

**LA CARACTÉRISATION DE LA RELATION PRODUCTEURS DE
MDD/DISTRIBUTEURS : UNE RELATION ENTRE CONTRAINTES ET
COOPÉRATION**

**THE CHARACTERIZATION OF THE PRODUCT LABELS PRODUCERS
AND RETAILERS RELATIONSHIP : BETWEEN CONSTRAINTS AND
COOPERATION**

**Sandrine Cadenat
Maître de Conférences
Université Paris 12
Laboratoire IRG Paris 12
61 ave du Général de Gaulle
94 010 Créteil Cedex**

**Mail : cadenat@univ-paris12.fr
Tél : 01 45 17 19 26
Fax : 01 45 17 19 28**

**Jean-Claude Pacitto
Maître de Conférences
Université Paris 12
Laboratoire IRG Paris 12/INRPME
61 ave du Général de Gaulle
94 010 Créteil Cedex**

**Mail : pacitto@univ-paris12.fr
Tél : 01 45 17 19 26
Fax : 01 45 17 19 28**

Les auteurs remercient l'université Paris 12 pour l'aide financière ayant permis la réalisation de cette étude ainsi que les membres de l'IRG (Institut de Recherche en Gestion) pour leurs remarques constructives.

LA CARACTÉRISATION DE LA RELATION PRODUCTEURS DE MDD/DISTRIBUTEURS : UNE RELATION ENTRE CONTRAINTES ET COOPÉRATION

THE CHARACTERIZATION OF THE PRODUCT LABELS PRODUCERS AND RETAILERS RELATIONSHIP : BETWEEN CONSTRAINTS AND COOPERATION

Résumé

Les MDD constituent, aujourd'hui, une réalité incontournable des économies développées. Leur progression, tant en France qu'à l'étranger, conduit aussi à s'interroger sur la relation fournisseur/distributeur. En effet, que cela concerne les produits proprement dits ou les processus à l'origine de ceux-ci, il est évident que la généralisation des stratégies MDD de la part des distributeurs a une influence directe sur la relation avec les fournisseurs. Toujours qualifiées de conflictuelles, les relations entretenues par les deux types d'acteurs doivent être appréhendées de manière spécifique dans le cas de la MDD.

Comment les producteurs caractérisent-ils leurs relations avec les distributeurs ? Jugée contraignante, la relation entre les producteurs et les distributeurs a pourtant des effets bénéfiques sur la gestion des premiers et du fait d'un contexte concurrentiel exacerbé, les partenaires s'engagent de plus en plus dans des processus collaboratifs où il s'agit de répondre conjointement aux nouveaux défis engendrés par le nouveau contexte.

MOTS CLES : Marques de Distributeurs, Relations producteurs/distributeurs, Coopération, Conflict, Contraintes, Compétitivité.

Abstract

Private labels have become a reality of evolute economies. Their growth, in France and in others countries, lead to question about the relationship between producers and retailers.

In fact, if we examine the product or its process of development, it's accepted by everyone today that the private labels evolution has a direct impact on how the retailers keep in touch with their providers. Even if many researches state about the conflicting relationships, we have to analyse them in the particular case of the private labels.

How producters characterize their relationships with the retailers ? Even if they think that relationships are constrained, they also recognize that there are positive consequences on their activity and competitiveness. The collaborative process they are engage in, are necessary to answer new challenges of the actual environment.

KEY WORDS : Private Labels, Producers/retailers relationships, Cooperation, Conflict, Constraints, Competitiveness.

INTRODUCTION

A l'origine positionnées sur le « bas prix », les MDD sont devenues, avec le temps, synonyme de qualité (Binninger, 2005).

Historiquement, les premiers produits à marque de distributeur ont été positionnés premier prix. Il s'agissait de copies des produits de marques, vendues à bas prix. C'est à l'époque une démonstration de puissance et de désolidarisation des producteurs (Moati, 2001). La copie de l'univers industriel était alors tout à fait naturelle pour acquérir les bases de ce nouveau métier de concepteur de marque.

La deuxième génération de MDD apparaît au milieu des années 80 après le lancement de produits génériques vendus sans marques par les distributeurs. Pour éviter la confusion entre produits drapeaux et produits génériques, ils décident alors de cautionner leurs produits en y apposant leur nom : c'est la naissance des marques d'enseigne qui restent, néanmoins, pour la plupart d'entre elles, de simples copies des marques nationales.

Toutefois, les MDD ne détiennent plus le monopole du prix bas et vont s'engager dans un processus de valorisation de leurs produits. Leur positionnement « Cœur de Gamme » devient alors celui de la meilleure alternative qualité/prix.

A partir du milieu des années 90, les enseignes de GMS, mises à mal par les hard-discounters et par la volatilité croissante du consommateur, vont développer la troisième génération de MDD, ressemblant à s'y méprendre aux marques nationales. Dotées d'un contenu marketing fort et véhiculant des promesses percutantes (le bio, le terroir, l'exotisme...) qui dépassent le simple rapport qualité-prix, ces MDD Premium attaquent des cibles haut de gamme ainsi que des marchés innovants jusque-là laissés aux seules marques nationales (Sordet et *alii*, 2001 ; Breton, 2004).

Toutefois, les efforts portés sur l'augmentation de la qualité des MDD n'ont pas suffi à enrayer la croissance des Hard Discounters. C'est donc sur l'offre d'entrée de gamme, jusqu'ici occupée par des produits sans marque ou de marques de fabricant de faible voire de notoriété nulle que les MDD se sont déployées depuis le début des années 2000.

En conséquence, les MDD sont aujourd'hui présentes sur les différents segments de marché (Premier Prix, Cœur de Gamme et Premium) ce qui explique l'évolution croissante de leurs positions tant en France que dans les autres pays.

Une étude de l'institut Datamonitor estime à 207 milliards d'euros le chiffre d'affaires réalisé par les marques de distributeurs en Europe en 2005. Ce qui leur confère 23% du marché des produits de grande distribution en valeur. Sur 5 ans, les ventes de MDD ont progressé de 7.5%. En 2005 toujours et pour la première fois, les marques de distributeurs ont atteint la barre des 40% de parts de marché en volume dans 4 pays : le Royaume Uni, la Suisse, l'Allemagne et la Belgique¹.

Pour ce qui concerne la France, l'année 2005 peut être aussi considérée comme une année historique. Là aussi pour la première fois, l'ensemble des références vendues sous la signature des distributeurs ou sous les marques qui leur sont réservées a représenté 32% des ventes en volume et 26% des ventes en valeur².

¹ Source Annuaire International de la MDD PLMA 2006.

² Source Annuaire International de la MDD PLMA 2006.

Le tableau 1 présente une synthèse du taux de pénétration des MDD dans différents pays développés. On constate que les marques de distributeurs sont un phénomène européen.

Tableau 1 : Part de marché des MDD en volume selon les pays en 2005

Pays	Part des MDD (produits alimentaires)
1. Suisse	49 %
2. Belgique	43 %
3. Grande-Bretagne	42 %
4. Allemagne	41 %
5. Espagne	33 %
6. France	32 %
7. Suède	28 %
8. Finlande	26 %
9. Portugal	25 %
10. Danemark	24 %
11. Pays-Bas	24 %
12. Italie	16 %

Source : PLMA, Association de fabricants de marques de distributeur, 2006

Pour autant, ce phénomène pourtant massif n'a pas suscité en France un intérêt proportionnel à son importance sur le plan académique, et notamment pour ce qui concerne l'étude des relations fournisseurs/distributeurs (Duyck et Filser, 2003, Paché, 2005).

De surcroît, et comme le souligne Machat (2005), lorsque des études sont menées sur ce thème, la perspective choisie est plus souvent celle du distributeur que celle du fournisseur. Enfin, on ajoutera que depuis l'étude de Jean (1998), peu de recherches ont été conduites sur le thème particulier de la relation fournisseur/distributeur dans le cadre de la MDD.

La grande majorité des fabricants de MDD sont des PME³. Or, le choix de fournisseurs PME pour les distributeurs n'est pas neutre (Bergès-Sennou et Caprice, 2003).

Du point de vue des fournisseurs, au-delà des conséquences d'une relation déséquilibrée, se pose le problème de la dépendance⁴ (Marchesnay, 1979 ; Messeghem, 2006). Quelle marge de manœuvre pour une entreprise qui dépend de un ou de quelques clients ?

Néanmoins cette dépendance souvent mise en avant lorsqu'il s'agit d'examiner les relations fournisseurs/distributeurs doit être relativisée et ceci pour deux raisons.

En premier lieu, il convient de souligner que si les fournisseurs sont de fait souvent sélectionnés, ils peuvent eux mêmes choisir leurs clients et beaucoup d'entreprises du secteur agro-alimentaire ont pris la décision de fabriquer des MDD sans que ce choix ait résulté de contraintes quelles qu'elles soient.

En second lieu, la gestion de la seule dépendance ne permettrait plus aux distributeurs de répondre aux défis générés par le nouveau contexte concurrentiel. Comme on le verra, la généralisation de la MDD a eu une conséquence : il faut désormais distinguer son offre de

³ Source Points de Vente 2005 citant une étude d'ACNielsen.

⁴ Marchesnay (1979) définit la dépendance « comme un attribut qualificatif de la relation d'échange de biens et services spécifiés entre deux unités disjointes, lorsque l'une d'entre elles est en mesure, sans réunir les conditions mises à l'intégration (droits de propriété, contrôle de la gestion, adhésion aux objectifs), de conformer la politique et la gestion de l'autre unité à ses propres intentions et actions, à la logique propre de son organisation ».

celle de ses concurrents et la construction de cette politique de différenciation passe par une implication de plus en plus forte des fournisseurs.

Les nouveaux contextes imposent la redéfinition des objectifs et c'est autour de ces objectifs que vont se construire les relations coopératives (Bagozzi, 1995).

Dans cette perspective, les contraintes qui résultent elles aussi, en partie, de ce nouveau contexte, peuvent se coupler avec des processus coopératifs, la contrainte n'étant pas ici exclusive de toute autre modalité relationnelle mais bien souvent au contraire, le déclencheur des stratégies de coopération.

On oublie en effet, un peu trop souvent, que les contraintes existent aussi pour les distributeurs et qu'ils ne peuvent se contenter de simplement les répercuter car ce qui est en jeu ici c'est bien la structuration de leur chaîne de valeur, et les fournisseurs sont partie intégrante de celle-ci. Chaque acteur étant dépendant de l'autre, la coopération devient un comportement non plus seulement nécessaire mais aussi vital (Bowersox et *al.*, 1980).

La construction ou l'approfondissement des compétences passent inévitablement par des processus d'interaction répétés qui peuvent s'apparenter à de la coopération et cette coopération peut se construire autour de relations pas ou peu structurées par la confiance (Young et Wilkinson, 1989). De la même manière, la notion d'engagement, centrale dans la littérature relative aux relations producteurs/distributeurs (Hakansson, 1982), est susceptible d'être appréhendée selon plusieurs modalités.

D'une part, il peut exister un engagement fondé sur la confiance qui va structurer la relation coopérative (Johnson et Black, 1996). D'autre part, on peut observer un engagement fondé sur la volonté de maintenir une relation avec un partenaire donné et ce par des investissements successifs et l'acceptation de certains sacrifices à court terme (Morgan et Hunt, 1994). Dans ce dernier cas l'intérêt à agir oblige à dépasser l'étude de la relation interprétée à l'aune de la seule grille de lecture coopération/conflictualité.

Ce sont ces questions que notre enquête a voulu explorer et dans ce travail nous nous intéresserons plus particulièrement à la caractérisation de la relation producteurs/distributeurs en fonction des contraintes perçues par les premiers et de leur évaluation du caractère coopératif ou non de leur relation.

Nous essaierons de montrer que l'examen des contraintes ou du niveau de contrainte perçu est inséparable des avantages que les fournisseurs sont en mesure de retirer de cette relation soumise de fait à de fortes pressions. De ce point de vue, la coopération est tout autant une conséquence qu'une nécessité. Dans cette perspective, Hetzel (2004) n'hésite pas à évoquer la nécessaire « *connexité des parties prenantes* ». Sans aller jusque là, chaque acteur trouve néanmoins un avantage à coopérer et la relation peut alors être créatrice de performance, la performance correspondant à la fois au degré d'accomplissement des objectifs des partenaires de la relation (Anderson et Coughlan, 2002) et à l'obtention d'un avantage financier ou concurrentiel (O'Toole et Donaldson, 2002 ; Claro *et alii*, 2003).

Nous présenterons la méthodologie dans une première partie, puis nous discuterons des résultats dans une seconde partie, enfin nous montrerons les limites de la présente étude.

1. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON.

1.1. Méthodologie de l'enquête

La première difficulté lorsque l'on s'intéresse aux producteurs de marques de distributeur est de disposer d'une base de données fiable répertoriant ceux-ci ou une partie de ceux-ci. En effet, deux difficultés se posent à ce niveau :

En premier lieu, le nombre d'entreprises concernées a ces dernières années évolué très fortement et dans le sens d'une augmentation. La poussée des produits MDD dans les linéaires a eu logiquement des répercussions sur le nombre d'entreprises fabricant de tels produits.

En second lieu, beaucoup d'entreprises ne communiquent pas sur leur activité MDD et pour beaucoup d'entreprises de l'agroalimentaire répertoriées dans telle ou telle base de données il n'est souvent donné aucune indication quant à leur activité MDD ou la part du chiffre d'affaires représenté par celle-ci.

Pour autant, de nombreuses manifestations ayant pour objet le thème des MDD ont vu le jour avec une fréquence plus ou moins régulière.

Dans ce cadre, peuvent être mis à la disposition des participants des catalogues répertoriant les entreprises présentes. De la sorte, nous avons utilisé le catalogue 2005 édité à l'occasion du salon international des marques de distributeurs alimentaires.

Après élimination des entreprises étrangères, nous avons pu disposer d'une base de 413 entreprises.

Le choix du secteur agroalimentaire n'est pas circonstancié. Il nous a paru en effet, que compte tenu d'une part de son ancienneté dans la genèse de la MDD en France et en Europe et d'autre part de sa prééminence pour ce qui concerne les parts de marché, nous étions en présence d'un secteur disposant d'un recul nécessaire pour pouvoir juger de l'évolution de la relation producteur/distributeur et sur lequel pèsent évidemment des contraintes élevées du fait même d'une concurrence de plus en plus forte due au nombre sans cesse croissant d'acteurs.

L'enquête a été réalisée par voix téléphonique par des étudiants de l'EDS (Essec Direct Service).

Comme souvent pour ce type d'enquête, nous avons utilisé la méthode de l'informateur clé (Heide et John), c'est-à-dire que nous avons sélectionné deux types possibles de répondant : le dirigeant de l'entreprise ou le directeur commercial et/ou marketing.

La répartition des répondants est assez équilibrée avec un léger avantage pour les dirigeants de l'entreprise.

Sur les 417 entreprises interrogées, 69 ont répondu soit un **taux de réponse de 16.7 %**.

La première catégorie de questions visait à disposer d'informations générales sur l'entreprise (nombre d'employés, taille de l'entreprise, existence d'un service marketing et/ou commercial dédié aux MDD, part de la MDD dans le CA et répartition par type de distributeur (GMS/Hard discounters), évolution de cette part de marché, ancienneté dans la production des MDD). La seconde partie du questionnaire avait pour objectif de mesurer les contraintes engendrées par la fabrication des MDD, telles que perçues par les producteurs. Nous avons évidemment différencié dans notre questionnaire GMS et Hard discounters, partant du postulat que l'implication du fabricant dans le processus d'élaboration du produit pouvait varier en fonction du profil du distributeur. Par ailleurs, l'offre des hard-discounters étant essentiellement construite à partir de MDD vendues à bas prix et souvent présentée dans les cartons d'origine, nous avons posé l'hypothèse que les contraintes financières et logistiques imposées par ce type de distributeurs étaient plus fortes que celles provenant des GMS.

Enfin, dans un dernier temps, le questionnement auprès des interviewés nous a permis d'appréhender le sentiment de collaboration perçue par les producteurs avec leurs clients dans le cadre de la fabrication des MDD et de mesurer l'impact de cette activité sur la compétitivité de l'entreprise.

1.2. Caractéristiques de l'échantillon

1.2.1. Quels types d'entreprise ?

On estime que près de 86% des fabricants de MDD⁵ sont des PME. Tenant compte des derniers acquis de la recherche en PME et des directives de la commission européenne, nous ne retiendrons le qualificatif PME que pour les entreprises dont l'effectif varie de 1 à 250 salariés. De ce point de vue et comme on peut le voir au tableau 1, seules un peu plus de 65% des entreprises interrogées sont des PME. On remarquera que ce sont les moyennes entreprises (de 50 à 249 salariés) qui sont le mieux représentées, ce qui est logique compte tenu de l'importance des investissements nécessaires pour survivre dans le secteur de l'agroalimentaire. Néanmoins le pourcentage de petites entreprises (23.4%) est loin d'être négligeable de même d'ailleurs que celui des grandes entreprises (plus de 250 salariés).

Tableau 2 : Répartition des entreprises en fonction des effectifs

Effectifs	Ventilation des entreprises
De 1 à 49 salariés	23.4%
De 50 à 249	41.8%
De 250 et +	34.3%

43.5% des entreprises appartiennent à un groupe. Concernant leur organisation notamment concernant l'existence ou non d'un service commercial ou marketing, on notera que 97% des entreprises de l'échantillon déclarent posséder un service commercial, près de 67% un service marketing et pour près d'un tiers un service marketing strictement dédié aux MDD.

Il est à noter que les entreprises sont plus nombreuses à posséder un service commercial qu'un service marketing strictement entendu. Compte tenu de la proportion de PME dans l'échantillon et surtout de moyennes entreprises, ceci s'explique aisément. Ainsi diverses études (Leray, 1999 ; Pacitto, Julien et Bizeul, 2006) montrent que pour la majorité des moyennes entreprises, la fonction marketing est assumée majoritairement par le service commercial et que dans ce type de structure, commercialisation et marketing sont souvent confondus.

Dans cette perspective, le pourcentage d'entreprises possédant un service commercial dédié aux MDD est loin d'être négligeable et montre clairement que la relation avec la grande distribution n'est pas sans conséquences sur la structuration interne des entreprises.

⁵ Points de Vente 2005 d'après une étude d'ACNielsen.

1.2.2 La MDD : activité résiduelle ou fondamentale ?

Tableau 3 : Répartition des entreprises en fonction des types de produits fabriqués

Entreprises fabricant une ou plusieurs marques nationales	Entreprises fabricant des MDD <i>premium</i>	Entreprises fabricant des MDD <i>cœur de gamme</i>	Entreprises fabricant des MDD <i>premier prix</i> pour les GMS	Entreprises fabricant des MDD pour les hard discounters
90%	72.5%	74%	74%	65%

Les résultats tels que révélés par le tableau 3 montrent clairement que peu d'entreprises fabriquent exclusivement des MDD. 90% des PME gèrent, en effet, une ou plusieurs marques nationales⁶. Dans cette perspective, ces entreprises ne sont pas dans une situation de simple sous-traitance vis-à-vis des distributeurs. Qu'il soit PME ou grande entreprise, le fabricant de MDD n'a pas une activité orientée exclusivement vers ce type de marché. C'est souvent d'ailleurs l'existence de cette ou de ces marques nationales qui a permis à l'entreprise d'être sélectionnée par la grande distribution.

On remarquera aussi que la distribution dans le type de produit fabriqué est assez équilibrée. Il n'y a pas de stratégie de focalisation sur un type de MDD en particulier. On peut alors s'interroger sur l'existence de compétences-clés spécifiques dans la fabrication d'un produit Premium (positionnement qualitatif), d'un produit cœur de gamme (positionnement axé sur le rapport qualité prix) ou d'un produit premier prix.

Tableau 4 : Répartition des entreprises en fonction du poids des MDD dans le chiffre d'affaires total

Part du CA MDD	Ventilation des entreprises
De 1 à 19%	12.5%
De 20 à 39%	39.1%
De 40 à 59%	25%
De 60 à 100%	23.4%

Les données révélées par le tableau 4 sont intéressantes et cela pour plusieurs raisons :

En premier lieu, elles nous renseignent sur le niveau de dépendance des producteurs vis-à-vis des distributeurs. Il est souvent avancé que les producteurs de MDD, surtout lorsqu'il s'agit de PME, sont dans une situation de dépendance dans le sens où ils travaillent exclusivement ou presque avec un ou plusieurs distributeurs et que leur CA est majoritairement généré par l'activité MDD. Au regard des données de l'enquête rien n'est moins sûr. Si la part du CA généré par les MDD est loin d'être négligeable, on remarquera que seul un quart des entreprises de l'échantillon réalise entre 60 et 100% de son CA avec les seules MDD (alors que les PME représentent 65% des entreprises interrogées).

⁶ Cette proportion est légèrement inférieure à la réalité des entreprises européennes puisque le PLMA situe à 20% la proportion des fournisseurs qui produisent exclusivement des MDD (Intervention de Jean Pierre Bonvallet, 9^{ème} colloque E. Thil, septembre 2006)

Le poids des MDD est inférieur à 40% pour plus de la moitié des entreprises. Ces scores nous interdisent, en conséquence, de conclure à une relation de forte dépendance des industriels à l'égard des distributeurs, liée à l'activité MDD.

2. RÉSULTATS ET DISCUSSION

2. 1. Des contraintes dénaturantes⁷...

Quel que soit le type de distributeur (GMS ou Hard-discounter), les fabricants de MDD perçoivent globalement leur relation avec la grande distribution comme contraignante.

Les résultats de l'enquête révèlent que ce sont surtout les contraintes liées à la qualité et à la maîtrise des coûts qui sont les plus fortement ressenties (tableau 5). Ces résultats ne sont pas surprenants si l'on se souvient que près de 65% des entreprises de l'échantillon sont des PME (moins de 250 salariés). Ces domaines, pour diverses raisons, (manque de compétences ou de ressources ou les deux) sont souvent mal maîtrisés par ces entreprises. De surcroît, ils nécessitent une refonte des schémas organisationnels à laquelle les dirigeants sont le plus souvent très réticents. Il en est ainsi pour la maîtrise des coûts, qui n'est pas sans conséquences sur le mode de gestion même des PME par la rationalisation qu'elle entraîne de facto.

Tableau 5 : Niveau de contraintes perçues avec les GMS

	Sur vos marques	Sur les MDD CG ou premium	Sur les MDD premiers prix
Contraintes de temps	3.01	3.16	3.25
Contraintes liées à la qualité	3.54	3.85	3.67
Contraintes liées aux processus de production à mettre en place	2.88	2.90	2.80
Contraintes liées à la maîtrise des coûts	3.27	3.72	3.47
Contraintes liées à la logistique	3.65	3.40	3.40
Contraintes liées à l'exclusivité dans le temps	2.26	2.28	2.02

Echelle de 1 à 5 (de très faiblement à très fortement)

Tableau 6 : Niveau de contraintes perçues avec les Hard Discounters

	Sur les MDD
Contraintes de temps	3.5
Contraintes liées à la qualité	3.55

⁷ Le courant dit de la dénaturation (Torrès, 1998) soutient que certaines PME du fait de leurs relations particulières avec des grandes entreprises perdent leurs caractéristiques premières pour adopter des modes de gestion et de structuration qui sont ceux de la grande entreprise. De fait, c'est une remise en cause de la thèse de la spécificité de la PME. En effet si ces PME abandonnent au fur et à mesure de l'approfondissement de leurs relations avec les grandes entreprises leurs caractéristiques premières, sont-elles encore des PME au sens où on l'entend généralement?

Contraintes liées aux processus de production à mettre en place	2.84
Contraintes liées à la maîtrise des coûts	3.71
Contraintes liées à la logistique	3.42
Contraintes liées à l'exclusivité dans le temps	1.91

La perception des contraintes par les fournisseurs dépend aussi du particularisme de leur mode de gestion, c'est celui-ci qui est aujourd'hui remis en cause de par leur relation avec la grande distribution. Les fabricants ressentent d'autant plus ces contraintes qu'elles tendent à dénaturer leur système de gestion originel (Torrès, 1998) et les obligent à structurer leurs organisation autour de fonctions nouvelles pour eux comme la logistique et la qualité où à repenser en profondeur leur chaîne de valeur pour mieux maîtriser les coûts.

Dans le cas de la qualité, les entreprises ont dû, de surcroît, s'adapter à un environnement normatif en pleine mutation. En effet, en 2003, la FCD⁸ a décidé de se joindre au HDE⁹ et a contribué avec la collaboration des enseignes françaises à faire évoluer l'IFS (International Food Standard), référentiel de sécurité alimentaire. Dans sa version 4, la maîtrise des processus tient une place importante. Les moyens d'analyse et de maîtrise de la sécurité alimentaire y sont décrits spécifiquement, à l'instar du BRC¹⁰. S'y ajoutent des recommandations pour la gestion des problématiques émergentes (OGM, allergènes, traçabilité). Le respect des exigences de cette norme "privée" s'impose désormais à tout industriel agroalimentaire qui désire élaborer des produits à marque de distributeur du moment que l'enseigne est membre de l'une des fédérations propriétaires de l'IFS : la FCD (Paris) et le HDE (Berlin). Force est de constater que des progrès significatifs en matière de sécurité alimentaire dans l'industrie sont chronologiquement concordants avec le développement des MDD...

Fondamentalement, c'est la nature même des processus habituellement à l'œuvre dans les PME qui est remise en cause. L'effort de rationalisation oblige ces entreprises à formaliser leurs processus et à renoncer en partie à un mode de coordination (le plus souvent l'ajustement mutuel) au profit de procédures plus standardisées.

Les contraintes liées au temps, de ce point de vue, sont perçues comme moins « dénaturantes » parce que reliées à un avantage traditionnel des PME : leur capacité à répondre rapidement aux exigences de la clientèle.

Dans cette perspective, les contraintes telles que perçues par les fabricants révèlent la difficulté d'un processus d'ajustement qui ne peut que s'effectuer sur la durée.

Ajoutons que la prise en compte de ces contraintes a un impact sur les coûts et qu'au moment où les distributeurs demandent aux fabricants de MDD des efforts conséquents dans ce domaine, ces derniers doivent investir dans la mise en œuvre de nouvelles techniques de gestion jusque là peu ou pas maîtrisées.

⁸ Fédération du Commerce et de la Distribution.

⁹ Hauptverband des Deutschen Einzelhandels, organisme qui réunit la majorité des distributeurs allemands et qui a créé en 2002 le référentiel IFS (International Food Standard).

¹⁰ Le British Retail Consortium (BRC) qui regroupe les plus importants distributeurs britanniques a développé dès 1999 deux référentiels pour la vérification des entreprises leur fournissant des produits à marque de distributeur : le **BRC Food** pour les produits MDD et le **BRC IOP** pour les produits d'emballage sous MDD. L'obtention du certificat BRC est un pré-requis pour prétendre fabriquer des MDD.

2.2. ...Et structurantes

Nous avons souligné dans notre introduction, le danger qu'il y a à examiner les relations fabricants de MDD/distributeurs sous l'angle de la seule dépendance et de ne voir dans les premiers que des entreprises contraintes sans aucune marge de manœuvre. Si comme on l'a vu les contraintes existent, la dépendance souvent mise en avant est loin d'être avérée. L'acceptation des contraintes de la part de ces entreprises résulte aussi du fait que celles-ci à terme génèrent ou sont susceptibles de générer des compétences nouvelles et permettent ainsi d'accroître leur compétitivité. De ce point de vue les contraintes sont d'autant plus acceptées qu'elles sont perçues comme porteuses de perspectives d'avenir (Dwyer, Schurr et Oh, 1987).

Si les contraintes existent et pèsent lourdement sur les fournisseurs, celles-ci peuvent se transformer en atouts pour les entreprises.

Une enquête réalisée par le cabinet PHB consultants auprès de 300 PME fabricant des MDD¹¹ révèle que 93% des entreprises interrogées sont satisfaites de leurs relations avec les distributeurs en ce qui concerne la qualité, 92% pour ce qui concerne la logistique et 91% pour la production et le cahier des charges. Ces chiffres montrent à l'évidence l'intérêt des entreprises à travailler avec la grande distribution et l'apprentissage qui en a résulté dans des domaines jusqu'alors peu ou mal maîtrisés par elles (Machat, 2001).

Les résultats de notre enquête révèlent des résultats similaires. Près de 90% (88.4%) des entreprises de notre échantillon établissent un lien entre le fait de fabriquer des MDD et l'amélioration de leur compétitivité.

La maîtrise des coûts, des processus de production, de la qualité et de la logistique constituent les quatre domaines où les entreprises reconnaissent avoir le plus appris (tableau 7). De leur point de vue, ce sont ces quatre éléments qui ont le plus contribué à l'amélioration de la compétitivité.

Tableau 7 : Amélioration des différents indicateurs (Taux de réponses positives)

	France
Maîtrise des coûts	80%
Maîtrise des processus liés à la qualité des produits fabriqués	67%
Maîtrise des processus de production	66%
Maîtrise de la logistique	51%
Maîtrise de la gestion du temps	38%
Maîtrise des processus de négociation	33%

Par la fabrication de MDD, les industriels peuvent aussi espérer une réduction des coûts inhérents à la fabrication de leurs propres marques par un transfert partiel des coûts fixes aux MDD et des conditions d'achat de matières premières plus favorables. Ceci se vérifie pour les entreprises que nous avons interrogées puisque 68% des entreprises constatent une évolution favorable de la rentabilité globale depuis la production des MDD quand 27,5% ne constatent aucune évolution et 4,5% seulement confirment un impact négatif des MDD sur la rentabilité globale.

¹¹ Points de vente du 20 mars 2006.

L'impact est à nuancer en fonction du type de MDD, puisque si la rentabilité est plutôt forte sur les MDD Premium, elle est moyenne sur les MDD cœur de gamme et plutôt faible sur les MDD premiers prix.

Fondamentalement, les processus d'apprentissage générés par la relation producteurs/distributeurs ont permis aux premiers d'acquérir de nouvelles compétences et plus globalement de redéfinir leur « capacité » (Marchesnay, 2002). On notera que ces compétences, cette nouvelle « capacité », peuvent déboucher sur la captation de nouvelles clientèles et permettre de repositionner durablement les entreprises concernées. Ainsi, 33% des fabricants interrogés ont repositionné leur(s) marque(s), 27% des entreprises ont réduit le nombre de références proposées et 14% d'entre elles ont d'ores et déjà fait disparaître une ou plusieurs marques du marché.

Les modifications apportées au portefeuille de marques sont significativement liées au fait de posséder un service dédié aux MDD. On peut ainsi supposer que les décisions stratégiques liées aux marques nationales d'une part, et aux MDD d'autre part, sont conduites de manière complémentaire, même si les processus de négociation restent bien distincts.

Au-delà des compétences, la grande distribution, a constitué indéniablement pour ces entreprises une opportunité : celle de permettre une adaptation accélérée aux nouvelles conditions imposées par le secteur agro-alimentaire et en conséquence permettre une reconfiguration organisationnelle nécessitée par les nouvelles exigences de l'environnement (notamment en matière de qualité). L'image communément admise d'un fournisseur pressuré et ne disposant d'aucune marge de manœuvre doit être reconsidérée. Ainsi dans une étude portant sur 131 entreprises fournisseurs de la grande distribution, Machat (2005) établit clairement que celles-ci ne font pas que subir les pressions de leurs clients et qu'elles disposent de marges de manœuvre conséquentes. Dans bien des cas, le fait de fabriquer des MDD résulte d'une décision délibérée et les entreprises n'ignorent pas le niveau de contraintes auquel elles seront exposées. Dans notre enquête, 31% des entreprises ont fait le choix de la MDD de manière pro-active sans avoir été sollicitées par un distributeur.

Au travers de ce niveau de contraintes c'est aussi un contexte de déclenchement de l'adaptation que les fournisseurs recherchent et au-delà de l'adaptation, des mécanismes susceptibles d'accroître leur compétitivité.

2. 3. Coopération ou simple processus d'adaptation au nouveau contexte ?

Quelle que soit la définition que l'on donne de la coopération, celle-ci suppose trois conditions (Paché, 2005) : en premier lieu, elle nécessite de la part des partenaires un engagement à long terme autour d'un projet collectif ; en second lieu, elle nécessite un partage transparent des profits joints et enfin des comportements de solidarité s'appuyant sur une confiance mutuelle.

Si la deuxième condition est plus difficile à évaluer, il est indéniable que les deux autres sont présentes mais avec une intensité très variable. La troisième condition peut ainsi s'évaluer au travers des transferts de compétences consentis par les partenaires sans pour autant que des relations de confiance durables s'établissent entre les partenaires. Les résultats de l'enquête révèlent par exemple, une collaboration assez forte lorsqu'il s'agit d'élaborer les produits (Cadenat, Menvielle, Pacitto, 2007). De la même façon et comme on le verra les partenaires ne sont pas fermés aux démarches de partage de ressources et de compétences.

Pour certains auteurs (Donada et Nogatchewsky, 2005), seul le troisième point permettra de qualifier une coopération d'harmonieuse.

D'une certaine manière, la conflictualité n'exclut pas la coopération, la concurrence exacerbée entre enseignes et la montée en puissance de l'ECR¹² (Benoun et Héliers-Hassid, 2005) obligent les acteurs à coopérer avec plus ou moins d'intensité et à transférer ou partager des savoir-faire. Cette coopération peut-elle être, pour autant, qualifiée de partenariale (Dion et Sueur, 2006) ?

Globalement, et comme le montrent les résultats de l'enquête (tableaux 8 et 9), la relation, et quel que soit le type de distributeur, est jugée plutôt coopérative. Plus de 60% des entreprises enquêtées jugent leur relation avec les distributeurs comme étant coopérative dans le cadre des MDD. On est loin ici de la relation conflictuelle souvent mise en avant pour caractériser les relations fournisseurs/distributeurs. Même pour le cas particulier des hard-discounters, le score obtenu en additionnant les modalités coopérative et très coopérative reste élevé (68.4%). Toutefois, peu d'entreprises jugent leur relation très coopérative. Le choix très majoritaire de la modalité « plutôt coopérative » révèle un certain état de nécessité. L'objectif n'étant pas forcément d'établir ou de tenter d'établir des relations « harmonieuses » mais de limiter de part et d'autre les comportements opportunistes (Messeghem, 2006). Coopérer résulte souvent et plus simplement de la prise de conscience que la poursuite d'objectifs individualistes peut entraîner des surcoûts préjudiciables aux deux parties (Dornier et Fender, 2001). Cette prise de conscience peut être le préalable à l'établissement de relations de confiance sur le long terme mais l'un ne nécessite pas forcément l'autre (Young et Wilkinson, 1989).

Tableau 8 : Niveau de coopération perçue dans la relation fabricants/distributeurs GMS en fonction des produits

sur vos marques	
Niveau de coopération	%
Très coopérative	9.7
Plutôt coopérative	48.4
Neutre	12.9
Plutôt conflictuelle	25.8
Très conflictuelle	3.2
sur les MDD CG ou Premium	
Niveau de coopération	%
Très coopérative	16.7
Plutôt coopérative	55
Neutre	13.3
Plutôt conflictuelle	11.7
Très conflictuelle	3.3
sur les MDD Premiers prix	
Niveau de coopération	%
Très coopérative	5.8
Plutôt coopérative	55.8
Neutre	23.1
Plutôt conflictuelle	11.5
Très conflictuelle	3.8

¹² Efficient consumer response.

Tableau 9 : Niveau de coopération perçue dans la relation fabricants/distributeurs hard-discount

sur les MDD	
Niveau de coopération	%
Très coopérative	7.9
Plutôt coopérative	60.5
Neutre	15.8
Plutôt conflictuelle	15.8
Très conflictuelle	0.0

Notons que la coopération perçue est différente suivant le type de distributeur et suivant le type de produit concerné. Ainsi, la coopération perçue avec les GMS est plus forte dans le cadre des relations qui traitent les MDD que celles qui concernent leurs propres marques. Par ailleurs, c'est sur les MDD *cœur de gamme* et *Premium* que la coopération est la plus forte (71.7%). C'est en général sur celles-ci que s'exprime le plus souvent l'innovation. Signalons, enfin, que le sentiment de collaboration est plus fort avec les hard-discounters (68.4%) qu'avec les GMS dans le cadre des MDD *premiers prix* (61.6%).

La coopération résulte aussi des défis imposés par le nouveau contexte. Dans un contexte d'exacerbation concurrentielle, les distributeurs doivent en effet, surmonter un nouveau défi : valoriser des ressources déjà existantes de même que renouveler leur stock initial de ressources. L'objectif étant de soutenir un positionnement (stratégie de confortement) ou bien de le redéfinir. Les résultats révélés par l'enquête notamment ceux concernant les processus de collaboration, ne s'expliquent pas autrement. Dans un contexte marqué par la généralisation des marques de distributeur, le principal défi n'est plus seulement de proposer une offre mais aussi de la différencier. La grande nouveauté de ces dernières années, qui résulte de ce nouveau contexte, est que les distributeurs ont compris que les producteurs étaient aussi partie intégrante de leur système d'offre (Koenig, 2004) et plus seulement de simples sous-traitants. Il ne s'agit donc plus de gérer une relation autour d'une prestation convenue mais bien de générer de nouvelles compétences. Cette génération nécessite des interactions plus soutenues, des investissements plus conséquents. Il est intéressant de constater que les distributeurs n'hésitent plus à investir et à s'investir dans les processus de production des fournisseurs. De la même façon, les fournisseurs procèdent à des réaménagements structurels susceptibles de rendre plus efficiente la relation d'échange (structures marketing strictement dédiées aux MDD).

Ce réalisme qui préside à la structuration de la relation est conforté, selon nous, par les réponses apportées à la question posée sur le caractère équilibré ou non de celle-ci. Seules 43.5% des entreprises jugent leur relation avec la grande distribution équilibrée. On peut être surpris par le fait qu'elles sont 50% dans le cas des hard discounters.

Tableau 10 : Caractérisation de la relation fabricants/distributeurs sur les MDD (tous types confondus)

	Avec les GMS	Avec les Hard Discounters
Plutôt équilibrée	43.5%	50%
Plutôt déséquilibrée	56.5%	50%
Si relation équilibrée :		
Plutôt partenariale	83.9%*	68.2%**
Plutôt non partenariale	16.1%	31.8%

* Soit 36.5% de l'échantillon total

** Soit 34.1% de l'échantillon total

Les raisons mises en avant pour expliquer ce jugement résident principalement dans le déséquilibre ressenti qui existe entre les fournisseurs et les distributeurs, les premiers ne disposant pas des mêmes ressources lorsqu'il s'agit de négocier. C'est d'ailleurs dans cette phase que les doléances sont les plus fortes. Les fournisseurs reprochant aux distributeurs une gestion à court terme, notamment dans l'établissement de contrats annuels. Lorsqu'elles estiment que la relation est équilibrée, plus de 80% des entreprises n'hésitent pas à qualifier de partenariale leur relation avec la grande distribution mais elles ne sont plus que 68% dans le cas du hard discount.

En résumé, sur l'ensemble de l'échantillon interrogé, **le sentiment de coopération est fort** (71.7% sur les MDD *cœur de gamme* ou *premium* et 61.6% sur les MDD *premiers prix* avec les **GMS** ; 68.4% avec les hard-discounters) **sans pour autant pouvoir qualifier cette relation de partenariale** (36.5% des fabricants la jugent partenariale avec les **GMS** et 34.1% avec les hard discounters). Signalons, à ce stade, qu'il n'existe aucune corrélation entre l'existence d'une relation partenariale et l'amélioration de la compétitivité des producteurs.

Concernant la prise en compte des contraintes des fournisseurs par les distributeurs, si une majorité d'entreprises (tableau 11) estiment que celles-ci sont effectivement prises en compte, pour autant, un pourcentage significatif d'entre elles estiment (24 et 20%) qu'elles ne le sont pas du tout. On remarquera que même lorsque la réponse est positive (prise en compte des contraintes), seules 33% (relation avec les **GMS**) et 23 % (relation avec les hard discounters) des entreprises déclarent avoir bénéficié d'un soutien effectif de la part du distributeur. Ces scores ne sont pas négligeables mais montrent dans tous les cas que le paradigme relationnel annoncé (Lepers, 2003) est loin de s'être substitué au paradigme transactionnel. De la même manière, il n'est pas sans intérêt de constater que c'est la modalité « oui parfois » qui obtient le meilleur score. On peut penser que la prise en compte des contraintes ne découle pas de processus naturels ou d'une culture commune fondée sur la confiance mais plutôt de négociations serrées.

Tableau 11: contraintes prises en compte par les distributeurs ?

GMS	
	% des entreprises
Non pas du tout	24.6
Oui souvent	20.3
Oui parfois	34.8
Cela dépend	20.3

Hard discount	
Non pas du tout	20
Oui souvent	20
Oui parfois	32.5
Cela dépend	27.5

Si les distributeurs soutiennent dans une proportion significative leurs fournisseurs, ce soutien est assez ponctuel. Il s'agit plus ici d'optimiser une stratégie globale d'adaptation que de participer au développement harmonieux d'une relation qui se structure souvent autour de négociations conflictuelles

Dans un contexte où les producteurs sont de plus en plus sollicités par les distributeurs, la substituabilité (Marchesnay, 1979) des partenaires devient plus difficile (Cova et Salle, 1992), plus aléatoire et oblige les distributeurs à aller au-delà d'une simple relation de sous-traitance. De la même façon, la sophistication croissante des produits renchérit les coûts de transfert. Pour chacun des partenaires la relation devient « essentielle » (Marchesnay, 1979) et les incite à s'engager dans des processus sinon coopératifs du moins plus interactifs (Carter et *al.*, 2000). Il est difficile néanmoins de qualifier cette relation d'harmonieuse. L'évolution notable révélée par les résultats de l'enquête, est que les contraintes à défaut d'être toujours partagées sont de plus en plus prises en compte par les distributeurs et que cela se manifeste concrètement de la part de ces derniers par des soutiens dans des domaines peu ou mal maîtrisés par les fabricants de MDD. S'agit-il pour autant d'engagements sur le long terme tels que décrits notamment par la littérature (Andersson, Johanson et Silver, 1996 ; Manzano, 1997) ?

Les résultats de l'enquête ne permettent pas de conclure dans ce sens. Face à des contextes suscitant des défis nouveaux et des réorientations assez conséquentes de leurs stratégies, il est difficile tant pour les producteurs que les distributeurs de s'engager durablement¹³. L'horizon temporel des relations est largement dominé par le court et moyen terme et donc par l'extrême contingence. Les stratégies des acteurs évoluent donc en fonction de ces contextes extrêmement changeants. La flexibilité exigée par ces nouveaux contextes (Ndubisi et *al.*, 2005)¹⁴ et les nécessaires politiques de différenciation poussent autant à une maximisation du niveau de contraintes imposé aux producteurs qu'à la recherche de réponses communes et d'une capacité renforcée. Ce ne sont plus simplement des produits moins chers qui sont mis en rayon mais de plus en plus des produits élaborés. Dans cette perspective, disposer de ressources nouvelles et bâtir de nouvelles compétences deviennent des objectifs partagés. Ce sont en dernier lieu des systèmes d'offre qui s'affrontent où l'avantage concurrentiel va dépendre de la capacité des entreprises à les faire évoluer, en d'autres termes à les reconfigurer. Cette reconfiguration ne peut être effectuée sur le long terme, elle s'opère de façon pragmatique et contingente en fonction des défis du moment et de l'état du stock de ressources. Ainsi et face au défi de la flexibilité, les processus de négociation (sur les prix, quantités, qualité) qui étaient porteurs de conflictualité parce que révélateurs de divergences d'intérêts et donc d'incompatibilité d'objectifs (Dietsch, 1996) n'apparaissent plus comme les seules priorités stratégiques autour desquelles se structurait la relation. La priorité aujourd'hui consiste à bâtir un système d'offre capable de répondre à ces défis, notamment par la mise à

¹³ En effet, si les nouveaux défis qui sont ceux issus de la généralisation de la MDD poussent les entreprises à affermir leurs liens pour les raisons déjà évoquées, elles favorisent aussi de la part des distributeurs des politiques fondées sur le très court terme où la mise à disposition de l'offre dans les meilleurs délais et au prix le plus compétitif possible, l'emporte sur toute autre considération. Cette politique du court terme se concrétise par la rédaction de contrats le plus souvent annuels et la mise en concurrence quasi systématique des fabricants de MDD.

¹⁴ Ces auteurs définissent la flexibilité comme « the quickness and ease with which plants can respond to the changes in market conditions »

disposition d'une offre innovante (Gonzales et *al.*, 2004). Ce sont d'autres contraintes qui se font jour mais aussi d'autres compétences qui sont en jeu.

3. LIMITES

Les limites tiennent en premier lieu au nombre d'entreprises étudiées. Le caractère sensible de l'étude a sans aucun doute contribué à restreindre notre objectif initial qui était de 100 entreprises. De surcroît, nous n'avons sélectionné que des entreprises du secteur agro-alimentaire. Les raisons de ce choix ont été explicitées mais il resterait à étendre cette étude à d'autres secteurs. Les résultats de l'étude révèlent-ils une tendance générale ou bien sont-ils simplement contingents ?

Les limites tiennent aussi et en second lieu, à la méthodologie retenue. Il est évident que nombre de résultats révélés par l'étude nécessiteraient d'être approfondis par l'utilisation de méthodologies plus qualitatives.

Nous avons privilégié ici une démarche *état des lieux* avec les limites inhérentes à une telle approche.

Enfin, l'étude des contextes de la relation d'échange mériterait d'être plus fouillée. Il y a là une piste qui doit être systématiquement explorée car elle nous paraît explicative de bien des comportements mis en lumière par l'enquête.

CONCLUSION

Bien que perçue comme étant contraignante, la relation construite dans le cadre de la MDD est appréhendée de manière favorable par les producteurs en raison de l'impact positif de celle-ci sur la compétitivité globale de ces derniers.

Caractériser une relation conduit aussi à caractériser un contexte et c'est en dernier ressort ce dernier qui influe sur le mode de relation qui s'établit entre des partenaires. Si aujourd'hui les entreprises ressentent plus le besoin de coopérer et le font effectivement c'est que fondamentalement le contexte a évolué, d'une phase d'émergence de la MDD nous sommes passés à une phase de généralisation et d'affirmation où il ne s'agit plus de disposer d'une offre mais de la différencier.

Ce ne sont plus simplement des capacités que les entreprises doivent mobiliser mais de plus en plus des compétences distinctives et la construction de celles-ci nécessite une collaboration de plus en plus forte entre les partenaires.

Bibliographie

- Andersson, U, Johanson, M et I.Silver (1996) What's up in distribution and marketing channels : an analysis of three concepts frequently applied in marketing research, Actes 12th IMP conference, karlsruhe, p.699-727.
- Anderson E et Coughlan A.T. (2002), Channel Management: Structure, Governance, and Relationship Management , in Barton A. Weitz and Robin Wensley, eds, *The Handbook of Marketing*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bagozzi, R (1995) Reflections on relationship marketing in consumer markets, *Journal of the Academic Marketing Science*, Vol.23, N°4, p.272-277.
- Benoun M et M.L. Héliès-Hassid (2005), Category management, mythes et réalités, in O.Badot et M.Benoun, *Commerce et Distribution : prospective et stratégies*, Dunod, p.273-290.
- Bergès-Sennou F et S. Caprice (2003), Les rapports producteurs-distributeurs : fondements et implications de la puissance d'achat , *Economie Rurale*, n°277-278, p.192-205.
- Binninger S. (2005), Les marques de distributeur, machine de guerre des enseignes, *L'Expansion Management Review*, N°118, pp. 64-72, septembre.
- Bonet D. (2000), Coopération et compétition dans le canal logistique : une analyse du discours des acteurs, IMRL, *Third international meeting for research in logistics*, Trois-Rivières, May, 9-11.
- Bowersox, DJ, Cooper, MB, Lambert, DM et DA.Taylor (1980) *Management in marketing channels*, New York, Mcgraw-Hill series in marketing.
- Breton P. (2004), *Les Marques de Distributeur ne sont pas que des copies*, Ed. Dunod.
- Cadenat S., Menvielle W. et Pacitto JC (2007), Le processus d'élaboration de la MDD : implication du producteur et impacts sur son activité : une exploration Franco-Québécoise, *1ère journée de recherche sur les relations entre industrie et grande distribution alimentaire*, Avignon.
- Carter, PA, Carter, JR, Monczka, RM, Slight TH et AJ..Swan (2000) The future of purchasing and supply: a ten year forecast, *The Journal of supply chain management*, vol.36, N°1, p.14-26.
- Claro D.P., Hagelaar G. et O.Omta (2003), The determinants of relational governance and performance : how to manage business relationships ?, *Industrial Marketing Management*, Vol.32, n°8, p.703-716.
- Cova, B et R.Salle (1992) L'évolution de la modélisation du comportement d'achat industriel, *Recherche et applications en Marketing*, Vol7, N°2, p.83-106.
- Dion D et I. Sueur (2006), *La distribution*, Dunod.

Dietsch, M (1996) Qui contrôle aujourd'hui la chaîne des produits de grande consommation ? Cahier de recherche n°56, IEP, strasbourg.

Donada C et G.Nogatchewski (2005), Vingt ans de recherches empiriques en marketing sur la performance des relations client-fournisseur, *Recherche et Applications en Marketing*, Vol.20, n°4, p.71-96.

Duyck, J.Y et M.Filser (2003), Cinq ans de Colloque Etienne Thill : un indicateur de l'évolution des recherches françaises en distribution, *Revue des sciences de gestion*, n°201-202, p.115-125.

Dwyer, R, Schurr et S.Oh (1987) Developing buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, Vol.51, April, p.11-27.

Gonzales, ME, Quesada, G et CA Mora Monge (2004) Determining the importance of supplier, the selection process in manufacturing, *International Journal of Physical distribution & Logistics Management*, Vol.33, N°6, p.492-504.

Gotteland D. et Haon C., *Développer un nouveau produit*, Méthodes et Outils, éd Mc Graw Hill, p. 7, 2005

Hakansson, H (1982) *International marketing and purchasing of industrial goods : an interaction approach*, John Wiley&Sons

Hetzel P. (2004), *Le marketing relationnel*, Presses Universitaires de France, Paris.

Jean C. (1998), Les marques de distributeur : vers de nouvelles relations entre producteurs et distributeurs, *Décision Marketing*, Vol.15, Septembre-décembre, p.47-57.

Johnson, JL et GS.Black (1996) The effects of relationalism and supplier replaceability on industrial distribution channel outcomes, *Journal of marketing Channels*, Vol.5, N°2, p.25-44.

Koenig, G. (2004), *Management stratégique, projets, interactions et contextes*, Dunod.

Lepers X. (2003), Vers une nouvelle conceptualisation de la relation d'échange fournisseurs-grands distributeurs, *Actes de la XIIème conférence de l'AIMS*, Carthage, juin.

Leray Y (1999), Pour une approche renouvelée de structures organisationnelles des ME-Mi françaises, *Revue Internationale des PME*, vol.12, n°4, p33-55.

Machat K. (2001), Une interprétation de la relation fournisseur/distributeur comme processus d'apprentissage : la PME agro- alimentaire face à la participation du distributeur, *4ème colloque Etienne Thil*, La Rochelle, 23-24 septembre.

Machat K (2005), Les dimensions de la coopération fournisseur/distributeur, 10^{ème} journées de recherche en marketing de Bourgogne, 9-10 novembre.

Manzano, M (1997) La relation coopérative entre les fabricants et les grandes et moyennes surfaces : une étude exploratoire, Actes du congrès de l'AFM, p.1149-1184.

Marchesnay, M. (1979), La dépendance des firmes individuelles : un essai d'analyse et d'application dans leurs relations d'échange avec les groupes, *Economies & Sociétés*, Série Sciences de gestion, n°1, p.697-733.

Marchesnay, M. (2002), *Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences*, Essai de praxéologie, Adreg.

Messeghem, K. (2006), Relations entre PME et grande distribution : de la dépendance à la recherche de légitimité in Fourcade, C., Paché, G. et R.Pérez (dir.), *La stratégie dans tous ses états*, EMS, p.289-300.

Moati P. (2001), *L'avenir de la grande distribution*, éditions Odile JACOB.

Morgan, RM et SD Hunt (1994) The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, Vol.58, july, p.20-38.

Ndubisi, NO, M.Jantan, Hing, LC et MS.Ayub (2005) Supplier selection and management strategies and manufacturing flexibility, *The Journal of enterprise information management*, Vol.18, N°3, p.330-349.

O'Toole T. et B.Donaldson (2002), Relationship performance dimensions of buyer-supplier exchanges, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol.8, n°4, p.197-207.

Paché G. (2005), Initier une coopération logistique et mercatique entre industriels et distributeurs, ou la nécessité politique des « petits pas », *Revue des sciences de gestion*, n°214-215, juillet-août, p.177-188.

Pacitto J.C, Julien P.A et P. Bizeul (2006), Marketing in medium size manufacturing firms : the state of the art in France and in Quebec, *International Entrepreneurship and management journal*.

Torrès O. (1998), *PME, de nouvelles approches*, Economica, Paris.

Sordet C., Paysant J. et Brosselin C. (2001), *Les marques de distributeurs jouent dans la cour des grands*, Ed. d'Organisation.

Young, LC et IF Wilkinson (1989) The role of trust and cooperation in marketing channels: a preliminary study, *European Journal of Marketing*, Vol.23, N°7, p.109-122.