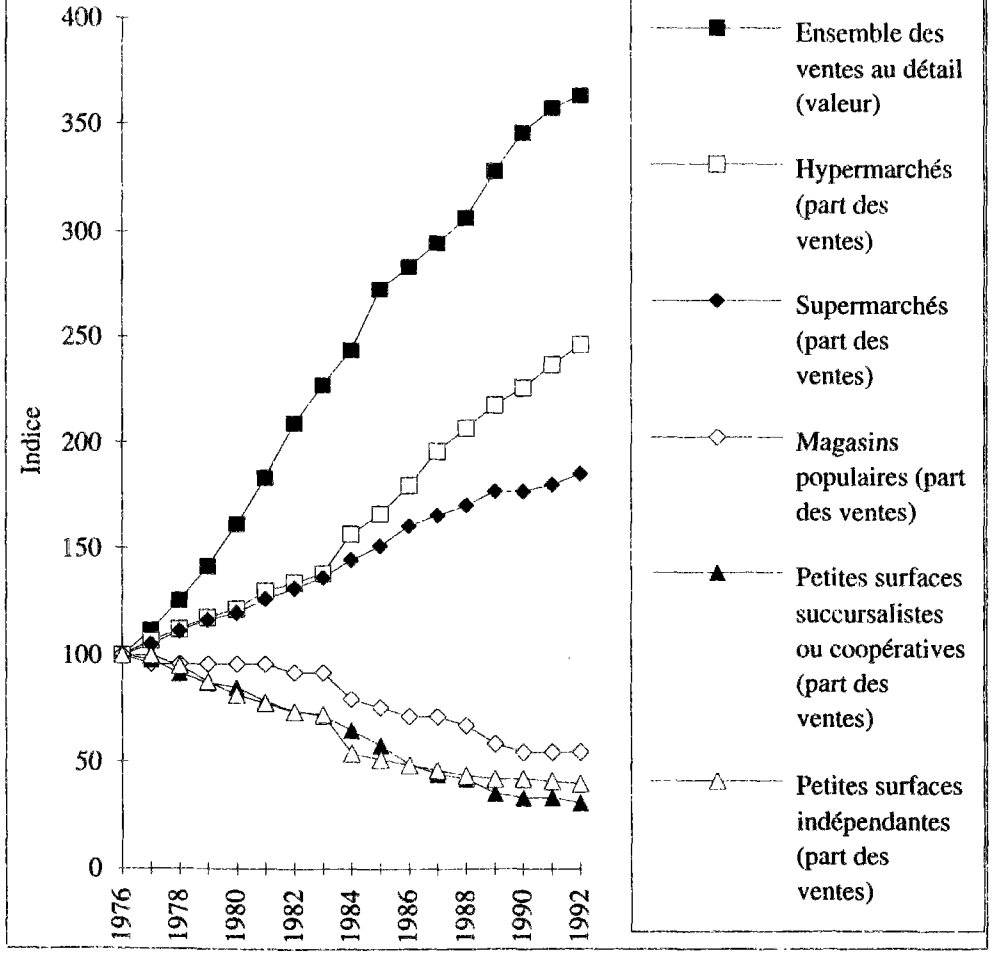
** *en milliards de francs TTC*


EVOLUTION DES VENTES AU DETAIL (en milliards de francs)
milliards de francs
2500
2000
1500
1000
500
0
1976
1978
1980
1982
1984
1986
1988
1990
1992
Total des ventes au détail (milliards de francs TTC)
Total des ventes alimentaires au détail (en milliards de francs TTC)
Total des ventes non alimentaires au détail (en milliards de francs TTC)

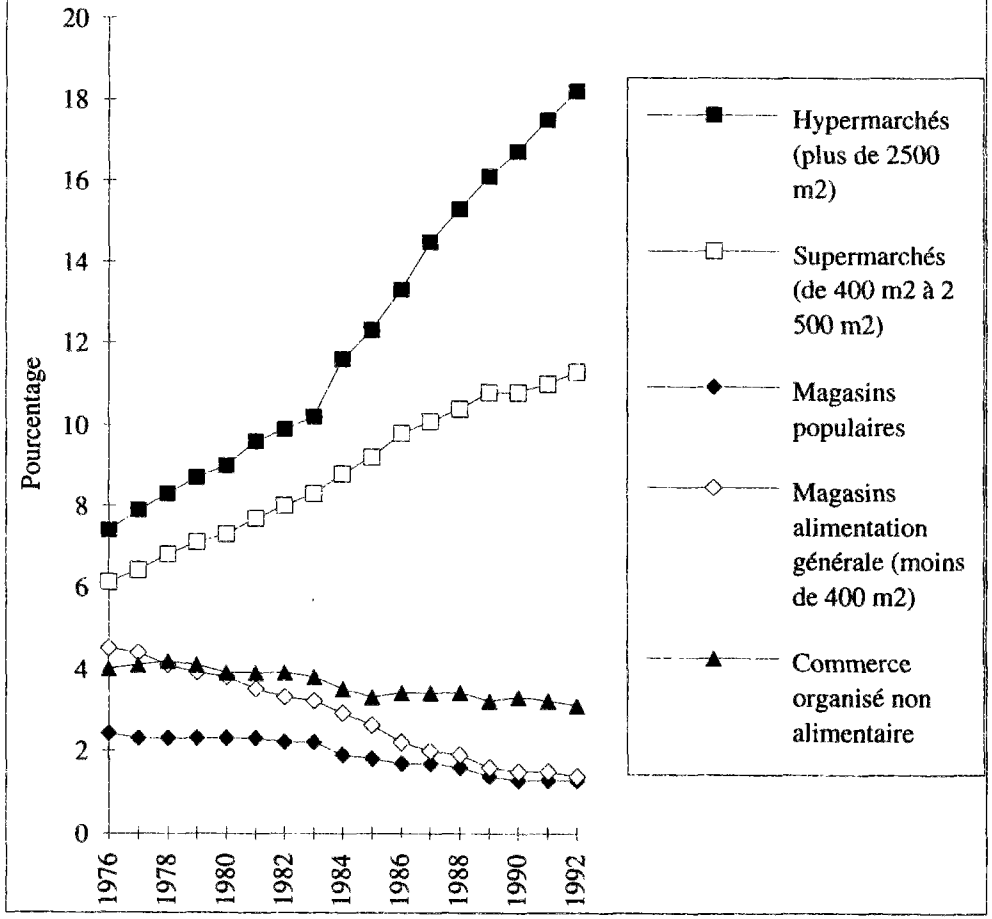

EVOLUTION INDICIAIRE DES VENTES AU DETAIL
Indice
400
350
300
250
200
150
100
50
0
1976
1978
1980
1982
1984
1986
1988
1990
1992
Total des ventes au détail
Total des ventes alimentaires
Total des ventes non alimentaires


REPARTITION (en %) DES VENTES AU DETAIL
Commerce organisé
Petit et moyen commerce
Pourcentage
100
90
80
70
60
50
40
30
20
10
0
1976
1978
1980
1982
1984
1986
1988
1990
1992

EVOLUTION INDICIAIRE DES VENTES AU DETAIL



REPARTITION DES VENTES DANS LE COMMERCE ORGANISE (en % des ventes totales au détail)



Répartition des GMS par secteur d'activité

Part (%)	En nombre	En surface
Type de GMS		
Hypermarché	5	21,1
Supermarché	27	16
Grands magasins	1	4,5
Magasins populaires	2,3	2,6
Equipement de la personne	13,2	6,7
Meuble	22,9	18,3
Electroménager	3	1,9
Bricolage	12,8	15,8
Jardinage	4,5	8
Centre auto	3,2	1,4
Sport	3,1	2,2
Culture et loisirs	2	1,5
Total	**12910 points de vente**	**20,6 millions de m2**

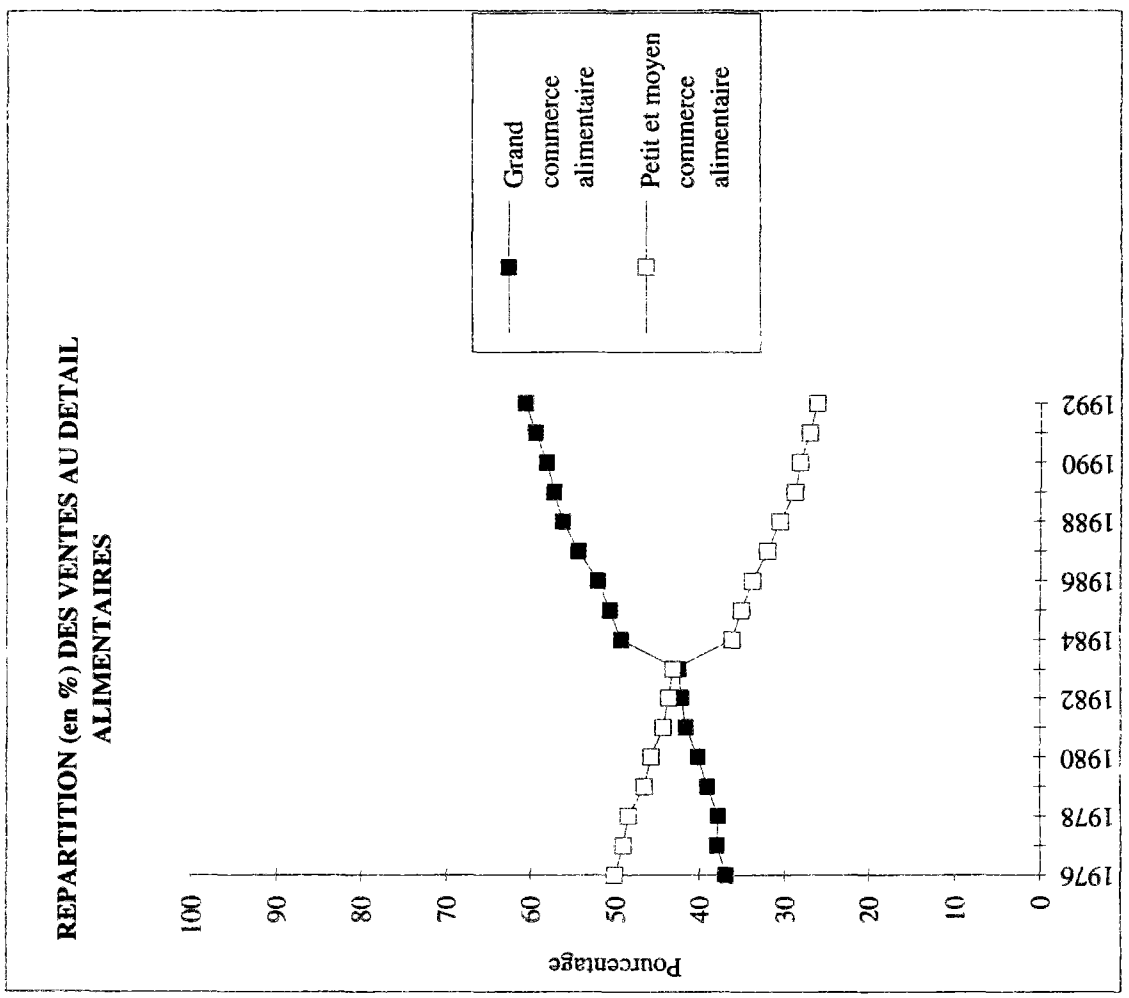
Source INSEE (division "Commerce")

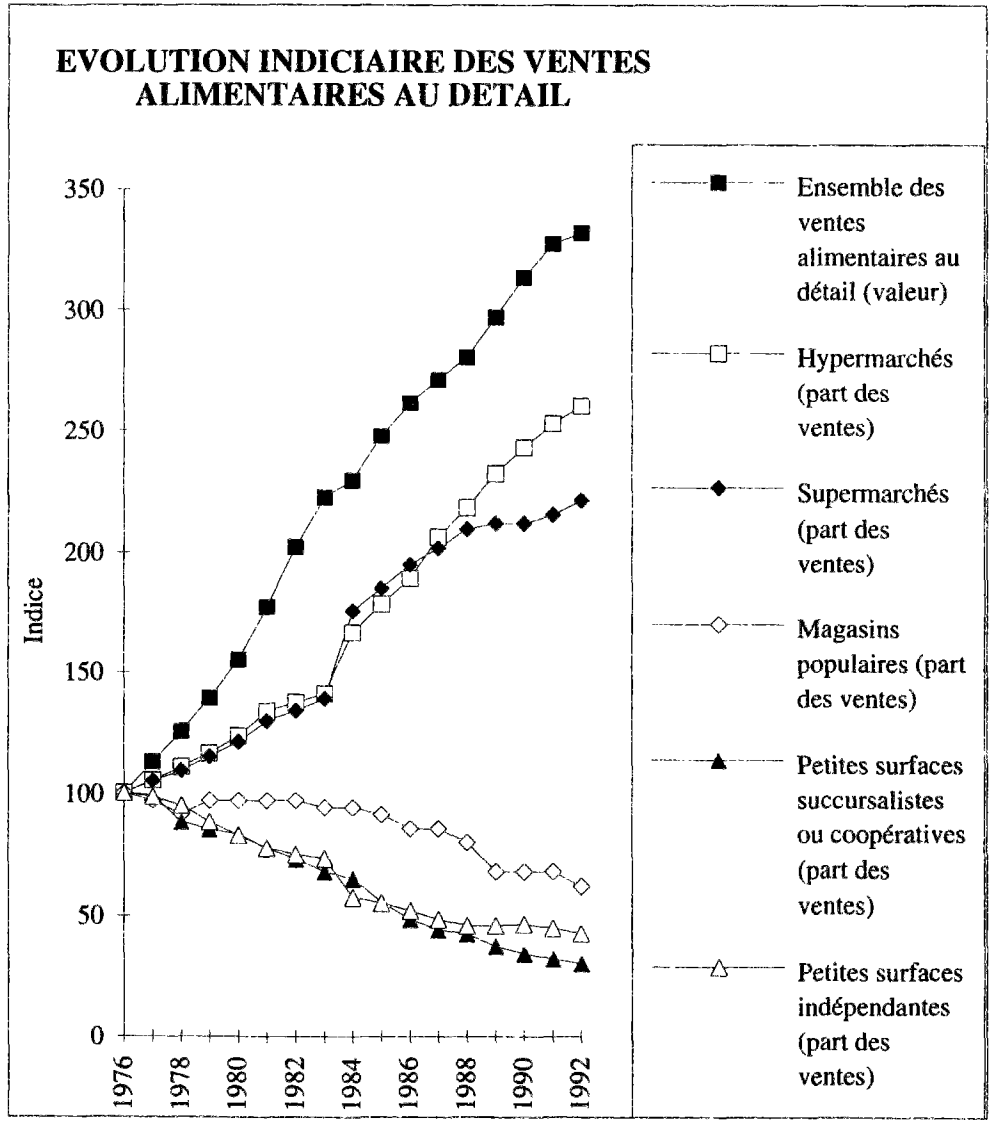
REPARTITION (en %) DES VENTES AU DETAIL DE PRODUITS ALIMENTAIRES PAR FORME DE VENTE

FORMES DE VENTE	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Grandes surfaces alimentaires	22,8	24,0	25,1	26,4	27,9	30,0	30,9	31,9	39,0	41,4	43,8	46,5	48,7	50,5	51,7	53,2	54,7
- hypermarchés (plus de 2 500 m2)	*11,0*	*11,6*	*12,2*	*12,8*	*13,6*	*14,7*	*15,1*	*15,5*	*18,3*	*19,6*	*20,8*	*22,7*	*24,0*	*25,5*	*26,7*	*27,8*	*28,6*
- supermarchés (de 400 à 2 500 m2)	*11,8*	*12,4*	*12,9*	*13,6*	*14,3*	*15,3*	*15,8*	*16,4*	*20,7*	*21,8*	*23,0*	*23,8*	*24,7*	*25,0*	*25,0*	*25,4*	*26,1*
Magasins populaires	3,4	3,3	3,1	3,3	3,3	3,3	3,3	3,2	3,2	3,1	2,9	2,9	2,7	2,3	2,3	2,3	2,1
Petites surfaces d'alimentation générales (moins de 400 m2) succursalistes et coop.	9,9	9,8	8,7	8,4	8,2	7,6	7,2	6,7	6,4	5,5	4,8	4,4	4,2	3,7	3,4	3,2	3,0
Sous-total alimentation générale de grande surface ou succursaliste	**36,1**	**37,1**	**36,9**	**38,1**	**39,4**	**40,9**	**41,4**	**41,8**	**48,6**	**50,0**	**51,5**	**53,8**	**55,6**	**56,5**	**57,4**	**58,7**	**59,8**
Commerces non alimentaires non spécialisés	0,7	0,8	0,8	0,9	0,8	0,8	0,8	0,7	0,7	0,7	0,6	0,6	0,6	0,7	0,7	0,7	0,7
dont: grand magasins	*0,6*	*0,7*	*0,7*	*0,8*	*0,7*	*0,7*	*0,7*	*0,6*	*0,7*	*0,6*	*0,6*	*0,6*	*0,6*	*0,6*	*0,7*	*0,6*	*0,6*
Grand commerce non alimentaire spécialisé														0,1	0,1	0,1	0,1
GRAND COMMERCE	**36,8**	**37,9**	**37,7**	**39,0**	**40,2**	**41,7**	**42,2**	**42,5**	**49,3**	**50,7**	**52,1**	**54,4**	**56,2**	**57,3**	**58,2**	**59,5**	**60,6**
Petites surfaces d'alimentation générale (moins de 400 m2) indépendantes	19,2	18,9	18,2	16,9	15,8	14,8	14,3	14,0	11,0	10,6	10,0	9,3	8,8	8,8	8,9	8,6	8,2
Commerce des viandes	20,0	19,3	19,7	19,1	19,1	18,6	18,4	18,2	14,6	14,0	13,4	12,9	12,4	11,0	10,4	9,7	9,4
Autres commerces alimentaires spécialisés	10,4	10,5	10,1	10,1	10,4	10,5	10,5	10,5	9,9	9,7	9,7	9,2	8,8	8,6	8,6	8,4	8,2
Pharmacies	0,4	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1
Autres commerces non ali. spécialisés	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,3	0,4	0,3	0,3	0,3	0,2	0,3	0,3	0,3
PETIT ET MOYEN COMMERCE	**50,1**	**49,1**	**48,5**	**46,6**	**45,8**	**44,4**	**43,7**	**43,2**	**36,1**	**35,0**	**33,7**	**32,0**	**30,5**	**28,8**	**28,3**	**27,1**	**26,2**
ENSEMBLE COMMERCE DE DETAIL	**86,9**	**87,0**	**86,2**	**85,6**	**86,0**	**86,1**	**85,9**	**85,7**	**85,4**	**85,7**	**85,8**	**86,4**	**86,7**	**86,1**	**86,5**	**86,6**	**86,8**
HORS COMMERCE DE DETAIL*	**13,1**	**13,0**	**13,8**	**14,4**	**14,0**	**13,9**	**14,1**	**14,3**	**14,6**	**14,3**	**14,2**	**13,6**	**13,3**	**13,9**	**13,5**	**13,4**	**13,2**
ENSEMBLE DES VENTES AU DETAIL**	**224,6**	**254**	**282**	**312,8**	**348**	**397**	**454**	**499**	**514**	**556**	**587**	**609**	**630**	**667**	**703**	**735**	**745**

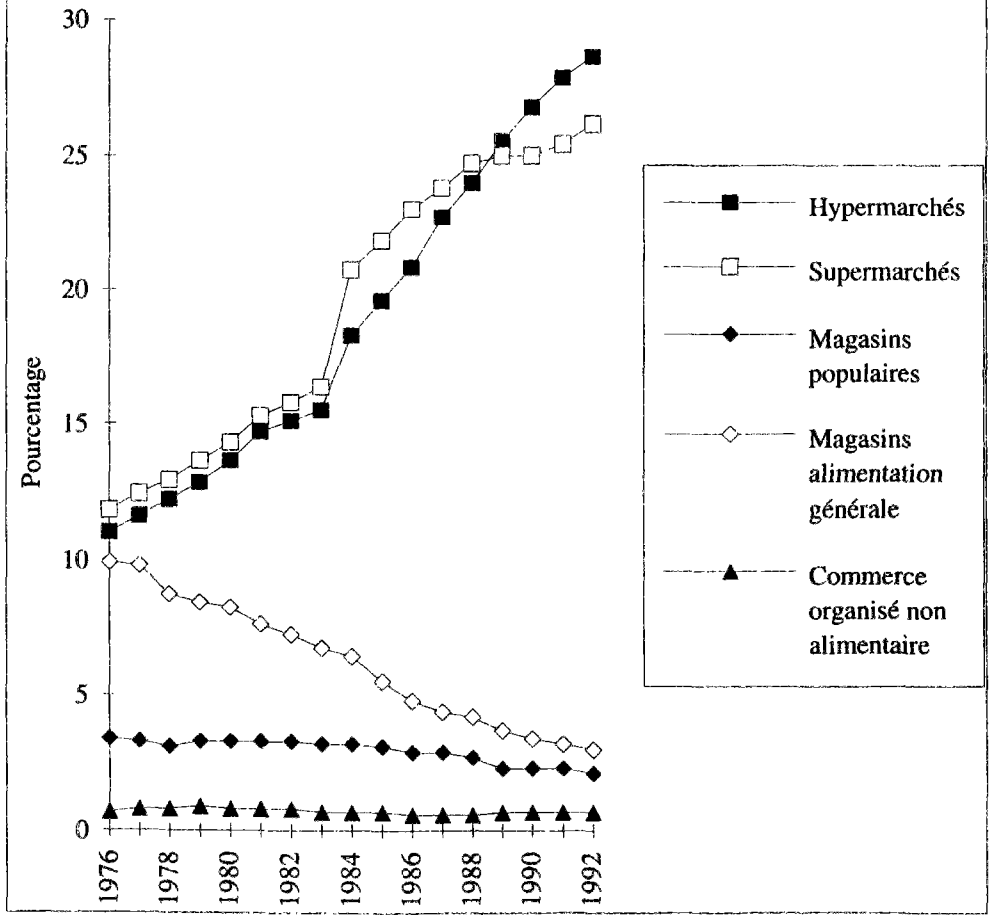
* boulangerie-pâtisserie, commerce de gros, prestataires de services

** en milliards de francs TTC


REPARTITION (en %) DES VENTES AU DETAIL
ALIMENTAIRES
Grand commerce alimentaire
Petit et moyen commerce alimentaire
Pourcentage
100
90
80
70
60
50
40
30
20
10
0
1976
1978
1980
1982
1984
1986
1988
1990
1992


EVOLUTION INDICIAIRE DES VENTES ALIMENTAIRES AU DETAIL
Indice
350
300
250
200
150
100
50
0
1976
1978
1980
1982
1984
1986
1988
1990
1992
Ensemble des ventes alimentaires au détail (valeur)
Hypermarchés (part des ventes)
Supermarchés (part des ventes)
Magasins populaires (part des ventes)
Petites surfaces succursalistes ou coopératives (part des ventes)
Petites surfaces indépendantes (part des ventes)

REPARTITION DES VENTES AU DETAIL DE PRODUITS ALIMENTAIRES DANS LE COMMERCE ORGANISE (en % de l'ensemble des ventes alimentaires)



Source INSEE (division "Commerce")

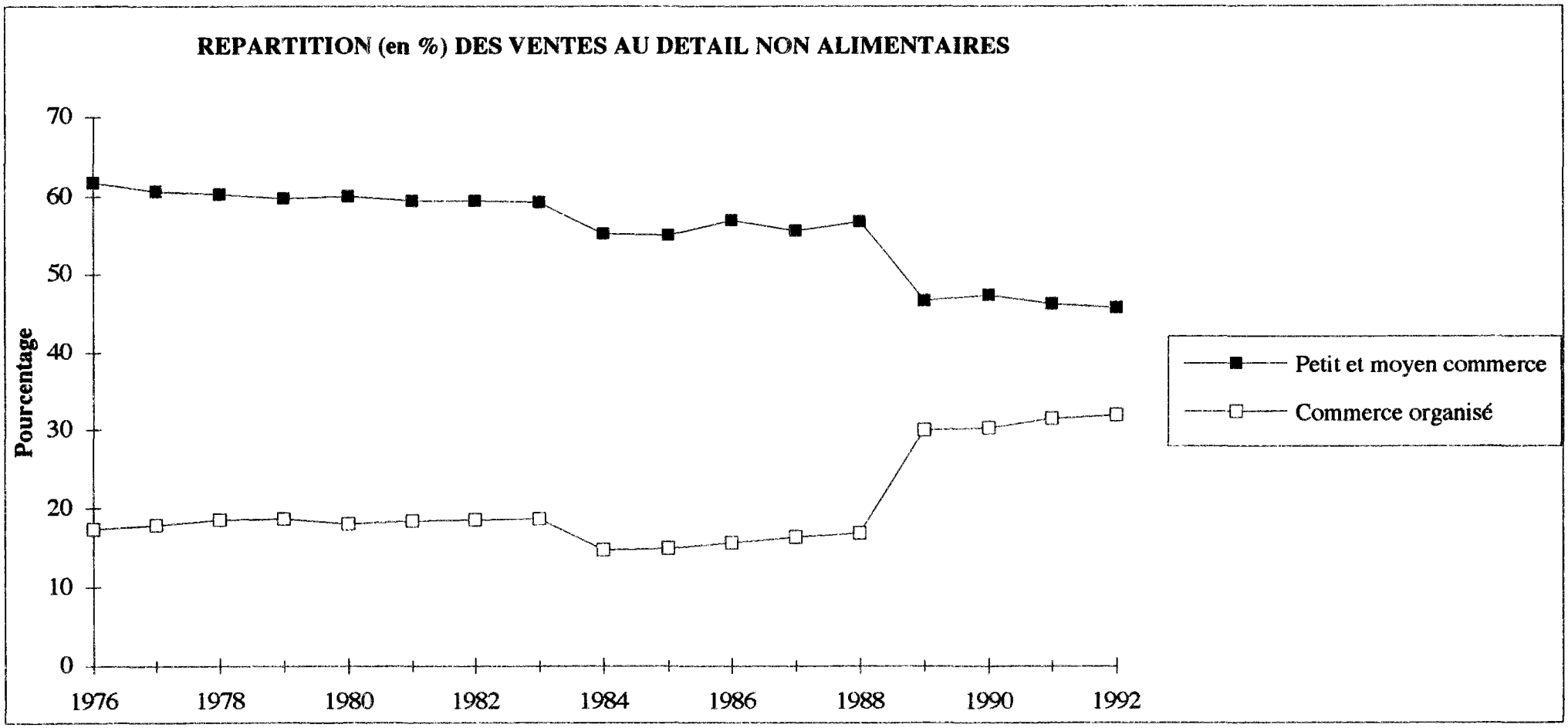
REPARTITION (en %) DES VENTES AU DETAIL DE PRODUITS NON ALIMENTAIRES PAR FORME DE VENTE

FORMES DE VENTE	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Grandes surfaces alimentaires	7,4	7,9	8,5	8,9	9,4	9,8	10,0	10,3	10,1	10,7	11,5	12,4	13,0	14,0	14,3	14,8	15,7
- hypermarchés (plus de 2 500 m2)	*5,0*	*5,4*	*5,8*	*6,0*	*6,3*	*6,6*	*6,7*	*6,9*	*7,9*	*8,4*	*9,1*	*9,9*	*10,4*	*10,9*	*11,2*	*11,7*	*12,5*
- supermarchés (de 400 à 2 500 m2)	*2,4*	*2,5*	*2,7*	*2,9*	*3,1*	*3,2*	*3,3*	*3,4*	*2,2*	*2,3*	*2,4*	*2,5*	*2,6*	*3,1*	*3,1*	*3,1*	*3,2*
Magasins populaires	1,8	1,8	1,7	1,7	1,7	1,7	1,6	1,6	1,1	1,1	1,1	1,0	1,1	0,8	0,8	0,8	0,8
Petites surfaces d'alimentation générales (moins de 400 m2) succursalistes et coop.	2,0	2,0	2,1	2,0	1,1	1,1	1,1	1,0						0,6	0,5	0,5	0,4
Sous-total alimentation générale de grande surface ou succursaliste	**11,2**	**11,7**	**12,3**	**12,6**	**12,2**	**12,6**	**12,7**	**12,9**	**11,2**	**11,8**	**12,6**	**13,4**	**14,1**	**15,4**	**15,6**	**16,1**	**16,9**
Commerces non alimentaires non spécialisés	6,1	6,1	6,2	6,0	5,8	5,8	5,8	5,7	1,0	0,8	0,7	0,7	0,6	4,6	4,6	4,6	4,5
dont: grand magasins	*3,9*	*3,7*	*3,8*	*3,5*	*3,3*	*3,3*	*3,3*	*3,2*	*5,1*	*4,8*	*4,9*	*4,9*	*4,8*	*2,1*	*2,1*	*2,0*	*2,0*
Grand commerce non alimentaire spécialisé									2,5	2,3	2,3	2,2	2,1	9,9	10,0	10,7	10,4
GRAND COMMERCE	**17,3**	**17,8**	**18,5**	**18,6**	**18,0**	**18,4**	**18,5**	**18,6**	**14,7**	**14,9**	**15,6**	**16,3**	**16,8**	**29,9**	**30,2**	**31,4**	**31,8**
Petites surfaces d'alimentation générale (moins de 400 m2) indépendantes + Commerce des viandes + Autres commerces alimentaires spécialisés					0,8	0,7	0,7	0,7	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4
Pharmacies	7,1	6,7	6,8	6,8	6,8	7,2	7,3	7,5	6,9	7,2	7,6	7,7	8,3	8,1	8,1	8,4	8,8
Autres commerces non ali. spécialisés	54,7	54,0	53,5	53,0	52,5	51,6	51,5	51,1	47,8	47,3	48,9	47,4	48,0	38,2	38,9	37,5	36,6
PETIT ET MOYEN COMMERCE	**61,8**	**60,7**	**60,3**	**59,8**	**60,1**	**59,5**	**59,5**	**59,3**	**55,2**	**55,0**	**57,0**	**55,6**	**56,8**	**46,7**	**47,4**	**46,3**	**45,8**
ENSEMBLE COMMERCE DE DETAIL	**79,1**	**78,5**	**78,8**	**78,4**	**78,1**	**77,9**	**78,0**	**77,9**	**69,9**	**69,9**	**72,6**	**71,9**	**73,6**	**76,6**	**77,6**	**77,7**	**77,6**
HORS COMMERCE DE DETAIL*	**20,9**	**21,5**	**21,2**	**21,6**	**21,9**	**22,1**	**22,0**	**22,1**	**30,1**	**30,1**	**27,4**	**28,1**	**26,4**	**23,4**	**22,4**	**22,3**	**22,4**
ENSEMBLE DES VENTES AU DETAIL**	**352**	**390**	**442**	**502**	**581**	**660**	**752**	**810**	**888**	**1013**	**1045**	**1088**	**1135**	**1223**	**1288**	**1326**	**1351**

* boulangerie-pâtisserie, commerce de gros, prestataires de services

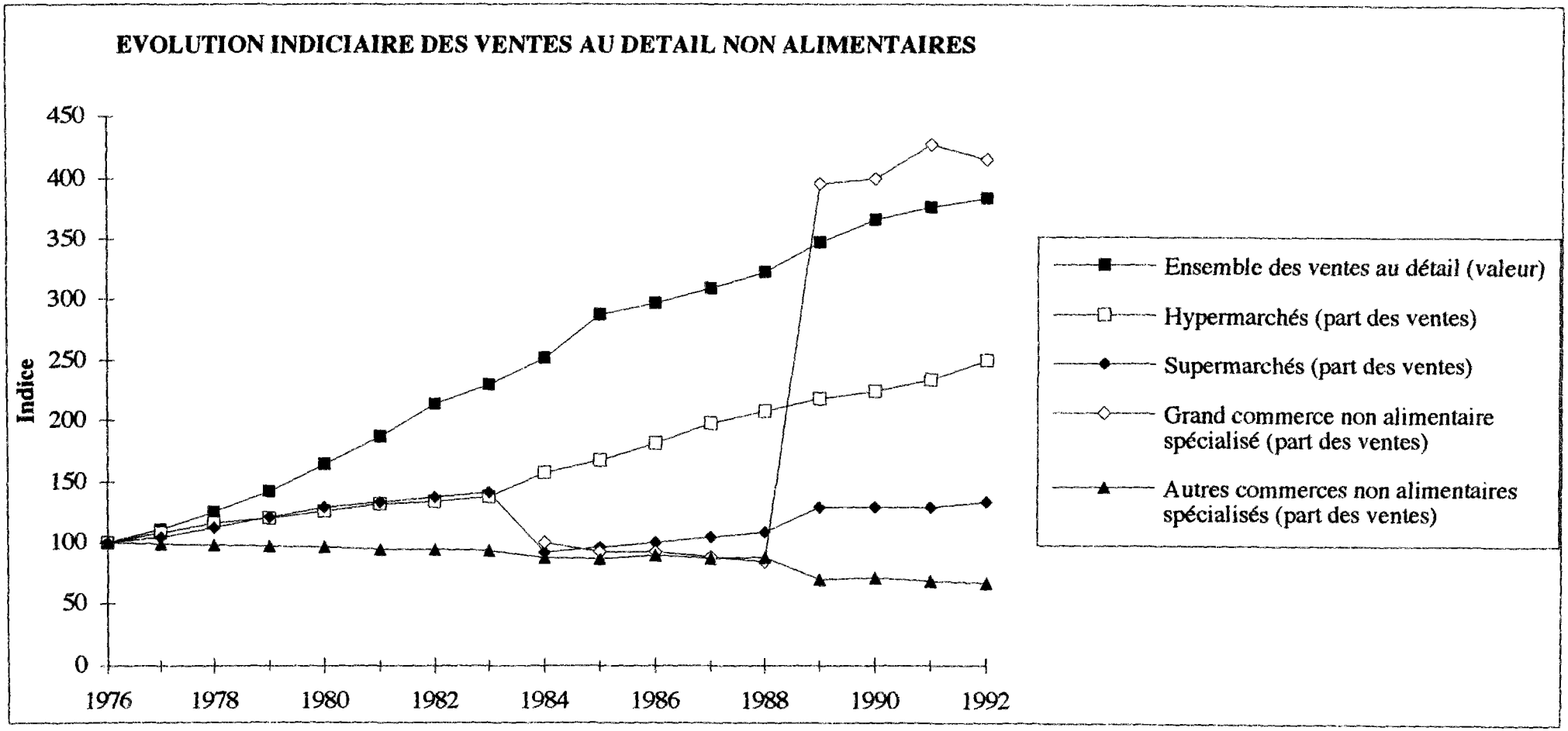
** en milliards de francs TTC

A-V-2


REPARTITION (en %) DES VENTES AU DETAIL NON ALIMENTAIRES
Pourcentage
70
60
50
40
30
20
10
0
1976
1978
1980
1982
1984
1986
1988
1990
1992
Petit et moyen commerce
Commerce organisé

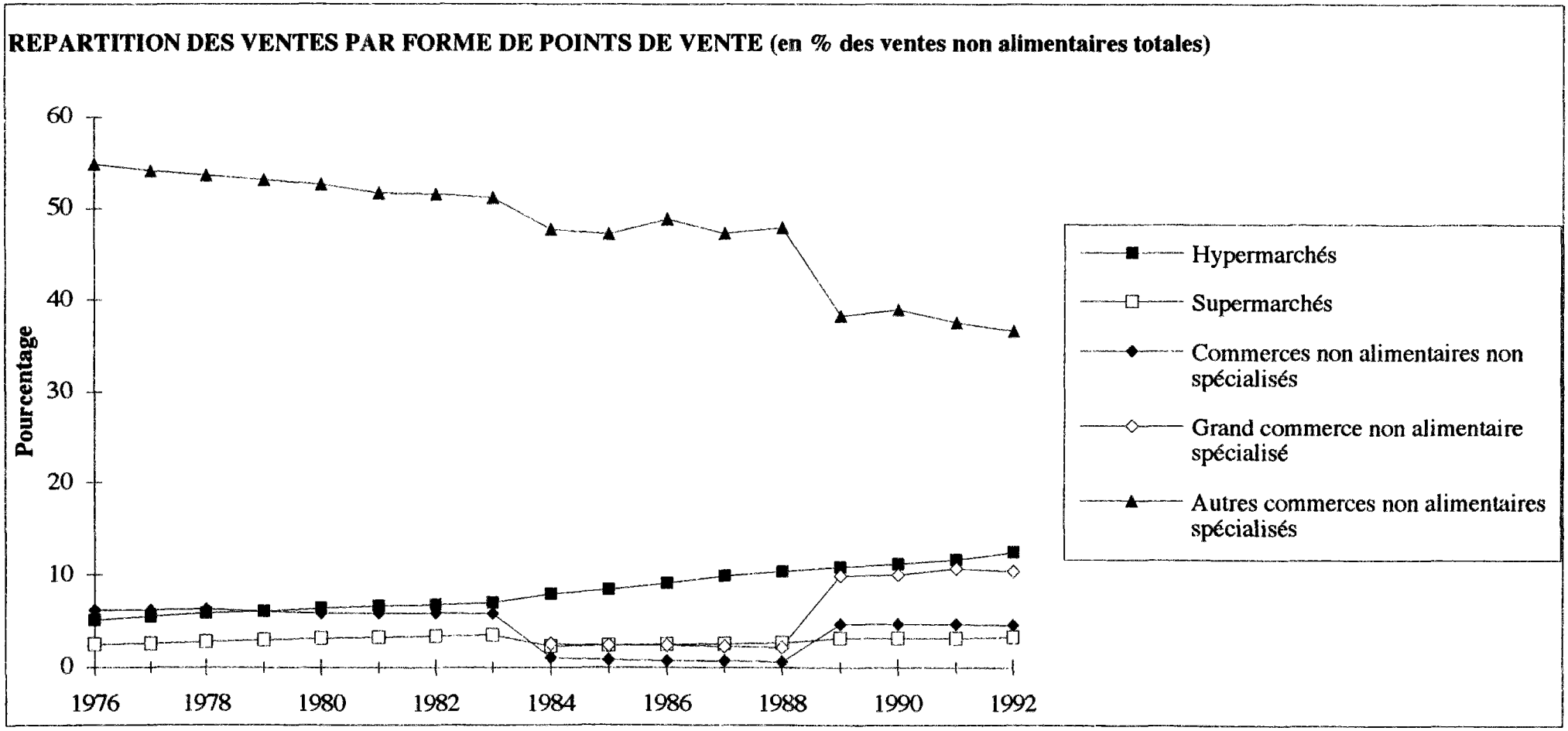
A-V-3

EVOLUTION INDICIAIRE DES VENTES AU DETAIL NON ALIMENTAIRES



A-V-4

REPARTITION DES VENTES PAR FORME DE POINTS DE VENTE (en % des ventes non alimentaires totales)



EVOLUTION DE LA DISTRIBUTION EN FRANCE

L'ascension des discounters

Classement des 10 premières enseignes de distribution en France

1965		CA*
1	Groupe Printemps	4 313
2	Groupes Galeries Layette	3 212
3	Nouvelles Galeries	1 717
4	Docks rémois-Famillistères	1 200
5	Casino	1 102
6	Coop de Lorraine	596
7	Magasins Modernes	426
8	La Redoute	367
9	Comptoirs français	359
10	Goulet Turpin	339

1970		CA*
1	Groupe Printemps	5 150
2	Nouvelles Galeries	2 701
3	Casino	2 101
4	Docks rémois	1 958
5	Carrefour	1 422
6	Docks de France	1 200
7	Promodès (1)	964
8	Coop de Lorraine	760
9	Cédits	746
10	Gal. Lafayette Haussmann	706

1975		CA*
1	Groupes Galeries Layette	6 782
2	Carrefour	5 687
3	Groupe Printemps	5 509
4	Casino	4 870
5	Leclerc	4 438
6	Nouvelles Galeries	4 296
7	Groupe Radar	4 198
8	Promodès	3 300
9	Docks de France	2 989
10	Euromarché	2 361

1980		CA*
1	Carrefour	22 794
2	Leclerc	13 650
3	Casino	12 676
4	Galeries Lafayette	12 313
5	Docks de France	12 192
6	Au Printemps	11 803
7	Promodès	11 075
8	Euromarché	9 805
9	Radar	7 962
10	Intermarché	7 000

1985		CA*
1	Leclerc	53 000
2	Intermarché	37 000
3	Casino	30 958
4	Promodès	30 078
5	Carrefour	25 465
6	Euromarché	23 128
7	Galeries Lafayette	20 994
8	Docks de France	19 524
9	Comptoirs modernes	10 133
10	Cédis	8 160

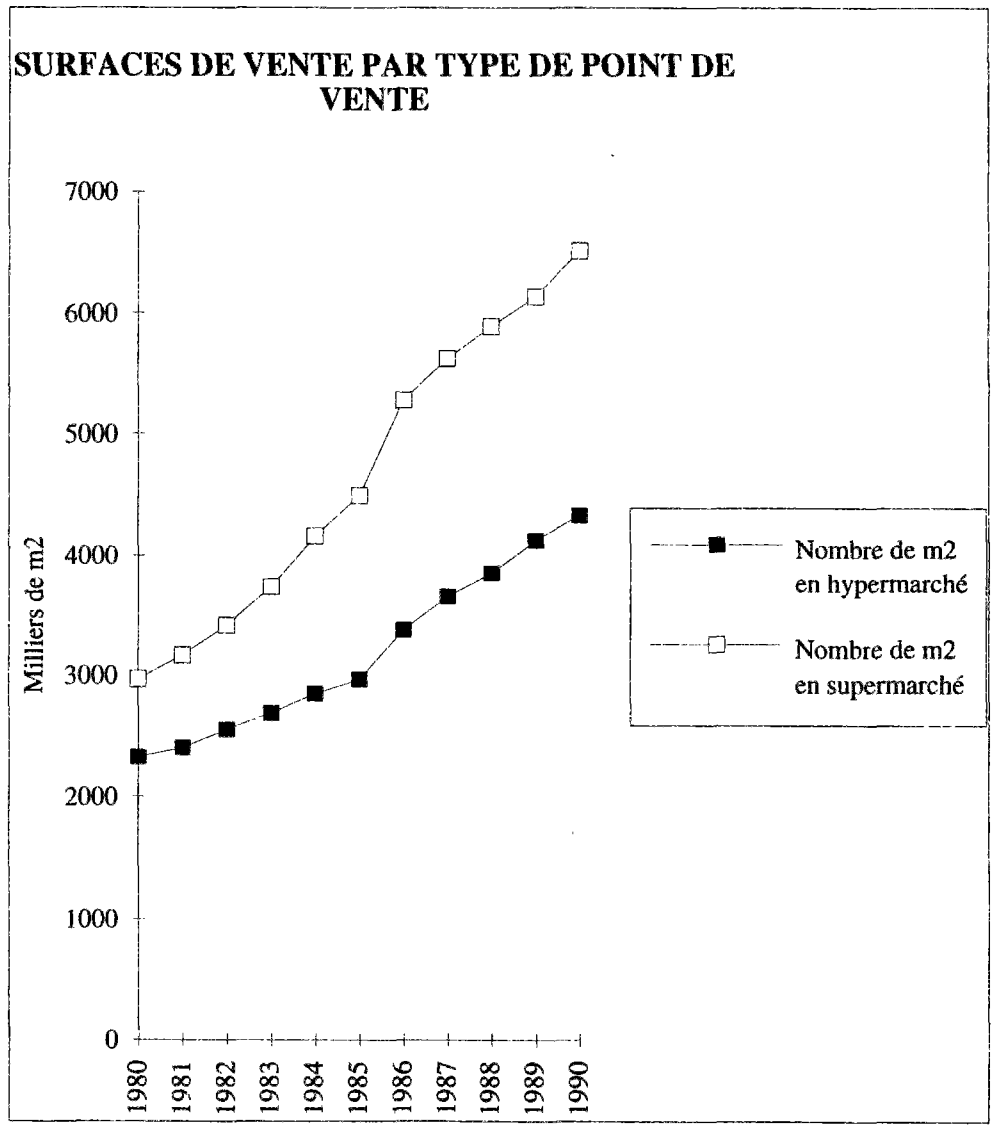
1990		CA*
1	Leclerc	100 000
2	Intermarché	96 000
3	Carrefour	75 841
4	Auchan	64 000
5	Promodès	58 477
6	Casino	44 900
7	Système U	32 500
8	Cora	32 000
9	Au Printemps	29 200
10	Euromarché	27 159

1992		CA*
1	Carrefour	131 860
2	Promodès	126 800
3	Leclerc	113 800
4	Intermarché	113 600
5	Auchan	80 000
6	Casino	64 264
7	Système U	40 000
8	Docks de France	35 522
9	Cora	34 000
10	Comptoirs modernes	22 572

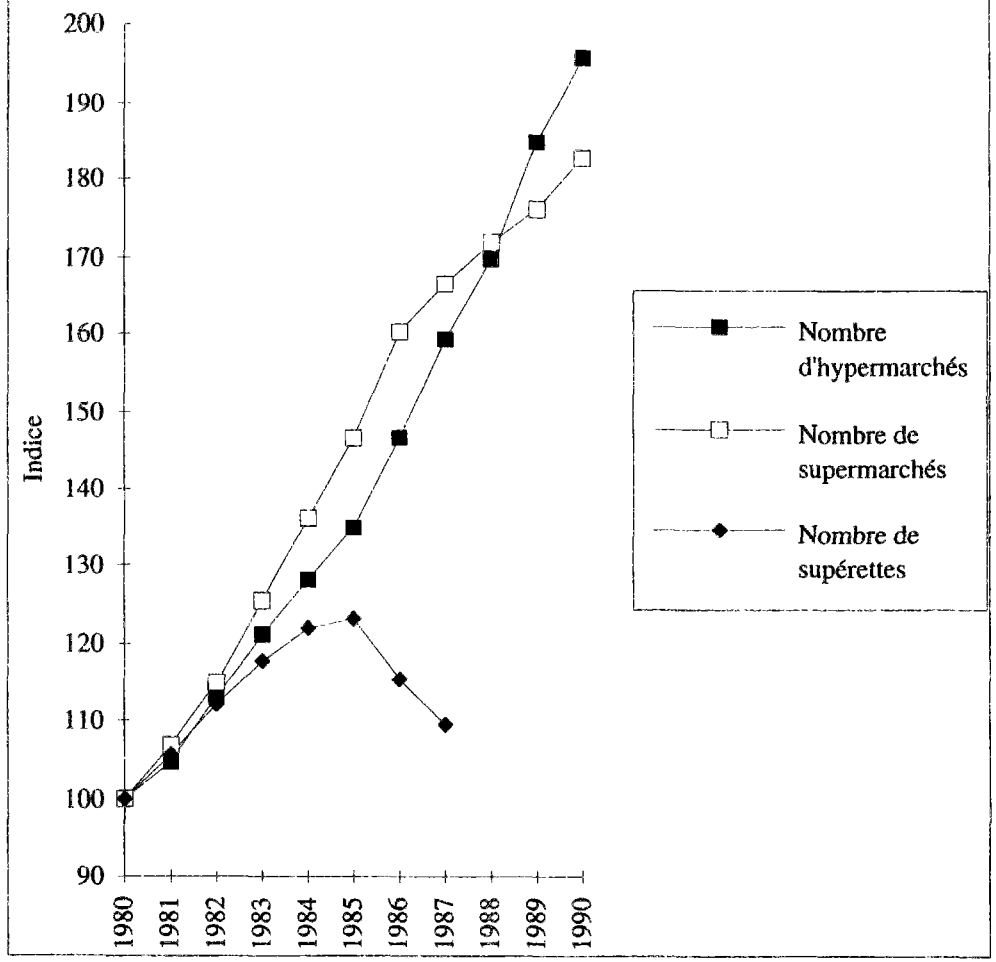
En millions de Francs (1) Chiffre d'affaires 1971.

A VII

Source INSEE et IFLS (au 1er janvier)	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Forme de commerce											
Hupermarchés											
Entreprises gérant des grandes surfaces	166	172	186	195	204	212	253	279	287	303	310
Indépendants	64	72	83	92	105	121	124	151	195	239	271
Succursalistes	159	164	172	184	190	194	195	194	183	184	191
Magasins populaires	18	18	19	22	22	22	25	24	26	26	25
Total nombre hypermarchés	**407**	**426**	**460**	**493**	**521**	**549**	**597**	**648**	**691**	**752**	**797**
Surfaces de vente (millions de m2)	2328	2410	2561	2692	2851	2967	3372	3653	3849	4127	4337
Supermarchés											
Indépendants, succursalistes, coopératives	3276	3528	3822	4188	4577	4954	5466	5720	5912	6128	6380
Magasins populaires	434	434	439	463	473	486	479	458	467	405	396
Total nombre supermarchés	**3710**	**3962**	**4261**	**4651**	**5050**	**5440**	**5945**	**6178**	**6379**	**6533**	**6776**
Surfaces de vente (millions de m2)	2968	3164	3412	3734	4160	4498	5275	5626	5890	6132	6506
Supérettes											
Indépendants	2320	2527	2731	2926	3078	3145	3468	2755			
Succursalistes	1344	1382	1428	1491	1523	1562	1976	1601			
Coopératives	1053	1071	1123	1136	1150	1101	0	804			
Total nombre supérettes	**4717**	**4980**	**5282**	**5553**	**5751**	**5808**	**5444**	**5160**			
Surfaces de vente (milliers de m2)	1	1	1	1	1	1	1	1			


SURFACES DE VENTE PAR TYPE DE POINT DE VENTE
Milliers de m2
7000
6000
5000
4000
3000
2000
1000
0
1980
1981
1982
1983
1984
1985
1986
1987
1988
1989
1990
Nombre de m2 en hypermarché
Nombre de m2 en supermarché

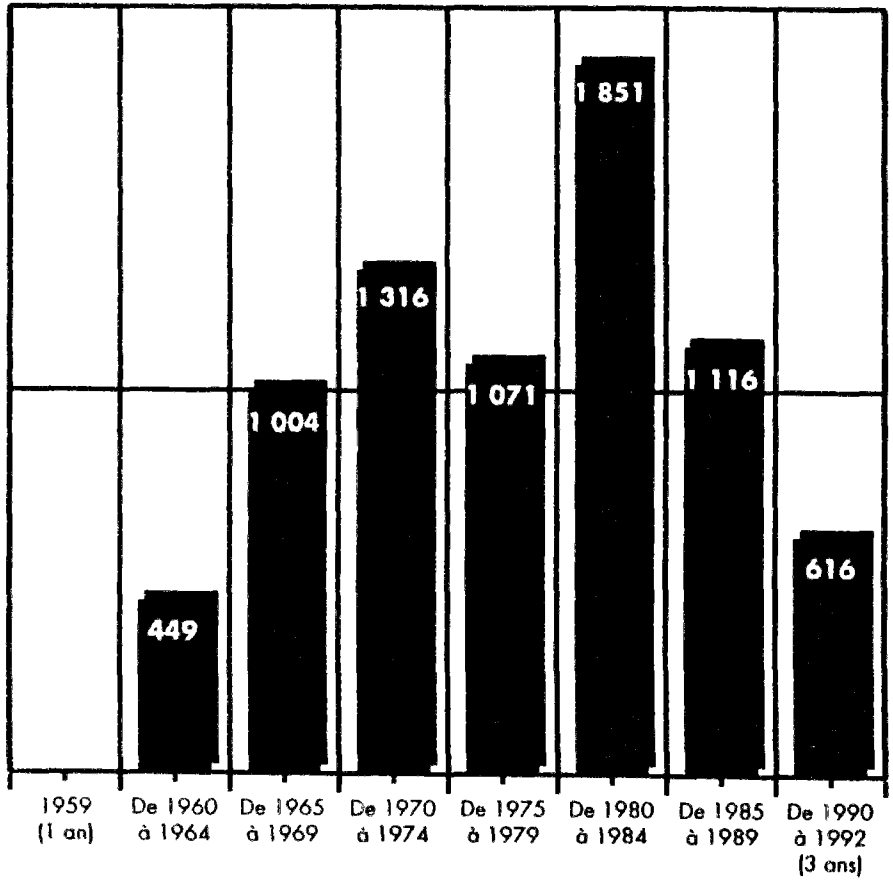
EVOLUTION INDICIAIRE DU NOMBRE DE POINTS DE VENTE



EVOLUTION DE LA DISTRIBUTION EN FRANCE

7 423 supermarchés en 1992

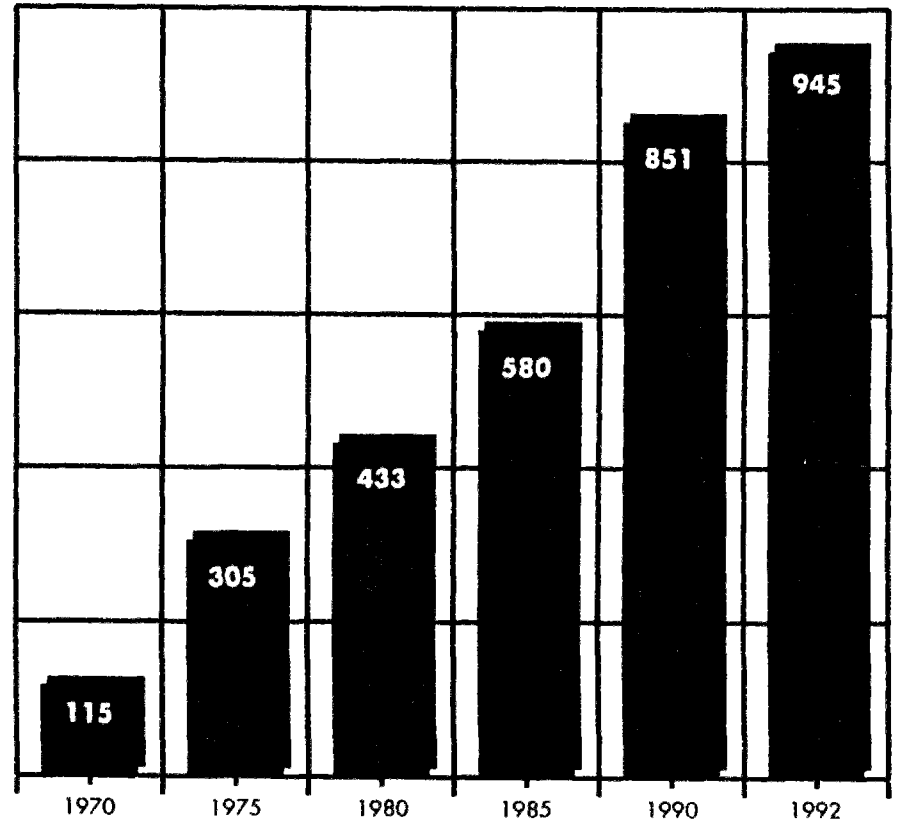
Evolution du nombre de créations de supermarchés depuis leur apparition (par tranches de cinq ans)



La période de 1980 à 1984 a été la plus riche en ouvertures. Alors que la période précédente (1975-1979) enregistre un coup d'arrêt avec la mise en œuvre de la loi Royer.

945 hypermarchés et TGS en 1992

Evolution du nombre de créations d'hypermarchés par an depuis 1970



En 1991 et 1992, les ouvertures d'hypermarchés se sont ralenties. Ces chiffres concernent tous les magasins de plus de 2 500 m2 (définition de l'IFLS en 1968) "LSA" a relevé à 5 000 m2 sa définition de l'hypermarché pour tenir compte de la réalité d'aujourd'hui. TGS : très grands supermarchés (de 2 500 à 5 000 m2)

Nombre de magasins par enseigne au 1/01/95
(classé par ordre alphabétique de groupe d'enseigne)

ENSEIGNE	GROUPE	SURFACE TOTALE	Super 400-2500	TGS 2500-5000	Hyper > 5000	Taille moyenne
Aldi	Aldi (alle.)	102410	147			697
Auchan	Auchan	522400		1	50	10448
Franprix	Baud	164401	256			642
Leader Price	Baud	78590	106			741
Carrefour	Carrefour	1088114	1	0	112	9715
Ed l'Epicier	Carrefour	13711	30			457
Europa discount	Carrefour	114931	160			718
Casino	Casino	290433	272	2		1068
Géant	Casino	153893		4	18	8550
Géant Casino	Casino	361688		19	37	9775
Géant Rallye	Casino	19980			3	6660
Rallye	Casino	158031	3	9	16	9877
Rally super	Casino	195463	168			1163
Comod	Comptoirs	24910	49			508
STOC	Comptoirs	452287	334	17		1354
Coop	Coop	16826	33			510
Le Mutant	Coop	81261	125			650
Rond Point	Coop, Cora	65459		1	7	9351
Cedico	Cora	92011	78			1180
Cedimarché	Cora	13428	23			584
Cora	Cora	434470	2	11	43	10104
Match	Cora	204312	145	7		1409
Record	Cora	8787		2		2929
G20	G20, Francap	29210	49			596
Monoprix	Galeries Lafay.	303885	187	1		1625
NG	Galeries Lafay.	106158	42			2528
CDM	Intermarché	92394	155			596
Ecomarché	Intermarché	30301		63		481
ITM	Intermarché	2211192	1551	62	3	1426
Leclerc	Leclerc	1727603	155	286	74	6041
Lidl	Lidl (alle.)	174983	268			653
Norma	Norma (alle.)	43379	65			667
Atac	Paridoc	309953	237	8		1308
Mammouth	Paridoc	541870		33	56	9676
Maximarch é	Paridoc	86985	71	5		1225
PG	Paridoc	37000	30			1233
Rapidmarché	Paridoc	11250	23			489
SUMA	Paridoc	59364	48			1237
Maxicoop	Paridoc, Cora	78854	63	2		1252
Prisunic	Printemps	188845	199	2		949
8 à 8	Promodès	5295	13			407
Bravo	Promodès	9330	11			848
Champion	Promodès	653611	476	15		1373
Codec	Promodès	51501	89			579
Continent	Promodès	498396		26	55	9062
Provincia	Promodès	38246	22	3		1738
Score	Promodès	24367	42			580
Shopi	Promodès	237370	459			517
Hyper U	Système U	100017	2	28	1	3572
Marché U	Système U	158944	208			764
Super U	Système U	700267	495	12		1415
Unico	Système U	46433	81			573
Total		**13214799**	**6973**	**619**	**475**	

Nombre de magasins par enseigne au 1/01/95
(classé par ordre alphabétique d'enseigne)

ENSEIGNE	GROUPE	SURFACE TOTALE	Super 400-2500	TGS 2500-5000	Hyper > 5000	Taille moyenne
8 à 8	Promodès	5295	13			407
Aldi	Aldi (alle.)	102410	147			697
Atac	Paridoc	309953	237	8		1308
Auchan	Auchan	522400		1	50	10448
Bravo	Promodès	9330	11			848
Carrefour	Carrefour	1088114	1	0	112	9715
Casino	Casino	290433	272	2		1068
CDM	Intermarché	92394	155			596
Cedico	Cora	92011	78			1180
Cedimarché	Cora	13428	23			584
Leclerc	Leclerc	1727603	155	286	74	6041
Champion	Promodès	653611	476	15		1373
Codec	Promodès	51501	89			579
Comod	Comptoirs	24910	49			508
Continent	Promodès	498396		26	55	9062
Coop	Coop	16826	33			510
Cora	Cora	434470	2	11	43	10104
Ecomarché	Intermarché	30301		63		481
Ed l'Epicier	Carrefour	13711	30			457
Europa discount	Carrefour	114931	160			718
Franprix	Baud	164401	256			642
G20	G20, Francap	29210	49			596
Géant	Casino	153893		4	18	8550
Géant Casino	Casino	361688		19	37	9775
Géant Rallye	Casino	19980			3	6660
Hyper U	Système U	100017	2	28	1	3572
ITM	Intermarché	2211192	1551	62	3	1426
Leader Price	Baud	78590	106			741
Le Mutant	Coop	81261	125			650
Lidl	Lidl (alle.)	174983	268			653
Mammouth	Paridoc	541870		33	56	9676
Marché U	Système U	158944	208			764
Match	Cora	204312	145	7		1409
Maxicoop	Paridoc, Cora	78854	63	2		1252
Maximarch é	Paridoc	86985	71	5		1225
Monoprix	Galeries Lafay.	303885	187	1		1625
Norma	Norma (alle.)	43379	65			667
NG	Galeries Lafay.	106158	42			2528
RG	Paridoc	37000	30			1233
Prisunic	Printemps	188845	199	2		949
Provincia	Promodès	38246	22	3		1738
Rallye	Casino	158031	3	9	16	9877
Rally super	Casino	195463	168			1163
Rapidmarché	Paridoc	11250	23			489
Record	Cora	8787		2		2929
Rond Point	Coop, Cora	65459		1	7	9351
Score	Promodès	24367	42			580
Shopi	Promodès	237370	459			517
STOC	Comptoirs	452287	334	17		1354
SUMA	Paridoc	59364	48			1237
Super U	Système U	700267	495	12		1415
Unico	Système U	46433	81			573

Total		**13214799**	**6973**	**619**	**475**

Analyse synthétique du commerce organisé au 1/01/95
(ordre alphabétique par principal groupe d'enseignes)

Groupe	Type de point de vente dominant	Points de vente		Surface		Taille moyenne
		Nombre	%	m2	%	
Aldi (alle.)	Hard discount	147	1,9	102410	0,8	697
Auchan	Hypermarché	51	0,6	522400	4,0	10243
Baud	Hard discount	106		78590		741
	Supermarché	256		164401		642
	Total	362	4,6	242991	1,9	
Carrefour	Hard discount	191		128642		674
	Hypermarché	112		1088114		9715
	Total	303	3,9	1216756	9,3	
Casino	Supermarché	443		485896		1097
	Hypermarché	108		693592		6422
	Total	551	7,0	1179488	9,0	
Comptoirs Modernes	Supermarché	400	5,1	477197	3,6	1193
Cora	Supermarché	248		170898		689
	Hypermarché	71		647569		9121
	Total	319	4,1	818467	6,3	
Galeries Lafayettes	Magasin populaire	229	2,9	410043	3,1	1791
Intermarché	Hard discount	155		92394		596
	Supermarché	1679		2241493		1335
	Total	1834	23,3	2333887	17,8	
Leclerc	Supermarché	155		252625		1630
	Hypermarché	360		1474978		4097
	Total	515	6,6	1727603	13,2	
Lidl (alle.)	Hard discount	268	3,4	174983	1,3	653
Norma (alle.)	Hard discount	65	0,8	43379	0,3	667
Paridoc	Supermarché	472		583406		1236
	Hypermarché	104		541870		5210
	Total	576	7,3	1125276	8,6	
Printemps	Magasin populaire	201	2,6	188845	1,4	940
Promodès	Supermarché	1112		1019720		917
	Hypermarché	99		498396		5034
	Total	1211	15,4	1518116	11,6	
Système U	Supermarché	786		905644		1152
	Hypermarché	41		100017		2439
	Total	827	10,5	1005661	7,7	

	Total général	**7859**		**13087502**

Analyse de la répartition des magasins hard discount au 1/01/95
(par ordre alphabétique des principaux groupes de distribution)

Groupe	Points de vente		Surface		Taille
	Nombre	%	m2	%	moyenne
Aldi (alle.)	147	15,8	102410	16,5	697
Baud	106	11,4	78590	12,7	741
Carrefour	191	20,5	128642	20,7	674
Intermarché	155	16,6	92394	14,9	596
Lidl (alle.)	268	28,8	174983	28,2	653
Norma (alle.)	65	7,0	43379	7,0	667
Total	**932**		**620398**		**666**
% Hard discount/total	**7429**	**12,55**	**12488614**	**5,0**	

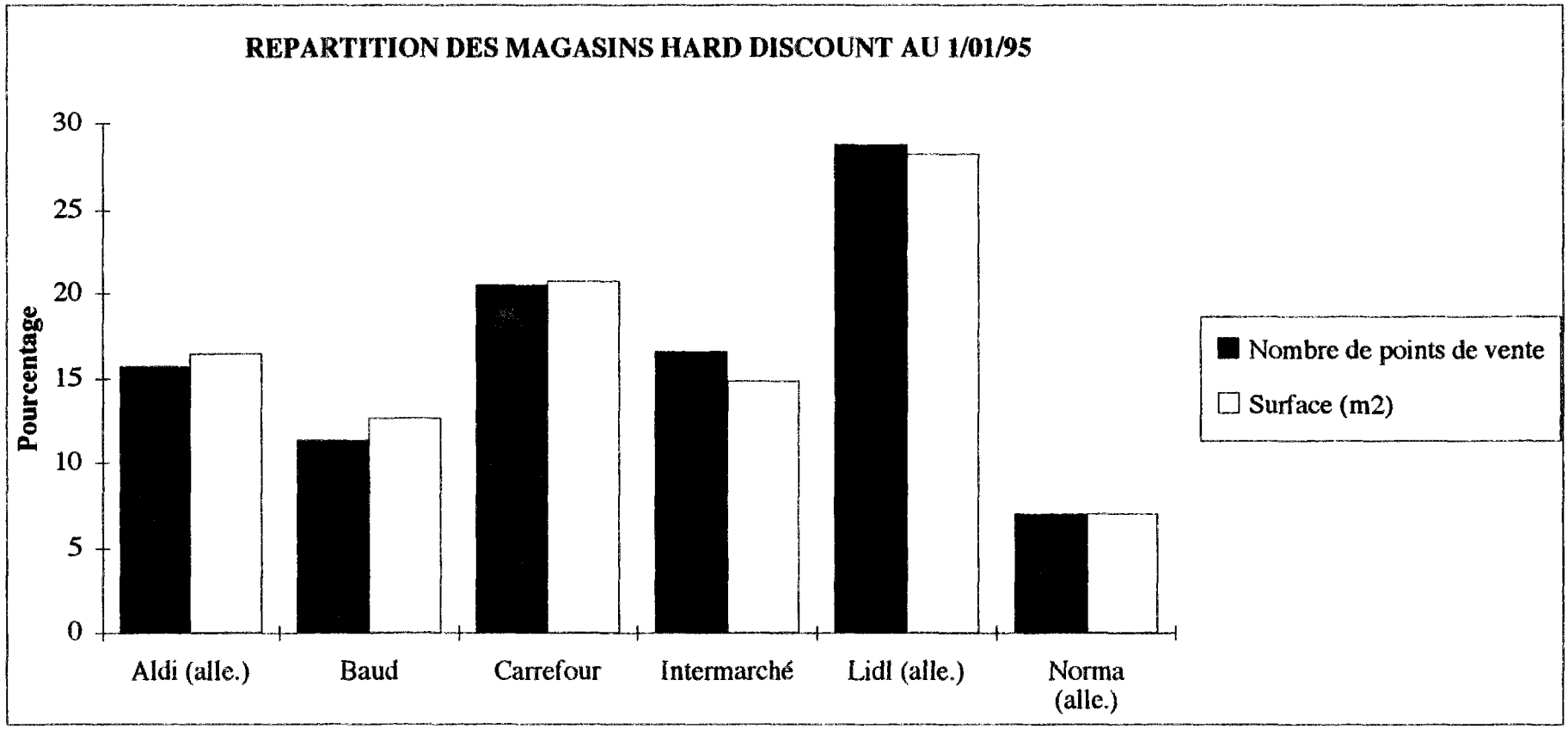
Analyse de la répartition des supermarchés au 1/01/95
(par ordre alphabétique des principaux groupes de distribution)

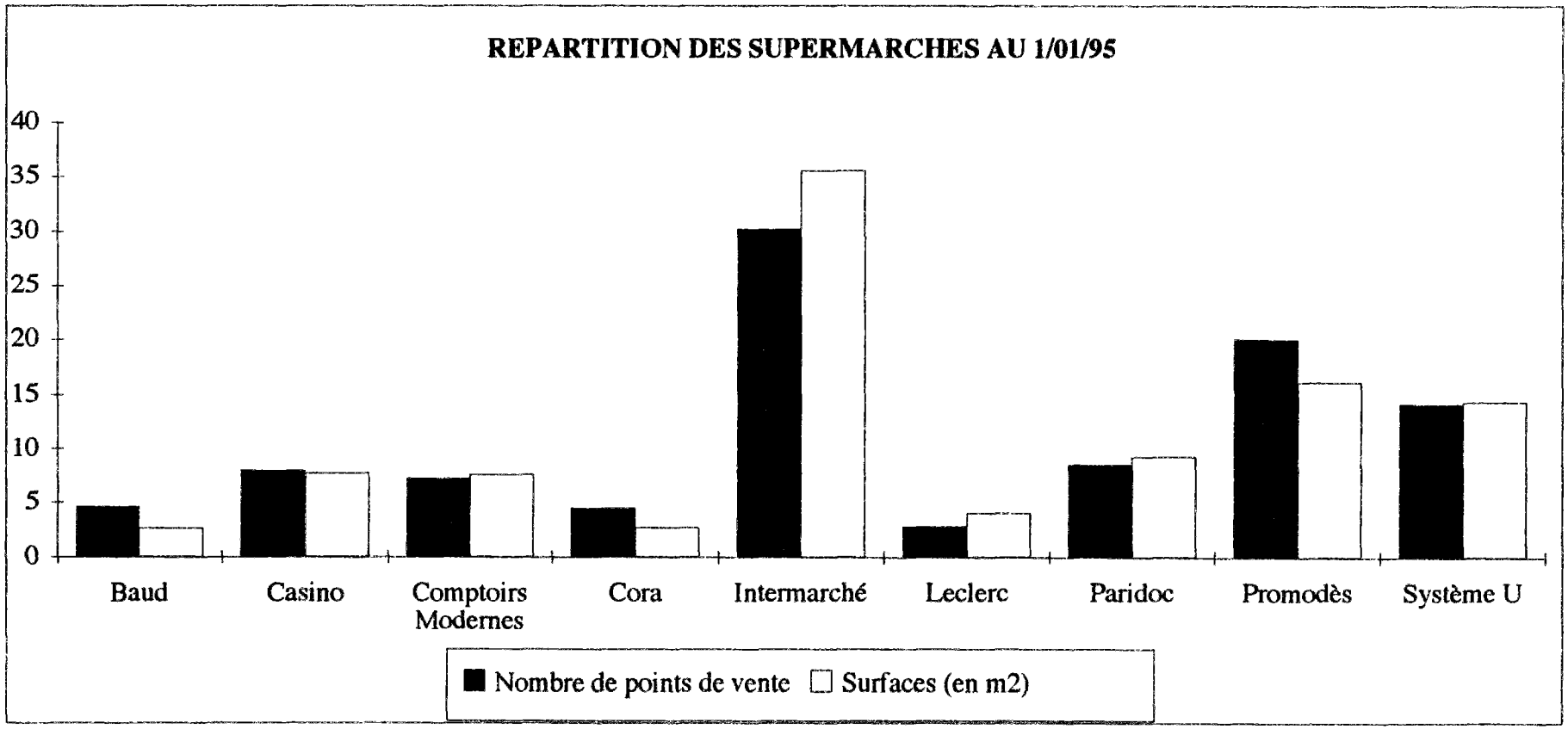
Groupe	Points de vente		Surface		Taille
	Nombre	%	m2	%	moyenne
Baud	256	4,6	164401	2,6	642
Casino	443	8,0	485896	7,7	1097
Comptoirs Modernes	400	7,2	477197	7,6	1193
Cora	248	4,5	170898	2,7	689
Intermarché	1679	30,2	2241493	35,6	1335
Leclerc	155	2,8	252625	4,0	1630
Paridoc	472	8,5	583406	9,3	1236
Promodès	1112	20,0	1019720	16,2	917
Système U	786	14,2	905644	14,4	1152
Total	**5551**		**6301280**		**1135**
% Supermarché / total	**7429**	**74,72**	**12488614**	**50,46**	

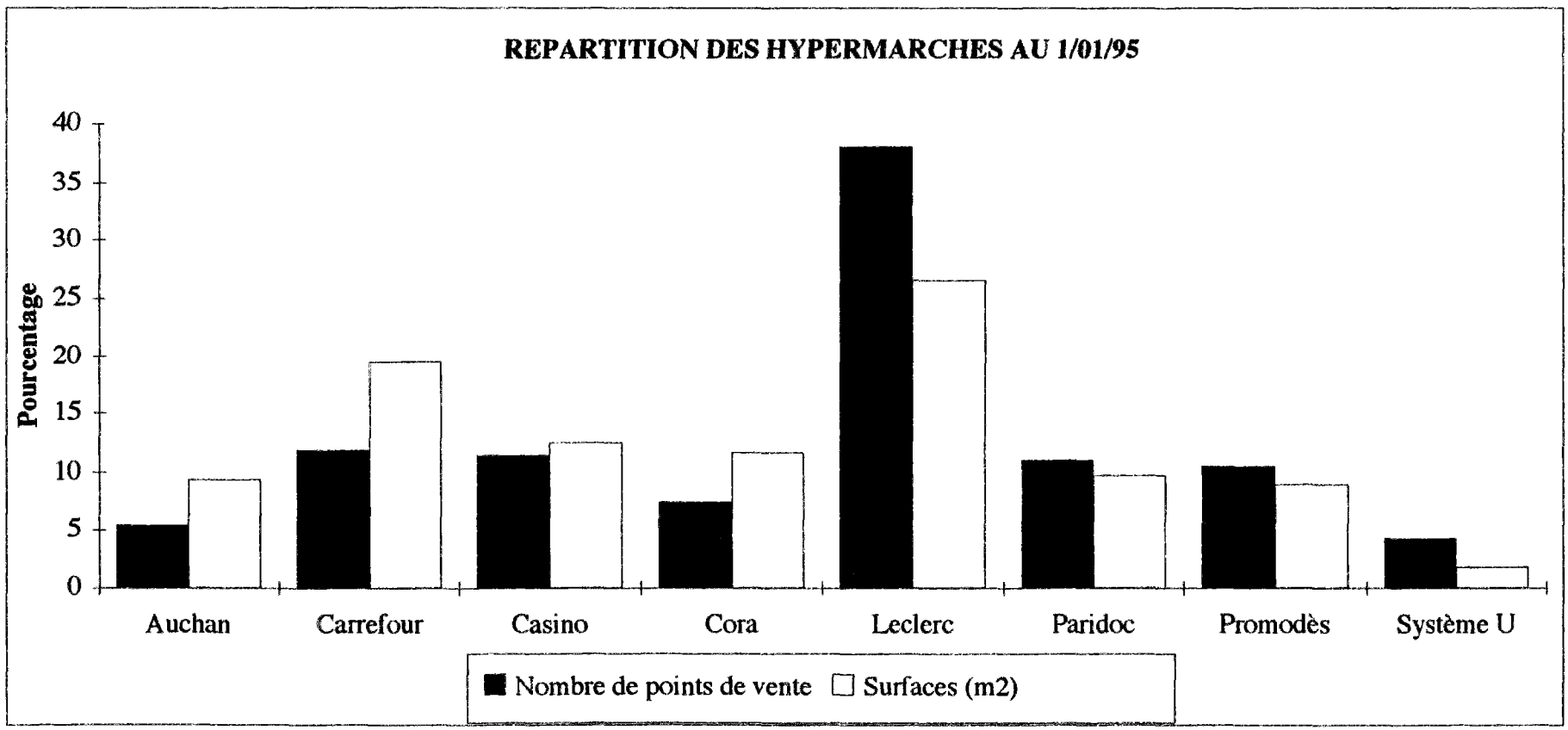
Analyse de la répartition des hypermarchés au 1/01/95
(par ordre alphabétique des principaux groupes de distribution)

Groupe	Points de vente		Surface		Taille
	Nombre	%	m2	%	moyenne
Auchan	51	5,4	522400	9,4	10243
Carrefour	112	11,8	1088114	19,5	9715
Casino	108	11,4	693592	12,5	6422
Cora	71	7,5	647569	11,6	9121
Leclerc	360	38,1	1474978	26,5	4097
Paridoc	104	11,0	541870	9,7	5210
Promodès	99	10,5	498396	9,0	5034
Système U	41	4,3	100017	1,8	2439
Total	**946**		**5566936**		**5885**
% Hypermarchés / total	**7429**	**12,73**	**12488614**	**44,58**	

hors magasins populaires


REPARTITION DES MAGASINS HARD DISCOUNT AU 1/01/95
Pourcentage
30
25
20
15
10
5
0
Aldi (alle.)
Baud
Carrefour
Intermarché
Lidl (alle.)
Norma (alle.)
Nombre de points de vente
Surface (m2)

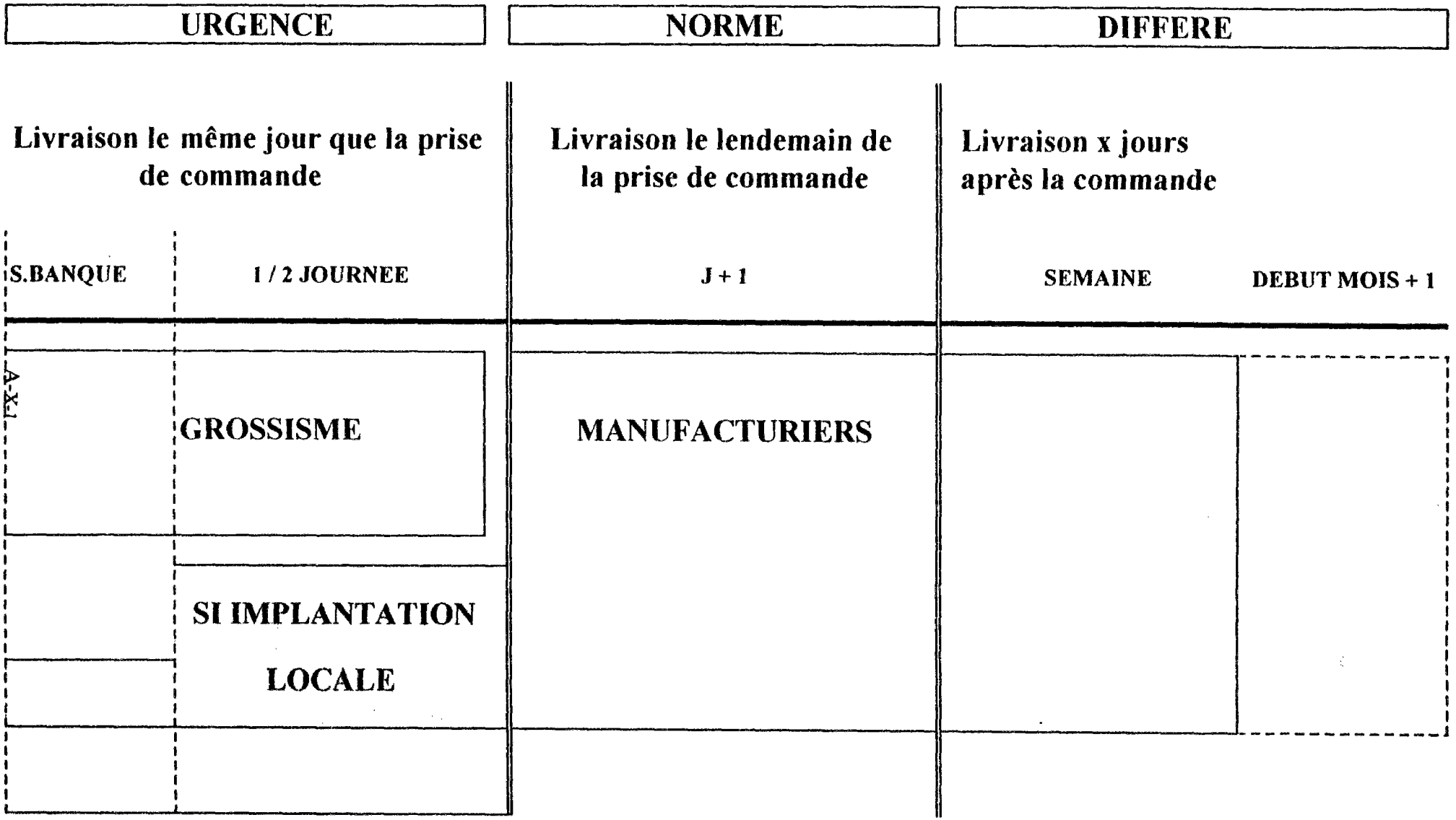

REPARTITION DES SUPERMARCHES AU 1/01/95
40
35
30
25
20
15
10
5
0
Baud
Casino
Comptoirs Modernes
Cora
Intermarché
Leclerc
Paridoc
Promodès
Système U
Nombre de points de vente
Surfaces (en m2)


REPARTITION DES HYPERMARCHES AU 1/01/95
Pourcentage
40
35
30
25
20
15
10
5
0
Auchan
Carrefour
Casino
Cora
Leclerc
Paridoc
Promodès
Système U
Nombre de points de vente
Surfaces (m2)

	AUCHAN	CARREFOUR	CASINO
Type d'organisation	Société capitaliste	Société capitaliste	Succursaliste
Activités développées	Grande diversification: - alimentation générale - restauration - magasins spécialisés (sport, bricolage, électroménager,...)		
	Stratégie d'occupation d'une zone de chalandise donnée		
Axe stratégique	Diversification du groupe par autofinancement	Croissance externe et implantation internationale	Croissance externe, développement en propre et en franchise
CA TTC France (en milliards, 1994)	66	136,3	71,7
Structure du chiffre d'affaires			
- part nationale (% CA consolidé)	80%	50%	91%
- part internationale (% CA consolidé)	20%	50%	9%
Implantation géographique	Nord, région parisienne Espagne, Italie	Espagne (19%), Brésil (7%), Argentine (2%)	
Stratégie d'enseigne	1 enseigne par type de magasin	1 enseigne par type de magasin	
Types de magasins et % du CA	Un type unique: l'hypermarché de grande taille au sein d'un centre commercial	hypermarché (97%) hard discount (3%)	supérette (30%) (2304) supermarché (11%) (489) hypermarché (59%) (106) cafétérias (220)
Part des MDD: % CA	12% en alimentaire. Obj.: 25 à 30%	30%	26%
- nombre de références	1000	1000	25% de l'assortiment
Structure de l'assortiment (% CA)	de 100 000 à 150 000 références alimentaire: 65% non alimentaire: 35%	pour un hyper de 7 500 à 15 000 m2 alimentaire: 56% dont 40% pour produits frais (7000 réf. épicerie) non alimentaire: 44% dont 27% pour bazar et 14% pour textile	
Indicateurs			
- CA/m2	100 000 F TTC/m2		
- BN/CA	1%	1,52%	0,79%
- taux de marque	18,8%	16,8%	26,0%

	INTERMARCHE	LECLERC	PROMODES
Type d'organisation	Groupement d'indépendants	Groupement d'indépendants	Succursaliste (franchise)
Activités développées	Intégration en amont: 3,8 milliards dans l'embouteillage, la boulangerie, les viandes et les poissons 17 unités industrielles Diversification dans distribution spécialisée: bricolage, accessoires auto, restauration, électroménager, magasin en milieu rural, cash and carry, magasin en milieu urbain	Intégration amont dans les viandes, les bijoux, l'édition, les agences de voyage	Alimentaire et cash and carry
Axe stratégique	Leader incontesté du supermarché Discount (raccourcissement des circuits d'approvisionnement et maîtrise logistique) Association entre indépendants Spécialisation dans les produits frais Couverture nationale avec présence locale forte	Leader de l'hypermarché mais de taille réduite Elargissement de l'assortiment et approche discount	Très grande diversification (type de points de vente)
CA TTC France (en milliards, 1994)	121	125	146,4
Structure du chiffre d'affaires			
- part nationale (% CA consolidé)			65%
- part internationale (% CA consolidé)			35%
Implantation géographique	Intégration dans le tissu économique local forte	Prise en compte des particularités locales	Espagne (17%), Italie, Portugal, Allemagne
Stratégie d'enseigne			1 par type de magasin
Types de magasins et % du CA	hard discount supermarché hypermarché	supermarché hypermarché	supérette supermarché (15%) hypermarché (52%) cash and carry hard discount
Part des MDD: % CA	29%	16%	21%
- nombre de références		430 en épicerie	15% de l'assortiment (soit 2700)
Structure de l'assortiment (% CA)	près de 60% du CA en produits frais	PP: 15% des ventes en volume et 7,5% en valeur (liquides, produits frais et épicerie) épicerie sèche (17%), liquides (15%) produits frais (50%), DPH (10%) textile-bazar (8%)	
Indicateurs			
- CA/m2			
- BN/CA			0,79
- taux de marque			17,3%

SERVICE PLUS **SERVICE NORMAL**



. service réalisé à partir CDP pour Zone Domicile et zone Messagerie des anciens CD

. problème à résoudre pour zone Domicile et Messagerie lorsque CD non remplacés par CDP.

DELAI DE LIVRAISON SOUHAITE PAR CANAL DE DISTRIBUTION

PAYS	S.BANQUE	QQ HEURE . 1 / 2 JOURNEE	J + 1	SEMAINE	DEBUT M + 1
ALLEMAGNE	ENLEVEMENT SUR BANQUE PAR TOUS CLIENTS SUR SITES M	TOUS CLIENTS SAUF : ACTIVITE GROSSISME RESEAUX CONCURRENTS	RESEAUX NEGOCIANTS GROSSISTES CONCESSIONNAIRES SPECIALISTES 2 ROUES	RESEAUX NEGOCIANTS GROSSISTES CONCESSIONNAIRES SPECIALISTES 2 ROUES	RESEAUX NEGOCIANTS GROSSISTES CONCESSIONNAIRES SPECIALISTES 2 R
BENELUX	IDEM	IDEM	RESEAUX NEGOCIANTS GROSSISTES CONCESSIONNAIRES CEV	RESEAUX NEGOCIANTS GROSSISTES CONCESSIONNAIRES GROSSISTES 2 ROUES	
ESPAGNE	IDEM	IDEM	RESEAUX NEGOCIANTS GROSSISTES CONCESSIONNAIRES CEV STATIONS SERVICES	RESEAUX NEGOCIANTS GROSSISTES CEV STATIONS SERVICES	RESEAUX GROSSISTES
FRANCE	IDEM	IDEM	RESEAUX NEGOCIANTS CONCESSIONNAIRES GARAGES CEV SPECIALISTES 2 ROUES AUTRES (CU ADM)	RESEAUX NEGOCIANTS CONCESSIONNAIRES GARAGES CEV SPECIALISTES 2 ROUES AUTRES (CU ADM)	RESEAUX NESGOCIANTS CONCESSIONNAIRES GARAGES CEV SPECIALISTES 2 R AUTRES (CU ADM)
ITALIE	IDEM	IDEM	NEGOCIANTS GROSSISTES GARAGES DIFFUSEURS STATIONS SERVICES	NEGOCIANTS GROSSISTES GARAGES DIFFUSEURS STATIONS SERVICES	NEGOCIANTS GROSSISTES GARAGES DIFFUSEURS STATIONS SERVICES

I-IX-1

DELAI DE LIVRAISON SOUHAITE SELON PRODUITS

PAYS	S.BANQUE	QQ HEURES . 1 / 2 JOURNEE	J + 1	SEMAINE	DEBUT M + 1
ALLEMAGNE	ENSEMBLE DES PRODUITS SUR SITES D'IMPLANTATION	TOURISME HIVER GENIE CIVIL	ENSEMBLE DES PRODUITS	ENSEMBLE DES PRODUITS	ENSEMBLE DES PRODUITS
BENELUX	IDEM	PILOT B C ENERGY C CAMIONNETTE 4x4 MOTO	ENSEMBLE DES PRODUITS	COMPETITION NOMINATIFS AGRICOLE VELO CYCLO CHAMBRES	
ESPAGNE	IDEM	PILOT ENERGY B C TOURISME HIVER 4 x 4 CAMIONNETTE HIVER MANUTENTION POIDS LOURD B C MOTO	ENSEMBLE DES PRODUITS	CLASSIC ENERGY COMPETITION MANUTENTION RECHAPES GENIE CIVIL ROUES	RECHAPES GENIE CIVIL ROUES
FRANCE	IDEM	TOURISME A CAMIONNETTE POIDS LOURD A AGRICOLE ROUES MOTRICES MOTO	ENSEMBLE DES PRODUITS	ENSEMBLE DES PRODUITS	ENSEMBLE DES PRODUITS
ITALIE	IDEM	PILOT ENERGY BC TOURISME HIVER TOURISME COMPETITION CAMIONNETTE HIVER MANUTENTION POIDS LOURD B C GENIE CIVIL AGRICOLE ROUES MOTRICES	ENSEMBLE DES PRODUITS	ENSEMBLE DES PRODUITS	ENSEMBLE DES PRODUITS

A-XI-2

CARACTERISTIQUES LOGISTIQUES DES PRODUITS

Caractéristiques retenues	ETANCHEITE BITUMINEUSE	ETANCHEITE MEMBRANES PVC	ISOLANTS MOUSSE POLYURETHANNE	ISOLANTS LAINE MINERALE	BACS ACIER
Caractéristiques de délai, stocks et nb de références.	80 références Gestion sur stocks 2000 palettes stockées Pdts disponibles	20 références Gestion sur stocks 1000 palettes stockées	45 références Gestion sur stocks 3000 m3 stockés	150 références Gestion sur stocks 2500 palettes stockées	600 références Gestion à la commande ou sur devis. Délai de 1 à 2 semaines
Caractéristiques de l'unité de base transportée.	Palette 1m x 1.2m x 1m 250 M2, 900 KG, 4200 F 1.2 M3	Palette récupérable 2m x 1.2m x 1.4m 800 M2, 1 500 KG 30 000 F 2 M3	Paquets non palettisés 0.6m x 1.2m x 0.5m 4.3 M2, 11.9 KG 260 F 0.36 M3	Palette 1m x 1.2m x 1.2m 36 M2, 450 KG 6000 F 2.9 M3	Palette 6m x 1.2m 400 M2, 3000 KG 18000 F
Caractéristiques d'un camion complet livrant à 300 km.	26 palettes 3250 M2 utiles 23 400 KG 109 200 F 2800 F de transport soit 2.6 % de la valeur.	12 palettes 8000 M2 18 000 KG 360 000 F 2800 F de transport soit 0.77% de la valeur	330 paquets (120 m3) 1420 M2 3 930 KG 85 800 F 2900 F de transport soit 3.4 % de la valeur.	26 palettes 940 M2 11 500 KG 156 000 F 2900 F de transport soit 1.9 % de la valeur.	8 palettes 3200 M2 24 000 KG 144 000 F 2900 F de transport soit 2.0 % de la valeur.
Caractéristiques d'un chantier support béton de 1000 m2.	8 palettes 0.4 camion 33 600 F 1300 F de transport soit 3.9 % de la valeur.	2 palettes 0.2 camion 40 000 F 1000 F de transport soit 2.5 % de la valeur.	233 paquets (84 m3) 1 camion 60 580 F 2800 F de transport soit 4.6 % de la valeur.		
Caractéristiques d'un chantier support acier de 5000 m2.	40 palettes 1.5 camions 168 000 F 4400 F de transport soit 2.6 % de la valeur.	7 palettes 0.75 camion 200 000 F 1900 F de transport soit 0.95% de la valeur		140 palettes 5.4 camions 840 000 F 16 000 F de transport soit 1.9 % de la valeur.	13 palettes 1.5 camion 225 000 F 4800 F de transport soit 2.1 % de la valeur.

CARACTERISTIQUES LOGISTIQUES DES PRODUITS

Caractéristiques retenues	DALLES BETON	LANTERNEAUX	PLOTS	VERNIS/COLLES	VISSERIE
Caractéristiques de délai, stocks et nb de références.	20 références Gestion sur stocks et à la demande. 200 palettes stockées Délai 48 heures	200 références Gestion sur stocks et sur devis. 2000 appareils stockés Délai 1 semaine	5 références Gestion sur stocks 50 palettes stockées. Délai 3 semaines	5 références Gestion sur stocks 120 palettes stockées Délai 2 semaines	200 références Gestion sur stocks
Caractéristiques de l'unité de base transportée.	Palette consignées 1m x 0.8m 20 M2, 1800 KG 1000 F	Cadre acier isolé Dim de 0.85m x 0.85m à 2m x 3m. Moy : 1.7 m2, 75 KG 1900 F	Palette 1m x 1.2m x 2m 200 m2, 450 KG 4500 F	Palettes 1.2m x 0.86m 2300 m2, 750 KG 2330 F	Palettes de cartons de 100 unités. 125 m2, 10 KG 350 F
Caractéristiques d'un camion complet livrant à 300 km.	14 palettes 280 M2 25 200 KG 14 000 F 2800 F de transport soit 20 % de la valeur.	50 appareils 85 m2 4 000 KG 95 000 F 2800 F de transport soit 2.9 % de la valeur.	26 palettes 5 200 m2 11 700 KG 117 000 F 2900 F de transport soit 2.5 % de la valeur.	26 palettes 59 800 m2 19 500 KG 60 580 F 2900 F de transport soit 4.8 % de la valeur.	
Caractéristiques d'un chantier support béton de 1000 m2.	50 palettes 3.5 camions 50 000 F 10 300 F de transport soit 20.6% de la valeur	5 appareils 1/8 de camion 9 500 F 400 F de transport soit 4.2 % de la valeur.	5 palettes 1/6 de camion 22 500 F 1 100 F de transport soit 4.9 % de la valeur.	1/2 palette 1/48 de camion 970 F 500 F de transport soit 51.5 % de la valeur.	
Caractéristiques d'un chantier support acier de 5000 m2.		25 appareils 1/2 camion 47 500 F 1700 F de transport soit 3.6 % de la valeur.		2 palettes 1/12 de camion 4 660 F 800 F de transport soit 17.1% de la valeur	40 cartons 14 000 F 500 F de transport soit 3.6 % de la valeur.

Caractéristiques retenues	Artisans, couvreurs, petits entrepreneurs locaux, charpentiers.	Petites et moyennes entreprises régionales.	Grandes entreprises régionales.	Grandes entreprises spécialisées	Entreprises nationales multispécialistes
Caractéristiques de l'entreprise.	CA inférieur à 10 MF. 8% du marché. Effectif inférieur à 10 personnes.	CA entre 10 et 30 MF. Effectif compris entre 20 et 40 personnes	Une trentaine d'entreprises. CA compris entre 30 et 120 MF. 20 % du marché.	Grandes entreprises aux structures légères spécialisées en travaux neufs ou sur support bacs acier.	Trois entreprises qui réalisent 2.8 milliards de francs et 35% du marché.
Caractéristiques des travaux effectués.	Petits chantiers inférieurs à 100 m2. Maison individuelle.	Petits et grands chantiers aussi bien dur support acier que sur béton. Clientèle fidélisée de syndics, de mairies, de particuliers aussi.	Chantiers supérieurs à 500 m2. Ces chantiers représentent 81 % des travaux.	Grands chantiers supérieurs ou égaux à 7000 m2. Travaux neufs.	Leur structure décentralisée leur permet de se positionner sur les chantiers moyens, voire les petits chantiers. Leur structure nationale les positionne sur tous les grands chantiers. Chantiers sur bacs acier et sur béton, en neuf et en réfection.
Caractéristiques des demandes	Achats de petites quantités unitaires, possibilité d'acheter le chantier en une fois. Proximité, gamme, stocks. Enlèvements par lui-même.	Sauf sur les grands chantiers très concurrencés, la recherche des prix bas n'est pas la priorité. Relationnel, assistance technique et logistique, respect des engagements.	Marché de prix. Produits banalisés. Recherche constante de productivité. Très sensibles à l'argument prix.	Marché de prix. Produits banalisés et peu techniques. Délais très courts. Grandes quantités à livrer à chaque fois.	Marché de prix. Assistance technique. Délais courts. Livraisons directes sur rendez-vous
Type de fournisseurs	Clients du négoce.	Volonté d'être clients directs des industriels.	Clients directs des industriels.	Clients directs des industriels.	Clients directs des industriels.
Quantités de produits manipulés.	Quelques palettes d'isolant. 1/2 palette d'étanchéité. Beaucoup de produits divers et de matériel mais peu encombrant.	Quantités variables suivant De quelques unités tonnes livrées soit en direct,	l'importance du chantier. manipulées à plusieurs soit par le distributeur.	Plusieurs camions de chaque produit.	Quantités variables suivant les chantiers.

DIVERSES ASSOCIATIONS DE PRODUITS POUR CHANTIER SUR SUPPORT BACS ACIER

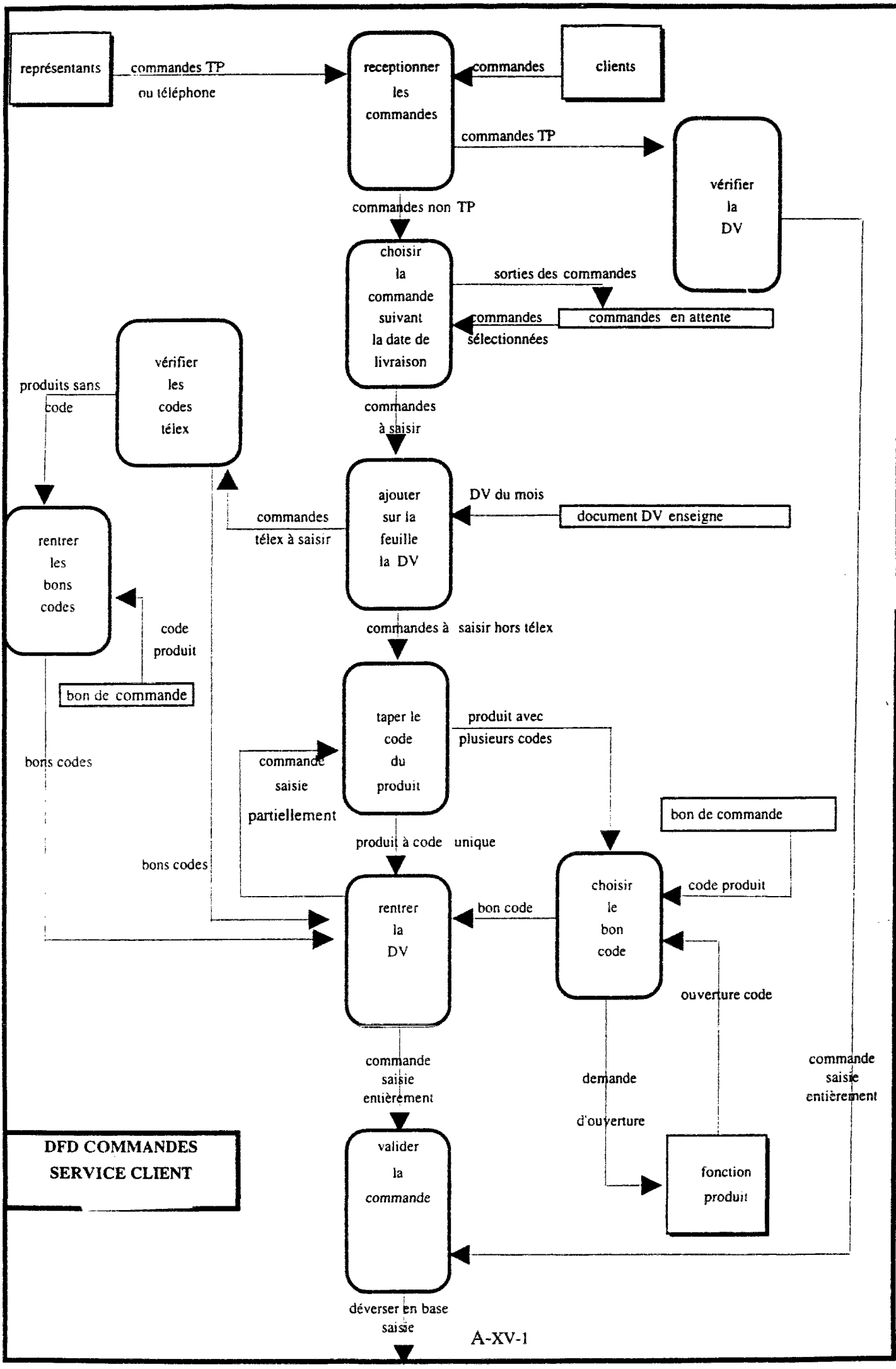
	ETANCHEITE ET ISOLANTS LAINE MINERALE	BACS ACIER ET ISOLANTS LAINE MINERALE	BACS ACIER, LANTERNEAUX ET VISSERIE	BACS ACIER, ISOLANTS ET ETANCHEITE	TOUS PRODUITS POUR CHANTIER ACIER
Unité de base transportée	Palettes identiques. 1m x 1.2m x 1 m	Palettes de dimensions différentes.	Palettes, petits cartons et produits non palettisés. Très hétérogène.	Palettes de dimensions différentes.	Palettes de dimensions différentes, petits cartons et produits non palettisés.
Caractéristiques d'une livraison représentant autant de surface dans tous les produits. Livraison à 300 km.	750 m2 20 pal. isolants 6 pal. étanchéité 14 500 Kg 145 200 F 2800 F de transport soit 1.9 % de la valeur	750 m2 20 pal. isolants 2 pal. bacs acier 15 000 Kg 174 000 F 2800 F de transport soit 1.6 % de la valeur	3200 m2 8 pal. bacs acier 16 appareils, 26 cartons 25 600 Kg 183 500 F 2800 F de transport soit 1.5 % de la valeur	500 m2 1 pal. bacs acier, 14 pal. isolants, 4 pal. étanchéité 12 800 kg 123 300 F 2800 F de transport soit 2.3 % de la valeur	500 m2 1 pal. bacs acier, 14 pal. isolants, 4 pal. étanchéité 3 appareils et 4 cartons 130 400 F 2800 F de transport soit 2.1 % de la valeur
Caractéristiques d'un chantier support acier de 5000 m2.	180 palettes 7 camions 1 008 000 F 19 600 F de transport soit 1.9 % de la valeur.	13 palettes de bacs 140 palettes d'isolants 7 camions 1 065 000 f 19 600 F de transport soit 1.8 % de la valeur	13 palettes de bacs 25 appareils, 40 cartons 2 camions 286 500 F 5600 F de transport soit 1.95 % de la valeur	13 palettes de bacs 140 palettes d'isolants 40 palettes d'étanchéité 10 camions 1 233 000 F 28000 F de transport soit 2.3 % de la valeur	13 palettes de bacs 140 palettes d'isolants 40 palettes d'étanchéité 25 appareils,40 cartons 1 294 500 F 28000 F de transport soit 2.2 % de la valeur
Coût des livraisons séparées.	Pas plus élevées, car les livraisons sont importantes, sauf si le client fractionne ses appros.	Pas plus élevées, car les livraisons sont importantes, sauf si le client fractionne ses appros.	Permet d'économiser 65 % du montant des transports consacrés aux lanterneaux. Economise le transport de la visserie.	Aucune économie réalisée sur le transport.	Peu d'économie sur le transport. Livraison unitaire trop hétérogène.

DIVERSES ASSOCIATIONS DE PRODUITS POUR CHANTIER SUR SUPPORT BETON

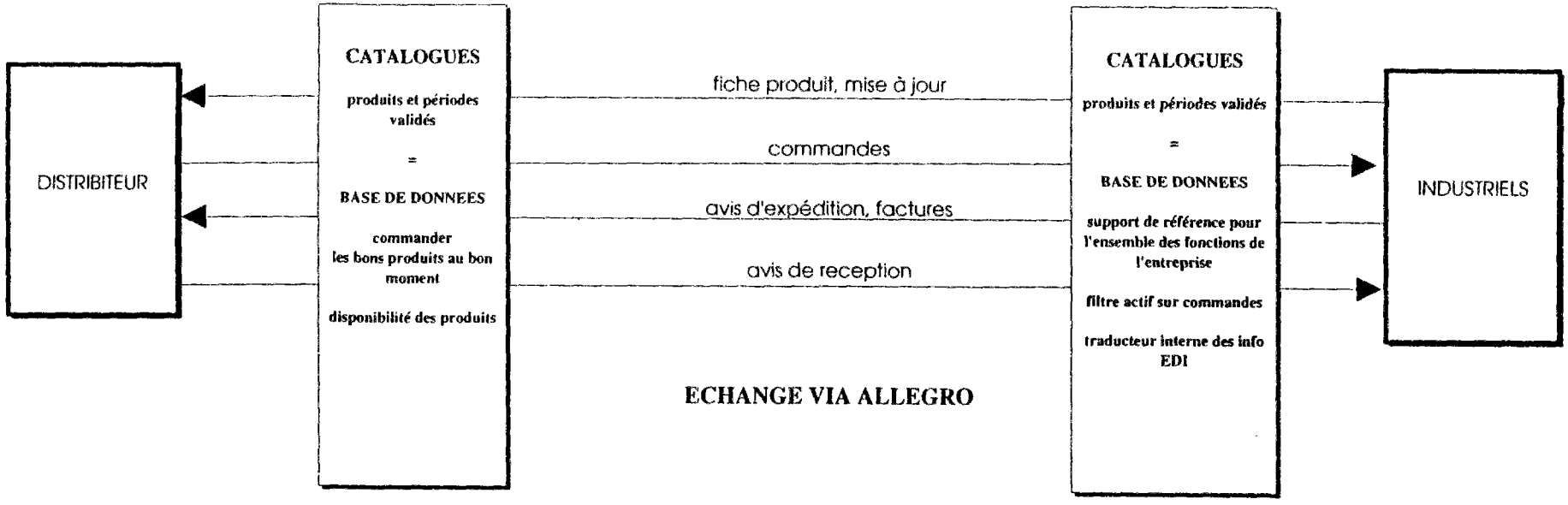
	ETANCHEITE, PLOTS, VERNIS ET CAILLEBOTIS	ETANCHEITE, VERNIS ET ISOLANTS MOUSSE P.U.R.	DALETTES BETON, PLOTS ET CAILLEBOTIS	ETANCHEITE, VERNIS, ISOLANTS ET LANTERNEAUX	TOUS PRODUITS POUR CHANTIER BETON
Unité de base transportée	Palettes 1m x 1.20m	Palettes et paquets non palettisés.	Palettes	Palettes et paquets non palettisés, appareils	Palettes et paquets non palettisés.
Caractéristiques d'une livraison représentant autant de surface dans tous les produits. Livraison à 300 km.	1600 m2 15 pal. étan., 3 pal. vernis et mastics, 8 palettes de plots 20 000 Kg 106 000 F 2700 F de transport soit 2.5 % de la valeur	750 m2 9 pal. étanchéité 1 pal vernis 175 paq. isolants 11 100 Kg 87 500 F 2700 F de transport soit 3.1 % de la valeur	280 m2 14 pal. dalettes 2 pal. plots et caillebotis 26 000 Kg 20 000 F 2800 F de transport soit 14% de la valeur.	650 m2 8 pal. étanchéité, 1 pal.vernis, 4 appareils 152 paq.isolant 10 400 Kg 83 000 F 2700 F de transport soit 3.3 % de la valeur	200 m2 10 pal. dalettes 2 pal. étanchéité, 1 pal. plots,1 pal.vernis 47 paq. isolants, 1 lanterneau. 21 700 Kg, 39 500 F 2700 F de transport soit 6.8 % de la valeur.
Caractéristiques d'un chantier support béton de 1000 m2.	12.5 pal. étanchéité 1.5 pal. vernis/mastic 5 pal. plots 1 camion, 15 tonnes 78 500 F 2510 F de transport soit 3.2 % de la valeur.	12.5 pal. étanchéité 1.5 pal. vernis/mastic 233 paquets isolants 1.5 camion 116 600 F 4820 F de transport soit 4.1 % de la valeur	50 pal. dalettes béton 5 pal. plots 3.6 camions 72 500 F 10 900 F de transport soit 15 % de la valeur.	12.5 pal. étanchéité 1.5 pal. vernis/mastic 233 paquets isolants 5 appareils 1.5 camions 126 100 F 4820 F de transport soit 3.8 % de la valeur.	50 pal. dalettes béton 12.5 pal. étanchéité 1.5 pal. vernis/mastic 5 pal. plots 233 paquets isolants 5 lanterneaux 5 camions 196 600 F 13 300 F de transport soit 6.7 % de la valeur.
Coût des livraisons séparées.	Livraisons séparées plus chères (jamais pratiquées).	Coûts pratiquement identiques dus à l'importance du volume de l'isolant.	L'économie porte sur le transport des plots. Intérêt certain pour le producteur de dalettes.	Le coûts de transport des lanterneaux est supprimé.	La totalité du transport destiné aux produits autres que dalettes est économisé.

DIVERSES ASSOCIATIONS DE PRODUITS POSSIBLES EN DEPANNAGE

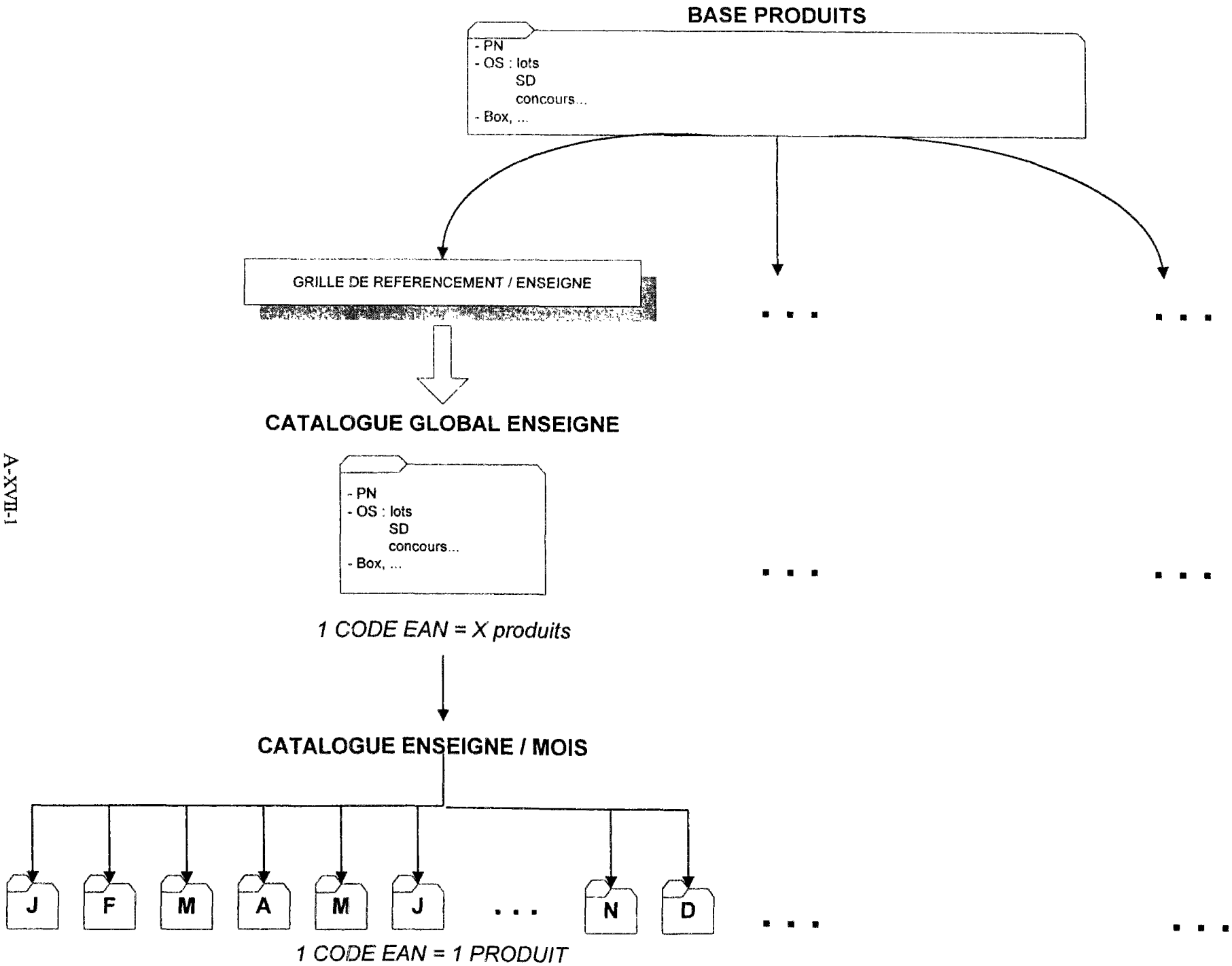
	TOUS PRODUITS POUR CHANTIER BETON	ISOLANTS LIVRES SEULS	DALETTES BETON LIVREES SEULES	ETANCHEITE, VERNIS, ISOLANTS ET LANTERNEAUX	DALETTES BETON, PLOTS ET CAILLEBOTIS
Caractéristiques d'une livraison représentant 100 m2 dans tous les produits.	5 pal. dalettes 2 pal.étanchéité+vernis 1/2 pal.plots, 1 appareil 24 paq. isolants.	24 paq. isolants	5 pal. dalettes	2 pal.étanchéité+vernis 1 appareil 24 paq. isolants	5 pal. dalettes 1/2 pal. plots et caillebotis
Livraison < à 100 km.	10 palettes, 11 300 Kg 33 750 F 900 F de transport soit 2.7 % de la valeur.	3 palettes, 300 Kg 6 300 F 500 F de transport soit 7.9 % de la valeur	5 palettes, 9 000 Kg 5 000 F 900 F de transport soit 18 % de la valeur.	5 palettes, 2100 Kg 26 500 F 500 F de transport soit 1.9 % de la valeur	5 palettes, 9 200 Kg 7 250 F 900 F de transport soit 12.4 % de la valeur.
	TOUS PRODUITS POUR CHANTIER ACIER	**ISOLANTS LIVRES SEULS**	**BACS ACIER LIVRES SEULS**	**ETANCHEITE ET VERNIS LIVRES SEULS**	**ETANCHEITE, ISOLANTS ET VERNIS**
Caractéristiques d'une livraison représentant 100 m2 dans tous les produits.	1 pal. bacs acier, 3 pal. isolants, 1 pal. étanchéité 2 cartons de visserie	3 pal.isolants	1 pal. bacs acier	2 pal. étanchéité	3 pal. isolants 1 pal. étanchéité
Livraison < à 100 km.	10 palettes, 3000 Kg 26 100 F 700 F de transport soit 2.7 % de la valeur	3 palettes, 1400 Kg 18 000 F 570 F de transport soit 3.2 % de la valeur	6 palettes, 800 Kg 4 500 F 660 F de transport soit 14.7 % de la valeur	2 palette, 1600 Kg 8 000 F 500 F de transport soit 6.3 % de la valeur	4 palettes, 2300 Kg 22 200 F 570 F de transport soit 2.6 % de la valeur


représentants
commandes TP
ou téléphone
receptionner les commandes
commandes
clients
commandes TP
vérifier la DV
commandes non TP
choisir la commande suivant la date de livraison
sorties des commandes
commandes en attente
commandes sélectionnées
vérifier les codes télex
produits sans code
commandes à saisir
ajouter sur la feuille la DV
DV du mois
document DV enseigne
commandes télex à saisir
rentrer les bons codes
code produit
bon de commande
commandes à saisir hors télex
taper le code du produit
produit avec plusieurs codes
bons codes
commande saisie partiellement
bon de commande
produit à code unique
bons codes
choisir le bon code
code produit
rentrer la DV
bon code
ouverture code
commande saisie entièrement
demande d'ouverture
commande saisie entièrement
valider la commande
fonction produit
déverser en base saisie
DFD COMMANDES SERVICE CLIENT

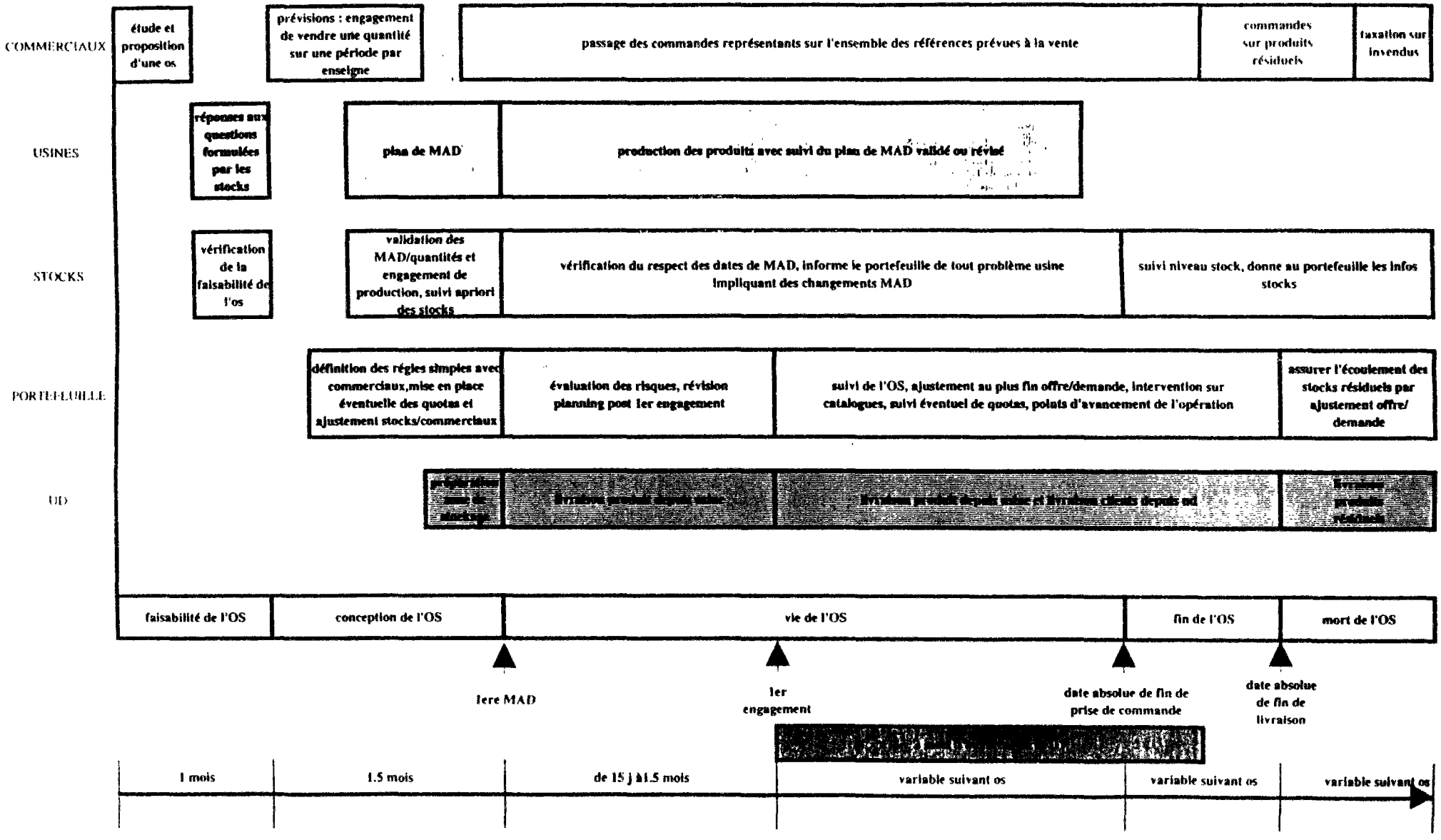
VERS UNE MEILLEURE GESTION ADMINISTRATIVE



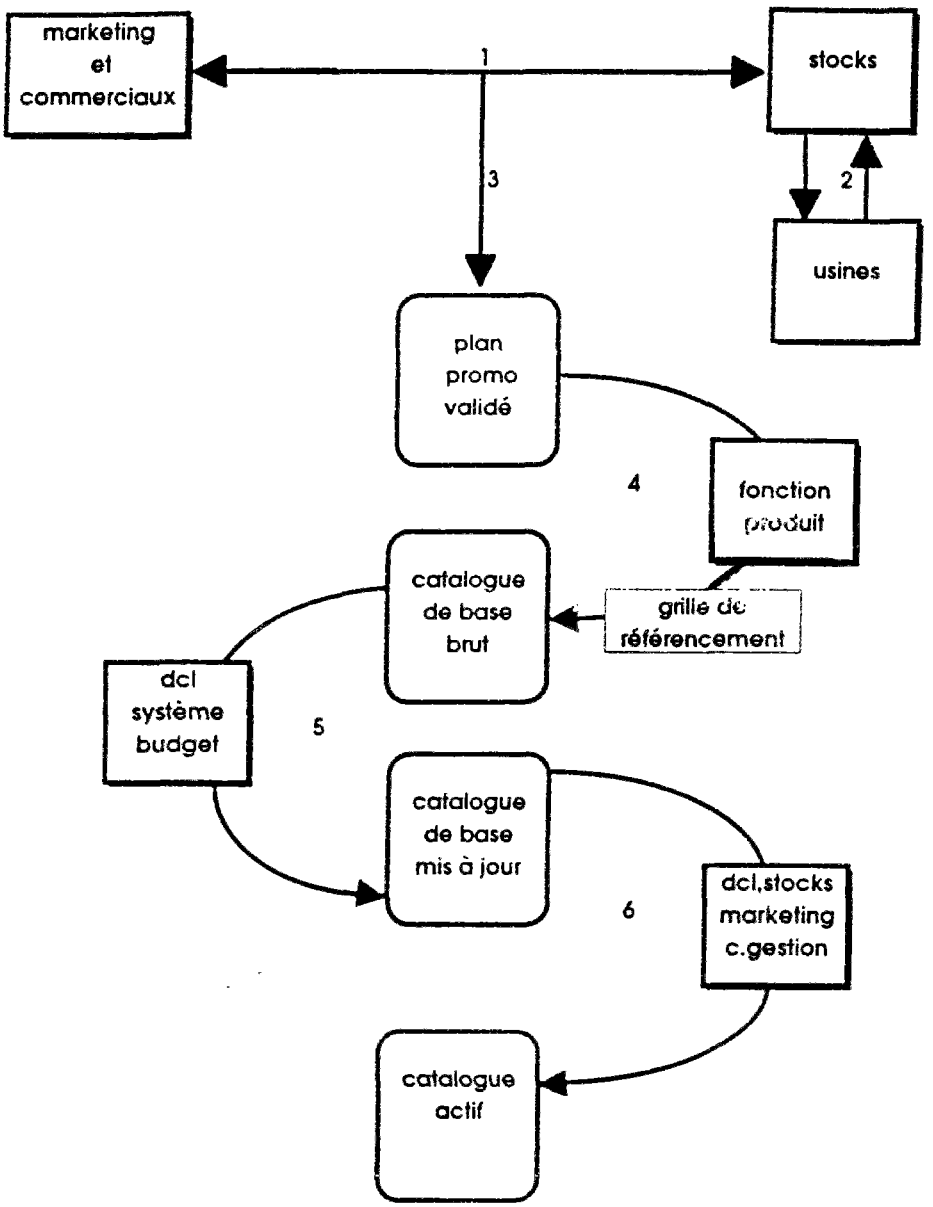
ECHANGE VIA ALLEGRO


BASE PRODUITS
- PN
- OS : lots
SD
concours...
- Box, ...
GRILLE DE REFERENCEMENT / ENSEIGNE
CATALOGUE GLOBAL ENSEIGNE
- PN
- OS : lots
SD
concours...
- Box, ...
1 CODE EAN = X produits
CATALOGUE ENSEIGNE / MOIS
J
F
M
A
M
J
N
D
1 CODE EAN = 1 PRODUIT

GESTION DES OPERATIONS SUR LES PRODUITS A QUANTITE LIMITEE



LA GESTION DES, CATALOGUES DE BASE



1 transmision des plans prom

2 vérification de la faisabilité

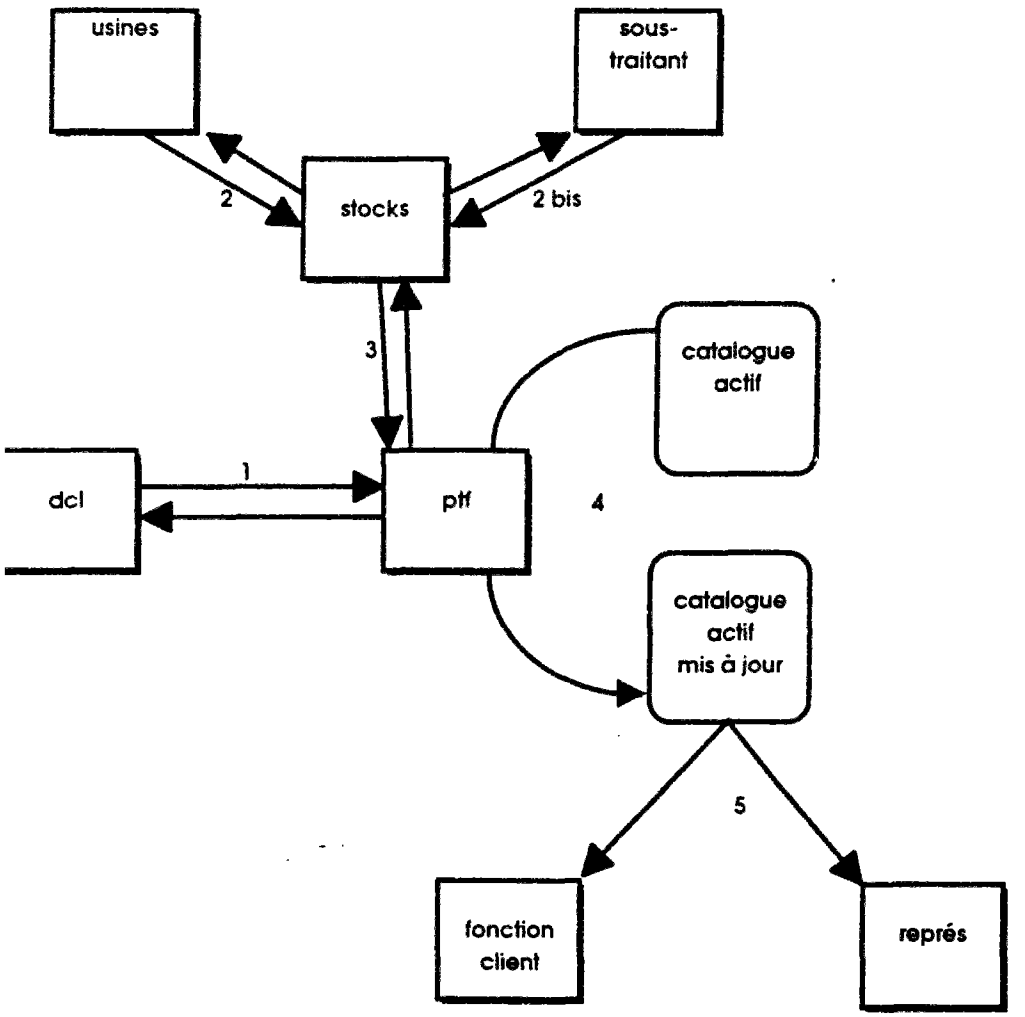
3 validation du plan

4 entrée des codes produits sur une période

5 mise à jour des catalogues via le système de budgetisatior et de prévision

6 validation définitive des catalogues lors de la réunion prévision

LA GESTION DES CATALOGUES ACTIFS



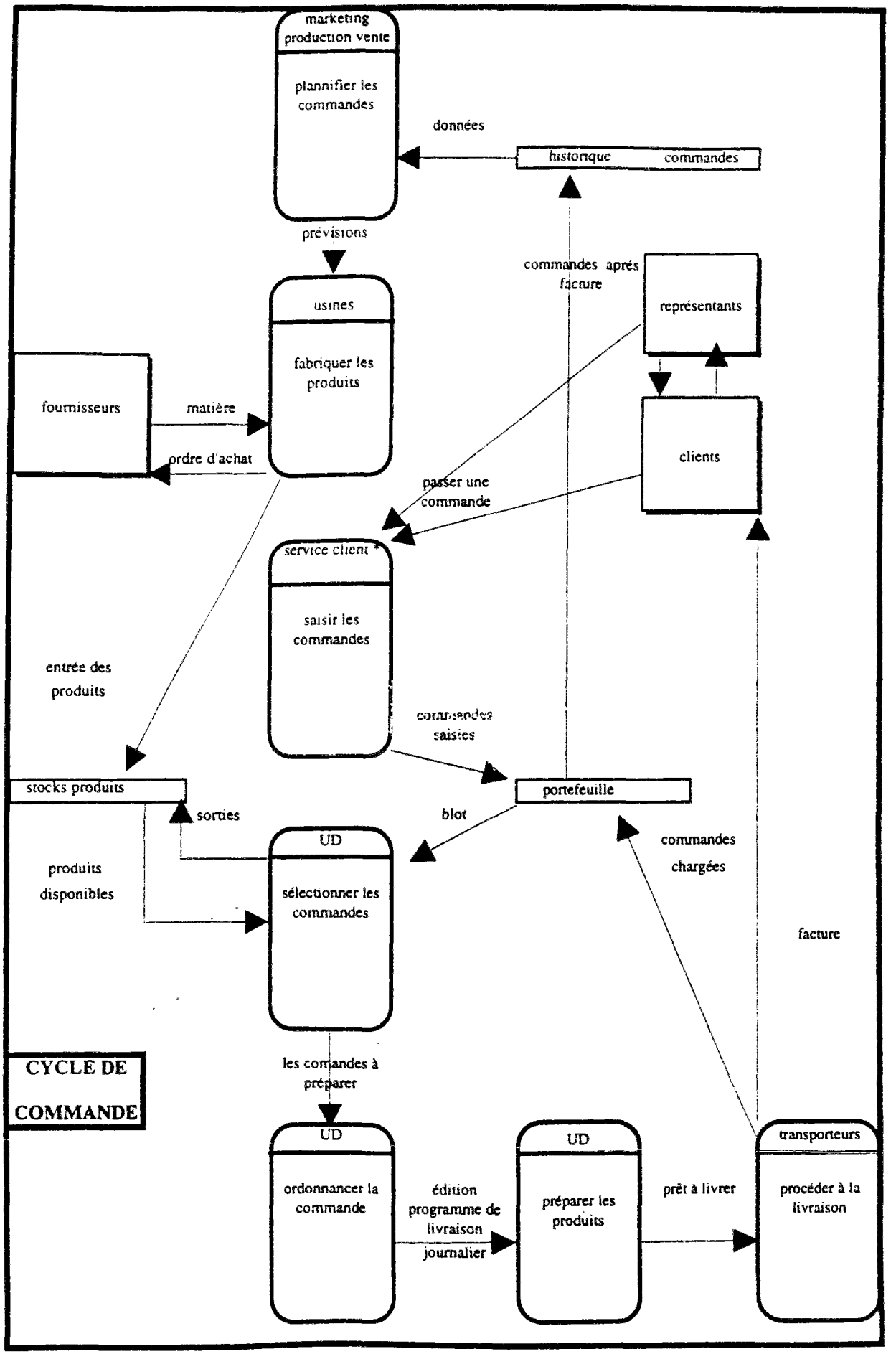
1 validation des règles à priori de fin d'os et règle de sub

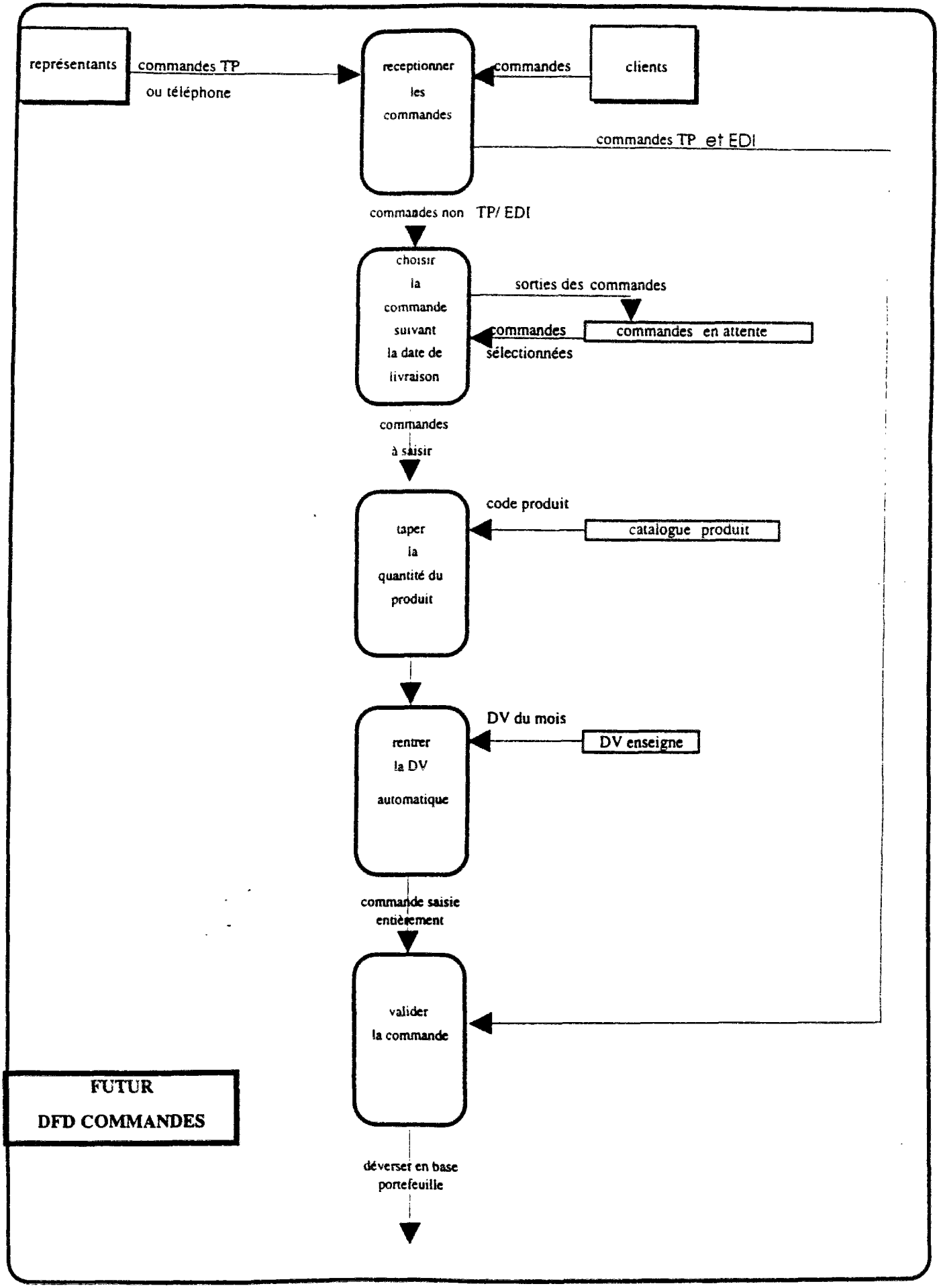
2 et 2 bis vérification du bon respect des planning

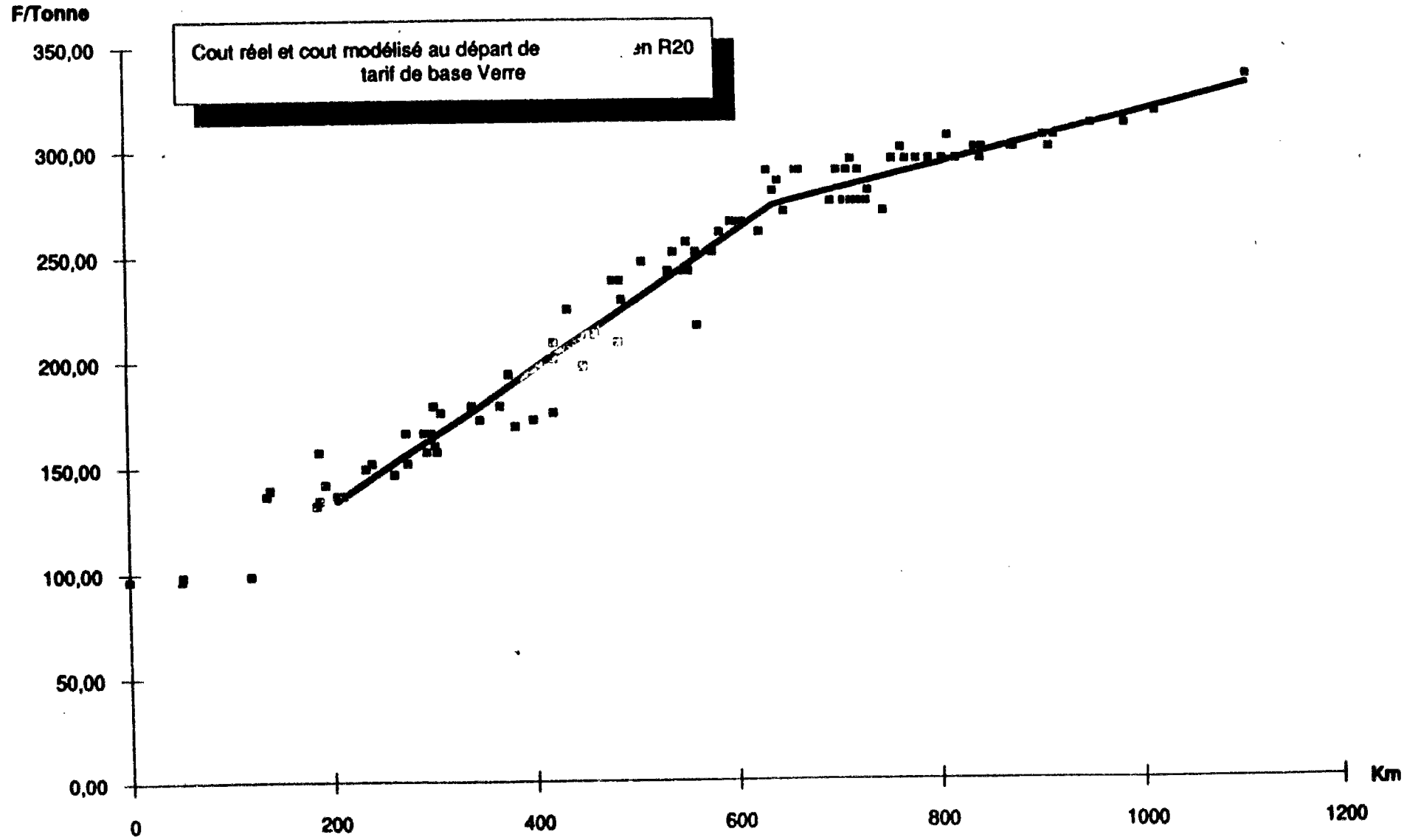
3 renseignement sur les risques de pénurie

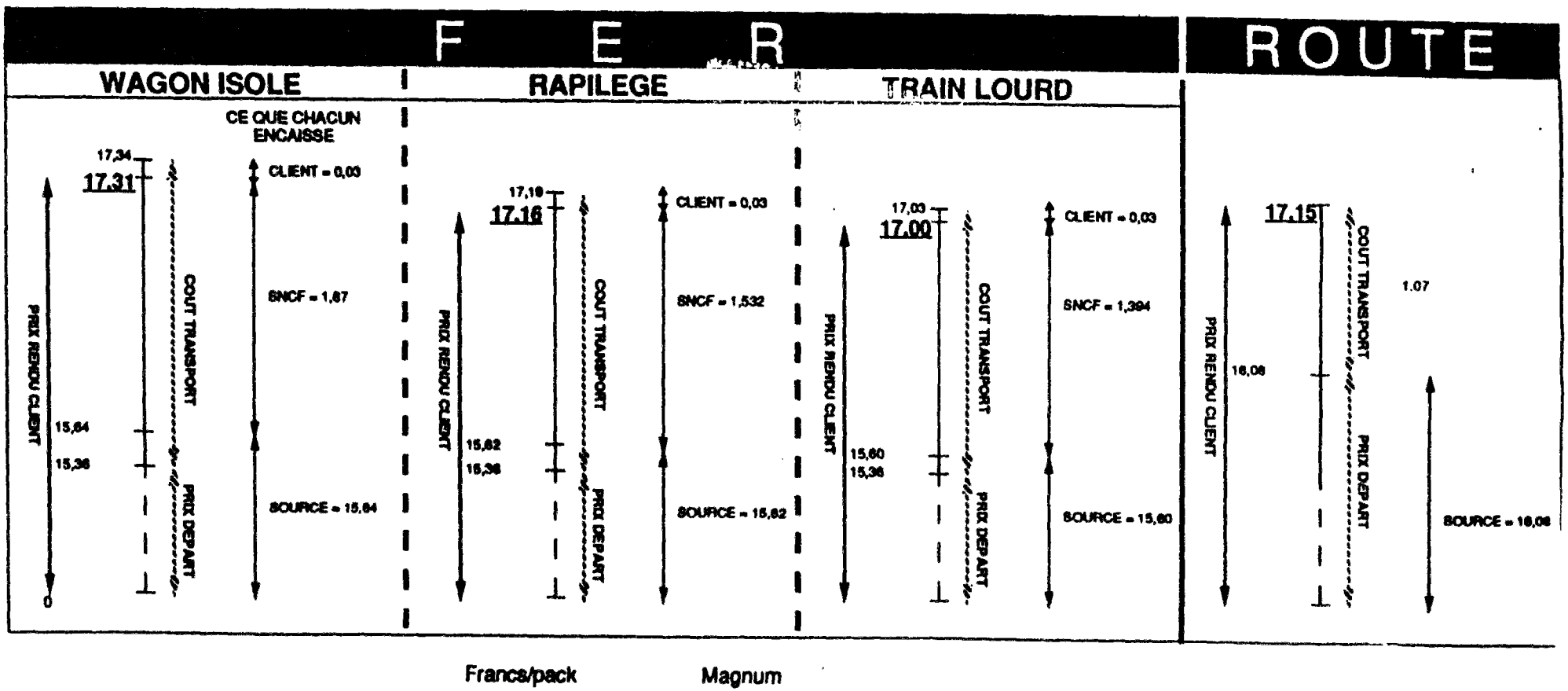
4 application des actions correctives

5 prise en compte des modifications catalogue

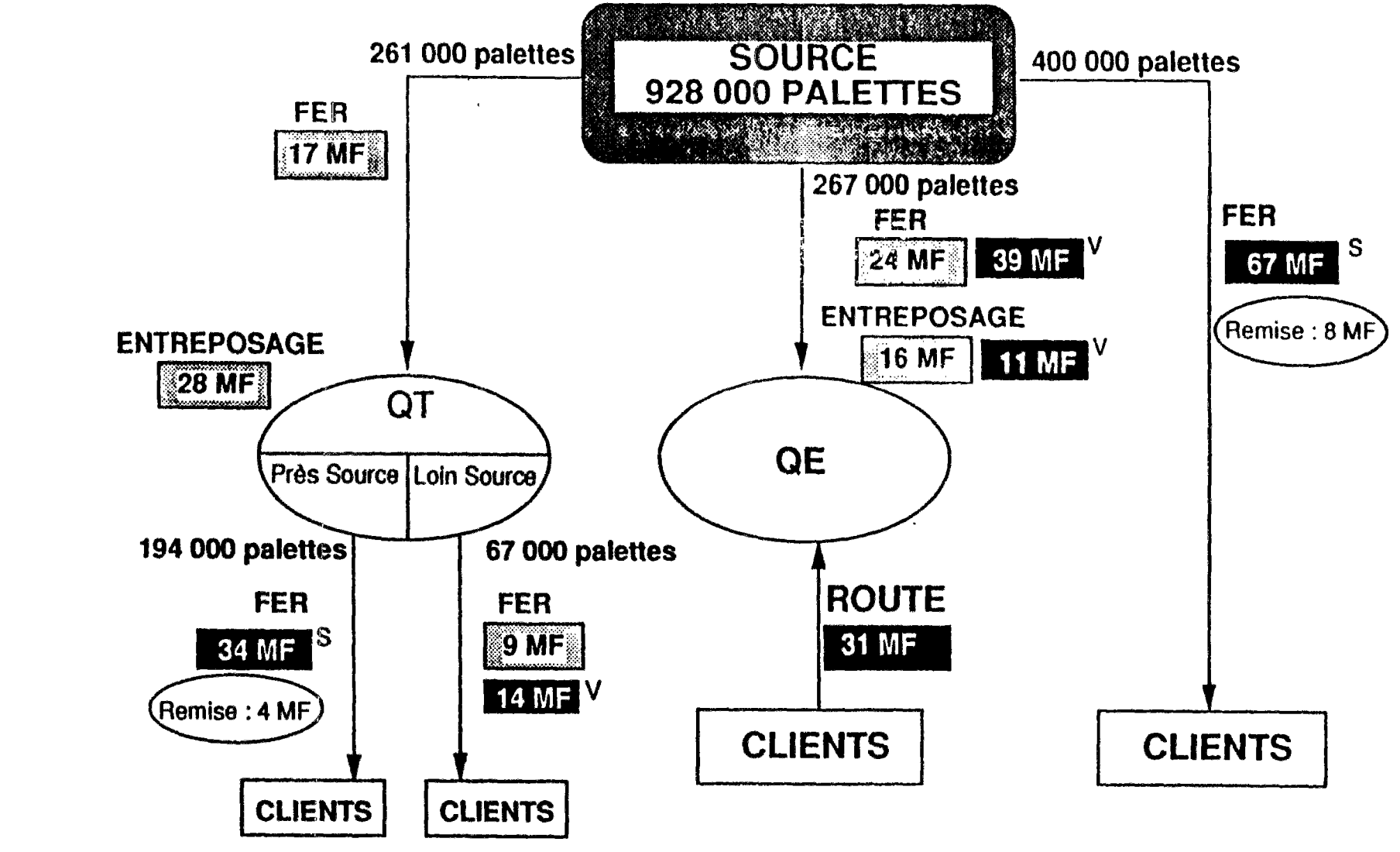

marketing
production vente
plannifier les commandes
données
historique commandes
prévisions
commandes aprés facture
usines
fabriquer les produits
représentants
fournisseurs
matière
ordre d'achat
clients
passer une commande
service client
saisir les commandes
entrée des produits
commandes saisies
stocks produits
portefeuille
sorties
blot
UD
sélectionner les commandes
produits disponibles
commandes chargées
facture
CYCLE DE COMMANDE
les comandes à préparer
UD
ordonnancer la commande
édition programme de livraison journalier
UD
préparer les produits
prêt à livrer
transporteurs
procéder à la livraison


représentants
commandes TP
ou téléphone
receptionner
les
commandes
commandes
clients
commandes TP et EDI
commandes non TP/ EDI
choisir
la
commande
suivant
la date de
livraison
sorties des commandes
commandes
commandes en attente
sélectionnées
commandes
à saisir
code produit
taper
la
quantité du
produit
catalogue produit
DV du mois
rentrer
la DV
automatique
DV enseigne
commande saisie
entièrement
valider
la commande
déverser en base
portefeuille
FUTUR
DFD COMMANDES


F/Tonne
Cout réel et cout modélisé au départ de
tarif de base Verre
350,00
300,00
250,00
200,00
150,00
100,00
50,00
0,00
0
200
400
600
800
1000
1200
Km


F E R
ROUTE
WAGON ISOLE
RAPILEGE
TRAIN LOURD
CE QUE CHACUN ENCAISSE
17,34
17.31
17,19
17.16
17,03
17.00
17.15
CLIENT = 0,03
SNCF = 1,87
SOURCE = 15,64
CLIENT = 0,03
SNCF = 1,532
SOURCE = 15,82
CLIENT = 0,03
SNCF = 1,394
SOURCE = 15,60
1.07
SOURCE = 16,08
PRIX RENDU CLIENT
COUT TRANSPORT
PRIX DEPART
15,64
15,36
15,82
15,36
15,60
15,36
16,08
0
Francs/pack
Magnum

SCHEMA DES FLUX ET COUTS ASSOCIES POUR 1991



	QUAI ECRETAGE		QUAI ENTREPOT		DIRECT USINE		TOTAL		COUT "REEL"
	Coût	Recette	Coût	Recette	Coût	Recette	Coût	Recette	Approche
SOURCE									
Transport Approche*	17	--	24	39	--	--	41	39	41 (44 F/pal)
Expédition client	9	14	--	--	--	--	9	14	
Manutention/stockage	28	--	16	11	--	--	44	11	44
Fidélité SNCF	--	4	--	--	--	8	--	12	
	54	**18**	**40**	**50**	**---**	**8**	**94**	**76**	**85**
TOTAL	**- 36**		**+ 10**		**+ 8**		**- 18**		Livraisons
CLIENT									
Transport	34		31		67		132		129 (139 F/pal)
Prestation PM (Tr + ent)	14		50		--		64		(= 132 - 12 + 9)
	48	--	81	--	67	--	**196**	--	129
TOTAL	**- 48**		**- 81**		**- 67**		**- 196**		
Coût à la palette	184 F/palette		270 F/palette		168 F/palette		Vu du client 211 F/palette		230
	261 000 palettes		267 000 palettes		400 000 palettes		928 000 palettes		

* inclut la fidélité sur ces transports

(En millions de Francs)