

Conflit et coopération au sein du canal : l'interaction stratégique entre la grande distribution et les producteurs de la filière viti-vinicole

Florence KREMER ¹⁾

Maître de conférences, IFREGE-CREGE, Université Montesquieu-Bordeaux IV

Catherine VIOT ²⁾

Maître de conférences, IFREGE-CREGE, Université Montesquieu-Bordeaux IV

1) Adresse professionnelle : Université Montesquieu - Bordeaux IV, Avenue Léon Duguit, 33 608 Pessac

Adresse personnelle : 54 rue Fondaudège, 33 000 Bordeaux

Téléphone : 05 56 81 05 58 / Télécopie CREGE : 05 56 84 29 00

E-mail : kremer@u-bordeaux4.fr

2) Adresse professionnelle : IAE, 35 place Pey-Berland, 33 076 Bordeaux Cedex

Adresse personnelle : 1 square du Médoc, 33 170 Gradignan

Téléphone : 06 10 18 52 27 / Télécopie : 05 56 84 29 00

E-mail : viot@u-bordeaux4.fr

NB : Pour tout courrier aux auteurs, merci d'utiliser les adresses personnelles.

Les auteurs remercient Catherine Madrid, maître de conférences à l'IUT de Bordeaux IV, qui a participé à la réalisation des entretiens, et les professionnels interrogés pour leur contribution à la recherche menée.

Conflit et coopération au sein du canal :

l'interaction stratégique entre la grande distribution et les producteurs de la filière viti-vinicole

Résumé :

Alors que le secteur du vin en France traverse une crise, les producteurs de la filière viti-vinicole attendent une distribution efficace de leurs produits. La montée en puissance de la grande distribution dans la commercialisation du vin, aujourd'hui premier circuit pour la consommation à domicile, les invite à repenser leurs stratégies de distribution et leurs relations avec les GMS. Entre les zones de tension liées aux négociations et les réelles opportunités de coopération, le discours des acteurs est souvent empreint de passion. Sur la base d'entretiens avec des professionnels du secteur, cet article se propose de confronter les points de vue et de dresser un bilan des relations producteurs-distributeurs au sein de la filière viti-vinicole, en mettant l'accent sur la spécificité du vin par rapport aux autres grands comptes de l'agro-alimentaire et sur les enjeux pour les acteurs de la filière. Partant du secteur du vin, ce travail ouvre et discute des perspectives de recherche plus larges sur la référencement de produits régionaux en grande distribution et sur la différenciation des enseignes.

Mots-clés : stratégies d'enseignes ; distribution du vin ; *trade-marketing* ; référencement ; différenciation des enseignes ; filière viti-vinicole.

Abstract :

While the French wine industry undergoes a crisis, wine producers expect an efficient distribution of their products. Among the various wine distribution channels, supermarkets are currently the number one, much more powerful than traditional specialized wine stores. This domination of mass retailing leads producers to adapt their commercial strategy. In this article, we investigate the relationship between wine producers and mass retailers. On the basis of interviews with experts, we compare different standpoints to give a better understanding of the strategic interaction between small wine producers and the major retail chains in France. By looking at the wine sector, we can derive a more general insight on how professional buyers select regional products and compete for differentiated assortments.

Key words : wine industry ; wine retailing ; trade marketing ; selection of products by professional buyers.

INTRODUCTION

Les canaux de distribution du vin ont été étudiés dans la littérature qui leur est consacrée principalement sous l'angle de leur diversité et de leur pouvoir de segmentation du marché (Lockshin, Spawton et Macintosh, 1997). L'idée qui sous-tend cette approche est que les consommateurs n'ont pas les mêmes attentes lorsque, pour acheter du vin, ils se rendent chez un caviste, à la propriété, dans leur supermarché habituel ou passent une commande par correspondance ou par internet. Il a ainsi été établi que le choix du point de vente est lié à de nombreux facteurs dont les principaux déterminants sont la situation d'achat (Lapassouse Madrid et Monnoyer-Longé, 2001), les attributs des produits (Sanchez et Gil, 1998), la nationalité et l'implication des consommateurs pour le vin, pour les marques ou pour l'achat (Lockshin et Hall, 2003).

Si la généralisation des résultats obtenus constitue en soi un agenda de recherche, ces questions doivent cependant être relues, dans le contexte français, à la lumière de l'évolution des canaux de distribution. En effet, la filière viti-vinicole a enregistré en France un accroissement spectaculaire du poids de la grande distribution dans la commercialisation de ses produits. En une vingtaine d'années, les circuits traditionnels (cavistes et vente à la propriété) ont été relayés par les rayons vins des grandes et moyennes surfaces. Aujourd'hui, 75 % des ventes de VQPRD pour la consommation à domicile sont réalisées par la grande distribution, contre seulement 46 % en 1990¹. Les généralistes de l'alimentaire ne constituent pas encore le débouché exclusif des vins. Ils sont cependant devenus, en France, des acteurs incontournables de leur commercialisation, et les seuls à pouvoir écouler rapidement d'importants volumes alors que la consommation globale de vin diminue et que la surproduction menace les vignerons.

Cette montée en puissance de la grande distribution au détriment des autres canaux invite donc à rechercher d'autres grilles de lecture que celle de la segmentation du marché par circuit fréquenté pour compléter l'étude de la distribution des vins. Traditionnellement, l'analyse globale des canaux de distribution a mis en évidence l'importance de la dimension stratégique pour expliquer les relations entre les acteurs au sein du canal et la dynamique de leur évolution (pour une synthèse voir Rosenbloom, 1997 ; Filser, Des Garets, Paché, 2001 ; Benoun et Helies-Hassid, 1993). Les thèmes du conflit et de la coopération entre les producteurs et les distributeurs ont occupé une place centrale dans la réflexion académique, à la suite des articles fondateurs de El-Ansary et Stern (1972) et French et Raven (1959) sur la définition, la mesure et les sources du pouvoir d'un des membres du canal. Des travaux plus récents ont établi que les partenariats verticaux observés depuis le milieu des années 1990 à l'initiative de la grande distribution envers ses fournisseurs ne relèvent pas d'un processus linéaire allant du conflit vers la coopération mais que la dualité imprègne les relations d'échange (Bonet, 2000). Alors que le conflit entre les acheteurs et les producteurs demeurerait inhérent à la négociation commerciale, la coopération concernerait davantage les flux d'information et de marchandises et l'élaboration de la politique commerciale (Manzano et Drugeon-Lichtlé, 1999).

L'interaction stratégique au sein du canal nous apparaît comme un cadre théorique particulièrement pertinent pour éclairer les relations entre les producteurs de vin et la grande distribution, dans la mesure où l'ambivalence y apparaît très marquée. Les GMS n'ont eu de cesse de renforcer leur position dominante face à une offre atomisée et constituée en majorité

¹ SECODIP, Vinagora (2001).

de petits producteurs, d'une part, tandis qu'émergent simultanément des conditions favorables à des partenariats, d'autre part. Le rayons vins et spiritueux répond en effet aux critères favorables de la coopération entre enseignes et PME :

- le vin est un produit à forte valeur ajoutée qui peut dégager jusqu'à 30 % de marge brute sur certains produits en fond de rayon contre une moyenne de 3 % sur les produits d'épicerie sèche courants,
- le vin recèle un potentiel important d'image à même de différencier les enseignes et de fidéliser leur clientèle,
- les consommateurs de vin recherchent des produits originaux et variés,
- le vin se vend très bien sous MDD en présence de vins de marque dont les parts de marché et la notoriété progressent,
- produit de terroir par excellence, sa demande est locale.

Ces premiers constats font apparaître la dualité propre aux relations entre les producteurs et la grande distribution dans le cadre de la filière viti-vinicole, mêlant conflit et coopération. La recherche présente a pour objectif de préciser ces aspects en montrant sous quelle forme s'exerce le pouvoir des distributeurs et dans quelle mesure celui-ci peut s'accompagner d'initiatives de coopération profitables à tous les acteurs de la filière. En d'autres termes, la question de recherche que nous posons est double : quel bilan peut-on dresser de la domination croissante de la grande distribution sur les producteurs de la filière viti-vinicole ? Et comment améliorer les relations distributeurs-fournisseurs dans le but de mieux valoriser l'offre ? Pour répondre à ces questions, une méthodologie qualitative est proposée.

Cadre méthodologique de la recherche exploratoire

En l'absence de travaux théoriques consacrés à la question, une étude documentaire a été réalisée dans un premier temps. Cette revue de la littérature professionnelle a été complétée par un entretien avec l'un des membres de l'équipe rédactionnelle de la revue *Rayon Boissons*. Nous nous sommes ensuite interrogées sur la possibilité d'intégrer les données secondaires ainsi recueillies dans un cadre théorique déjà validé pour d'autres produits que le vin, celui de l'interaction stratégique dans les canaux de distribution évoqué ci-dessus. A partir de ce cadre, un guide d'entretien a été élaboré sur le thème du conflit et de la coopération entre producteurs et distributeurs de la filière vin. Il a été procédé à 11 entretiens semi-directifs de professionnels de la filière viti-vinicole, en privilégiant la diversité des positions (tableau 1).

Tableau 1 – Composition de l'échantillon

Fonction	Nombre d'entretiens réalisés (total = 11)
Producteurs de vin (petites exploitations)	4
Négociant	1
Sommelier dans une enseigne de commerce intégré (Auchan)	1
Chef de rayon d'une enseigne de commerce intégré (Carrefour)	1
Consultants dont l'un travaille pour la construction des gammes de vin auprès des centrales d'achat régionales de deux groupements d'indépendants de la grande distribution	2
Membre d'une organisation interprofessionnelle (vignobles du Rhône)	1
Directeur de la rédaction de la revue internationale sur le vin <i>Vinum</i> , diffusée majoritairement en Europe (France, Allemagne, Autriche, Suisse, Italie, Espagne)	1

Le corpus recueilli a fait l'objet d'une analyse thématique traditionnelle dont les catégories avaient été définies au préalable, grâce à la phase documentaire. La confrontation de points de vue, parfois divergents et passionnés, et le recoupement des informations obtenues avec la littérature nous permettent de dresser un état des lieux plus complet des relations entre les petits producteurs de vin et la grande distribution. En ressort un éclairage nouveau sur la réalité des tensions qui découlent de la concentration du commerce de détail face à une offre atomisée (Partie I) mais également sur les stratégies qui permettent aux viticulteurs de mieux maîtriser la mise en marché de leurs produits (Partie II). L'ensemble de ces considérations contribue à faire émerger un agenda de recherche pour une meilleure compréhension du référencement des produits régionaux par la grande distribution et les stratégies de différenciation des enseignes (Partie III).

I – L'IMPACT DE LA MONTEE EN PUISSANCE DE LA GRANDE DISTRIBUTION SUR LA FILIERE VITI-VINICOLE

Le conflit apparaît dans le canal de distribution lorsque l'un des membres exerce sur l'autre membre un pouvoir, défini par El-Ansary et Stern (1972), comme « la capacité à contrôler les variables de décisions des stratégies marketing d'une autre institution intervenant à un niveau différent du même canal », et ce à l'encontre du contrôle qu'exerçait initialement l'institution dominée. Les situations de conflit qui résultent du *leadership* d'un des membres ont trait, selon la synthèse de Des Garets, Paché et Filser (2001), à trois aspects : (i) une incompatibilité des objectifs des différentes parties, (ii) la difficulté à définir les zones de compétences respectives et (iii) des perceptions divergentes du marché. Dans le cas du vin, ce dernier point est peu présent. Les dissensions éventuelles sur les perceptions du marché sont faibles car même si les grandes enseignes plaident en faveur d'une centralisation de l'offre, producteurs et distributeurs sont chacun conscients de l'hétérogénéité de la demande et de la nécessité de prendre en compte les spécificités locales. En revanche, la négociation des conditions générales de vente (1) et la définition des zones de compétences respectives (2) sont sources de tensions, comme l'illustrent les débats récents au sein de la filière viti-vinicole.

1. Les incompatibilités d'objectifs concernant la fixation des prix

Selon les données du panel Consoscan de SECODIP, les dépenses de vin en GMS à l'année sont importantes mais concernent des produits à petits prix : le rayon vin représente un budget pour les ménages de plus de 130 € – un montant élevé comparable à celui de l'ultra-frais laitier – pour un prix moyen d'environ 2 € par col². Ce chiffre cache en fait une moyenne d'un peu moins de 3 € pour les AOC et un prix bien plus bas proche de 1 € pour les vins de pays et de table qui représentent près d'un quart des dépenses moyennes. Que ce soit pour les VQPRD ou les produits bas de gamme, le marché du vin en grande distribution est donc caractérisé par la recherche de prix bas. La capacité des hypermarchés et surtout des supermarchés à répondre aux attentes des consommateurs sur le bas de gamme est d'autant plus importante que la concurrence du *hard discount* s'intensifie. La part de ces derniers augmente régulièrement et représentait 16 % des ventes de vin en grande distribution en 2002³. Plusieurs actions ont été envisagées pour tenir compte de la contrainte du prix et proposer une offre attractive : intégrer à l'assortiment un choix plus large de vins de table et de vins de pays, jouer sur les conditionnements en encourageant par exemple le format bag-in-box (BIB)⁴ et multiplier les opérations promotionnelles. Ce sont surtout lors des foires aux vins, aujourd'hui bisannuelles, que se joue la crédibilité des enseignes en prix. Les distributeurs sont à l'origine du lancement, dans les années 1970, de ces formules qui représentent pour Auchan 15 % et pour Carrefour 20 % du chiffre d'affaires annuel des linéaires de vin et s'accompagnent de campagnes de communication importantes⁵.

La concurrence sur les prix de détail se répercute en amont lors de la fixation des prix de gros. L'antagonisme des objectifs entre distributeurs et fournisseurs devient indissociable des transactions commerciales et s'intensifie alors que la concentration des enseignes accroît leur pouvoir de négocier des prix bas et d'exiger remises et ristournes. A titre d'exemple, la fusion entre Carrefour et Promodès a conduit à une diminution du nombre de références de vin gérées par la centrale d'achat (de 1300 avant la fusion à 700) mais également à une amélioration nette de la compétitivité de l'offre par rapport aux concurrents. La majorité des appellations du groupe a bénéficié dès 2000 d'une politique de prix plus agressive en passant sous l'indice 100 de la moyenne des prix en GMS en France⁶.

La pression tarifaire exercée par les distributeurs est très mal perçue par les plus petits producteurs interrogés qui diabolisent la grande distribution : « Ils ne vendent que des mauvais vins ». Cette pression a un impact à la fois sur la rentabilité et sur l'image des producteurs. Quand Leclerc propose un lot de 80 000 bouteilles de Bergerac à 1 € pièce, c'est toute l'appellation qui souffre d'une dégradation d'image vers le bas de gamme, alors même que les producteurs investissent pour améliorer la qualité de leurs vins⁷. Les producteurs de la filière vont jusqu'à poser la question de la responsabilité des GMS dans la crise de surproduction que traversent les vins de table et la baisse de qualité offerte aux

² LSA, n° 1635 (1999), « Rayons Vins : enseigne par enseigne, les positions à prendre ».

³ Vinagora (2003).

⁴ Le BIB est une poche en plastique de 5 litres qui présente les mêmes avantages pratiques que les cubitainers (facilité de stockage, robinet pour verser le produit, grandes quantités), mais permet une meilleure conservation du vin et une différenciation accrue des produits par son emballage plus attractif. Cet exemple traduit la volonté des détaillants de proposer une offre à bas prix sans pour autant dégrader l'image de qualité des magasins.

⁵ Sud-Ouest, Aquitaine Eco, octobre 2003.

⁶ données IRI-SECODIP citées par Villaret J., « Transformation des circuits de distribution en Europe », Vinagora (2003).

⁷ LSA n° 1803 (2003), « Leclerc déclare la guerre du vin », H. Bendaoud.

consommateurs. En abaissant les prix de gros et de détail, les distributeurs incitent les producteurs à brader leurs AOC en excédent de stocks pour profiter de l'élasticité de la demande au prix des vins et écouler leurs produits. Un producteur d'AOC peut même être tenté de renoncer à son appellation pour produire des vins de pays. Et s'il connaît un excédent de vins de pays, opter pour la production de vin de table⁸. Cette descente en gamme collective a sans doute aggravé la crise de surproduction des vins du Languedoc-Roussillon et vient alimenter le débat autour de la création de vins de pays d'Aquitaine. Les négociants et la grande distribution appellent au lancement de vins d'assemblage et de cépage qui trouveraient preneurs auprès des jeunes consommateurs et pourraient s'exporter. Le syndicat régional des Bordeaux et Bordeaux supérieur redoute une perte de l'identité des vins de Bordeaux et plaide plutôt pour une réponse qualitative à la baisse des ventes⁹.

2. Les dissensions concernant la répartition des compétences commerciales

Traditionnellement, les viticulteurs se sont concentrés sur leur activité de production - culture, récolte et vinification du raisin - abandonnant aux négociants et aux distributeurs les fonctions logistiques et commerciales¹⁰. Bien que les producteurs prennent de plus en plus conscience de leur intérêt à mieux maîtriser l'aval de la vinification en assumant, par exemple, l'élevage et la mise en bouteille de leur production autrefois assurés par les négociants, l'amont de la filière souffre d'un déficit commercial. La culture des viticulteurs les porte plus naturellement à une orientation produit – améliorer la qualité de leurs produits ou de leurs processus de production –, qu'à une orientation marché qui supposerait la compréhension des besoins des consommateurs et l'élaboration d'une stratégie commerciale. Les distributeurs ont su à l'inverse tirer profit de leur contact avec le marché final pour développer le marketing du vin.

D'après Hunt et Nevin (1974), l'une des sources de pouvoir non coercitives des détaillants réside dans leur expertise, c'est-à-dire, comme l'écrivent Des Garets, Filser et Paché (2001, p.156), dans leur capacité à « édicter des règles de conduite dont l'industriel doit s'inspirer s'il veut obtenir des résultats satisfaisants ». En d'autres termes, les producteurs reconnaissent aux détaillants des compétences particulières. Dans le cas du vin, ces compétences ont trait à l'identification des besoins des consommateurs et à l'adaptation de la politique commerciale à la demande.

Deux constats simples – les clients ne fréquentent pas l'enseigne uniquement pour leurs achats de vin et 70 % des achats dans les GMS sont réalisés par des femmes – ont ainsi incité les distributeurs à clarifier leur offre de vin. Cela demande de la rendre à la fois plus lisible mais aussi plus compréhensible par les clients du magasin. L'amélioration de la lisibilité de l'offre passe par une réflexion sur le *merchandising* du rayons vins. Les distributeurs ont diminué le nombre de références des produits et centralisé leurs achats afin que les consommateurs retrouvent une offre moins complexe et comparable dans les différents points de vente d'une même enseigne. Ils ont regroupé les vins par couleur plutôt que par région et joué sur différents supports de présentation : des caves à vins, à l'aspect presque luxueux par rapport aux autres rayons du magasin pour mettre en valeur les VQPRD, des présentoirs

⁸ Lettre Vinomédia n° 28 (2003).

⁹ Sud-Ouest, 17 et 18 juin 2003.

¹⁰ Pour une description détaillée de la répartition des tâches au sein de la filière entre vignerons, négociants et distributeurs et une analyse de leur évolution, cf. Lapassouse Madrid et Monnoyer-Longé (2001).

réfrigérés sous clé réservés aux crus classés, et un linéaire classique, un peu à l'écart, pour les promotions, les cubitainers et les vins de table.

A cette implantation plus claire des produits s'ajoute le souci d'accompagner le consommateur peu averti dans son choix afin de réduire le risque perçu d'un « mauvais achat ». Plusieurs mesures ont été prises. La première et la plus répandue d'entre elles concerne la création de marques. Face au foisonnement d'appellations, de régions, de terroirs, de châteaux et de cépages, la marque vient donner un repère aux consommateurs les moins connaisseurs. Bien que la grande distribution ne soit pas à l'origine du lancement des marques nationales sur le marché du vin français, son essor en a été le moteur. La plupart des marques nationales ont été ainsi créées pour valoriser le vrac dans les premières grandes surfaces, comme la marque Cellier des Dauphins en 1967 ou Listel en 1959. Parce que les marques nationales de vin fidélisent et bénéficient d'une notoriété, toutes les enseignes ont compris l'intérêt de les référencer et de créer en parallèle leurs marques propres. Le modèle de marques de distributeurs (MDD) de vin n'est pas unique. Qu'il s'agisse d'une caution de l'enseigne évoquant la sélection d'un jury (comme le « Club des Sommeliers de Casino ou l'« Expert club » d'Intermarché), d'une signature sur les bouteilles (le nom « Pierre Chanau » qui signe toutes les AOC et vins de pays de l'enseigne est l'anagramme d'Auchan), ou d'une collerette amovible signalant le produit (chez Carrefour ou Système U), toutes ont cependant pour objectif de faciliter l'achat du consommateur en proposant un produit repérable de bon rapport qualité/prix. La stratégie de développement de marques propres s'avère un succès puisque 30 % des ventes de vin en grande et moyennes surfaces sont réalisées sous MDD¹¹.

En marge de la création de marques, deux autres chantiers ont été récemment mis en œuvre par la distribution pour assister les consommateurs dans leur choix :

- un étiquetage plus clair et plus complet¹²,
- un service de conseil en rayon : les distributeurs ont entrepris d'améliorer les compétences de leur personnel par des formations en œnologie. Les magasins à plus fort potentiel se voient même dotés de sommeliers pour assister le chef de rayon vins et spiritueux, comme en témoigne celui d'un magasin Auchan que nous avons interrogé : « Le chef de rayon est un gestionnaire. Notre rôle de sommelier est, en tant qu'expert, de les guider dans l'achat des références et d'identifier les modes qui plaisent aux consommateurs ».

Le risque lié à l'achat peut provenir d'une faible familiarité avec le marché, mais également de peurs alimentaires. Les consommateurs veulent des garanties quant à la qualité intrinsèque du produit et la sécurité des méthodes de production employées. Les distributeurs ont su répondre les premiers à ces attentes : cahiers des charges drastiques concernant la qualité, création de labels comme par exemple « La Filière Qualité Carrefour », et traçabilité accrue ont été imposés à leurs fournisseurs de l'agro-alimentaire pour rassurer les clients. Tout producteur qui désire être référencé de façon permanente en grande surface doit faire la démarche d'appliquer sur ses bouteilles un GENCODE (ou code-barre) qui permettra d'identifier et de suivre le produit dans les circuits logistiques des GMS.

¹¹ Marques De Distributeurs ; LSA, n° 1727 (2001), « Des marques pour rassurer les clients ».

¹² Système U et Intermarché proposent par exemple sur les contre-étiquettes de leurs marques propres des suggestions pour harmoniser mets et vins ; l'AFED (Association Française des Eleveurs, Embouteilleurs et Distributeurs de Vins et de Spiritueux) préconise auprès de la filière et des pouvoirs publics une « révision de l'étiquetage pour mentionner le cépage ainsi que le millésime dominant comme cela se pratique à l'étranger », Lettre Vinomédia n°45 (2001).

Dans la mesure où elles développent le chiffre d'affaires des linéaires, l'ensemble des actions citées paraît profitable aux producteurs et les conduit à une réflexion orientée marché. Ces initiatives des distributeurs peuvent cependant entrer en contradiction avec les objectifs des producteurs. Prenant le point de vue des petits producteurs, le directeur de la rédaction de la revue européenne *Vinum* résume la situation de la manière suivante : « L'acheteur de la grande distribution pose ses contraintes : prix, goût, traçabilité, quantité assurée. Le producteur veut vendre mais il perd la maîtrise de son produit. Il peut emprunter pour financer son produit mais n'a aucune garantie de voir la récolte achetée l'année suivante. Or, l'année suivante, s'il a suivi les exigences des acheteurs, il se retrouve avec un produit sans identité qu'il ne connaît pas lui-même ! ».

Au niveau de l'élaboration de la politique commerciale, les désaccords portent sur le choix des méthodes promotionnelles (les baisses de prix souhaitées par les détaillants fragilisent les producteurs et biaisent les repères des consommateurs) ou sur le cahier des charges établi pas les acheteurs. Un label de viticulture raisonnée imposé par les distributeurs sur certains produits rassure les consommateurs mais ne risque-t-il pas de jeter un discrédit sur ceux qui n'en bénéficient pas, et ce malgré les efforts entrepris pour le respect de l'environnement par l'ensemble de la filière¹³ ? Les marques de distributeurs fidélisent à l'enseigne mais n'éclipsent-elles pas la fidélité aux AOC et aux terroirs qui fondent toute la culture et le positionnement des viticulteurs ? Les experts notent à ce propos que « la grande distribution n'accepte plus de suivre les hiérarchies pyramidales traditionnelles entre les appellations et de payer par exemple un Médoc plus cher, parce que c'est un Médoc ». D'après l'un des négociants interrogé, cette situation aboutit à « un décalage entre l'image traditionnelle que le consommateur se fait du Bordeaux (véhiculée par les grands crus) et l'offre en grande distribution à prix bradés qui décrédibilise tout le vignoble ».

Peut-on pour autant accuser la grande distribution d'avoir dépossédé les viticulteurs du marketing de leurs produits ? Il serait plus exact, dans le cas du vin, de dire que la distribution a pris la place que leur laissaient des producteurs centrés sur leurs produits et coupés d'un marché final dont ils mesuraient difficilement les attentes. Il ne s'agit donc pas tant d'une dépossession par les distributeurs de la politique commerciale des producteurs que d'un transfert consenti par ces derniers. Les viticulteurs ont délégué aux distributeurs la responsabilité de développer le chiffre d'affaires du rayon alors que les ventes de vin sur le marché français stagnaient. La connaissance des besoins du consommateurs a alors conféré à la grande distribution tant l'expertise que la légitimité pour donner au vin l'orientation marché qui lui manquait et qu'ont longtemps négligée les producteurs. Il n'en demeure pas moins qu'aujourd'hui, pour affirmer leur stratégie de différenciation et dynamiser les ventes du rayon, les distributeurs se montrent ouverts à toute initiative commerciale de la part de leurs fournisseurs de vin et les encouragent dans cette voie. Les producteurs ont dès lors une réflexion stratégique à mener pour mieux faire valoir leurs prérogatives face à la grande distribution.

¹³ Ces arguments sont issus du discours de Denis Verdier, président d'Onivins, Vinagora (2001).

II - INTEGRER DANS LA STRATEGIE DES PRODUCTEURS LES OBJECTIFS DE LA GRANDE DISTRIBUTION

L'augmentation du pouvoir de négociation des centrales d'achat suite à la concentration du secteur n'a pas les mêmes conséquences et n'induit pas les mêmes réactions stratégiques selon les fournisseurs considérés. D'après la typologie de Koenig (1990) adaptée par Pras (1991), trois types de stratégies émergent de la part de producteurs, lorsque le système de distribution domine le canal. Ces stratégies recouvrent l'affrontement - ou résistance -, l'évitement et la coopération.

Les stratégies d'affrontement, relevant de la volonté de dominer le distributeur, ne concernent que les entreprises de taille comparable aux distributeurs avec lesquelles les relations commerciales sont fortes. Elles consistent à diversifier les canaux de distribution (HCR, e-commerce) ou à accroître la taille de l'entreprise par le rachat de marques concurrentes (Pras, 1991). Dans la filière vinicole, les stratégies d'affrontement par la croissance ne sont à la portée que des entreprises à fort pouvoir de négociation, comme les châteaux les plus connus détenteurs de grands crus ou les négociants qui possèdent des marques nationales. Pour les premiers, les centrales d'achat font face à des producteurs dont la garantie de leur notoriété repose sur une présence rare et mondiale. Les distributeurs interrogés révèlent que pour obtenir des référencements de grands Bordeaux, par exemple, les centrales d'achat doivent se plier comme les autres acheteurs au système traditionnel des ventes en primeur. Pour les seconds, la fixation des conditions générales de vente des marques nationales de vin ne diffère en rien des négociations frontales classiques fournisseur-client des autres grands comptes de l'agro-alimentaire. Face à la montée en puissance de la grande distribution, les stratégies d'affrontement des entreprises du secteur du vin consistent à diversifier leurs circuits de distribution¹⁴, élargir leurs gammes¹⁵ et à soutenir leurs produits par des campagnes de communication dans le cadre d'une stratégie commerciale de type *Pull*¹⁶. Ces stratégies reposent donc sur une connaissance fine du marché final et à la capacité des entreprises viticoles à atteindre leur cible.

Il est en revanche beaucoup plus difficile pour les entreprises de taille plus modeste, qui constituent la majorité de l'offre, d'accéder directement au marché final. La cible de ces exploitants n'est pas tant les consommateurs que leurs clients directs, les acheteurs du négoce et de la grande distribution. Aux producteurs qui souhaitent être référencés en GMS de s'adapter en conséquence aux besoins des distributeurs, en apportant des solutions à leurs contraintes. Les stratégies d'évitement ou de coopération, parce qu'elles prennent en compte les stratégies des enseignes, sont des voies utiles aux producteurs pour accroître leurs chances de référencement et atténuer de ce fait le contrôle exercé par les grandes enseignes.

¹⁴ Les Caves Nicolas ont été rachetées par Castel en 1988.

¹⁵ William Pitters a étendu sa gamme de bordeaux Malesan à d'autres niveaux de prix, avec Fierté de Malesan, Vieilles Vignes et Réserves de la famille Magrez (LSA n°1727, 2001). La marque Malesan a depuis été cédée au groupe Castel qui détient avec ses trois marques (Baron de Lestac, Malesan et Blaissac) 15 % de part de marché en volume des AOC Bordeaux en grande distribution (Rayon Boissons n° 113, déc. 2003).

¹⁶ Cellier des Dauphins sponsorise les événements sportifs étrangers retransmis à la télévision française, Mouton-Cadet s'associe à des manifestations d'image en fournissant le festival de Cannes et les restaurants de Roland-Garros.

1. La prise en compte des contraintes communes aux détaillants par des stratégies d'évitement

La concentration du secteur du commerce, la concurrence entre enseignes et les caractéristiques du marché final induisent des contraintes partagées par tous les distributeurs que les experts de la grande distribution interrogés confirment dans le cas du vin :

- la compétitivité des prix de vente,
- des quantités importantes et régulières pour assurer la permanence en linéaire et fidéliser les clients,
- un niveau de qualité constant, gage de confiance des consommateurs,
- une segmentation et un positionnement simples afin de rendre l'offre lisible,
- un assortiment diversifié pour répondre au besoin de variété des consommateurs.

Les stratégies d'évitement, qui prennent la forme des trois stratégies génériques de Porter (1986) – domination par les coûts, différenciation et focalisation –, permettent d'intégrer une ou plusieurs de ces contraintes. Leur but est de diminuer l'intensité de la concurrence verticale entre producteurs et distributeurs en créant une situation où chaque producteur apparaît comme distinct de ses concurrents et justifie ainsi sa présence en linéaire.

Par une stratégie de domination par les coûts, qui vise à réduire les coûts en dessous de ceux de leurs concurrents et repose sur de gros volumes de vente, les producteurs peuvent répondre aux attentes des distributeurs en matière de prix bas. Cela est particulièrement vrai pour les entreprises productrices de vin de pays ou de vin de table. L'apparition de vin en premier prix représente une opportunité pour les embouteilleurs qui sauront se positionner avec des offres très compétitives. Cette stratégie demande néanmoins des compétences en termes de productivité, de gestion des stocks, de logistique et d'embouteillage. Une solution pour les entreprises qui souhaitent s'engager dans cette voie consiste à créer des regroupements horizontaux par le biais de coopératives. Les coopératives autorisent les quantités importantes dont les distributeurs sont demandeurs, peuvent faire bénéficier les exploitants d'économies d'échelle et s'adressent d'une seule voix aux centrales d'achat qui privilégient les interlocuteurs uniques.

S'appuyant sur la recherche de qualité et de positionnement original, les stratégies de différenciation demandent à l'opposé de créer un avantage perçu comme unique par les consommateurs. Les tentatives de producteurs d'AOC pour valoriser collectivement leur appellation à la manière d'une marque peuvent en être rapprochées. Un plan de relance, initié en 1996 par l'interprofession viticole nantaise avec pour axe principal la qualité, a ainsi permis de moderniser le processus de vinification et de repositionner qualitativement le Muscadet. Les parcelles de faible qualité ont été abandonnées et une troisième appellation a vu le jour « Muscadet haute expression » pour séduire les distributeurs en quête de haut de gamme et de variété¹⁷. Plus récemment, les professionnels du Bergerac ont mené une campagne de communication ambitieuse dont l'accroche « Nous, les Bergerac » a vocation à affirmer la diversité des produits du vignoble, accroître leur notoriété et leur attractivité en linéaire¹⁸. Au niveau individuel, un vin distingué dans un guide ou médaillé correspond également à une stratégie de différenciation, même si le sommelier que nous avons interrogé souligne que la valeur des médailles est variable selon les concours : « Un vin médaillé facilite le référencement mais nous évaluons la fiabilité de ces médailles qui n'ont pas toutes

¹⁷ LSA, n° 1673, 2000.

¹⁸ Rayon Boissons, n° 112, oct. 2003.

la même valeur. Mâcon a, par exemple, une très bonne réputation ». Ces actions font écho aux exigences des distributeurs français demandeurs de produits identifiables par le consommateur et typiques, des vins jugés représentatifs de leurs régions.

Il reste aux très petits exploitants la possibilité de mettre en œuvre une stratégie de focalisation, c'est-à-dire d'occuper des micro-marchés ou niches, et notamment pendant les foires aux vins. A cette occasion, les distributeurs doivent démontrer leurs talents de découvreurs de vins et privilégient la diversité de leur offre et les spécificités locales au détriment des quantités et de la centralisation des décisions. Dans les groupements d'indépendants dont Intermarché, Leclerc et Système U, un référencement peut être envisageable pour une centaine de bouteilles dans quelques points de vente particuliers, en adéquation avec la demande locale. Le témoignage d'un producteur et du chef de rayon convergent : « La négociation est facilitée à cette occasion car les distributeurs sont susceptibles d'adapter leurs exigences tarifaires à la taille de leur interlocuteur et de demander un prix net-net, sans marges arrières ».

Aux contraintes partagées indifféremment par tous les distributeurs s'ajoute un objectif d'image, qui se décline enseigne par enseigne et que peuvent prendre en compte les producteurs par des stratégies de coopération.

2. Les opérations spécifiques aux enseignes par des stratégies de coopération

A l'inverse des stratégies d'affrontement et d'évitement, les stratégies de coopération se veulent créatrices de valeur pour les deux parties, dans une logique « gagnant-gagnant », où chaque partie trouve intérêt à une opération commune. Les stratégies de coopération consistent ainsi à exploiter des « zones de bénéfices communes de la chaîne de valeur » (Pras, 1991). La coopération entre la grande distribution et les entreprises viticoles s'exerce essentiellement dans le domaine commercial et recouvre plusieurs aspects.

Une première forme de coopération consiste à utiliser pour un même produit des étiquettes différentes selon chaque enseigne et élaborées conjointement par le producteur et chaque acheteur. Toute comparaison et concurrence frontale de prix entre enseignes et entre canaux est ainsi évitée. Les actions promotionnelles, telles que des dégustations, des coffrets ou des jeux-concours, peuvent également être personnalisées à l'occasion des foires aux vins, de la fête des mères ou d'une période définie par l'enseigne comme l'anniversaire Carrefour ou les Olymprix chez Leclerc. Auchan utilise ainsi le partenariat avec des vigneron pour valoriser son offre de voyages : sa filiale Auchan Voyages propose des visites de vignobles chez des producteurs référencés qui en contrepartie peuvent communiquer directement avec les clients et les fidéliser à leurs produits¹⁹. Un degré supplémentaire de coopération est franchi avec les contrats d'exclusivité, où un vigneron s'engage à ne vendre son produit qu'à une seule enseigne. Grâce à des partenariats avec treize vigneron, Monoprix propose faire découvrir dans ses linéaires une gamme de vins originaux intitulée « Une vie, une vigne, un vin ». Conjuguant terroir et allure moderne, les vins retenus pour le partenariat par l'enseigne sont en adéquation avec sa clientèle citadine, à la recherche de produits à la fois nouveaux et typiques²⁰. Ces exemples illustrent la logique de *trade marketing*, qui sous-tend la coopération et qui consiste, pour les producteurs qui veulent en prendre l'initiative, à intégrer dans leur propre stratégie la stratégie spécifique de l'enseigne. Toute la difficulté du *trade marketing*

¹⁹ LSA n° 1726 (2001), « Auchan emmène ses clients dans les vignes ».

²⁰ LSA n° 1722 (2001).

réside alors dans l'art d'identifier et de faire coïncider les proximités d'image entre chaque enseigne et le positionnement des vins, ce qui suppose des compétences.

Le partenariat avec la grande distribution demande ainsi aux viticulteurs un engagement tant financier qu'humain. Les opérations commerciales spécifiques aux enseignes engendrent des coûts supplémentaires que les producteurs doivent maîtriser. Les compétences marketing nécessaires à la compréhension de la politique commerciale de l'enseigne et à la gestion d'opérations promotionnelles complètent celles d'une force de vente capable de maîtriser le vocabulaire et les techniques de la négociation avec les distributeurs tout en privilégiant le dialogue. En effet, passer d'une relation de transaction à un partenariat implique un changement relationnel que les directeurs d'établissement doivent fonder sur la confiance et la réciprocité des engagements (Manzano et Drugeon-Lichtlé, 1999). Le sommelier interrogé cite l'exemple de producteurs qui « peuvent donner une preuve de confiance aux acheteurs en les invitant à visiter l'entreprise et leurs installations de production ou en proposant une formation en interne aux acheteurs ». Ils montrent de cette manière qu'ils ne dissimulent pas d'information et que le partenariat repose sur la transparence et l'échange de compétences. En contrepartie, les distributeurs s'engagent à une augmentation de la durée des partenariats de un à deux ans (pour des contrats moins précaires) et peuvent apporter leur savoir-faire logistique. Les informations que nous avons recueillies font écho au travail de Paché (1997) qui a montré que, pour éviter les ruptures de stocks, les détaillants n'hésitent pas à mettre leur expertise de la distribution physique au service de leurs fournisseurs PME par l'organisation de tournées de collecte des marchandises ou un conseil en équipements informatiques. Système U traduit cet échange qui se veut bilatéral dans sa démarche intitulée « Viticulteurs partenaires » pour des contrats de cinq ans²¹.

III – PISTES DE RECHERCHE

L'analyse de la concurrence verticale entre producteurs et distributeurs dans la filière vin fait émerger plusieurs questions de recherche sur la distribution. Deux thèmes qui ont retenu récemment l'attention des chercheurs - la différenciation d'enseignes généralistes et les mécanismes de référencement des produits régionaux -, trouvent dans l'étude de la commercialisation du vin un écho particulier.

1. Différencier des enseignes généralistes : segmentation et positionnement des réseaux de GMS

Alors que les entreprises de distribution affichent leur volonté de s'engager dans des stratégies de différenciation pour améliorer leur image et fidéliser leur clientèle, des chercheurs ont proposé différents axes de positionnement distinctif (Dupuis, 2002 ; Rieunier et Volle, 2002 ; Chain, 2002 ; Colla, 2003). La littérature, en revanche, ne s'est que peu interrogée sur la perception qu'avaient les consommateurs de ces différences. Le positionnement souhaité par les distributeurs est-il pour autant perçu comme tel par les clients des magasins ? Le marché du vin peut être un terrain propice à l'étude de ces questions dans la mesure où les enseignes affirment utiliser le rayon vins comme un élément de leur stratégies de différenciation et de fidélisation de la clientèle.

²¹ Rayon Boissons n° 113, nov. 2003.

L'observation des linéaires et les entretiens avec les experts apportent certains éléments sur le positionnement des enseignes. Il existe indéniablement, au sein de la grande distribution, une offre différenciée par format de vente : les hypermarchés se sont plutôt spécialisés dans le haut et le milieu de gamme avec une sur-représentation des VQPRD, les supermarchés ont privilégié les AOC à bas prix et les vins de table et de pays tandis que le *hard discount* se spécialisait dans le bas de gamme²². En revanche, des différences de positionnement sont moins visibles entre les enseignes d'un même format et pourraient faire l'objet d'un travail de recherche. Une étude exploratoire auprès de consommateurs de vin permettrait ainsi d'approfondir les différences perçues entre les enseignes et l'impact de leurs actions publi-promotionnelles sur le grand public²³. Le concept théorique de typicalité pourrait se prêter à l'analyse comparative des circuits de distribution du vin et des enseignes au sein d'un même circuit. Amine et Pontier (1999) le définissent, lorsqu'il est appliqué à l'enseigne, comme « le degré auquel une enseigne de distribution est représentative de l'ensemble des points de vente d'une catégorie de produits donnée ». Leur étude de la typicalité des enseignes, menée sur le marché de la hi-fi par entretiens semi-directifs auprès de 24 individus, conduit à un ensemble de recommandations à l'attention des entreprises de distribution au sujet de leur positionnement. Les auteurs précisent cependant qu'ils n'ont pas testé d'échelle de mesure de typicalité. Cette possibilité est à discuter dans le cadre d'une étude future avec pour terrain le vin dans le but d'étendre et généraliser leurs résultats.

La question de la différenciation des enseignes se double d'une réflexion sur la segmentation du marché et la constitution des gammes. Au fur et à mesure que la grande distribution s'impose face aux canaux traditionnels comme le premier circuit de commercialisation du vin en France, l'enjeu à notre sens n'est pas tant de dresser une typologie des consommateurs par circuit (cavistes, GMS, vente à la propriété, vente par correspondance ou sur internet) mais plutôt de comprendre comment le marché se segmente au sein d'un circuit dominant, c'est-à-dire dans les rayons des grandes et moyennes surfaces. Les experts en grande distribution confirment que l'assortiment en vins des distributeurs s'est ainsi enrichi en incorporant des vins haut de gamme que l'on trouvait traditionnellement chez les cavistes, tout en maintenant une offre importante de vins à petits prix. Des recherches gagneraient à mettre en évidence les logiques de construction des gammes de produits et d'optimisation du linéaire pour chacune des enseignes, et ce d'autant plus que les règles d'implantation qui prévalaient jusqu'à présent sont actuellement remises en cause par les acteurs de la filière²⁴. Ces questions sont à la frontière d'un deuxième thème de recherche propre à la distribution qui étudie les mécanismes de référencement des fournisseurs par les centrales d'achat.

²² LSA, n° 1635 (1999), « Rayons Vins : enseigne par enseigne, les positions à prendre ».

²³ Depuis la rédaction de ce papier, nous avons mené une première tentative en ce sens en poursuivant deux objectifs. Le premier est d'établir l'image des rayons vins des GMS auprès de leurs clients et d'étudier si, et dans quelle mesure, le rayon vins contribue à améliorer l'image de l'enseigne. Le second est d'identifier les éventuelles différences perçues par les clients entre les rayons vins de plusieurs enseignes. Des questionnaires ont été administrés en sortie de magasins aux clients consommateurs de vin de deux enseignes d'une grande agglomération française. Le dépouillement des données est, à ce jour, en cours.

²⁴ Les enseignes, l'Onivins et la DGCCRF ont mis au point un groupe de travail dans le but d'expérimenter en magasin une réimplantation du rayon par prix qui s'affranchirait de l'obligation légale de séparer les vins de pays des AOC (Rayons Boissons, n° 114, déc. 2003).

2. Identifier les enjeux et les mécanismes du référencement de produits régionaux

Les discussions avec les experts font émerger en premier lieu une contradiction entre un processus centralisé de référencement, d'une part, et la réalité d'un produit dont la demande et l'offre sont locales, d'autre part. Les centrales souhaitent rationaliser leur offre et plaident pour un référencement national, garant de la continuité de l'offre, d'économies d'échelle et de fortes rotations limitant les stocks. Elles tentent néanmoins, en parallèle et lors des foires en vin en particulier, de pratiquer l'ouverture vers les terroirs et d'adapter leurs références aux offres locales des producteurs et aux demandes des consommateurs qui varient selon les magasins. La recherche en marketing permet d'éclairer les deux approches. Le choix d'un référencement centralisé est soutenu par les travaux issus de la théorie économique sur la gestion des réseaux. Les tenants de ce courant avancent que la tête de réseau (le siège social de l'enseigne ou sa centrale d'achat dans le cas de la grande distribution) accroît son profit en limitant le pouvoir de décision des membres du réseaux, c'est-à-dire des points de vente (cf. Cliquet (2002) pour une synthèse sur la question et une réflexion sur la forme juridique des réseaux de distribution entre succursalisme, franchise et réseaux mixtes).

A l'opposé, les travaux récents sur le micro-marketing suggèrent qu'une enseigne peut gagner à déléguer une partie de son pouvoir décisionnel à ses magasins, qui sont les plus à même de percevoir localement les différences d'environnement (tant au niveau de la concurrence entre enseignes de la même zone de chalandise que des comportements d'achat des clients) et d'ajuster leur politique marketing en conséquence (Kumar et Karande, 2000 ; Hoch, Kim, Montgomery et Rossi, 1995 ; Shankar and Krishnamurti, 1996). La politique de Wal-Mart à cet égard en est un exemple des plus parlants. Les responsables de magasin ont pour mission d'identifier les besoins spécifiques de leurs clients. Ils comparent les chiffres des ventes par rayon, déterminent ceux qui enregistrent la meilleure performance puis réfléchissent à la transposition des meilleures pratiques marketing à d'autres rayons de leur magasin. Sur le plan théorique, une étude consacrée aux processus de référencement du vin apporterait des éléments de réflexion sur le degré optimal d'autonomie des points de vente par rapport à la tête de réseau, lorsque le produit peut jouir des avantages du marketing local.

Une deuxième piste de recherche concerne le processus de référencement des grandes enseignes pour sélectionner le vin. Plusieurs critères de sélection des fournisseurs ont été mentionnés par nos experts sans que nous n'ayons établi une hiérarchie entre ces derniers. Une étude approfondie auprès d'acheteurs professionnels permettrait de mieux comprendre les priorités de la grande distribution dans son ensemble et les spécificités propres à chacune des enseignes. Le contenu d'une telle étude aurait une contribution managériale pour les producteurs de vin. La littérature théorique sur le référencement met cependant en garde contre l'absence de consensus entre les approches explicatives des critères de référencement (Amine, Fady et Pontier, 1997; Des Garets, Filser et Paché, 2001). Qu'il s'agisse d'identifier les critères invariants qu'utilisent les distributeurs pour sélectionner les nouveaux produits ou d'expliquer leurs modèles d'évaluation, les travaux existants font preuve d'un faible pouvoir prédictif. Plusieurs raisons peuvent expliquer le manque de validité externe observé. Non seulement les critères de sélection sont différents d'une enseigne à l'autre, mais ils varient aussi selon la catégorie de produit, la personnalité des acheteurs, la taille du fournisseur, le type de produits (marques nationales, MDD ou premier Prix) ou encore leurs degré d'innovation, autant de variables qui n'ont pas été prises en compte dans les analyses menées. En particulier, les auteurs soulignent que l'influence de la relation fournisseur-client a été

sous-estimée alors qu'elle est l'un des aspects les plus à même d'éclairer le phénomène du référencement.

S'inspirant des apports théoriques du comportement d'achat industriel, Amine, Fady et Pontier (1997) mettent en avant deux dimensions pour analyser le processus de référencement :

- la stratégie des distributeurs en matière d'approvisionnement (soit les distributeurs privilégient la diversification des sources d'approvisionnement pour diminuer leur dépendance vis-à-vis de l'amont, soit ils favorisent à l'inverse la centralisation des achats),
- le degré d'initiative de l'acheteur (selon que le distributeur recherche activement les nouveaux produits ou qu'il attende les propositions de la part des fournisseurs).

Ce cadre théorique n'a pas été illustré empiriquement. Le cas de l'achat de vin pourrait apporter à ce titre un éclairage intéressant et original dans la mesure où :

- la diversification des achats par le référencement de petits producteurs peu connus n'a pas comme première finalité la réduction de dépendance vis-à-vis des fabricants puissants, puisque l'offre est atomisée. Elle répond en revanche aux attentes des consommateurs, en quête de variété et caractérisés par des préférences différentes selon leur région.
- le degré d'initiative de l'acheteur varie selon les produits. Dans le cas d'un grand cru ou d'un château à forte notoriété, les chefs de rayon expliquent que l'initiative est à la demande de l'acheteur qui essaiera de convaincre le propriétaire que la grande distribution est capable de mettre en valeur son produit. En revanche, pour les domaines moins connus, ce sont les producteurs qui sollicitent la grande distribution. Les distributeurs soulignent à cet égard le dynamisme de certains producteurs qui, formés à des métiers commerciaux, reprennent des propriétés et appliquent les méthodes du marketing moderne à la commercialisation du vin. Le sommelier d'une enseigne déclare : « On remarque que les propriétés sont parfois reprises par des gens issus d'autres métiers, dont les métiers du commerce, et qui savent se vendre, contrairement à certains châteaux qui se sont crus arrivés ».

Une démarche marketing de la part des producteurs serait-elle un avantage concurrentiel pour le référencement ? Les distributeurs affirment y voir un plus, même si leur premier critère d'achat reste le rapport qualité-prix des produits. Penn et Christy (1994) mentionnent l'initiative des producteurs des Côtes de Duras qui ont joint leurs efforts par le biais de deux regroupements, l'Union Interprofessionnelles des Côtes de Duras et Caves particulières de Duras, pour mener une action marketing collective : un logo régional et un slogan ont été créés, des brochures et des autocollants édités en complément d'une campagne de communication par la presse spécialisée et de l'instauration d'une fête annuelle. Selon les auteurs, bien que ces efforts n'aient pas été déterminants pour accroître sur le plan international la notoriété des produits auprès du grand public et justifier un référencement dans les circuits de grande distribution britanniques, ils contribuent indéniablement à renforcer l'identité de l'appellation. Une appellation forte et active est ainsi plus facilement à même de convaincre le négoce local, qui peut jouer un rôle d'intermédiaire avec les GMS.

CONCLUSION

L'étude des relations entre les viticulteurs et la grande distribution montre que la logique de concurrence entre les acteurs de la filière se double d'une logique de coopération. La présence simultanée de zones de conflit (liées aux conditions générales de vente et au contrôle des variables du *marketing-mix* par la grande distribution) et de zones de coopération (par l'élaboration d'un marketing conjoint) est une évolution que l'on retrouve aujourd'hui dans la majorité des secteurs de l'agro-alimentaire (Manzano et Drugeon-Lichtlé, 1999).

En revanche, notre recherche met en évidence que le vin est une catégorie de produit particulièrement propice à la mise en place de partenariats entre producteurs et distributeurs. Parce que leurs produits représentent une manne financière et un potentiel de différenciation, les distributeurs sont prêts à apporter un soutien actif aux viticulteurs. Les experts interrogés nous ont d'ailleurs confié la volonté des acheteurs de raccourcir les circuits en négociant de gré à gré avec les petits producteurs, ou les coopératives qui les regroupent, sans passer par des intermédiaires. Ces pratiques, propres aux groupements d'indépendants où l'on négocie de « propriétaire » à « propriétaire » s'observent également dans la grande distribution intégrée et peuvent s'expliquer le souhait de s'affranchir du poids du négoce. Il existe donc, malgré la crise de la filière viti-vinicole en France, des opportunités de croissance pour les entreprises qui souhaitent se donner les moyens de coopérer avec la grande distribution, afin de créer conjointement plus de valeur ajoutée pour les consommateurs. Comme le soulignait en entretien le directeur de la rédaction de la revue européenne *Vinum* : « Le vin est aujourd'hui en crise parce qu'il passe d'un produit d'exception réservé à une élite à un produit de grande consommation. Mais on peut espérer que la grande distribution, par son rôle d'accès et de diversité, saura investir suffisamment pour éduquer les consommateurs, les faire monter en gamme, et accélérer la transition vers une consommation plus savante qui respecte la variété du vin et des terroirs en Europe ».

Notre but a été d'appliquer à la filière viti-vinicole un cadre d'analyse pertinent qui intègre la montée en puissance de la grande distribution. Notre approche s'est limitée au contexte français et a mis l'accent sur les relations directes entre les acheteurs de la grande distribution et les petits producteurs. Sur la base des résultats obtenus, il serait intéressant d'élargir ce cadre à tous les acteurs de la filière (négociants, coopératives, grands groupes spécialisés dans les vins et spiritueux) et à d'autres marchés à l'export. Une meilleure connaissance des relations producteurs-distributeurs sur les marchés étrangers permettrait de mieux positionner les vins français conformément aux conclusions du rapport Berthomeau (2001).

Quelle que soit leur nature, ces pistes ont en commun de rapprocher les viticulteurs de leurs acheteurs finals. Elles soulignent la nécessité pour les producteurs de relever le défi d'une démarche marketing professionnelle qui, sans imiter les stratégies des producteurs de Vin du Nouveau Monde, valoriserait la diversité et la richesse des vins français.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AMINE, A., A. FADY et S. PONTIER (1997), « L'acheteur professionnel de la distribution face au lancement de produits nouveaux : pour une nouvelle approche », *Recherche et Applications en marketing*, 12, 2, 23-38.
- AMINE, A. et S. PONTIER (1999), « Rôle de la typicalité dans le positionnement des enseignes », *Décisions Marketing*, 17, 7-15.
- BERTHOMEAU (2001), Comment mieux positionner les vins français sur les marchés d'exportation, rapport remis au ministre de l'agriculture et de la pêche.
- BONET, D. (2000), « Conflit et coopération dans le canal de distribution : une analyse du discours des acteurs », in P.Volle (ed.), *Etudes et Recherches sur la distribution*, Economica, 231-246.
- BENOUN, M. et M.-L. HELIES-HASSID (1993), *Distribution : Acteurs et stratégies*, Paris, Economica, 372 p.
- DUPUIS, M. (2002), « Innovation dans la distribution : les paradoxes de la prospective », *Revue Française du Marketing*, 188, 61-68.
- CHAIN, C. (2000), « Les produits des distributeurs : leurs sous-marques deviennent des marques de distributeurs », *Revue Française du Marketing*, 176, 87-92.
- CLIQUET, G. (2002), « Les réseaux mixtes franchise-succursalisme : apports de la littérature et implications pour le marketing des réseaux de points de vente », *Recherche et Applications en marketing*, 7, 1, 57-73.
- COLLA, E. (2003), « Tendances de la grande distribution en Europe : éléments pour un scénario », *Revue Française du Marketing*, 191, 49-60.
- DES GARETS, V., M. FILSER et G. PACHE (2001), *La distribution : organisation et stratégie*, éditions EMS, 323 p.
- EL-ANSARY A. et L. STERN (1972), « Power Measurement in the Distribution Channel », *Journal of Marketing Research*, 9, 1, 47-52.
- FRENCH, J et B. RAVEN (1959), « The bases of social power », in Cartwright D. (ed), *Studies in social Power*, University of Michigan Press, Ann Arbor, 150-167.
- HOCHS., B. KIM, A. MONTGOMERY et P. ROSSI (1995), « Determinants of store-level price elasticity », *Journal of Marketing Research*, 32, 17-29.
- HUNT, S. et J. NEVIN (1974), « Power in a channel of distribution : source and consequences », *Journal of Marketing Research*, 11, 2, 186-193.
- KUMAR, V. et K. KARANDE (2000), « The effect of retail store environment on retailer performance », *Journal of Business Research*, 49, 167-181.
- KOENIG, G. (1990), *Management stratégique*, Paris, Nathan, 399 p.
- LAPASSOUSE MADRID, C. et M.-C. MONNOYER-LONGE (2001), « Les options de l'intégration d'un site marchand dans la stratégie commerciale : l'exemple des vins de Bordeaux », *Gestion 2000*, mai-juin, 53-72.
- LOCKSHIN, L. et J. HALL (2003), « Consumer Purchasing Behaviour for Wine : what we know and where we are going », working paper.
- LOCKSHIN, L., A. SPAWTON et G. MACINTOSH (1997), « Using Product, Brand and Purchasing Involvement for Retail Segmentation », *Journal of Retailing and Consumer Services*, 4, 3, 171-183.
- MANZANO, M. et M.-C. DRUGEON-LICHTLE (1999), « La coopération entre producteurs et distributeurs : une évolution sous conditions », *Décisions Marketing*, n° 17, mai-août, p.29-32.
- PACHE, G. (1997), « Référencer des producteurs régionaux : les leçons de l'expérience française », *Revue Française du Marketing*, 165, 11-19.

- PENN, J. et R. CHRISTY (1994), « Marketing by smaller producers and the penetration of new distribution channels », *International Journal of Wine Marketing*, 6, 3-4, 20.
- PRAS, B. (1991), « Stratégies génériques et de résistance dans les canaux de distribution : commentaires et illustrations », *Recherche et applications en marketing*, 6, 2, 111-123.
- RIEUNIER, S. et P. VOLLE (2002), « Tendances de consommation et stratégies de différenciation des distributeurs », *Décisions Marketing*, juillet-septembre, 27, 19-30.
- ROUZET, E. et G. SEGUIN (2003), *Le marketing du vin : savoir vendre le vin*, Paris, Dunod.
- SANCHEZ, M. et J. M. GIL (1998), « Consumer Preferences for wine attributes in different retail stores : a conjoint approach », *International Journal of Wine Marketing*, 10, 1, 25-38.
- SHANKAR, V. et L. KRISHNAMURTHI (1996) « Relating price sensitivity to retailer promotional variables and pricing policy : an empirical analysis », *Journal of Retailing*, 72, 249-272.