

# **POUR UNE LECTURE NEO-INSTITUTIONNELLE DES RELATIONS ENTRE PME ET GRANDE DISTRIBUTION**

**Karim MESSEGHEM**

Maître de conférences

Université de Franche-Comté - CUREGE

## **Résumé :**

Cette contribution s'intéresse aux relations entre PME et grande distribution. Certains courants théoriques tels que la théorie des coûts de transaction et la théorie de la dépendance des ressources permettent de souligner la vulnérabilité des PME. Ce dernier courant contribue également à montrer qu'il existe une forme d'interdépendance entre PME et Grande distribution. Dans leur stratégie de différenciation, les grands distributeurs cherchent à proposer un assortiment original à partir de produits typiques ou innovants. Les marques de distributeurs qui ont connu au cours des vingt dernières un profond changement d'un point de vue quantitatif et qualitatif s'inscrivent dans cette stratégie. Les distributeurs peuvent s'appuyer sur le savoir-faire des PME pour concevoir et réaliser leurs produits. En ce sens les MDD offrent des perspectives de coopération aux PME. Cette politique qui se généralise peut être interprétée en termes de recherche de légitimité à l'aide du courant sociologique de l'approche néo-institutionnelle. L'objectif de cette contribution est de montrer que les relations entre PME et grande distribution peuvent dépasser l'affrontement en s'inscrivant dans une logique de coopération.

Mots-clés : PME, Grande distribution, coopération, opportunisme, isomorphisme, marque de distributeur

## **FOR AN INSTITUTIONAL READING OF RELATIONS BETWEEN RETAILING AND SMES**

## **Abstract :**

This article aims at highlighting the conditions of a partnership between major retailers and SMEs. Some theoretical frameworks such as Transaction Costs Economics, Resource dependence may be useful to understand the vulnerability of SMEs. This last theoretical framework also contributes to show that there is a form of interdependence between SME and retailing. In their differentiation strategy, the retailers seek to propose an original set starting from typical or innovating products. The retailers' brand which knew during twenty last a deep change from a quantitative and qualitative point of view register in this strategy. The retailers can rely on the know-how of SME to design and manufacture their products. The retailers' brand offer prospects for cooperation to SME. This policy which spreads can be interpreted as the search for legitimacy using the institutional theory. The objective of this contribution is to show that the relations between SME and retailing can exceed the confrontation while falling under a logic of cooperation.

Key Words : SMEs, Retailing, cooperation, opportunism, isomorphism, retailers' brand

L'analyse des relations entre producteurs et distributeurs montre que des coopérations existent dans les domaines de la logistique, des marques de distributeur (Filser et al., 2001). Celles-ci ne sont pas réservées aux seules grandes entreprises. Les produits Reflets de France lancés en 1996 par le groupe Promodès en sont une parfaite illustration. Plus d'une centaine de PME régionales ont en effet été associées au lancement de cette gamme de produits. A côté de ces exemples de coopération réussis, subsiste une logique d'affrontement entre producteurs et distributeurs que le législateur essaie de réguler. La loi Galland qui avait pour objectif de protéger les fournisseurs a conduit paradoxalement à fragiliser leur position avec la dérive des marges arrières. Selon l'ANIA, en 2003 ces marges arrières représentaient 31,5 % du chiffre d'affaires net facturé<sup>1</sup>. La circulaire du secrétaire d'Etat aux PME, au commerce et à la consommation Renaud Dutreil qui réaffirme le cadre existant vise à en limiter les effets pervers en favorisant le transfert des marges arrières vers l'avant.

Dans ce contexte, on peut s'interroger sur les motivations des distributeurs pour s'engager dans des partenariats avec leurs fournisseurs. La recherche d'efficacité ne justifie pas elle seule de telles pratiques. Il semble que les distributeurs cherchent également à travers les exemples réussis de coopération à renforcer leur légitimité auprès des consommateurs, de l'Etat ou encore des fournisseurs. L'objectif de cet article est de montrer que la recherche de légitimité des distributeurs constitue une justification aux relations de coopération nouées ces dernières années avec des PME. D'un point de vue théorique, nous allons mobiliser les travaux classiques sur le pouvoir au sein du canal de distribution (Stern et al., 1996). Nous montrerons qu'ils méritent d'être enrichis par le cadre néo-institutionnel (Meyer et Rowan, 1977, DiMaggio et Powel, 1983 ; Scott, 1995). Le secteur de la distribution constitue en effet un champ organisationnel (Organizational field) au sens de DiMaggio et Powel caractérisé par un fort isomorphisme. Grewal et Dharwadkar (2002) défendent cette thèse en soulignant le manque de travaux dans cette direction. Comme le notent ces auteurs, les travaux ont eu tendance à privilégier une lecture économique en sous-estimant l'influence de l'environnement institutionnel.

Nous proposerons tout d'abord une analyse du contexte concurrentiel en montrant que les rapports entre distributeurs et producteurs évoluent sur un continuum dont les extrémités sont la transaction et la relation (Macneil, 1980). Nous mettrons en évidence la vulnérabilité des PME tout en soulignant l'interdépendance entre PME et distributeurs. Dans une deuxième partie, nous nous intéresserons au contexte institutionnel. Nous montrerons que la recherche de légitimité constitue un puissant moteur de la coopération entre grands distributeurs et PME. Nous centrerons notre analyse sur l'étude des marques de distributeurs qui peuvent constituer le théâtre de cette coopération.

## **1- ANALYSE DU CONTEXTE CONCURRENTIEL**

Les grands distributeurs essaient de concilier une stratégie de domination par les coûts et une stratégie de différenciation (Pras, 1991). Ce contexte concurrentiel peut être interprété du point de vue des PME en termes d'opportunités et de menaces. Dans cette première partie, nous allons analyser les relations de pouvoir entre producteurs et distributeurs (1.1) en montrant qu'elles sont sources d'opportunisme (1.2). Nous verrons cependant que les

---

<sup>1</sup> Panel d'entreprises réalisant un chiffre d'affaires de 5 Mds€(hors MDD et premiers prix), pour un chiffre d'affaires total du secteur de 134 Mds€en 2002.

stratégies de différenciation des distributeurs sont susceptibles d'enrayer ce processus en créant une interdépendance (1.3).

### ***1.1- Le pouvoir dans les relations entre producteurs et distributeurs***

Au cours des trente dernières années, la grande distribution alimentaire a accru son pouvoir et est même parvenue à renverser les relations de dépendance avec ses fournisseurs en privilégiant une stratégie de domination par les coûts. Pour Dahl (1957), le pouvoir renvoie à la capacité d'un agent « à obliger un autre agent à adopter un comportement que cet agent n'aurait pas spontanément choisi ». Frazier (1999) insiste sur la dimension potentielle dans l'exercice du pouvoir ce qui le conduit à adopter une approche contingente. Ainsi, pour cet auteur, pouvoir et coopération ne sont pas nécessairement antinomiques. La mesure du pouvoir au sein du canal de distribution peut se faire en faisant référence soit aux sources de pouvoir soit à la dépendance (Filser et al., 2001).

L'analyse par rapport aux sources de pouvoir s'inscrit dans le prolongement des travaux de French et Raven (1959). Dans la relation entre PME et grande distribution alimentaire (GDA), les principales sources de pouvoir sont :

- l'expertise : les distributeurs disposent d'un accès privilégié à l'information sur l'évolution des besoins des consommateurs grâce à leur intermédiation ou sur les structures de coûts des fournisseurs grâce à leurs marques de distributeurs,
- la récompense : les distributeurs peuvent par exemple proposer à certains de leurs fournisseurs la mise en oeuvre de contrats garantissant une durée ou un volume d'affaires,
- et la sanction : même si la réglementation protège de plus en plus les fournisseurs en matière de déréférencement, les distributeurs conservent la possibilité de mettre un terme à la relation.

Le pouvoir peut également être appréhendé en termes de dépendance. L'analyse des situations de dépendance est abordée par Pfeffer et Salancik (1978) dans leur théorie de la dépendance des ressources qui trouve ses fondements dans la théorie de l'échange social (Emerson, 1962). Selon ces auteurs, la volonté d'acquérir des ressources crée des relations de dépendance entre les organisations. Pour gérer ces relations, l'entreprise peut soit essayer de maîtriser les ressources critiques pour réduire sa dépendance, soit essayer d'exercer un contrôle sur les ressources qui accroissent la dépendance des autres organisations vis-à-vis d'elle. L'entreprise va donc chercher à renforcer son pouvoir sur son environnement en contrôlant certaines ressources. Pour apprécier la dépendance, Marchesnay (1979) suggère de retenir trois indicateurs : **la concentration du flux d'échange** qui représente la part relative du flux d'échange, **la substituabilité**, c'est-à-dire la possibilité pour l'acheteur de trouver rapidement d'autres sources d'approvisionnements et **l'essentialité** qui exprime le lien entre la survie de l'entreprise et le flux d'échange.

L'analyse de ces variables permet de souligner le fort niveau de dépendance des PME face à la grande distribution. Ces vingt dernières années ont été marquées par un processus de forte concentration. Cette stratégie motivée par une recherche de taille critique a permis à la grande distribution d'accroître son pouvoir de négociation. Le développement des centrales d'achat a eu pour effet de modifier les relations entre grande distribution et producteur. Entre 1996 et nos jours, le nombre de grandes centrales d'achat a diminué de moitié en passant d'une douzaine à six (Tableau 1). Cette concentration observée dans le secteur de la grande distribution indique que la part du chiffre d'affaires réalisée avec une enseigne peut très vite devenir importante (Paché, 1996). Ainsi, une PME peut facilement réaliser plus de 20 % de son chiffre d'affaires avec un seul distributeur. Un **déréférencement** serait susceptible de

remettre en cause la pérennité de l'entreprise d'autant que les autres distributeurs pourraient l'interpréter comme un signal négatif.

**Tableau 1-** Parts de marché des centrales d'achats (PGC et FLS)

Centrales d'achats	Carrefour	Lucie	EMC (Casino)	Auchan	ITM Entreprises	Provera (Cora)
Enseignes	Carrefour, Champion, Shopi, Ed	Centre E, Leclerc, Super U, Hyper U	Casino, Géant, Franprix, Leader	Auchan, Hyper Atac, Atac	Intermarché, Ecomarché, Comptoir des mousquetaires	Cora, Match
Part de marché en valeur en 2002 (1)	25,2 %	24,8 %	12,8 %	13,1 %	13,8, %	4,4 %

(1) Source LSA, n° 1822, juillet 2003.

Le renforcement de la dimension coercitive du pouvoir s'explique également par les stratégies poursuivies par les distributeurs. Les grands distributeurs ont eu tendance à privilégier une politique de domination par les coûts pour asseoir leur développement. Le prix est redevenu une arme concurrentielle ces dernières années en raison de la forte sensibilité des consommateurs à cette variable du mix (Pras, 1997). Pras (1997) note par exemple que l'élasticité prix est dix à vingt fois supérieure à l'élasticité publicité. Les distributeurs cherchent donc à s'engager sur les prix les plus bas. Cette sensibilité au prix explique d'ailleurs le succès du hard discount qui détient en France une part de marché de plus de 11 % en valeur sur l'ensemble produit de grande consommation et frais libre-service<sup>2</sup> (PGC et FLS). Si les grands distributeurs tels que Carrefour, Géant disposent de telles enseignes (ED, Leader Price), il n'en reste pas moins que cette offre des prix les plus bas se retrouve également au niveau des enseignes traditionnelles. Au plan tactique, la promotion devient un élément essentiel de la politique du distributeur (Ailawadi, 2001). Carrefour s'engage par exemple sur certaines périodes à proposer les prix les plus bas sur des produits particuliers et à rembourser la différence. Carrefour a retenu cette politique de prix pour essayer de limiter l'érosion de sa part de marché en France face à un groupe comme Leclerc<sup>3</sup> qui est devenu leader sur ce marché en proposant à ses clients les prix les plus bas.

La stratégie de domination par les coûts conduit les distributeurs à maîtriser leurs coûts d'acquisition et à améliorer leurs marges, ce qui peut se traduire pour les PME par des conditions de vente défavorables. En particulier, les pratiques de marges arrières, qui se sont généralisées avec la loi Galland « *sur la loyauté et l'équilibre des relations commerciales* » (1996), fragilisent les PME. Cette situation de domination peut favoriser l'apparition de comportements opportunistes.

<sup>2</sup> Source LSA, Etude TNS-Secodip, N° 1813, mai 2003.

<sup>3</sup> « Entre juin 2000 et juin 2001, Carrefour aura été l'enseigne la plus « généreuse » en terme de « don » de clientèle à la concurrence, selon Secodip. Son éternel rival, Leclerc en aura été le premier bénéficiaire. Il récupère 20 % des flux de chiffre d'affaires sortants. Au total, Carrefour participe pour plus de 50 % aux gains engrangés par Leclerc » (Source : Linéaire.com).

## **1.2- L'opportunisme dans les relations entre distributeurs et producteurs**

De nombreux travaux s'intéressent à l'opportunisme au sein du canal de distribution (Brown et al., 2000 ; Wathne et Heide, 2000) en s'appuyant notamment sur l'analyse des coûts de transaction (Williamson, 1975, 1985, 1991). Selon Williamson, l'opportunisme constitue l'une des principales hypothèses comportementales au côté de la rationalité limitée. L'opportunisme peut être défini comme la recherche de ses intérêts propres en utilisant des voies qui ne sont pas loyales et qui peuvent aller jusqu'à la tromperie. Il conduit à accroître les coûts de transaction.

L'opportunisme peut se manifester ex ante c'est-à-dire au cours de la phase de négociation. Les parties peuvent s'engager que ce soit en termes de délai, de qualité ou de coût tout en sachant qu'elles ne pourront pas tenir leurs obligations. Cette forme d'opportunisme due à une asymétrie informationnelle fait référence au problème de sélection adverse (Akerlof, 1970). Pour un distributeur, le danger lors du référencement d'une PME réside dans la difficulté d'apprécier la capacité de cette entreprise à proposer des volumes suffisants ou une qualité homogène. L'opportunisme ex post qui apparaît au cours de l'exécution du contrat correspond à un problème de moral hazard (Akerlof, 1970). Il peut se manifester lorsque l'un des partenaires est amené à réaliser des investissements spécifiques. Ces investissements concernent des actifs physiques ou humains consacrés à une relation particulière et difficilement redéployables. Si une PME accepte de fabriquer des produits sous marque de distributeur, cette entreprise va sans doute devoir s'inscrire dans une logique de croissance en réalisant des investissements pour accroître son échelle de production. Il lui sera donc difficile de sortir de la relation car elle supportera une contrainte en termes de volume de production. Il lui faudra maintenir un niveau d'affaires suffisant pour rentabiliser ses équipements. Cette PME pourra être victime d'un comportement post-contractuel opportuniste que Klein, Crawford et Alchian (1978) qualifient de hold-up. Le distributeur pourra en effet négocier, voire imposer, des conditions moins favorables en termes de coûts d'achat, sachant que son fournisseur est enfermé dans la relation. Cette situation favorable à l'expression de l'opportunisme du distributeur constitue également pour celui-ci une protection contre l'opportunisme de son fournisseur. Ce dernier sera en effet poussé à adopter un comportement loyal pour éviter tout déréférencement.

Pour Wathne et Heide (2000), il existe de nombreuses stratégies de gouvernance pour gérer l'opportunisme. Les solutions classiques pour réduire l'opportunisme peuvent consister notamment en l'intégration verticale ou en la mise en place de systèmes de contrôle. Elles concernent aussi bien les PME que la grande distribution comme le suggère le tableau suivant.

**Tableau 2-** L'opportunisme dans la relation entre PME et grande distribution

	<b>PME</b>	<b>Distributeur</b>
<b>Risque</b>	Rupture de la relation	Qualité, Délai
<b>Solutions</b>	Développer un système de distribution (Franchise, Vente directe) / Autres modes de distribution / Exportation	Intégration / Mise en concurrence des fournisseurs / dispositifs de contrôle

Pour les distributeurs, la solution la plus facile passe par une mise en concurrence des fournisseurs. Le recours à des contrats périodiquement renouvelables permet ainsi de mettre sous tension les fournisseurs. L'intégration amont semble difficile dans la mesure où la

grande distribution gère un très grand nombre de produits. Elle privilégie plutôt des relations de type donneurs d'ordres / sous-traitants. Pour réduire l'opportunisme, le distributeur peut néanmoins supporter lui-même des investissements spécifiques. Il existe quelques cas d'intégration verticale comme l'illustre l'encadré suivant. L'intégration permet au distributeur de bénéficier d'une proximité entre les lieux de production et les lieux de vente, elle permet aussi d'assurer une meilleure traçabilité des produits. De plus, la compétence développée dans le domaine de la production peut être mise à profit pour contrôler les sous-traitants en termes de coûts et de qualité.

**Encadré 1 : Cas d'intégration verticale**

Intermarché pratique l'intégration verticale en particulier dans les domaines de la viande, des produits de la mer et de la pâtisserie industrielle. La transformation alimentaire dégage un chiffre d'affaires de 1,2 milliard d'euros ce qui représente 5% de l'ensemble des activités du groupement. Dans les secteurs de la viande, sa filiale SVA (Société Vitréenne d'Abattage) comprend 18 sites industriels dont quatre dédiés à la transformation. Dans le secteur de la pêche, le groupe d'indépendant est devenu l'un des premiers armateurs en France. Il détient notamment quatre usines de transformations dont deux dédiées à la marque Capitaine Cook rachetée en 1988. En 2003, il a décidé de se lancer dans la pâtisserie industrielle à partir d'une unité située en Ille-et-Vilaine qui comprend deux cents salariés et qui fabriquera chaque année 1 200 tonnes de gâteaux et autres pâtisseries.

Pour se protéger de l'opportunisme des PME, les distributeurs s'appuient également sur des dispositifs de contrôle et d'incitation. Le contrat peut être un moyen de se protéger en cas de défaillance du fournisseur. Le contrat peut ainsi prévoir des sanctions en cas de non respect de certaines clauses<sup>4</sup> (Paché et des Garets, 1997). La durée du contrat et en particulier le caractère renouvelable peut constituer une forte incitation (Baudry, 1995). Le groupe Auchan propose par exemple aux PME deux types de contrat : les contrats de deux ans et les contrats dynamiques de chiffre d'affaires. Les distributeurs peuvent inciter leurs fournisseurs à envoyer un signal qui témoigne de la fiabilité du produit. Ce signal peut prendre la forme de l'adoption d'un système de management de la qualité de type ISO 9000 ou d'une certification produit. La grande distribution sera sans doute d'autant plus encline à travailler avec des entreprises certifiées que cela lui permettra de réduire les contrôles et audits qu'elle exerce sur ces entreprises.

Les PME ne disposent pas des mêmes ressources pour réduire le risque d'opportunisme de leurs partenaires. Elles peuvent sortir de la relation en privilégiant d'autres modes de distribution. Cette stratégie d'évitement peut se concevoir en particulier pour des entreprises qui réalisent des produits hauts de gamme pour lesquels il existe des modes de distribution alternatifs qui vont de l'épicerie fine au commerce électronique.

---

<sup>4</sup> Paché et des Garets (1997) citent une des clauses du contrat rédigée par Auchan concernant les retards de livraison : « Dans le cas d'une non-livraison à date de tout ou partie de la marchandise, Auchan se réserve le droit d'annuler tout ou partie de l'ordre concerné, ou de l'accepter en réclamant le versement d'une indemnité de retard évaluée en pourcentage de la valeur de la marchandise non livrée à date ».

### **1.3- De la transaction à la relation**

La théorie des coûts de transaction se révèle particulièrement adaptée pour comprendre la dimension conflictuelle dans les relations entre PME et grande distribution. Elle fait cependant l'objet de nombreuses critiques qui concernent notamment la place accordée à l'opportunisme (Ring et Van de Ven, 1994 ; Ghoshal et Moran, 1996). Elle conduit ainsi à négliger l'importance de la confiance dans les relations interentreprises. Or, pour que les entreprises continuent à innover, à proposer des produits originaux, cela suppose de dépasser les relations transactionnelles et de s'inscrire davantage dans des relations de coopération (Dwyer et al., 1987 ; Dyer et Sing, 1998 ; Frazier, 1999). Il peut ainsi naître une forme d'interdépendance entre les PME et la grande distribution.

La littérature marketing consacrée aux relations entre producteurs et distributeurs permet d'éclairer cette évolution qui marque le passage du marketing transactionnel au marketing relationnel. Le marketing transactionnel qui trouve ses fondements dans la théorie néoclassique place l'échange au cœur de l'analyse (Bagozzi, 1975). Cette conception s'applique à des relations interentreprises ponctuelles et qui s'inscrivent dans une logique d'affrontement. Si cette forme de relations s'observe encore, il n'en reste pas moins qu'elle tend à être remise en cause dans de nombreux secteurs depuis une vingtaine d'année (Baudry, 1995 ) dans la mesure où elle constitue un frein à l'apprentissage interorganisationnel (Hamel, 1991 ; Ingham, 1994 ; Mowery et al., 1996).

Le marketing relationnel s'est développé au cours des années 80 et 90 en mettant l'accent sur la coopération (Grönroos, 1996). Il est issu des travaux consacrés au marketing des services (Grönroos, 1990) et des réflexions proposées par le groupe IMP (Hakanson et al., 1982). Selon Grönroos (1996, p. 7), le marketing relationnel consiste « à identifier, établir, maintenir et favoriser des relations avec des clients et d'autres parties prenantes, de façon profitable, de telle façon que les objectifs de toutes les parties soient atteints ; ce qui se réalise par un échange mutuel et un accomplissement de promesses ». Dans cette conception, les relations s'inscrivent dans la durée et dès lors la transaction n'est plus au cœur de l'analyse. Les concepts importants deviennent la confiance (Anderson et Narus, 1990 ; Heide, 1994 ; Andaleeb, 1996 ; Guibert, 1999) et l'engagement (Dwyer et al., 1987, Morgan et Hunt, 1994).

Certains auteurs considèrent que le marketing relationnel se substitue au marketing transactionnel (Dwyer et al., 1987 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Grönroos, 1996). Ces deux paradigmes sont plutôt complémentaires. Les logiques transactionnelles et relationnelles apparaissent comme les extrémités d'un même continuum (Macneil, 1980). L'analyse des relations entre grande distribution et PME illustre cette dualité. S'il existe des exemples de coopération, certains dirigeants de PME continuent à se plaindre des conditions qui leur sont imposées. Le poids de chacune de ces logiques dépend de la nature du bien. Selon Paché et des Garets (1997), une même relation peut osciller entre ces deux logiques. Ils proposent d'étudier la relation entre producteurs et distributeurs en reprenant la distinction proposée par Bowerox et Morash (1989), entre le canal transactionnel qui concerne la négociation des termes de l'échange, le transfert de propriété, la commande et le règlement des biens échangés et le canal logistique qui fait référence au transfert physique et aux différentes opérations de nature logistique. Selon ces auteurs, la coopération ne peut concerner que le volet logistique. Bonet (1998) défend également cette thèse : « Alors que la relation transactionnelle force les agents à se battre sur les conditions de l'échange et le partage de la valeur ajoutée, la gestion des flux qui suivent la transaction peut à l'inverse bénéficier d'un climat coopératif ».

Le développement du marketing relationnel doit être mis en perspective avec les stratégies de différenciation poursuivies par les distributeurs. Les distributeurs essaient en effet de concilier domination par les coûts et différenciation<sup>5</sup>. Les distributeurs cherchent à limiter les comportements versatiles des consommateurs en mettant en place des dispositifs de fidélisation et en différenciant leurs assortiments. La plus part d'entre eux ont adopté des systèmes de carte de fidélité ou des systèmes de promotion du type Ticket Cash Carrefour. Reicheld (1993) justifie ces stratégies de fidélisation en montrant qu'il est moins coûteux de conserver un client que de chercher à en recruter de nouveaux. Cette stratégie que l'on peut qualifier de défensive n'en est pas moins proactive. En effet, comme le souligne Reichheld (1993), les entreprises qui retiennent ces stratégies ont tout intérêt à adopter une logique entrepreneuriale, notamment en proposant de nouveaux produits. Les marques de distributeurs peuvent être utilisées par ces derniers pour se différencier d'autant plus qu'elles représentent selon les produits plus de 20 % de part de marché (Filser et al., 2001). La grande distribution peut avoir intérêt à référencer des produits proposés par des PME dans la mesure ces produits qui présentent un caractère typique ou innovant contribuent à renforcer l'originalité de l'assortiment des distributeurs.

Cette première partie nous a permis de souligner la fragilité des PME dans leurs relations avec la grande distribution alimentaire. Nous avons néanmoins montré qu'il pouvait exister une forme d'interdépendance entre ces deux formes d'organisation. Nous allons à présent explorer les voies de la coopération entre PME et grande distribution.

## **2- LES VOIES DE LA COOPERATION**

La concentration observée dans le secteur de la grande distribution pousse les distributeurs à se différencier en termes d'assortiment. Si le prix continue à jouer un rôle déterminant, l'évolution de la consommation contraint les distributeurs à développer de nouveaux concepts en s'appuyant notamment sur les compétences de PME. Les marques de distributeurs sont révélatrices de cette évolution. Cette situation crée une interdépendance entre PME et grande distribution. Si la plupart des distributeurs cherchent à développer des relations de coopération avec des PME, cela ne traduit pas seulement une recherche d'efficacité mais également une recherche de légitimité qui peut être appréhendée à l'aide de l'approche néo-institutionnelle.

### ***2.1- Une recherche de légitimité***

Nous avons privilégié jusqu'à présent une lecture économique de la relation entre PME et grande distribution. Nous proposons de retenir une lecture sociologique pour justifier le développement de relations de coopération. La coopération proposée à des PME peut en effet être interprétée comme une recherche de légitimité de la part de la grande distribution. Grewal et Dharwadkar (2002) suggèrent également de s'appuyer sur le cadre néo-institutionnel pour comprendre les relations interentreprises au sein du canal de distribution.

---

<sup>5</sup> La notion de différenciation présentée par Porter (1980) correspond à la notion de démarcation évoquée Koenig (1996). Elle consiste à proposer au client quelque chose qu'il perçoit comme unique à partir d'un système d'offre équivalent (différenciation stratégique) ou non (distinction) à ceux des concurrents.

Le secteur de la grande distribution alimentaire peut être considéré comme un champ organisationnel (organizational field) au sens de DiMaggio et Powel (1983). Pour ces auteurs, un champ organisationnel peut être défini comme un domaine reconnu de vie institutionnelle qui comprend des organisations comme « *les fournisseurs clés, les consommateurs de ressources et de produits, les agences de régulation et les autres organisations qui produisent des services ou des produits similaires* » (DiMaggio et Powel, 1983, p. 148). Il est à rapprocher de la notion d'industrie proposée par Porter (1980) même si il la dépasse puisque l'accent est mis aussi bien sur les forces concurrentielles que sur les forces institutionnelles. DiMaggio et Powel (1983) montrent que les organisations qui appartiennent à un champ organisationnel ont tendance à se ressembler. Pour décrire ce processus d'homogénéisation, ces auteurs utilisent un concept écologique : l'isomorphisme. Les changements de pratiques observés au sein du secteur de la grande distribution laisse penser qu'il existe un fort mimétisme. Filser (1998) évoque cette forte propension à l'imitation : « *La difficulté de développer un avantage concurrentiel durable dans le secteur de la distribution a été reconnue de longue date par les chercheurs en gestion (Tigert, 1980 ; Charlot, 1981). Cette difficulté résulte principalement de la difficulté de contrôler durablement une innovation. Un distributeur qui maîtrise avec succès un nouveau format de magasin ou une politique commerciale originale est très vite imitée par ses concurrents* » (p. 3).

Pour DiMaggio et Powel (1983), l'isomorphisme peut être concurrentiel ou institutionnel. L'écologie des populations s'intéresse uniquement à l'isomorphisme concurrentiel (Hannan et Freeman, 1977). Ce facteur n'est pas suffisant pour DiMaggio et Powel pour expliquer l'évolution moderne des entreprises. Selon eux, « *organizations compete not just for resources and customers, but for political power and institutional legitimacy, for social as well as economic fitness* » (p. 150). L'isomorphisme dans un champ concurrentiel n'est donc pas lié nécessairement à une recherche d'efficacité, mais plutôt à une recherche de légitimité. DiMaggio et Powel décrivent trois mécanismes à travers lesquels l'isomorphisme institutionnel s'exprime : l'isomorphisme coercitif, l'isomorphisme mimétique et l'isomorphisme normatif.

- L'isomorphisme coercitif a deux origines. Il s'explique tout d'abord par les pressions formelles et informelles exercées sur une organisation par les autres organisations desquelles elle dépend. Cette première origine correspond aux explications proposées par la théorie de la dépendance des ressources.

Il s'explique ensuite par les attentes culturelles de la société dans laquelle l'organisation évolue. DiMaggio et Powel font référence à l'environnement légal qui est susceptible d'affecter le comportement des organisations. La grande distribution subit les pressions exercées par l'Etat à travers par exemple la loi Galland (1996) et la loi sur la nouvelle régulation économique<sup>6</sup> (2001). Un consensus s'est dessiné dans la profession pour que la loi Galland soit aménagée pour en supprimer ses effets pervers. Les marges arrières constituent une pratique qui s'est généralisée dans les relations entre producteurs et distributeurs. L'ANIA (Association nationale des industries alimentaires) et la FCD (Fédération des entreprises du commerce et de la distribution) ont ainsi proposé une recommandation (2002) visant à limiter la progression des marges arrières et à renforcer les promotions et les avantages commerciaux destinés aux consommateurs. Le législateur est intervenu dans ce

---

<sup>6</sup> La loi NRE prévoit la création de la commission d'examen des pratiques commerciales (article 51). « *La commission a pour mission de donner des avis ou formuler des recommandations sur les questions, les documents commerciaux ou publicitaires, y compris les factures et contrats couverts par un secret industriel et commercial et les pratiques concernant les relations commerciales entre producteurs, fournisseurs, revendeurs qui lui sont soumis* ».

débat avec la circulaire Dutreil (2003) qui considère implicitement que la régulation par la profession n'est pas suffisante pour stabiliser la progression des marges arrières.

**Encadré 2-** La circulaire Dutreil (J.O n° 121 du 25 mai 2003)

Ce texte a pour objet de préciser le cadre juridique de l'action administrative, qui résulte de la loi Galland et de la loi sur les nouvelles régulations économiques. Il réaffirme le principe de l'interdiction de revente à perte. Le principal objectif de ce texte est de mettre un terme à la dérive des marges arrières. Ce texte vise également d'après son promoteur à protéger les PME : «*En réalité ce sont les 8 000 PME représentant 90 % des fournisseurs de la distribution qui ont le plus souffert de cette dérive : elles n'ont pas, comme certains grands groupes, la capacité de répercuter dans leurs prix de vente les augmentations de coopération commerciale qui seraient demandées par les enseignes. Ce sont donc d'abord les PME qui bénéficieront du rééquilibrage de la négociation que la circulaire souhaite encourager*» (Renaud Dutreil, LSA, N° 1818, juin 2003).

Pour plaider sa cause, la grande distribution souligne le rôle qu'elle joue dans le développement des PME que ce soit au niveau national ou international en leur proposant un large accès au marché.

- L'isomorphisme mimétique s'observe en situation de forte incertitude. Les organisations peuvent être tentées d'imiter une organisation qui semble avoir réussi ou qui bénéficie d'une forte légitimité. Dans l'agroalimentaire, les crises liées à la sécurité alimentaire ont conduit les distributeurs à privilégier de nouvelles filières telles que la filière bio. Pour renforcer la confiance des consommateurs, la plupart des distributeurs proposent également des gammes de produits traditionnels du terroir : «*Reflets de France*» (Carrefour-Promodes), «*Nos régions ont du talent*» (Leclerc) ou encore «*Le savoir des saveurs*» (Système U). Le succès de la marque «*Reflets de France*» a sans doute incité les concurrents du groupe Promodès à proposer des marques de distributeurs dans ce domaine. La grande distribution accroît ainsi sa légitimité en assurant la promotion de produits réalisés par des PME locales.

**Encadré 3-** Les produits «*Reflets de France*»

Promodès a lancé en 1996 les produits «*Reflets de France*» en faisant appel à une centaine de PME qui fabriquent des produits caractérisés par une forte tradition locale. Ce distributeur a défini des critères rigoureux de sélection qui portent sur la qualité intrinsèque et extrinsèque du produit (notoriété et image du produit). Ces produits régionaux ont connu un grand succès puisque le chiffre d'affaires est passé en quatre ans de 25 millions d'euros à 150 millions d'euros. Le groupe Carrefour-Promodès s'est fixé comme objectif d'atteindre un chiffre d'affaires d'environ 750 millions d'euros d'ici 2005. (La Tribune - édition du 12/12/2000).

- L'isomorphisme normatif s'explique par ce que DiMaggio et Powel nomment la professionnalisation des organisations. Les professionnels d'une organisation à l'autre partagent un certain nombre de références, de cadres théoriques dans la mesure où ils ont fréquenté les mêmes écoles et les mêmes universités. Cette proximité et cette socialisation sont renforcées dans le cadre des associations professionnelles qui jouent un rôle important dans la diffusion d'idées le développement de certaines pratiques. La fédération des entreprises du commerce et de la distribution met en avant dans sa communication les coopérations réussies entre PME et grandes enseignes. Ces associations contribuent au développement de réseaux de paires qui favorisent l'échange d'expériences. Carrefour et Auchan sont membres de l'association Partenariat France qui regroupe une trentaine de

groupes français internationaux Ils mettent à disposition de PME leur expérience à l'international. Ce type de collaboration renforce l'image d'entreprise citoyenne que certaines enseignes essaient de promouvoir et contribue à légitimer certaines de leurs actions comme l'illustre l'encadré suivant.

**Encadré 4-** La PME instrument de légitimité

Les distributeurs Auchan et Casino ont créé ensemble en novembre 2002 la société IRTS (International Retail and Trade Services). Cette société est chargée de négocier des prestations de services avec leurs 100 plus grands fournisseurs. Il s'agit de répondre à la demande des fournisseurs pour développer de nouveaux produits dans le cadre d'opérations promotionnelles communes. IRTS n'est pas présentée comme une nouvelle centrale d'achat, mais comme un rapprochement avec les fournisseurs qui doit permettre notamment au niveau européen une harmonisation des prix à la baisse. Auchan et Casino évoquent une autre justification permettant de renforcer la légitimité de cette opération. Cette structure vise également à proposer un accompagnement aux PME dans les 26 pays où ils sont présents.

## ***2.2- Les MDD : nouvelle forme de coopération***

Les marques de distributeurs peuvent donner l'occasion à la grande distribution de nouer des relations de coopération avec certains de ses fournisseurs et en particulier avec des PME. D'ailleurs les marques de distributeur ont souvent été conçues pour remettre en cause le pouvoir des grands producteurs. Kremer (2000) montre que cette stratégie permet de modifier la structure du marché en relançant la concurrence entre les marques nationales. L'auteur cite l'exemple de Leclerc qui a longtemps été réservé par rapport aux MDD. Les lancements de tels produits par la Scamark, société du groupement chargée des MDD, ont ainsi été réalisés sur les marchés où la marque nationale leader atteignait plus de 20 %.

Si les marques de distributeurs sont présentes en France depuis près d'un siècle (Dépôt de la marque Casino le 7 avril 1904), elles sont devenues un véritable enjeu dans les relations entre producteurs et distributeurs au cours des années 1970. Carrefour a lancé en 1976 les « *produits libres* » qui étaient caractérisés par l'absence de référence explicite à l'enseigne et par la simplicité du packaging. Il s'agissait de produits de première nécessité proposés à un prix bas. Ils s'inscrivaient dans une idéologie consumériste dont le credo était de lutter contre la vie chère. Lorsque ces produits ont été développés, la volonté était de revenir à l'essence du produit, à sa valeur utilitaire et fonctionnelle, en supprimant le discours qui l'accompagne (Heilbrun, 1998). La grande distribution a longtemps considéré que la principale attente des consommateurs était la recherche de produits bon marché. La grande distribution a assis son développement sur ce postulat. Pour Moati (1998, p 6), « *ce postulat a longtemps porté les acteurs de la grande distribution à considérer les consommateurs comme un ensemble homogène et à négliger l'élaboration de véritables stratégies marketing* ». Il a favorisé l'émergence d'une forme particulière de MDD très proche des produits premiers prix.

Les distributeurs se sont progressivement écartés de cette idéologie en reconnaissant la dimension existentielle de la consommation. Dans ce paradigme, le produit ne se réduit pas à ses caractéristiques intrinsèques et la consommation ne doit plus être considérée comme une simple destruction (Boyer, 1999). La remise en cause de ce postulat se justifie dans le paradigme postmoderne (Brown, 1993 ; Firat et Venkatesh, 1995 ; Maffesoli, 1999 ; Pras, 1999). Pour le postmodernisme, le consommateur évolue « *dans un monde de contradictions*

*construit par ses productions de signes, engagés dans des construits non linéaires et dans des comportements improbables, contingents ou discontinus* » (Boyer, 1999, p 70). Le consommateur est plus difficile à cerner, il peut être qualifié de caméléon (Dubois, 1996), voir d'entrepreneur (Rocheftort, 1997). Plusieurs explications peuvent être retenues pour expliquer ce changement de comportement. Les premières tiennent à l'évolution des marchés qui se révèlent plus ouverts et plus transparents. Les consommateurs ont par exemple accès à une plus grande diversité de produits en particulier à des produits peu référencés grâce au commerce électronique. D'autres facteurs peuvent être avancés pour justifier l'infidélité et en particulier la recherche de variété (Aurier, 1991). Le consommateur peut changer de marque sans que cela ne traduise une diminution de la satisfaction à l'égard de celle-ci. Ce comportement se justifie d'autant que le consommateur peut rechercher de la stimulation dans l'achat de ses produits. Ce niveau de stimulation dépend des caractéristiques de l'individu, des catégories de produits et des différences perçues entre les marques (Bon et Tissier-Desbordes, 2000).

La grande distribution a pris toute la mesure de ces évolutions en donnant un nouveau contenu à ses marques de distributeurs. Les produits proposés aujourd'hui sont très éloignés des produits libres de Carrefour. Les distributeurs ont procédé à une extension de leur marque en couvrant de nouveaux domaines tels que les activités de service (Assurance, Crédit...) et en proposant des produits à haute technicité et à forte valeur ajoutée. Les marques de distributeurs expriment dans certains cas des valeurs sociétales. Par exemple, Carrefour a développé une gamme Bio, de même Auchan labellise les produits issus de l'agriculture raisonnée. Ce type de politique qui mêle éthique et qualité ne peut se concevoir que dans le cadre de relations de coopération. Le tableau suivant inspiré par Heilbrun (1998) résume cette évolution et permet de repérer les différents stades franchis par les marques de distributeurs.

**Tableau 3- L'évolution des marques de distributeurs**

	<b>1ère génération</b>	<b>2ème génération</b>	<b>3ème génération</b>	<b>4ème génération</b>
<b>Type de marque</b>	Générique	Quasi-marque	Marque ombrelle	Marque propre segmentée
<b>Principale orientation stratégique</b>	Générique	Prix le plus bas	Copie	- Différenciation - Valeur ajoutée
<b>Technologie</b>	En retrait derrière le leader du marché	En retrait derrière le leader du marché	Technologie proche du leader	Innovations technologiques
<b>Image / qualité</b>	Perçue comme de moins bonne qualité et de plus faible image que les marques nationales	Qualité moyenne (perçue comme inférieure)	Qualité et image en phase avec celles des marques leaders	Qualité et image égales ou supérieures à celles des marques leaders
<b>Prix</b>	20 % ou plus au-dessous de la marque du leader	10 à 20 % au-dessous de la marque du leader	5 à 10 % au-dessous de la marque du leader	Egal ou supérieur à la marque de référence

Les marques de distributeurs ont connu un fort développement en termes de part de marché au cours des trente dernières années. Elles représentent aujourd'hui plus de 20 % des ventes avec de très grandes différences selon les catégories de produits. Ce chiffre reste très en retrait comparé à la part de marché des MDD en Grande-Bretagne qui dépasse les 40 %. Il s'agit sans doute d'un seuil maximal à ne pas dépasser car au-delà le choix du client en magasin devient trop faible. Les MDD sont donc susceptibles de connaître en France encore une forte progression grâce notamment aux produits de quatrième génération. Pour Bon et Tissier-Desbordes (2000), le succès de ces produits s'explique par la prise de conscience des consommateurs au cours des années 90 que l'écart de prix demandé par le leader n'est plus justifié. Les MDD de quatrième génération cherchent à répondre aux nouvelles attentes des consommateurs notamment en termes de variété, de garantie ou encore d'innovation. Les PME semblent en mesure de fabriquer des produits de la quatrième génération. Ce choix a été réalisé par Promodès avec les produits Reflets de France. Cette stratégie de coopération n'est pas accessible à toutes les PME. Seules celles qui font preuve d'une réelle orientation entrepreneuriale sont en mesure de relever ce défi.

La grande distribution en développant ces relations cherche à bénéficier du potentiel entrepreneurial des PME à travers leur capacité à développer de nouveaux produits. L'étude menée par Panel International et PHB Consultant en 1999, montre que 46 % des innovations lancées au cours des cinq dernières l'ont été par des PME (Points de Vente N° 779, 1999). La grande distribution a besoin de renouveler ses produits pour faire face à la recherche de variété des consommateurs et au raccourcissement du cycle de vie des produits (Bon et Tissier-Desbordes, 2000). Elle cherche également à se différencier en s'appuyant sur ses marques de distributeurs. Pour Kapferer (1999), il convient de « *nourrir cette marque d'innovations permanentes* ». La grande distribution ne peut pas être force de proposition en termes d'innovation pour l'ensemble de ses produits. Jean (1998) note que l'innovation est un moyen pour rééquilibrer les relations entre industriels et distributeurs. Selon lui, « *elle contribue à modifier sensiblement la nature et la répartition des pouvoirs entre les acteurs* » (p 55). La grande distribution est ainsi amenée à s'appuyer sur les compétences de ses fournisseurs. Elle peut ainsi offrir à des PME l'opportunité de faire découvrir leurs nouveaux produits à un large marché. Si les PME ont une capacité à innover, elles ne disposent pas toujours des moyens suffisants pour l'exploiter. L'échange entre PME et grande distribution permet de partager les coûts et de répartir les gains.

Il s'agit également pour les PME d'un enjeu organisationnel. Si la réussite de ces coopérations repose sur la qualité des informations communiquées par la distribution à ses fournisseurs, elle dépend aussi de la capacité des PME à les intégrer. L'engagement dans des relations de coopération suppose de la part des PME une forte capacité d'absorption que Cohen et Levinthal (1990 : p 128) définissent comme « *la capacité d'une entreprise à reconnaître la valeur d'un nouveau savoir externe, à l'assimiler et à l'appliquer à des fins commerciales* ». Cette capacité à apprendre et à désapprendre peut être améliorée grâce à la formation ou grâce à la mise en place de dispositifs organisationnels tels que les groupes de projet. Barth et Auble (2000 : p 7) insistent sur le développement de nouvelles compétences chez les fournisseurs : « *l'objectif est de mettre en face de ces nouvelles structures d'achat des structures de vente adaptées. Cette mutation passe par la constitution d'équipes pluridisciplinaires chez le fabricant, des équipes intelligentes qui se caractérisent par la capacité des individus qui les composent à travailler en coopération les uns avec les autres, à échanger des informations, à s'éduquer réciproquement, à construire ce que l'on appelle une compétence collective* ». Les PME doivent donc être capables de développer une véritable

compétence relationnelle au sens de la théorie des ressources (Dwyer et Singh, 1998 ; Combs et Ketchen, 1999). Elles doivent notamment être en mesure de collaborer avec les services de développement et d'étude marketing des distributeurs en s'appuyant sur des approches de type Trade Marketing (Dupuis et Tissier-Desbordes, 1996).

## CONCLUSION

Cette contribution nous a permis de souligner les enjeux d'une coopération entre PME et grande distribution. Nous avons montré que la lecture économique de cette relation ne permet pas à elle seule de comprendre pourquoi les distributeurs décident de nouer des coopérations avec certaines PME. La recherche de légitimité est apparue comme une forte motivation. Nous avons ainsi montré que les partenariats engagés avec certaines PME visent à améliorer l'image de la grande distribution vis-à-vis d'autres parties prenantes, en particulier les consommateurs et l'Etat.

Il est apparu que les marques de distributeurs pouvaient constituer le théâtre d'une telle coopération. Elles ont en effet connu au cours de ces dernières années un fort développement marqué par un accroissement de la part de marché et une montée en gamme. Les marques de distributeurs de quatrième génération qui se positionnent au-dessus des grandes marques nationales en termes de qualité et de prix constituent une opportunité de coopération pour les PME. Ce type de relation n'est pas accessible à toutes les PME. Seules celles dont l'offre présente un caractère original en raison de sa typicité et de son caractère innovant se voient offrir une telle opportunité. Ce scénario favorable aux PME est susceptible d'être remis en cause par la propension actuelle des distributeurs à privilégier le discount. Elle pourrait conduire à mettre au second plan l'originalité de l'assortiment et donc l'offre des PME.

## BIBLIOGRAPHIE

- Akerlof G. (1970), « The Market for "Lemons": Qualitative Uncertainty and the Market Mechanism », *The Quarterly Journal of Economics*, 84, 488-500.
- Ailawadi K. L. (2001), « The Retail Power-Performance Conundrum: What have We Learned », *Journal of Retailing*, 77, 3, 299-318.
- Andaleeb S. S. (1996), « An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence », *Journal of Retailing*, 72, 1, 77-93.
- Anderson J.C., J.A. Narus (1990), « A Model of Distributor firm and Manufacturer Firm Working Partnerships », *Journal of Marketing*, 54, 1, 42-58.
- Aurier Ph. (1991), « Recherche de variété un concept majeur de la théorie en marketing », *Recherche et Applications en Marketing*, 6, 1, 85-106.
- Bagozzi R.P. (1975), « Marketing as Exchange », *Journal of Marketing*, 34, 4, 32-39.
- Baudry B. (1995), *L'économie des relations interentreprises*, La Découverte.
- Bon J., E. Tissier-Desbordes (2000), « Fidéliser les clients ? Oui, mais... », *Revue Française de Gestion*, 127, Janvier-février, 52-60.
- Bonet D. (1998), « Concurrence-coopération dans le canal de distribution : une analyse du discours des industriels et des distributeurs », *Actes de la 3ième journée de recherche en Marketing de Bourgogne*, Dijon, 26 novembre.

- Bowerox D. et E. Morash (1989), « The Integration of Marketing Flows in Channels of Distribution », *European Journal of Marketing*, 3, 2, 58-67.
- Boyer A. (1999), « Un marketing sans paradigme ? », *Revue Française de Gestion*, 125, Septembre-octobre, 99-111.
- Brown S. (1993), « Postmodern Marketing », *European Journal of Marketing*, 27, 4, 19-34.
- Brown J. R., C. S. Dev et D-J Lee (2000), « Managing Marketing Channel Opportunism: The Efficacy of Alternative Governance Mechanisms », *Journal of Marketing*, 64, 2, 51-65.
- Combs J.G. and D.J. Ketchen, JR (1999), « Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward a Reconciliation of Predictions from the Resource-Based View and Organizational Economics », *Strategic Management Review*, 20, 867-888.
- Dahl R. (1957), « The Concept of Power », *Behavioral Science*, 2, 201-215.
- DiMaggio P. et W. Powel (1983), « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, 48, april, 147-160.
- Dupuis M., E. Tissier-Desbordes (1996), « Trade Marketing and Retailing: An European Approach », *Journal of Retailing and Consumer Services*, 3, 3, 43-51.
- Dyer J. et Singh H. (1998), « The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage », *Academy of Management Review*, 23, 660-679.
- Dwyer F.R., P.H. Schurr, S. Oh. (1987), « Developing Buyer-Seller Relationship », *Journal of Marketing*, 51, 2, 11-27.
- Emerson R.M. (1962), « Power Dependence Relations », *American Sociological Review*, 27, 1, 31-41.
- Filser M. (1998), « Taille critique et stratégie du distributeur, Analyse théorique et implications managériales », *Actes du colloque E. Thil*.
- Filser M., V. des Garets et G. Paché (2001), *La distribution : organisation et stratégie*, EMS, Colombelles.
- Firat F.A. et A. Venkatesh (1995), « Liberatory Postmodernism and the Reenchantment of Consumption », *Journal of Consumer Research*, 22, 239-267.
- Frazier G. L. (1999), « Organizing and Managing Channels of Distribution », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 2, 226-240.
- French J. et Raven B. (1959), « The Bases of Social Power », in D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power*, University of Michigan Press, Ann Arbor (MI), 150-167.
- Ghoshal S. et Moran P. (1996), « Bad for Practice: A critique of the Transaction Cost Theory », *Advantage, Academy of Management Review*, 21, 13-47.
- Grewal R. et R. Dharwadkar (2002), « The Role of Institutional Environment in Marketing Channels », *Journal of Marketing*, 66, 3, 82-97.
- Grönroos C. (1990), *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington Books, New York.
- Grönroos C. (1996), « Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications », *Management Decision*, 34, 3, 5-14.
- Guibert N. (1999), « La confiance en marketing : fondements et application », *Recherche et Applications en Marketing*, 14, 1, 1-19.
- Hakanson H. (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods : An Interaction Approach*, John Wiley & Sons Limited, Chichester,.
- Hamel G. (1991), « Competition for Competence and Inter-partner Learning Within International Strategic Alliances », *Strategic Management Journal*, 12, 83-103.
- Hannan M. T. et J. H. Freeman (1977), « The Population Ecology of Organizations », *American Journal of Sociology*, 82, 5, 929-924.

- Heide J. B. (1994), « Interorganizational Governance in Marketing Channels », *Journal of Marketing*, 58, 1, 71-85.
- Heilbrun B. (1998), « Des produits libres à la consommation comme art de vivre : l'évolution du discours institutionnel de Carrefour (1976-1997) », *Actes du colloque E. Thil.*
- Ingham M. (1994), « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, 105-121.
- Jean C. (1998); « Les marques de distributeurs: vers de nouvelles relations entre producteurs et distributeurs », *Décision Marketing*, 15, septembre-octobre, 47-57.
- Kapferer J.-N. (1999), « La marque-enseigne et son avenir : une évaluation », *Revue Française de Gestion*, 124, Juin-juillet-août, 122-127.
- Klein B., G. Crawford et A. A. Alchian (1978), « Vertical integration, Appropriable Rents and the Competitive Contracting Process », *Journal of Law and Economics*, 21, 297-326.
- Koenig G. (1996), *Management stratégique, Paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan.
- Kremer F. (2000), *Le rôle stratégique des marques de distributeurs dans les relations producteurs-distributeurs sur les marchés de biens de grande consommation*, Thèse de Sciences de Gestion.
- Macneil I. R. (1980), *The new social contract, An Inquiry to Modern Contractual Relations*, Yale University Press.
- Maffesoli M. (1999), « Postmodernité : cadre d'analyse et application marketing », in B. Pras (coord.), *Faire de la recherche en marketing*, Vuibert.
- Marchesnay M. (1979), « La dépendance des firmes individuelles : un essai d'analyse et d'application dans leurs relations d'échange avec les groupes », *Economies et Société*, Série SG, 1, 697-733.
- Meyer J. W. et B. Rowan (1977), « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, 83, 2, 340-363.
- Moati Ph. (1998), « Mutations structurelles et nouvelles stratégies dans la grande distribution française », *Actes du colloque E. Thil.*
- Morgan R.M., S.D. Hunt, (1994) « The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing », *Journal of Marketing*, 58, 3, 20-38.
- Mowery D. C., J. E. Oxley et B. S. Silverman (1996), « Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer », *Strategic Management Journal*, 17, 77-91.
- Paché G., V. des Garets (1997), « Relations inter-organisationnelles dans les canaux de distribution : les dimensions logistiques », *Recherche et Applications en Marketing*, 12, 2.
- Paché G. (1996), « The Small Producer in the French Food Distribution Channel », *Journal of Small Business Management*, April, 85-88.
- Pfeffer J. et G. R. Salancik (1978), *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, New York: Harper and Row.
- Porter M. E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, (traduction : Choix stratégiques et concurrence, Economica, 1990).
- Pras B. (1991), « Stratégies génériques et de résistance dans les canaux de distribution : commentaires et illustrations », *Recherche et Applications en Marketing*, VI, 2, 111-123.
- Pras B. (1997), « Qu'est-ce que le marketing ? », in Y. Simon et P. Joffre (éd.), *Encyclopédie de Gestion*, Economica.
- Pras B. (1999), « Les paradoxes du marketing », *Revue Française de Gestion*, 125, Septembre-octobre, 99-111.
- Reichheld F. F. (1993), « Loyalty-Based Management », *Harvard Business Review*, 3, March-April, 64-73.
- Ring P. S. et A. H. Van de Ven (1994), « Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationship », *Academy of Management Review*, 19, 90-118.

- Rochefort R. (1997), *Le consommateur entrepreneur : les nouveaux modes de vie*, Editions O. Jacob.
- Scott, W. R. (1995), *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, Sage.
- Stern L., A. El-Ansary et A. Coughlan (1996), *Marketing Channels*, Prentice-Hall, Upper Saddle River (NJ), 5<sup>th</sup> ed.
- Wathne K. H. et J. B. Heide (2000), « Opportunisme in Interfirm Relationship : Forms, Outcomes, and Solutions », *Journal of Marketing*, 64, 4, 36-51.
- Williamson O. E. (1975), *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*, The Free Press.
- Williamson O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press.
- Williamson O. E. (1991), « Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives », *Administrative Science Quarterly*, 32, 269-296.