

LA DISTRIBUTION
organisation et stratégie

2^e édition

LES ESSENTIELS
DE LA GESTION

COLLECTION DIRIGÉE PAR
G. CHARREAUX / P. JOFFRE
G. KCENIG

LA DISTRIBUTION

organisation et stratégie

2^e édition

Marc FILSER
Veronique des GARETS
Gilles PACHÉ

— éditions —
ems
MANAGEMENT
& SOCIÉTÉ

17 rue des Métiers
14123 Cormelles-le-Royal
www.editions-ems.fr

A la mémoire de Claude Paché
(1937-2011)

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit.

© Éditions EMS, 2012

Nous rappelons donc qu'il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement sur quelque support que ce soit le présent ouvrage sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) 3, rue Hautefeuille, 75006 Paris (Code de la propriété intellectuelle, articles L. 122-4, L. 122-5 et L. 335-2).

ISBN : 978-2-84769-403-1

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La prise en compte de l'importance stratégique de la fonction « distribution » dans la gestion des entreprises industrielles et de services est incontestablement l'une des tendances majeures de la pratique managériale depuis une cinquantaine d'années. Les médias grand public n'ont d'ailleurs cessé de relater un certain nombre d'évolutions en œuvre dont les impacts économiques et sociaux sont largement soulignés. Trois raisons au moins justifient cette orientation :

- Le développement en Europe depuis la fin des années 1950 de la vente en libre-service a bouleversé **la relation du consommateur final avec le produit** sur les marchés de grande consommation. Cette forme de vente impose que le produit se vende lui-même, à travers la publicité dont il bénéficie, mais aussi grâce à son conditionnement et à sa valorisation par la place qu'il occupe dans le rayon du magasin. Le détaillant prend ainsi une place primordiale dans la relation avec l'acheteur final, mais il peut aussi devenir un écran entre le consommateur et le producteur, brouillant la perception que ce dernier peut avoir du marché et de sa dynamique.
- Le succès des formes modernes de vente au détail (hypermarché, *hard discount*, grandes surfaces spécialisées, etc.) a permis aux entreprises commerciales qui les mettaient en œuvre de connaître une **croissance continue de leur volume d'activité**. Cette dynamique du secteur commercial se traduit aujourd'hui par un renversement du rapport de taille entre producteurs et distribu-

teurs : dans bon nombre de pays industriels, dont la France, des entreprises de commerce de détail ont un chiffre d'affaires bien supérieur à celui des plus grandes entreprises industrielles. Traduire ce rapport de taille en rapport de pouvoir entre les acteurs est facile. Les choix stratégiques des détaillants s'imposent donc comme autant de contraintes pour leurs fournisseurs, et font constamment osciller les relations de ces agents entre la coopération et le conflit. Cette évolution remet aussi en cause une conception ancestrale de la distribution traitée comme la dernière variable du *marketing mix*, et qui parlait encore de choix de canaux de distribution par le producteur.

- Enfin, la fonction de distribution est aussi une **source importante de coûts**. Alors que les entreprises de tous secteurs ont fait de la réduction des coûts une condition absolue du maintien de leur compétitivité, les gains de productivité potentiels dans les canaux de distribution restent l'une des dernières sources de création de valeur supplémentaire. Cette pression constante en faveur de la réduction des coûts explique la prise en compte massive des flux logistiques, mais aussi des coûts de transaction, dans la gestion des canaux, tant sur les marchés industriels que sur ceux des produits de grande consommation.

L'importance stratégique de la distribution justifie donc l'intérêt que lui portent les sciences de gestion, et qui ne se dément pas d'ailleurs depuis une quinzaine d'années, si l'on en croit le nombre croissant de recherches doctorales lui étant consacré. Elle occupe aussi dans ce champ disciplinaire une place particulière, tant elle exige la mobilisation simultanée de plusieurs des disciplines fonctionnelles de la gestion :

- le **marketing** bien sûr, tant la relation avec le consommateur final est tributaire de cette activité, mais aussi parce que la concurrence entre détaillants contraint ces derniers aux mêmes efforts de positionnement que les producteurs ;
- la **logistique**, car la taille et la complexité des organisations commerciales rendent indispensables la coordination et l'optimisation des échanges de biens et services, mais aussi de flux d'information ;
- le **management stratégique**, car la distribution suppose de plus en plus souvent la gestion d'un portefeuille d'activités, à commencer par des formats de magasins diversifiés, et désormais la

- prise en compte du e-commerce, mais aussi une perspective mondiale des approvisionnements et de la vente ;
- la **finance** et le **contrôle de gestion**, car si l'activité commerciale est associée à des volumes d'activité massifs, elle ne procure que des marges réduites exigeant un effort particulier de suivi des coûts ;
 - la **gestion des ressources humaines**, parce que le commerce reste une activité qui utilise une main-d'œuvre importante, même s'il ne bénéficie pas toujours du même prestige que les industries *high tech* pour attirer les compétences dont il a besoin ;
 - la **gestion des systèmes d'information**, car il est nécessaire à la fois d'optimiser les relations à l'intérieur d'entreprises intégrées ou de réseaux contractuels fédérant des centaines (ou même des milliers) de magasins, et de faciliter les relations avec tous les partenaires de l'entreprise ;
 - les **disciplines juridiques**, enfin, car l'environnement de la distribution a été constamment réglementé, autant afin de réguler le développement des points de vente que pour maîtriser les relations entre producteurs et détaillants.

La place de la distribution dans la gestion d'entreprise est donc primordiale. Elle exige une approche transversale de l'organisation commerciale, mais aussi une prise en compte des spécificités de cette organisation verticale qu'est le canal de distribution, entendu comme « réseau d'affaires » associant un certain nombre de parties prenantes.

■ positionnement de l'ouvrage

Si le secteur de la distribution suscite en France une importante littérature descriptive (ouvrages, presse spécialisée), il fait l'objet de relativement peu de travaux d'analyse, notamment si l'on compare ces derniers à l'importance économique du secteur. Le parti pris est ici d'associer étroitement les analyses théoriques explicatives de la distribution à la description des évolutions du secteur. Une recherche dynamique en distribution s'est développée, largement reconnue par les entreprises *leaders* de la fonction commerciale¹. Le présent ouvrage, totalement actualisé par rapport à sa première édition, s'efforce de

¹ Comme en témoigne le succès du colloque Etienne Thil organisé chaque année depuis 1998 à La Rochelle (à Roubaix depuis l'édition 2011) pour rassembler chercheurs et praticiens du secteur de la distribution.

montrer que ces travaux apportent un éclairage indispensable à la prise de décision commerciale.

Par ailleurs, il souhaite prendre en considération simultanément deux dimensions complémentaires de la fonction de distribution : une **fonction verticale**, la gestion du canal de distribution, qui établit une chaîne de relations entre le producteur et l'acheteur final ; et une **fonction horizontale**, la gestion du commerce de détail, par laquelle le détaillant s'efforce de construire une offre répondant aux attentes des acheteurs. La littérature nord-américaine distingue traditionnellement ces deux perspectives, en proposant à la fois des travaux sur le canal (*marketing channel*) et sur la gestion du commerce de détail (*retailing*). Il nous semble pourtant que les relations d'interdépendance entre ces deux fonctions justifient pleinement leur analyse simultanée, à la fois d'un point de vue théorique et d'un point de vue managérial. C'est ici l'ambition affichée.

■ plan de l'ouvrage

L'ouvrage est organisé en trois parties. Il part du phénomène commercial dans sa forme historique, celle du point de vente (première partie), pour envisager ensuite la gestion des approvisionnements de ces points de vente, au double niveau des achats et de la logistique (deuxième partie), et enfin la place de la distribution dans la stratégie du producteur, en relation avec celle des détaillants (troisième partie).

La **première partie** comporte trois chapitres. Le chapitre 1 décrit les formes de vente au détail et développe l'analyse de l'une des principales interrogations stratégiques liées à la fonction commerciale : comment anticiper l'évolution des formats de vente, et y adapter la stratégie des firmes ? Le développement du e-commerce fournit une excellente illustration de ces interrogations stratégiques. Le chapitre 2 analyse la relation du client avec le point de vente, et expose les modèles et méthodes d'implantation des magasins. Enfin, le chapitre 3 présente les dimensions opérationnelles de la gestion du point de vente, et les principales décisions qui incombent au distributeur : politiques de prix, d'assortiment, de communication, mais aussi gestion du linéaire et valorisation expérientielle de l'espace de vente.

La **deuxième partie** présente les approvisionnements du point de vente en deux chapitres. Le chapitre 4 précise à la fois les structures et les processus de décision mis en œuvre par le détaillant pour sélectionner ses fournisseurs, notamment au plan international (*global sourcing*,

développement des places de marché électroniques). Le chapitre 5 présente ensuite les contraintes logistiques de l'approvisionnement des points de vente, et expose les principales méthodes retenues pour optimiser les fonctions de distribution physique, tout en soulignant les enjeux majeurs des évolutions les plus récentes en la matière (mutualisation des ressources, optimisation des livraisons urbaines, etc.).

La **troisième partie** aborde la gestion de la distribution du point de vue du producteur, et la situe dans le contexte de sa stratégie marketing, également en deux chapitres. Le chapitre 6 expose les processus de conception et de mise en place du canal de distribution. Enfin, le chapitre 7 aborde les relations entre acteurs dans le cadre du canal de distribution, et tout particulièrement les thèmes de la coopération et du conflit qui structurent à la fois les recherches académiques et les préoccupations managériales des acteurs. Plus que jamais, une coopération orientée client s'avère indispensable pour co-crée de la valeur, et les évolutions technologiques et managériales que la décennie 2000 a connues participent incontestablement à ce mouvement de fond.

PREMIÈRE PARTIE

LA GESTION DES VENTES AU DETAIL



L'activité de vente au détail est la plus visible, parfois aussi la plus spectaculaire pour le grand public, des fonctions de la distribution. Depuis les marchés médiévaux et les colporteurs, le commerce de détail a connu une évolution profonde qui a accompagné les transformations de l'appareil productif et, plus généralement, des sociétés industrielles : la production de masse n'était pas compatible avec un commerce atomisé, peu organisé, traitant de faibles volumes de transactions, et finalement mieux adapté à une population rurale éparse qu'aux vastes ensembles urbains nés de la Révolution Industrielle.

L'évolution du commerce de détail a aussi profondément et durablement influencé l'organisation de l'amont du point de vente, c'est-à-dire l'ensemble des acteurs dont la mission est de faciliter l'intermédiation entre le producteur et l'acheteur final. La massification des ventes au détail a conduit à l'émergence de nouvelles architectures logistiques et au développement de nouvelles fonctions d'intermédiation transactionnelle, entre fournisseurs et commerçants, amplifié avec la rapide croissance du commerce électronique dans les années 2000.

Le statut du point de vente est donc complexe : élément de la géographie économique, il contribue aussi à la structuration de la vie sociale. La relation du chaland avec le point de vente est également complexe, reflétant à la fois la pression des contraintes utilitaires du lieu de ravitaillement et l'attraction de l'héritier du bazar, du marché, où sont exposées les nouveautés, et où les informations sur les produits et les modes sont accessibles à tous. Enfin, le point de vente est le produit que l'entreprise commerciale propose au public, qu'elle s'efforce de différencier de la concurrence dans cet éternel affrontement en vue de capter le chaland à son profit.

Pour tenter de présenter ces différentes approches de la gestion du commerce de détail, cette première partie est organisée en trois chapitres. Le chapitre 1 retrace l'évolution des formes de vente au détail, depuis la première grande révolution commerciale moderne qu'a constituée au XIX^e siècle le grand magasin ; un accent tout particulier est mis sur la vente sans magasin, notamment la vente par Internet, qui renvoie à des modèles singuliers de distribution. Le chapitre 2 est consacré à l'analyse de la relation du consommateur avec le magasin, réel ou virtuel, et à la compréhension des comportements de choix et de fréquentation des points de vente, en soulignant les enjeux du comportement multi-canal. Enfin, le chapitre 3 analyse le point de vente au détail dans la perspective opérationnelle de la firme de distribution, et explore les différentes facettes de sa gestion.

chapitre 1

**les formes
de vente
au détail**



Le commerce de détail est la manifestation la plus visible, et souvent aussi la plus spectaculaire, des canaux de distribution des produits et services. L'importance du commerce de détail est également renforcée par la diversité de ses fonctions économiques et sociales. La création d'un nouvel équipement commercial de grande taille peut être un facteur de dynamisation majeure d'une aire géographique, comme le montrent les créations des centres commerciaux dans le cadre d'opérations de revitalisation urbaine tels que les Docks Vauban au Havre ou le projet Confluence à Lyon. Dans le même temps, la disparition d'un point de vente, même de taille modeste, est vécue comme un drame par les municipalités rurales, car elle contribue à l'étiollement progressif de la vie de la commune. L'importance symbolique du commerce de détail est encore illustrée par les métaphores associées à des magasins. Des termes tels que « cathédrales de la vente » ou « temples du commerce » sont ainsi utilisés pour désigner de grands hypermarchés ou des centres commerciaux jugés spectaculaires. C'est dire que le commerce de détail, outre sa fonction de mise à disposition des biens auprès de l'acheteur final, remplit une importante fonction de structuration de l'espace et de création de lien social.

Le dynamisme de l'évolution du commerce de détail à travers le monde a également frappé les observateurs du secteur. Celui-ci a en effet intégré très rapidement les grandes innovations techniques. Il en a résulté un renouvellement profond de la physionomie des formes de vente au détail. La généralisation de l'automobile dans les années 1950 et 1960 a permis l'avènement du magasin de grande surface, souvent excentré par rapport à l'habitat traditionnel. Le développement de la communication publicitaire, à la même époque, a rendu possible la généralisation du libre-service, c'est-à-dire la disparition du vendeur dans son rôle millénaire de présentation et de caution du produit. Enfin, le développement des nouvelles technologies d'information et de communication induit à la fois une profonde modification de l'apparence, mais aussi des méthodes de gestion des magasins, et l'émergence, grâce à Internet, de nouvelles formes de vente sans magasin. Après avoir exposé les principales typologies des formes de vente au détail, nous analyserons les formes de vente en magasin, puis sans magasin. Enfin, nous présenterons les modèles qui ont tenté d'expliquer ou même de prévoir l'évolution des formes de vente au détail.

les typologies des formes de vente au détail

Trois critères principaux sont utilisés pour classer les différentes formes de vente au détail : à partir des produits vendus, à partir des caractéristiques des comportements des clients de ces formes de vente, ou enfin à partir des caractéristiques des formes de vente elles-mêmes. Quels ont les principaux éléments à retenir ?

■ § 1. - types de produits et types de points de vente

Ces classifications ne présentent plus qu'un intérêt historique. Elles ont connu une réelle popularité lorsque les points de vente au détail étaient spécialisés dans un assortiment étroit et plus ou moins profond¹. Les caractéristiques de la famille de produits vendue définissaient alors directement le type du point de vente. Ces typologies continuent de servir de base aux nomenclatures statistiques adoptées par les systèmes de comptabilité nationale pour décrire le secteur du commerce spécialisé. En France, par exemple, les nomenclatures de l'INSEE adoptent les catégories suivantes pour classer les commerces de détail non alimentaires spécialisés : équipement de la personne, équipement du foyer, aménagement de l'habitat, etc². La principale justification de ce critère de classement remonte à la typologie des produits élaborée par Copeland. Selon l'auteur, les caractéristiques du produit déterminaient la manière de le vendre³. En effet, les caractéristiques du produit influençaient le processus de décision de l'acheteur. La voie est ainsi ouverte à une seconde typologie des points de vente, fondée cette fois sur les différences de comportement de leurs clients respectifs.

¹ La largeur de l'assortiment mesure la variété des catégories de produits proposées (par exemple : alimentation, textile, bazar). La profondeur de l'assortiment désigne le nombre de références proposées pour chaque produit (par exemple : le nombre de coloris et de tailles pour un même modèle de robe).

² On trouvera le détail de ces nomenclatures dans la publication annuelle INSEE Résultats : *Les comptes du commerce*, Paris.

³ Copeland M. (1924), *Principles of merchandising*, McGraw-Hill, New York (NY).

■ § 2. - types de comportement d'achat et types de points de vente

Dans ses travaux, Copeland avait proposé de distinguer trois catégories de produits⁴. Celles-ci recouvrent :

- Les **produits de commodité** (*convenience goods*), achetés sur la base de besoins précisément identifiés. Le produit doit alors répondre à une fonction précise, et l'acheteur cherche avant tout à consacrer le moins d'effort possible à cet achat. La disponibilité de ce produit dans le plus grand nombre possible de magasins est primordiale.
- Les **produits de comparaison** (*shopping goods*) exigent un effort plus important de la part de l'acheteur, dans la mesure où il existe des différences sensibles entre l'offre des différents producteurs, à la fois en termes de qualité et de prix. La recherche d'information sur le produit est alors une source directe de bénéfices pour le consommateur, qui sera prêt à lui consacrer des efforts parfois importants (achat d'un équipement ménager, par exemple).
- Enfin, les **produits de conviction** (*specialty goods*) sont associés à une attitude très forte de l'acheteur à leur égard. La marque du produit en est le principal vecteur. Le client retient une marque, et souvent une seule, pour une catégorie de produits donnée, et il refuse d'acheter toute autre marque. Il recherchera donc le magasin qui vend cette marque, et différera son achat si elle n'est pas disponible. L'achat d'un vêtement portant une griffe connue, ou d'un parfum de luxe, entrera dans la catégorie de l'achat de conviction.

Il est aisé de transposer cette typologie des produits aux magasins. On doit à Bucklin la typologie la plus proche du modèle de Copeland⁵ :

- Les **magasins de commodité** (*convenience stores*) sont fréquentés par le client pour des achats utilitaires, routiniers, souvent planifiés sur une base régulière, pour lesquels une liste-type de produits est achetée. Les « achats de la semaine » à l'hypermarché entrent dans cette catégorie. On fréquente aussi les magasins de commodité à titre de dépannage, pour acheter un produit qui manque, à l'improviste.

⁴ Copeland M. (1924), *op. cit.*

⁵ Bucklin L. (1968), « Retail strategy in the classification of consumer goods », *Journal of Marketing*, Vol. 32, n° 2, pp. 57-61.

- Les **magasins de comparaison** (*shopping stores*) font partie d'un ensemble de points de vente que l'acheteur fréquentera en vue de collecter de l'information préalablement à un achat important. Le magasin est alors utilisé en premier lieu comme une source d'informations. L'un des magasins visités est finalement retenu au terme d'un processus d'évaluation qui peut être long et complexe, et combiner de nombreuses sources d'information. Les clients fidèles à la vente par correspondance (VPC) consultent ainsi systématiquement plusieurs catalogues avant d'acheter un produit : il y a alors fidélité du client à une forme de vente (le catalogue) plutôt qu'à une enseigne (La Redoute ou Les 3 Suisses).
- Enfin, le **magasin de conviction** (*specialty store*) bénéficie d'une image très positive chez le consommateur. Il est automatiquement choisi pour une catégorie d'achats donnée, sans même qu'il y ait comparaison de l'offre des concurrents. Le statut de magasin de conviction est le résultat d'une stratégie de fidélisation de la clientèle à travers la création d'une offre perçue comme supérieure à celle des concurrents. Il faut souligner que le statut de magasin de conviction n'est pas associé à un positionnement de haut de gamme. Par exemple, la chaîne de *hard discount* Aldi a acquis en Allemagne un statut de magasin de conviction auprès d'une large proportion de la population.

L'inconvénient de cette typologie est de regrouper dans la même catégorie des formes de vente qui ont peu de caractéristiques communes, et qui ne sont même pas toujours en concurrence. Il est donc nécessaire de prendre également en compte des critères décrivant plus précisément l'offre des différents points de vente.

■ § 3. – typologies fondées sur les caractéristiques des points de vente

Il est aisé d'identifier un nombre limité de caractéristiques techniques, facilement mesurables, qui permettront de construire des types de points de vente. L'hypothèse implicite d'une telle démarche est que des magasins présentant les mêmes caractéristiques techniques seront en concurrence directe. Cette démarche présente pourtant un inconvé-

nient : le client peut percevoir comme concurrentes des formes de vente qui ont peu de caractéristiques techniques communes. Il est donc souhaitable de prendre en compte les perceptions par les clients de l'offre des détaillants.

A. - les caractéristiques techniques de la forme de vente

Un nombre limité de caractéristiques permet de décrire une forme de vente. On peut les résumer ainsi :

- La présence ou non de magasins.
- La surface des magasins. En France, les grandes surfaces en libre-service sont ainsi classées en fonction de leur surface de vente⁶.
- Le taux de marge. On opposera des magasins à taux de marge élevé à des magasins à taux de marge faible, associés en général à la pratique de prix réduits.
- Le niveau de prix – ou de gamme – dans la catégorie de produits. On opposera ainsi des formes de vente à prix élevé (ou haut de gamme) à des formes de vente à prix faible (ou bas de gamme).
- La rotation des stocks. Certaines formes de vente cherchent à faire tourner leur stock rapidement, alors que d'autres formes de vente acceptent de supporter une rotation plus lente. Il existe une relation entre la structure de l'assortiment et la rotation du stock : plus l'assortiment est profond, moins il tourne vite⁷.

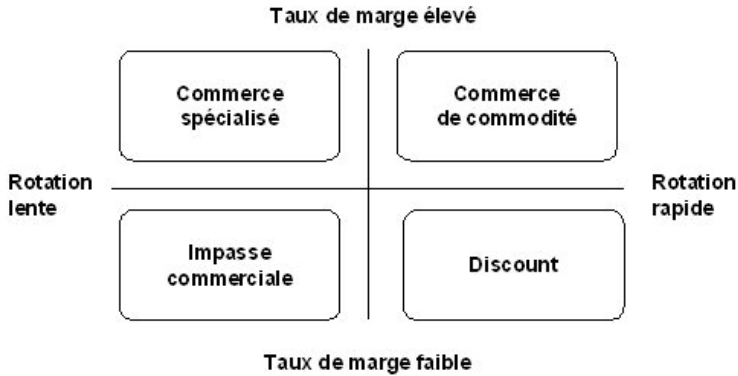
La combinaison de plusieurs de ces caractéristiques permet de construire des typologies des formes de vente, qui visent le plus souvent à identifier des groupes stratégiques de formes de vente en concurrence directe. A titre d'illustration, le schéma 1.1 décrit l'une de ces typologies, inspirée de Gist⁸.

⁶ Supérette : de 120 à 399 m² ; supermarché : de 400 à 2.500 m² ; hypermarché : plus de 2.500 m².

⁷ C'est l'une des raisons qui expliquent que le *hard discount* ne propose qu'une seule référence par type de produit.

⁸ Gist R. (1968), *Retailing : concepts and decisions*, John Wiley & Sons, New York (NY).

schéma 1.1.

un exemple de typologie des formes de vente au détail

Source : d'après Gist (1968), *op. cit.*

B. – les caractéristiques perçues de la forme de vente : le concept de polarité

La dynamique des formes de vente au détail a conduit au cours des soixante dernières années à une spectaculaire augmentation de la diversité de l'offre des détaillants. De ce fait, il est probable que la concurrence ne s'exerce plus seulement entre des magasins pratiquant la même forme de vente (concurrence intra-type), mais aussi entre magasins pratiquant des formes de vente différentes (concurrence inter-types). Le développement du commerce électronique ne fait qu'intensifier cette tendance, puisqu'il est désormais possible de trouver sur Internet une offre équivalente à celle de pratiquement n'importe quel type de magasin, voire largement plus.

La structure de ces ensembles concurrentiels devient alors un déterminant essentiel de la stratégie des détaillants. Tigert a proposé au début des années 1980 le concept de polarité commerciale (*retail polarity*) pour analyser ces regroupements entre formes de ventes différentes, mais pourtant concurrentes⁹. Pour cet auteur, deux dimensions peuvent structurer l'univers concurrentiel du commerce de détail : la **taille**

⁹ Tigert D. (1980), « The impact of change on retail strategy, structure and performance », *Proceedings of the ESOMAR Congress*, Amsterdam, pp. 235-277.

des magasins, d'une part, la **taille de leur assortiment**, d'autre part. Il est en effet symptomatique de constater dans tous les centres commerciaux le voisinage de petits magasins (moins de 300 m² de surface de vente), proposant un assortiment très étroit mais profond, et de très grandes surfaces, spécialisées ou généralistes, qui développent dans tous les cas un assortiment large.

Filser a suggéré de fonder l'identification des « pôles » concurrentiels proposés par Tigert sur les perceptions des points de vente par les consommateurs¹⁰. Les caractéristiques retenues pour mesurer ces perceptions sont les attributs des points de vente pris en compte par le client dans son processus de choix. Le concept de polarité perçue s'est avéré très opérationnel pour analyser les phénomènes de concurrence entre enseignes distribuant une même catégorie de produits. En outre, l'analyse dynamique du phénomène de polarité permet de mieux comprendre l'effet des changements de positionnement des enseignes dans le temps¹¹. L'émergence du commerce électronique conduit aujourd'hui à retenir l'opposition vente en magasin / vente sans magasin comme base d'une présentation des principales formes de vente au détail.

section II

la vente en magasin

Le point de vente est la forme la plus ancienne du commerce de détail. Le marchand, fixe ou itinérant, constitue la modalité la plus simple d'intermédiation entre l'offre d'un ou plusieurs producteurs et la demande des acheteurs. L'étymologie du terme « commerce » souligne cette idée d'interaction directe entre les parties prenantes. Il est symptomatique d'observer que la généralisation du libre-service, et la disparition du marchand qui en résulte, a entraîné l'émergence du terme « distribution », qui s'est progressivement substitué au terme « com-

¹⁰ Filser M. (1986), « Retail polarity : identification and implications for retail positioning », in Pellegrini L. et Reddy S. (éds.), *Distributive trades : an international perspective*, Franco Angeli, Milan, pp. 329-348.

¹¹ Lambrey B. et Filser M. (1992), « La polarité perçue des enseignes en distribution : une analyse dynamique », *Actes du 8^e Congrès de l'Association Française du Marketing*, Lyon, pp. 367-379.