

**QUELLES STRATEGIES MARKETING POSSIBLES POUR LES PME FACE A LA GRANDE
DISTRIBUTION ? ROUTIN OU LA VOIE DE LA STRATEGIE RELATIONNELLE.**

ODILE CHANUT

IREGE, Université de Savoie
Doctorante, PRAG à l'Université de Savoie

Adresse personnelle : 10, route des Vignières, 74000 Annecy
Adresse professionnelle : U.F.R. ATE, 4, chemin de Bellevue, Annecy-Le-Vieux, B.P. 806
74016 ANNECY Cedex

Tél : 06 24 37 32 36
Odile.chanut@univ-savoie.fr

QUELLES STRATEGIES MARKETING POSSIBLES POUR LES PME FACE A LA GRANDE DISTRIBUTION ? ROUTIN OU LA VOIE DE LA STRATEGIE RELATIONNELLE.

Résumé :

Le rapport de force dans la grande distribution s'est renversé au profit des distributeurs, en dépit des efforts des pouvoirs publics pour « réguler » la concurrence verticale. Les victimes sont actuellement les consommateurs certes (perte de pouvoir d'achat du fait de la hausse des prix de détail observée depuis la loi Galland), mais aussi les marques de fabricants des PME, évincées des linéaires sous le double effet de la raréfaction des linéaires et de l'essor des marques de distributeurs (MDD). Face à cette situation, les PME semblent cantonnées au rôle de « fournisseurs de MDD ». Pourtant, l'exemple de ROUTIN, fabricant de sirops de fruits, montre qu'une stratégie relationnelle peut ouvrir l'accès aux linéaires pour ses marques propres.

Mot-clés : grande distribution, Marque De Distributeur (MDD), PME, relations industriels-distributeur, stratégie relationnelle, régulation, concurrence verticale.

Abstract : The bargaining power of retailers, especially supermarkets, is increasing and French legislation has failed in vertical competition law. The victims are the consumers, as industrial brand prices have continuously increased since the Galland law (1996), but also the small producers of industrial brands, evicted from supermarket and hypermarket shelves, because of the lack of space and the expansion of retailers' own brands. The more appropriate role for a small relatively weak manufacturer seems to be as a retail own brand producer. However, ROUTIN, a French cordial producer, is an example of a successful cooperation relationship with some chains which has facilitated shelf access for industrial brands.

Keywords : Retail Distribution, supermarkets, retail brands, buyer-seller relationships, relational exchange, French vertical competition legislation.

Les échanges de l'été 2004, entre le ministre de l'économie et des finances et les différents acteurs de la distribution en France pour faire diminuer les prix des marques vendues par la grande distribution alimentaire et le rapport Canivet, montrent l'intérêt des pouvoirs publics pour un secteur d'activité en pleine évolution depuis dix ans, sous le double effet de la concentration des distributeurs et d'un dispositif législatif et réglementaire qui peine à rétablir l'équilibre du rapport de force entre industriels et distributeurs. Face à ces évolutions, les PME du circuit agroalimentaire, productrices de biens de grande consommation, contraintes d'utiliser les linéaires, rares, des grandes et moyennes surfaces (GMS) pour accéder au consommateur, voient leur position se fragiliser et leur dépendance aux distributeurs s'accroître. Le risque est de voir leur rôle cantonné à celui de « fournisseurs de Marques De Distributeurs (MDD) ». Cet article a pour objet de présenter les stratégies possibles des PME de l'agroalimentaire face à ces évolutions, à partir d'une étude de cas de l'entreprise ROUTIN, fabricant de sirops de fruits. L'hypothèse que nous posons est que la stratégie de coopération autour des marques de distributeurs, que nous appellerons stratégie relationnelle¹, peut être une voie de croissance réussie et autoriser l'accès des PME aux linéaires avec des marques propres, dites de fabricants. La PME peut ainsi sortir du rôle de « fournisseur de MDD ».

LES EVOLUTIONS OBSERVEES DANS LA GRANDE DISTRIBUTION FRANÇAISE ONT FRAGILISE LA POSITION DES PME DE L'AGROALIMENTAIRE

Concentration et renversement du rapport de force dans la grande distribution, au profit des distributeurs, malgré les efforts des pouvoirs publics pour rétablir l'équilibre

La grande distribution alimentaire française est résolument oligopolistique, avec, en 2005, cinq centrales d'achat concentrant 86 % des achats des biens de grande consommation (Canivet, 2004)². Il en résulte un renforcement de la puissance d'achat des groupes de distribution et l'inversion du rapport des forces entre industriels et distributeurs : alors que le pouvoir de négociation était plutôt en faveur des fabricants dans les années 60, il s'est déplacé progressivement entre les mains des distributeurs dans les années 90. Face à cette situation et dans un contexte d'inflation maîtrisée³, le législateur a souhaité apporter des aménagements significatifs dans des domaines particulièrement sensibles du droit de la concurrence avec pour objectif affiché de rétablir l'équilibre dans le pouvoir de négociation des acteurs du canal de la grande distribution. Des limites ont été définies aux principes de liberté contractuelle, de libre jeu de la concurrence ou encore de celui de liberté des prix posée par l'ordonnance du 1^{er} décembre 1986. Quatre textes ont été adoptés en l'espace de huit ans entre 1996 et 2003 (voir tableau 1), illustrant les propos de Villain (1995) : « La législation française sur les rapports verticaux producteurs-distributeurs est, de loin, la plus développée. Son pointillisme, c'est-à-dire son intrusion dans le détail de la transaction bilatérale commerciale, est unique ».

¹ Notons que si en management stratégique, les auteurs (Koenig, 1990), englobent dans le terme de stratégies relationnelles les 3 options possibles : l'affrontement, l'évitement et la coopération, en marketing, le terme de relationnel renvoie à la coopération.

² Les 5 centrales sont LUCIE (animée par SYSTEME U et LECLERC), CARREFOUR, AUCHAN, CASINO, et INTERMARCHÉ, avec des parts de marché respectives en 2004 de 27,7- 23- 13,1- 12,6 et 11, 9 % (Canivet, 2004).

³ la Grande Distribution a été plutôt ménagée par les pouvoirs publics jusqu'en 1996 car elle était une alliée de taille dans la lutte contre l'inflation (Mousseron, 1998).

Nous savons qu'un nouveau projet de loi est en gestation, suite au rapport Canivet, qui pourrait maintenir le rythme d'un texte tous les deux ans en moyenne.

Tableau 1 - Les principales dispositions et effets du dispositif législatif et réglementaire relatif aux relations entre industriels et distributeurs entre 1996 et 2003.

Textes et dates	Principales dispositions	Effets
Loi Galland sur la loyauté et l'équilibre des relations commerciales 1 ^{er} juillet 1996	<ul style="list-style-type: none"> - modification des règles de facturation pour rendre effective l'interdiction des pratiques de revente à perte et de prix d'appel (définition du seuil de revente à perte, SRP), - création de la notion de « prix abusivement bas », accompagné d'un dispositif répressif, pour les produits transformés sur le point de vente (qui échappaient jusqu'alors à l'interdiction de la vente à perte), - sanction de pratiques discriminatoires (instauration des conditions générales de ventes, les CGV) et de l'abus de dépendance économique, - libéralisation du refus de vente entre professionnels 	<ul style="list-style-type: none"> - harmonisation, à la hausse des prix de vente aux consommateurs et diminution de la concurrence inter-marques (entre industriels) et intra-marque (entre distributeurs) - hausse des marges arrières (facturation au titre de la coopération commerciale= services détachés des achats)
Loi Raffarin 5 juillet 1996	soumission à autorisation administrative de toute ouverture ou agrandissement de surfaces de vente supérieures à 300 m ² (contre 1000 m ² auparavant, depuis la loi Royer de 1973)	<ul style="list-style-type: none"> - parc de GMS figé = barrières à l'entrée pour de nouveaux distributeurs, notamment étrangers (LIDDL, ALDI) - rareté du linéaire = pouvoir de négociation des distributeurs renforcé
Loi NRE (nouvelles régulations économiques) 15 mai 2001	<ul style="list-style-type: none"> - définition de comportements abusifs (abus de la relation de dépendance) engageant la responsabilité civile de leurs auteurs - création d'une commission d'examen des pratiques commerciales (CEPC) chargée de rendre des avis sur les relations entre fournisseurs et distributeurs - innovation juridique : obligation de négocier entre distributeurs et producteurs de fruits et légumes, en cas de crise 	<ul style="list-style-type: none"> - certaines pratiques sanctionnées (ex : déréférencement brutal, sans préavis suffisant) - effets limités (avis consultatifs de la CEPC)
Circulaire Dutreil sur la négociation commerciale entre fournisseurs et distributeurs 16 mai 2003	L'objectif était de « répondre à une nécessité réelle de mettre un terme à la dérive continue des marges arrières dans la négociation commerciale, dont le niveau est considéré maintenant comme excessif » ⁴ , par la fixation de « règles du jeu »	Effet d'annonce ?

Force est de constater que si la multiplication des interventions législatives ou réglementaires ont eu pour intérêt d'introduire de la transparence dans les pratiques entre acteurs de la grande distribution, elles n'ont pas été de nature à modifier le rapport de force observé depuis une vingtaine d'années en faveur des distributeurs. Surtout, les effets sont contrastés selon les acteurs, les perdants du dispositif étant les consommateurs et les marques propres des PME, alors que les industriels multinationaux et les distributeurs ont été les bénéficiaires. Une synthèse des intérêts divergents des acteurs face à la réglementation est présentée en tableau2.

⁴ site internet www.minefi.gouv.fr/DGCCRF/actualités consulté le 8 juillet 2003

Tableau 2 - Les intérêts divergents des acteurs face à la réglementation : consommateurs et PME attendent une réforme de la loi Galland, alors que distributeurs et multinationales ont été les bénéficiaires.

	Consommateurs	Grands distributeurs	Groupes industriels (multinationales)	PME	Société
Objectifs	Maintenir le pouvoir d'achat, bénéficier de baisses de prix Bénéficier d'une offre diversifiée	Conservier un niveau de marges élevé et garanti (marges arrières) Maintenir les barrières à l'entrée (règles restrictives d'urbanisme commercial) Maintenir le rapport de force du fait de sa puissance d'achat	Conservier des marges élevées et la maîtrise des prix de vente au consommateur Renforcer la puissance marketing/ communication de ses marques et l'attractivité pour le consommateur Maintenir son pouvoir de négociation et sa place en linéaires	Exister sur les linéaires malgré leur rareté Maintenir des marques propres (ne pas être réduit à ne fabriquer que des MDD, situation qui accroît la dépendance vis à vis des distributeurs)	Développer emploi et croissance Maîtriser l'inflation Permettre la modernisation du système de distribution en respectant vision de la société (concurrence saine, loyauté des relations commerciales, intérêts des acteurs..)
Menaces du fait de la concentration de la distribution et de la réglementation (lois Galland et Raffarin)	Suppression de la concurrence inter-marques (entre groupes industriels) et intra-marque (entre distributeurs) résultat de la loi Galland Hausse des prix	Développement du hard discount Moins de différenciation prix (accent sur les services et nouveaux instruments promotionnels)	Développement des MDD (moins de place sur les linéaires pour les marques de fabricants)	Réduction des linéaires pour marques propres « challengers » Développement des MDD (menaces et/ou opportunités ?) Concurrence des PME étrangères sur MDD	Effets pervers de la régulation : barrières à l'entrée renforçant positions de certains acteurs (distributeurs, multinationales) au détriment d'autres (consommateurs, PME)
Solutions à court terme	Faire jouer la concurrence inter-formats : essor du hard discount Privilégier les MDD au détriment des marques nationales	Maintenir/ augmenter les marges arrières Investir/ contrôler le hard discount Créer des MDD 1 ^{er} prix	Renforcer les éléments de différenciation (innovation, puissance marketing et de communication) Défendre ses positions par mesures telles que les remises de gamme (avantage financier consenti au distributeur qui référence la gamme entière)	Eviter le cercle vicieux : hausse des marges arrières → hausse des MDD au détriment des marques propres des PME → réduction des marges commerciales des distributeurs → hausse des marges arrières	Réguler le secteur/ agir sur les relations verticales entre distributeurs et industriels par la réglementation ? Réfléchir sur modalités de régulation et son efficacité
Positions par rapport à la réglementation	→ remise en cause de la loi Galland	→ statut quo	→ statut quo (cercle vertueux)	→ remise en cause loi Galland → sortir de l'affrontement par une stratégie relationnelle ?	→ nouvelles idées pour nouvelle loi ?

Commentaire : si les 5200 PME françaises fournisseurs de la grande distribution ont bénéficié du développement des MDD (qu'elles fabriqueraient à 90 %, Canivet, 2004), leurs marques propres ont été évincées des linéaires, ce qui renforce leur dépendance. D'où la question posée : l'avenir peut dépendre de leur capacité à sortir de l'affrontement par une stratégie de coopération.

Reprenons les principaux effets « pervers » du dispositif législatif et réglementaire :

- **L'harmonisation, à la hausse, des prix publics des produits** : la modification des règles de facturation et l'interdiction de la discrimination entre clients par l'instauration de conditions générales de ventes (CGV) par les industriels ont eu pour effet le retour de la maîtrise du prix consommateur par les fournisseurs industriels (au moins le seuil de revente à perte), et a conduit à un rapprochement tacite des prix de vente des grandes marques dans l'ensemble du secteur de la grande distribution. La conséquence a été la fin de la guerre des prix entre industriels (concurrence inter-marques) avec la consolidation des marges de ces derniers ainsi que la fin de la guerre des prix entre distributeurs (concurrence intra-marque) une hausse de l'évolution générale des prix, grevant le pouvoir d'achat des ménages, grands « perdants » dans la mesure où ils ne bénéficient plus de la puissance d'achat des distributeurs⁵.

- **La marge des distributeurs** n'est plus de nature commerciale (marge additionnée au prix d'achat) mais **résulte de la facturation autonome, directe des services proposés** (ou imposés) par les distributeurs aux industriels au titre de la coopération commerciale, services qui « recouvrent des actions de nature à stimuler ou à faciliter, au bénéfice du fournisseur, la revente de ses produits par le distributeur, telles que la mise en avant des produits ou la publicité sur les lieux de vente, l'attribution de têtes de gondoles ou d'emplacements privilégiés, la promotion publicitaire » (Dutreil, 2003), mais aussi les remises de gamme (avantage financier consenti par le fournisseur au distributeur pour le référencement simultané d'un certain nombre de références). La facturation liée à ces services spécifiques détachables des simples obligations résultant des achats et ventes (dénommée « **marges arrières** ») représenterait en 2004 10 à 60 % du CA net facturé, ce qui est jugé excessif par les pouvoirs publics. Notons que le développement des marges arrières comme source de rémunération, garantie (puisque non répercutable au consommateur), des distributeurs, permet d'analyser les distributeurs comme des prestataires de services, des « loueurs d'espace » plus que comme des commerçants (pour lesquels la source de revenus est la marge commerciale). Les industriels ont-ils pour autant un droit d'accès à ces installations essentielles ? Non, le droit positif ne reconnaît pas ce droit d'accès, réservé aux acteurs des secteurs monopolistiques.

- **Cette dérive se ferait au détriment des PME fournisseurs.** Elles ont certes bénéficié aussi de l'instauration des conditions générales de vente et du seuil de revente à perte, mais elles sont en moins bonne position pour négocier les « marges arrières » que les entreprises plus puissantes, d'autant que leurs montants ne reposent pas toujours sur des bases objectives et rigoureuses (comme les volumes d'achat pour les remises, ristournes et rabais classiques), mais peuvent faire l'objet d'arbitraire, créant une certaine opacité des relations commerciales, et permettant des pratiques discriminatoires. Les marges arrières pourraient ainsi moins refléter la valeur des services rendus que le pouvoir de négociation (Colla, 2004), au détriment des PME fournisseurs.

Au total, si les groupes industriels multinationaux ont été bénéficiaires de la loi Galland, retrouvant la maîtrise des prix et pouvant opposer, à la « puissance d'achat » des distributeurs, leur « puissance marketing et de communication », le bilan pour les consommateurs et les PME (qui nous intéressent ici) est plus mitigé. La situation des PME est fragilisée, d'autant que leurs marques sont les premières victimes de l'essor des marques de distributeurs (MDD).

⁵ La loi a aussi rendu plus difficile le positionnement prix sur les grandes marques de certaines enseignes (telle que LECLERC).

La position des PME fournisseurs de l'agroalimentaire fragilisée en raison de l'essor des marques de distributeurs (MDD).

La rareté des linéaires induite par les règles d'urbanisme commercial (loi Raffarin) a abouti à évincer des linéaires les marques des PME agroalimentaires, souvent « challengers » (troisième position ou marques régionales) pour faire place d'une part à de nouveaux rayons en GMS : multimédias, jardinage..., qui réduisent l'espace consacré à l'alimentation, et d'autre part en raison de la place croissante réservée aux MDD. Ces dernières représenteraient, selon une étude menée par NIELSEN en 2003⁶, 24,4 % du chiffre d'affaires des produits de grande consommation (hors produits frais agricoles) contre 21,8 % en 1996, bien que leur prix ait connu une progression moins forte que ceux des produits de marques de fabricants. L'essor des MDD se poursuit avec par exemple la création récente par plusieurs distributeurs (CARREFOUR) de MDD premiers prix (retour au premier positionnement des MDD) pour essayer de limiter l'essor du format de magasin hard discount dont les parts de marché progressent à vive allure, les consommateurs faisant jouer la concurrence inter-formats, puisqu'ils ne peuvent plus bénéficier ni de la concurrence prix inter-marques (entre groupes industriels) ni de la concurrence prix intra-marque (entre distributeurs). La marge de progression des MDD reste d'ailleurs importante au regard du poids qu'elles occupent chez certains de nos partenaires européens : les MDD représenteraient 44 % des ventes en Grande Bretagne, 30 % en Allemagne (Allain et Chambolle, 2003). Alain Thieffry, Directeur du marketing de CARREFOUR France, n'hésitait pas à avancer, lors de son intervention au Colloque Etienne Thil 2003, le chiffre de 50 % comme objectif possible pour les MDD chez CARREFOUR.

La montée en puissance des MDD expliquée par des enjeux stratégiques pour les distributeurs

Les raisons de cette montée en puissance des MDD sont à rechercher dans les enjeux stratégiques qu'elles représentent pour les distributeurs (Benoun et Héliès-Hassid, 1995, 2003, Filser, Des Garets et Paché, 2001). Une synthèse est présentée sous forme de tableau (tableau 4, p14). Tout d'abord, la MDD participe au positionnement et à la différenciation de l'enseigne dans un contexte de concurrence accrue entre les enseignes : elle participe à construire le contenu de l'image de l'enseigne, sa personnalité et semble être un facteur de fidélisation (soucis de simplification du choix du consommateur qui « fait confiance » à l'enseigne lorsqu'elle cautionne un produit). Il faut noter ici l'évolution du positionnement des produits vendus sous marques de distributeurs : si les premières expériences de MDD portaient sur des produits *me-too* dont l'objectif était de proposer des produits alternatifs à ceux des grandes marques de fabricants grâce à un meilleur rapport qualité -prix (la qualité se voulait équivalente, le prix inférieur de 30 % environ), les distributeurs proposent aujourd'hui plusieurs gammes de MDD, de la MDD premier prix à des MDD offrant des produits innovants, avec un pouvoir de différenciation propre et des marques qui ont une présence et une personnalité forte. Sordet, Paysant et Brosselin (2001) dans leur ouvrage collectif affirment que "l'innovation a changé de bord". Elle serait aujourd'hui chez les distributeurs, au contact avec le consommateur, donc mieux à même d'analyser l'évolution des attentes et besoins. Les auteurs illustrent leur propos par des exemples : celui de la marque "Reflets de France", créée par PROMODES (avant la fusion avec CARREFOUR) qui s'est imposée très rapidement grâce à une personnalité claire et correspondant au besoin de retour aux sources

⁶ Cité par le rapport Canivet, p.59

des consommateurs, l'innovation de la lessive liquide en dose lancée par "Les Mousquetaires" début 2001 sous la marque "APTA", et rapidement "copiée" par les marques de fabricants, la réputation de "bons lanceurs de produits nouveaux" des groupes CASINO et MONOPRIX.

Ensuite, Les MDD auraient un niveau de marge plutôt supérieur à celui des marques de fabricants (malgré l'absence de « marges arrières ») et participeraient de ce fait à l'amélioration des marges des distributeurs : bien que le positionnement-prix des produits vendus sous MDD soit inférieur à celui des marques de fabricants, la marge du distributeur sur ces produits est en général supérieure, car les dépenses en publicité et communication sont moindres. Cet avantage en terme de marge tend toutefois à s'atténuer car certaines MDD font l'objet d'un marketing plus complexe (innovation, recherche packaging, campagne de communication etc..).

Troisièmement, la MDD renforce le rapport de force (différentiel de pouvoir de négociation) des distributeurs puisqu'elle accentue la raréfaction du linéaire pour les marques de fabricant. Dans la distribution alimentaire, l'assortiment se constitue le plus souvent autour de une à deux marque(s) de fabricant (le *top of mind* ou marques à forte notoriété, soutenues par un marketing classique : innovation, communication *pull*, prix élevé), une marque « premier prix », une MDD, parfois une marque complémentaire (régionale par exemple). En conséquence la troisième marque de fabricant est parfois écartée faute de place en linéaire ; Kremer (2001) montre comment un distributeur, en choisissant un positionnement-prix adéquat à la qualité perçue de ses marques propres, peut modifier l'état de la concurrence verticale et augmenter son pouvoir de négociation face aux marques de fabricants leaders. La MDD peut jouer un rôle défensif avec un positionnement-prix plus attractif que celui des marques leader, ce qui entraîne une hausse de sa part de marché et compense, grâce à un effet volume, la perte de rentabilité du distributeur. Cela a été le rôle des « produits libres » de CARREFOUR en 1976, moyen de défense des distributeurs dans leur relation concurrentielle avec les producteurs alors puissants. Plus récemment le retour des MDD premier prix sur les linéaires est un moyen de défense des distributeurs contre l'essor du hard discount⁷. La MDD peut également avoir un rôle offensif lorsque le distributeur cherche à accroître les PDM des MDD « classiques » en améliorant leur qualité perçue tout en réduisant l'écart de prix avec les marques de fabricants.

Enfin, la politique de MDD participe au développement de stratégies partenariales avec certains industriels et notamment des PME. Certains distributeurs ont une culture de partenariat avec les PME et expliquent que le développement des MDD constitue une opportunité pour les PME d'accéder au vaste marché de la grande distribution en limitant les coûts d'accès marketing et logistiques à ce marché : si la MDD supprime des linéaires la 3^{ème} ou 4^{ème} marque de fabricant, elle permet aux PME d'accéder à ces mêmes linéaires en proposant des produits « marketés » par le distributeur ou en collaboration avec le distributeur. Les stratégies de partenariat des distributeurs concernant les MDD sont aussi un enjeu stratégique pour leurs entreprises : le choix de partenariat avec les PME permet d'éviter la disparition du bassin de PME (estimé à 5200 en France) qui redonnerait du pouvoir aux grands industriels. Filser, Des Garets et Paché, (2001) parlent de contrepouvoir ; De plus, la MDD fait évoluer le métier de distributeur dont le rôle est plus actif dans la définition des besoins et des produits : le distributeur ne se contente pas de "choisir" parmi les offres proposées par les industriels, mais est partie prenante parfois principale dans l'analyse de la valeur, l'établissement du cahier des charges des produits eux-mêmes ; sa valeur ajoutée s'est déplacée, s'est enrichie, son métier a profondément évolué ; les équipes marketing se sont

⁷ auxquels ils participent par ailleurs car chaque groupe de distribution a développé une enseigne discount.

étouffées et les outils d'analyse multipliés. La décision concernant les éléments du mix marketing lui incombe désormais en partie : il y a déplacement des centres de décision plus ou moins complète selon la culture plus ou moins "coopérative" des groupes de distribution;

Si les enjeux des MDD sont d'ordre stratégique pour les distributeurs et leur permet d'enrichir leur métier, soulignons que la montée en puissance des MDD accroît également leur niveau de risque en terme d'image et de responsabilité juridique (civile et pénale). La vente de produits sous MDD pose le problème de la répartition entre les acteurs (producteurs, distributeurs) de la responsabilité pénale en cas d'infraction à la réglementation (lourdes obligations impératives, sanctionnées pénalement incombant au professionnels avec le développement du droit des consommateurs) ou de responsabilité civile suite à un préjudice subi par une victime du fait du défaut du produit. Les alertes récentes à la sécurité alimentaire (crise de la "vache folle", débat sur les Organismes Génétiquement Modifiés, alertes "listéria"..) ont permis une prise de conscience par les consommateurs du risque du fait des produits et ont créé un contexte propice à la multiplication des actions en justice, d'autant que notre droit positif a aggravé récemment la responsabilité des professionnels en cas de défaut d'un produit défectueux : la loi de juillet 1998 relative à la responsabilité des produits défectueux, transposant une directive européenne de 1985⁸ a créé une responsabilité objective solidaire du producteur et distributeur en cas de défaut du produit : la victime doit désormais pour obtenir une indemnisation (responsabilité civile) prouver un préjudice, le défaut du produit et le lien de causalité entre le défaut et le préjudice (il fallait auparavant prouver la faute du fabricant et non pas le défaut du produit, ce qui était en pratique beaucoup plus difficile à établir). Ce contexte permet de comprendre le débat sur l'obligation d'apposition du nom du fabricant sur le packaging d'un produit commercialisé sous marque de distributeur qui est intervenu lors de l'adoption de la loi NRE du 15 mai 2001. Alors que le projet de loi prévoyait une obligation de transparence sur l'identité du fabricant, le texte définitif a ajouté les termes "si le fabricant en fait la demande", ce qui rend en pratique cette disposition peu utile. On voit mal en effet une PME industrielle exiger d'une enseigne la mention de ses coordonnées sur les packagings des produits lorsque cette enseigne n'applique généralement pas la règle. De plus, le fabricant peut préférer voir afficher le nom de l'enseigne et ne pas apparaître comme l'interlocuteur principal, laissant au distributeur le soin de gérer les problèmes de services après vente. La conséquence semble être une élévation de la responsabilité du distributeur lorsqu'un produit est commercialisé sous MDD : la responsabilité semble incomber d'abord au distributeur, à charge pour lui éventuellement de se retourner contre son contractant industriel en cas de condamnation.

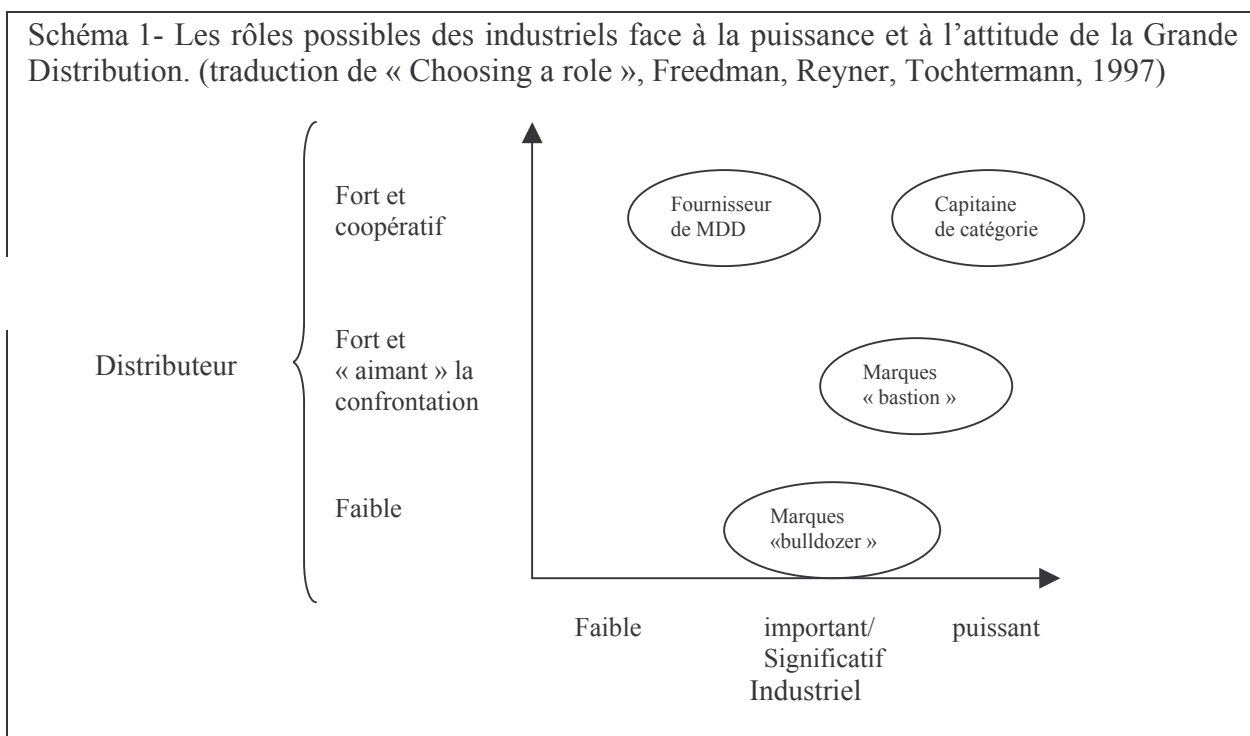
Au total, les MDD représentent un enjeu important pour les distributeurs, en terme de pouvoir face aux industriels, et en particulier des PME dont la situation se fragilise. Rappelons la définition du pouvoir dans le contexte du canal de distribution : « le pouvoir d'un membre du canal est sa capacité à maîtriser les variables de décisions relatives à la stratégie marketing d'un autre membre situé à un niveau différent du canal. » (El-Ansary et Stern, 1972 ; traduction Poirel, 2003). Il paraît clair, avec les évolutions observées dans la grande distribution, que les décisions stratégiques des distributeurs relatives à l'assortiment et au choix des produits et marques « dont MDD » sont susceptibles d'affecter les variables marketing stratégiques des industriels et en particulier les orientations stratégiques des PME (MDD versus marques propres) conditionnant leur survie.

⁸ Il a fallu 13 ans à la France et plusieurs condamnations par la Commission Européenne (pour non transposition dans les délais de la directive, puis pour mauvaise transposition de la directive, notamment sur la question de la responsabilité solidaire des fabricants et distributeurs en cas de défaut du produit... à suivre) pour arriver à voter une loi, les industriels n'étant pas favorables à un texte qui alourdit leur responsabilité.

QUELLES STRATEGIES POSSIBLES POUR LES PME DE L'AGROALIMENTAIRE ? LES PME CONDAMNEES A LA POSITION DE FOURNISSEURS DE MDD EN FRANCE ?

Les évolutions décrites de la Grande Distribution (concentration, renversement du pouvoir de négociation, raréfaction des linéaires pour les marques de fabricants, montée en puissance des MDD) semblent condamner les PME de l'agroalimentaire à la position de fournisseurs de MDD, avec pour conséquence un accroissement de leur dépendance économique vis à vis des distributeurs et une perte de contrôle à la fois sur les éléments du mix-marketing (définis désormais avec le distributeur dans leurs cahiers des charges) sur l'outil de production (contrôles par le distributeur exigeant normes ISO 9002...) et sur le « partage de la rente » (structure de coûts connue par le distributeur).

Un modèle (Freedman, Reyner et Tochtermann, 1997), reproduit en schéma 1, a été développé pour présenter les options stratégiques possibles des fournisseurs face à la puissance et à l'attitude de la grande distribution. Le choix de l'assortiment étant le choix exclusif du distributeur et la décision de référencement étant binaire, les options stratégiques possibles des industriels dépendent de deux critères : d'une part la culture plus ou moins partenariale (ou collaborative) des grands distributeurs, d'autre part la position concurrentielle de l'industriel.



Les distributeurs peuvent être distingués en fonction de leur culture transactionnelle ou relationnelle

Les rapports entre industriels et distributeurs ont été analysés à l'aide de deux paradigmes qui semblent s'être succédés dans le temps.

Jusqu'au début des années 90, le paradigme transactionnel dominait en France avec une culture empreinte de conflits entre distributeurs et producteurs. Dans un tel contexte, la question fondamentale est celle du partage de la rente (ou de la marge) entre les acteurs, avec

on l'a démontré, un rapport de force progressivement déplacé entre les mains des distributeurs. Des comportements opportunistes, de nouvelles pratiques entretiennent les tensions tels que la constitution de stocks spéculatifs, les mouvements en accordéon des flux des produits, le développement de places de marché électroniques et des enchères descendantes, rendus possibles par les puissantes technologies de l'information et de la communication. Les négociations annuelles sont un exercice difficile, périlleux pour les entreprises industrielles et vécues comme un affrontement. Elles sont centrées sur le prix et la stratégie la plus répandue est celle de la domination par les coûts. Le développement des marques de distributeurs instaure un jeu concurrentiel plus direct et exacerbe les tensions.

Au début des années 90, certains acteurs prennent conscience d'une nécessaire coordination entre fabricants et distributeurs et s'orientent vers un marketing de relation : la coopération mutuelle et l'interdépendance des parties sur le long terme remplacent le face à face exclusivement compétitif et conflictuel du choix "court terme" (N'goala, 1998). Un nouveau paradigme a émergé, le paradigme relationnel ou coopératif / collaboratif (Paché, 2002, fait une distinction entre la collaboration qui sous-tend le partage d'intentions stratégiques de long terme, et la coopération, plus limitée, pouvant se réduire à une simple synchronisation de flux physiques par exemple). L'expression de « marketing relationnel » s'est largement répandue dans les milieux professionnels du marketing⁹ et reflète une « démarche processuelle par laquelle on cherche à créer, intensifier et maintenir un lien avec le client potentiel » (Hetzl, 2004, p.6). Issu de la théorie des contrats relationnels (Macneil, 1978, 1980), le paradigme permet d'inscrire les relations entre acteurs dans le temps et d'introduire les concepts de relation continue, de convergence d'intérêt, de solidarité et de confiance, notions qui étaient peu présentes dans les relations verticales dans la grande distribution jusqu'alors. De nombreux auteurs ont précisé le concept d'échange relationnel en marketing en utilisant deux variables clés : la confiance et l'engagement (Dwyer, Schurr et Oh, 1987, Morgan et Hunt, 1994, Gundlach, Achrol et Mentzer, 1995). Le tableau 3 ci-après présente quelques différences entre les cultures transactionnelle et relationnelle dans la grande distribution.

Tableau 3 - Quelques différences dans les cultures transactionnelles et relationnelles dans la grande distribution

	Culture transactionnelle	Culture relationnelle
Horizon temporel	Court, négociations annuelles, remises en cause chaque année	Moyen terme (même si contrats annuels) ; relation continue
Attente vis à vis de la relation	Aucune	Intention de coopération, engagement
Valeurs recherchées	Rentabilité, pouvoir, rente captée, soupçons	Convergence d'intérêt, confiance, partage de la rente
Style des négociations	Rude, jeu du plus fort (gagnant/perdant), intimidation, conflit	Difficile mais loyal, vision gagnant/gagnant
Echange d'informations	Limité	Plus complet (rentabilité du rayon, structures de coûts, études clientèles, échange de savoir-faire industriel et marketing)

⁹ Notamment en marketing B. to C., bien que le paradigme relationnel ait été nourri en premier par les travaux de recherche en marketing industriel, à partir de la théorie de l'échange (Hetzl, 2004).

Les groupes de distribution peuvent ainsi être distingués selon le critère d'une culture plus ou moins collaborative : les distributeurs « forts et coopératifs », opposés aux distributeurs « forts aimant la confrontation » (les distributeurs « faibles » seront négligés, en raison du renversement du pouvoir de négociation précité). Il semblerait qu'en France, les grands distributeurs « forts et coopératifs » soient ceux qui exercent sous la forme d'un commerce intégré ou mixte (CARREFOUR, AUCHAN, CASINO)¹⁰, alors que les groupes exerçant sous la forme de commerçants indépendants (LECLERC, INTERMARCHE et SYSTEME U) garderaient une culture empreinte de confrontation avec les fournisseurs, peut-être en raison de la taille plus modeste des équipes de sièges, marketing notamment, et de leurs structures de fonctionnement (« le tiers temps » que chaque franchisé propriétaire de magasin doit consacrer à la centrale pour assurer les achats chez LECLERC par exemple). Pour illustrer cette opposition, nous reproduisons quatre verbatims de PDG de PME agroalimentaires rencontrés courant 2004 à propos des relations fournisseurs-distributeurs¹¹ :

« Ils ne sont pas tous organisés de la même manière, (...), d'un coté il y a ...une tribune, ils sont 6, vous arrivez, ça va pas, vous êtes nuls, on va vous virer, etc.. et puis on finit quand même par s'arranger, ça c'est la marque, c'est des rapports assez épouvantables, il faut être bien formaté pour savoir que c'est un jeu, il y a le jeu de rôle, il y a le méchant, comme dans les films américains, il y a le *good guy* et le *bad guy*(...)» ; « nous, on fait de la formation à nos vendeurs sur la gestion du stress, on en est là, c'est un jeu, c'est devenu très violent, c'est devenu théâtral, très fort, très violent » ; « c'est pour ça que X, Y et Z sont réputés pour être les centrales d'achat les plus difficiles, avec des techniques qui sont désagréables que ne va pas, ou très rarement vous faire un gars de V (un distributeur intégré), de créer un problème pour vous mettre en situation mauvaise pendant les négo, créer un problème de qualité par exemple. » « le problème avec eux c'est qu'on est des ennemis (...), il y a des soupçons permanents. »

Le deuxième critère retenu pour définir les rôles possibles des fournisseurs face à la puissance de la grande distribution est la position concurrentielle de l'industriel : trois groupes sont distingués. Les PME de l'agroalimentaire, de part leur taille et leur faible puissance marketing se positionnant le plus souvent dans le groupe « faible ».

Il résulte de ces critères plusieurs stratégies possibles (Freedman, Reyner et Tochtermann, 1997), que l'on pourra rapprocher des trois stratégies génériques possibles dans les relations interentreprises (Koenig, 1990), la stratégie d'affrontement, la stratégie d'évitement, la stratégie de coopération.

Prenons l'exemple d'un industriel doté d'un portefeuille de marques fortes (marques leader, fortes notoriétés, entretenues par une forte propension à l'innovation et une communication *pull* avec des budgets conséquents, ou domination par les coûts) qui a développé une réelle expertise (connaissance) du consommateur lorsqu'il négocie avec un distributeur peu évolué, dont les méthodes de négociation restent à dominante transactionnelle, empruntes de conflits mais qui détient un pouvoir de marché important : dans une telle situation une politique de coopération serait inappropriée car le distributeur n'a ni la volonté, ni la compétence, ni l'information pour alimenter la coopération. Son comportement sera opportuniste et consistera

¹⁰ CARREFOUR, société initialement intégrée, garde une culture relationnelle, malgré la fusion du groupe PROMODES et de ses franchisés, fin 1999.

¹¹ Entretiens semi-directifs.

à maximiser sa part du gâteau. Le rôle le plus approprié pour l'industriel est celui d'une stratégie d'évitement : son offre fortement distinctive (marque « bastion ») est incontournable pour les distributeurs car ses clients ne comprendraient pas ne pas trouver la marque, avec sa gamme, sur les linéaires. La capacité de différenciation de l'industriel lui confère un contrepouvoir qui limite les comportements de résistance du distributeur. Les relations industriels- distributeurs sont alors empreintes de pragmatisme avec une certaine suspicion mutuelle.

L'industriel peut également adopter une stratégie relationnelle de coopération pour essayer de sortir de la culture de conflit et tenter d'établir une collaboration qui renforce sa position concurrentielle sur le long terme. Par exemple, l'industriel peut tenter de devenir le « capitaine » de sa catégorie de produits et aider les distributeurs séduits par le *category management* à re-concevoir leur rayon ; cette stratégie relationnelle implique des modifications organisationnelles chez l'industriel telles que la création d'une cellule *category management* parallèle aux structures marketing classiques ou à leur place.

Lorsque l'industriel est une PME à faible pouvoir de négociation sur le marché, il n'est pas toujours en mesure d'imposer le référencement de ses marques propres. Les négociations de référencement sont sur une base annuelle et se vivent comme un affrontement avec le risque de se voir de plus en plus souvent évincé des linéaires, de manière plus ou moins brutale. L'option stratégique de fournisseur de MDD peut constituer une opportunité (parfois la seule) mais aussi une menace. La fabrication de MDD représente tout d'abord une opportunité d'accès ou de maintien à de nouveaux marchés, en France comme à l'étranger, permettant d'accéder aux linéaires, de consolider le chiffre d'affaires et de faire « tourner les usines » en garantissant un volume de production. En revanche, la fabrication de produits vendus sous MDD implique le respect d'un cahier des charges imposé par le distributeur et donc retire au fournisseur tout ou partie de la définition du mix- marketing du produit concerné. Surtout, elle maintient la dépendance économique et accroît les difficultés du partage de la rente (les distributeurs ayant accès plus facilement aux structures de coûts de l'industriel). Elle peut s'inscrire dans une relation de nature transactionnelle (le fournisseur, alors considéré comme un sous-traitant sans pouvoir de décision reste dans une position fragile avec un horizon court terme, et le choix de ce rôle est subi), ou bien dans une relation de nature partenariale, ou relationnelle, avec les distributeurs à culture collaborative. Les enjeux vont alors bien au-delà d'une garantie de volume de production ou de vente. Il s'agit de s'inscrire dans une stratégie relationnelle de coopération, une culture relationnelle telle que définie précédemment, afin de maximiser les bénéfices pour tous les acteurs, industriels et distributeurs.

Les enjeux/ conséquences d'un partenariat autour des MDD pour la PME industrielle :

L'horizon temporel long de la relation, l'intention de partenariat et l'engagement réduisent l'incertitude et autorise une « influence nette » des décisions du distributeur sur les choix de l'industriel, y compris sur des variables stratégiques (c'est à dire susceptibles d'engager durablement l'avenir de l'entreprise) telles que l'effort de recherche et développement et d'innovation « produits », les investissements dans l'outil de production (amélioration de la structure de coûts, de la flexibilité) ou dans les structures et méthodes marketing (amélioration de la connaissance des clients grâce à l'échange d'informations comme les données sorties de caisse, l'accès à des études...). Parallèlement, les structures organisationnelles de la PME

évoluent ainsi que sa capacité de différenciation. Elle accède à de nouvelles compétences. Le partenariat engendre un cercle vertueux, autorise une stratégie de croissance.

A titre d'exemple, CARREFOUR propose aux PME des partenariats de 3 ans pour leur permettre d'investir, de construire une perspective, d'accéder à une indépendance (faire bénéficier à d'autres enseignes des innovations développées dans le cadre de l'indépendance, après une période d'exclusivité) (Sordet, Paysant, Brosselin, 2001). AUCHAN va même jusqu'à intéresser ses acheteurs en centrale à la progression du CA réalisé par les PME avec lesquelles ils travaillent (Filser, des Garets et Paché, 2001).

Enfin, la connaissance mutuelle permet d'installer la confiance, d'imposer la PME comme une entreprise efficace innovante, professionnelle, et autorise la prise d'indépendance et le choix de la création...de marques propres. Le tableau 4 ci dessous présente une synthèse des enjeux des MDD pour les acteurs de la grande distribution.

Tableau 4 - Les enjeux des MDD : opportunités et menaces pour les acteurs- synthèse

	Pour les distributeurs	Pour les PME
Opportunités (avantages)	<p>Participer au positionnement, à la différenciation et à la fidélisation à l'enseigne</p> <p>Gagner en rentabilité (niveau de marge supérieur)</p> <p>Renforcer le pouvoir de négociation face aux entreprises industrielles (Stratégie offensive /Stratégie défensive)</p> <p>Participer à la stratégie partenariale avec PME, survie du vivier de PME</p> <p>Enrichir le métier de distributeur (partage avec les industriels des décisions relatives au mix-marketing)</p>	<p>En terme de volume : Accéder aux linéaires (en France, à l'international), Consolider le CA sur une période longue (3-5 ans) Faire tourner les usines</p> <p>En terme de compétences : Accéder aux informations (données sorties de caisses...) Accroître capacités d'investissement en recherche et développement, outil de production, structures marketing... Accéder aux compétences (logistiques, commerciales) des distributeurs</p> <p>En terme de relationnel : Asseoir la confiance S'imposer comme entreprise efficace innovante, professionnelle.. Imposer ensuite ses marques propres</p>
Menaces (freins, risques)	<p>Risque d'image</p> <p>Risque juridique accru (responsabilité civile et pénale)</p>	<p>Perte de pouvoir sur le mix - marketing</p> <p>Partage de savoir-faire, des innovations technologiques</p> <p>Transparence de la structure de coûts</p> <p>Dépendance économique</p>

L'histoire de ROUTIN montre le succès d'une stratégie relationnelle pour une entreprise agroalimentaire. Elle permet de formuler l'hypothèse selon laquelle la coopération autour de MDD peut constituer une voie d'apprentissage organisationnel et relationnel autorisant dans un deuxième temps l'accès aux linéaires pour des marques propres du fabricant.

LE CAS ROUTIN OU LA VOIE DE LA STRATEGIE RELATIONNELLE

ROUTIN est une PME agroalimentaire (53,5 millions d'euros CA, 160 salariés permanents en 2004), située en Savoie (siège et production à La Motte Servolex), de propriété familiale, spécialisée dans la production de sirops de fruits (son cœur de métier) et boissons alcoolisées (alcools forts et bières).

Historique et développement

Créée en 1883, l'entreprise a gardé une structure artisanale, avec une croissance et une rentabilité faibles jusqu'en 1976 (elle comptabilisait alors 14 salariés et réalisait un chiffre d'affaires inférieur à 3 MF). Son décollage est du à l'opportunité offerte par l'appel d'offre, lancé en 1976, par le groupe CARREFOUR à la recherche de fabricants pour la première génération de marques de distributeurs, « les produits libres CARREFOUR »¹². ROUTIN est devenu, en l'espace de quelques mois, le spécialiste des sirops de fruits vendus sous MDD, d'abord exclusivement pour le groupe CARREFOUR (2 ans), puis pour d'autres distributeurs français et, à partir de 1983, pour des distributeurs étrangers (Europe du Nord). Son positionnement de « fabricant exclusif de MDD » a duré 14 années, jusqu'en 1990 et le lancement de marques propres (successivement BOLOA puis FRUISS, SAVEURS D'ETE, 1883 PHILIBERT ROUTIN...), résultat d'une décision stratégique de diversification, d'une politique d'innovation (produits, emballages puis circuits de distribution) et d'investissements en recherche et développement conséquents (laboratoire d'analyse sensorielle) soulignés par de nombreuses récompenses (oscar de l'emballage en 1996, 1998 et 2004, saveurs de l'année en 2000 pour son bi-fruits FRUISS surprise grenadine-framboise). L'objectif affiché de son PDG est, en 2005, d'atteindre prochainement un « équilibre d'or », avec les « 4 fois 50 % » : 50 % de CA réalisé en France et 50 % à l'export (contre 25 % aujourd'hui) ; 50 % du CA avec les MDD et 50 % sous marques propres (contre 40 % aujourd'hui). Le lecteur pourra se reporter aux tableau 5 et schéma 2 qui présentent l'histoire de ROUTIN, les principales dates et chiffres de son développement et les choix stratégiques.

Tableau 5 - Les grandes dates et chiffres du groupe ROUTIN (source : ROUTIN).

	1976 décollage	1984 diversification géographique	1990 lancement de marques propres	1996 vers la diversi- fication produits	2004 diversification circuits (CHR)
CA*	1,9	13,8	20	38,2	53,5
Nombre de Salariés	14	20	50	100	160
part Sirops**	80 %	90 %	95 %	95 %	95 %
dont MDD	50 %	60 %	70 %	65 %	60 %
dont marques propres	50 %	40 %	30 %	35 %	40 %
dont Export	12 %	20 %	28 %	30 %	25 %
part hors sirops**	20 %	10 %	5 %	5 %	5 %

*en million d'euros, exprimés en euros même pour les années antérieures à 2002, pour permettre les comparaisons ;

** en pourcentage du CA

¹² Notons qu'en 1976, peu de fabricants souhaitaient répondre à la demande de CARREFOUR pour les « produits libres ». Dans le secteur des sirops de fruits, TEISSEIRE, alors fabricant leader, aurait refusé, ainsi que d'autres : ABEL BRESSON, ... La Société ROUTIN, société artisanale locale et peu connue a été consultée par CARREFOUR car le cadre en charge des produits libres en 1976 était originaire d'ANNECY, de même que le créateur du groupe CARREFOUR.

Schéma 2 - Histoire de ROUTIN : une stratégie de croissance, équilibrée, grâce à la complémentarité des MDD et Marques propres et des Marchés français et export.

Marché français

Export

1883-1976
Négoce alcools/ vins puis fabrication produits du terroirs (GENEPI, framboise, myrtille)

Structure artisanale, croissance / rentabilité faibles, peu de moyens de développement

1976 :
Opportunité : appel offre produits libres Carrefour → décollage CA , Investissements, volumes, rentabilité, trésorerie
Menaces : dépendance forte/ Carrefour

1978 :
Diversification clients : autres distributeurs
Positionnement : « le spécialiste du sirop MDD »
Menaces : fabricant MDD = impasse sur le marché français, TEISSEIRE leader peu contesté

1987 :
Investissements en R&D, création d'un laboratoire d'analyse sensorielle,
Axe stratégique : innovation (produits, emballages) avec pour objectif le lancement de marques propres

1990 :
Lancement de marques propres (BOLOA puis FRUISS, SAVEURS D'ETE, 1883..) : produits haut de gamme, nouvelles saveurs (exotiques, bi-fruits) marges meilleures
Menaces : structures de coûts intrinsèques + pression grande distribution (produit à faible valeur ajoutée)

1996 : oscar de l'emballage (bouchon surprise)
1997 : certification ISO 9002
1998 : oscar de l'emballage (bidon carré)
2000 : saveur de l'année (FRUISS grena/ framboise)
2004 : oscar de l'emballage (bouchon doseur)

2004 :
Recherche de nouveaux marchés/ positionnements, axe « ingrédient vecteur d'aromatization »
+
Diversification circuit CHR (à consommer sur place), repositionnement 1883 (CHR)

Décembre : rachat de TEISSEIRE par FRUITE

1983/1984 :
Diversification géographique, export Europe du nord, format MDD
Opportunité : goût pour le sirop des hollandais

1996 :
Création d'une filiale aux USA, recherche de nouveaux marchés géographiques pour marques
Opportunité : nouvelles habitudes de consommation → diversification produits (aromatization) et circuits (à consommer sur place)

2004 : création d'une filiale au Danemark (Copenhague)

2005 : Objectif « équilibre d'or » : 50 % CA France / 50 % CA à l'export ; 50 % CA

ROUTIN aujourd'hui

ROUTIN est en 2005 le deuxième producteur de sirops de fruits (après TEISSEIRE), le premier fournisseur de MDD (au moment du rachat par FRUITE de TEISSEIRE, rachat qui pourrait fragiliser sa position, sur les MDD notamment), et le premier exportateur de sirops français (présence dans 62 pays).

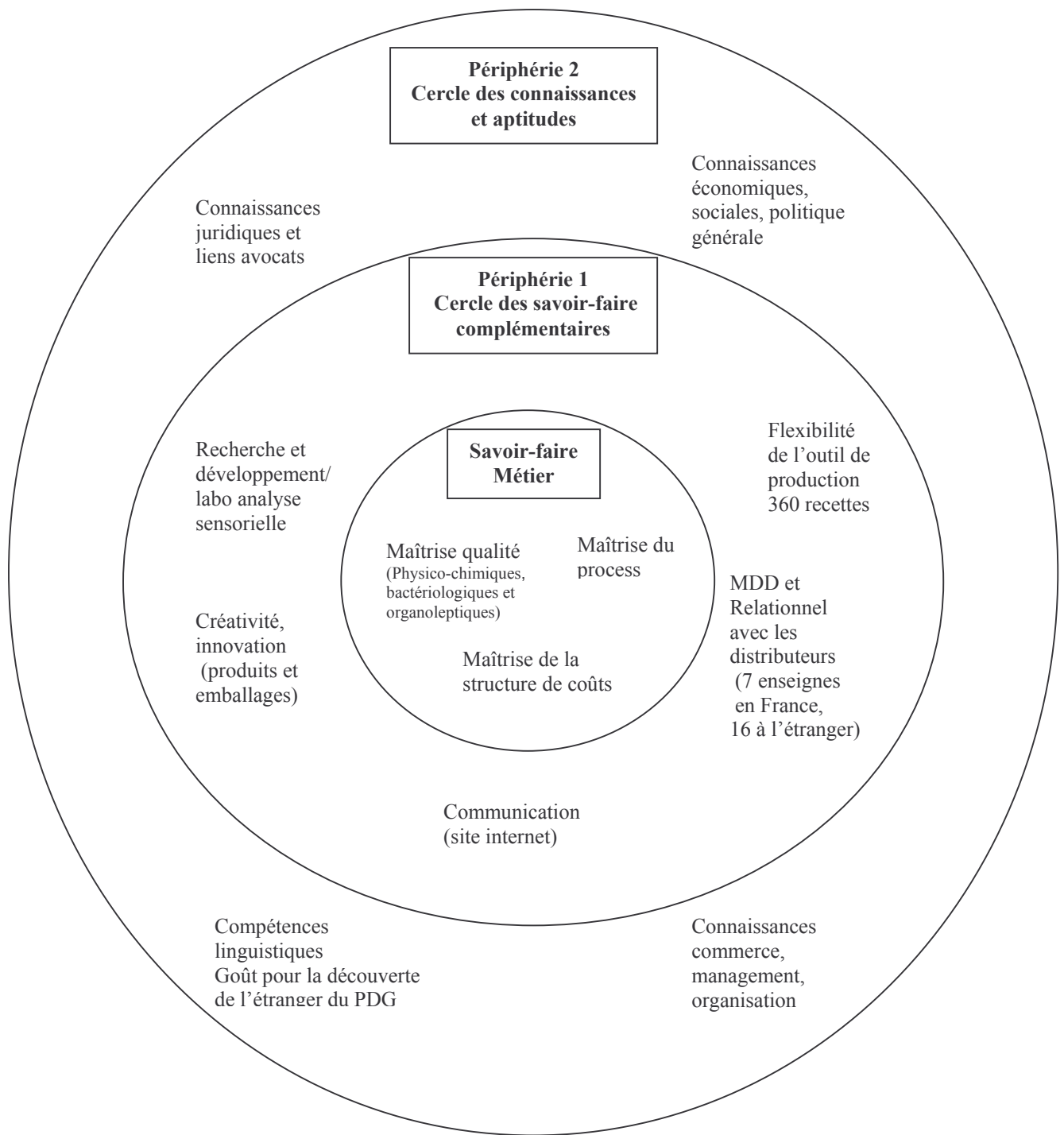
L'entreprise dispose d'un outil de production moderne, flexible (360 recettes différentes, dont 133 références disponibles rien que pour les MDD), certifié ISO 9002 depuis 1997 et de l'ISF depuis 2005, et de savoir-faire et compétences solides. Le schéma 3 présente un modèle de représentation des savoir-faire et compétences distinctives de ROUTIN. Il résulte d'une approche *resource-based view* (Penrose, 1959, Porter, 1986, Barney 1991).

ROUTIN, ou le succès d'une stratégie relationnelle avec la grande distribution

ROUTIN a construit sa croissance sur une stratégie de partenariat sur long terme avec un, puis plusieurs groupes de distribution à culture collaborative, avec un positionnement de « fournisseur exclusif de MDD » pendant 14 ans. ROUTIN serait l'un des quatre fournisseurs de CARREFOUR qui a fourni CARREFOUR depuis 1976, sans discontinuité. Cette stratégie lui a permis, après une période d'apprentissage mutuel et de construction de la confiance, de se doter d'un outil de production moderne et performant. Dans un deuxième temps (à partir de 1990), l'entreprise a pu créer ses propres marques de fabricant et les imposer sur les linéaires de ses partenaires distributeurs, au côté des MDD qu'elle continue de fournir. Le succès du lancement de marques propres est bien sur le résultat d'une stratégie d'innovation et d'une capacité de différenciation marketing (pour un produit jusqu'alors considéré comme banal, sans grande valeur ajoutée, dont des recettes ne sont pas protégeables, et pour lequel la stratégie de domination par les coûts était prépondérante). Il a été facilité par la connaissance mutuelle et la confiance construite pendant de nombreuses années de coopération autour des MDD.

Il nous est apparu intéressant de reproduire dans le tableau 6 ci-après quelques phrases témoins du PDG de ROUTIN, rencontré en mai 2004 (entretien semi-directif d'une durée de 3 h 20), qui illustrent à la fois les éléments de la coopération avec certains distributeurs (parfois anecdotiques, parfois surprenants comme l'accord sur le paiement comptant avec CARREFOUR, qui a pourtant été déterminant pour le décollage de l'entreprise) et la nature de la relation partenariale autour des MDD. On retrouve les concepts d'intérêt commun, d'engagement, de confiance, d'échange d'informations et de relation d'estime propre à la culture relationnelle, par opposition à une culture transactionnelle illustrée ici aussi par quelques verbatims concernant les relations avec des distributeurs indépendants.

Schéma 3 – ROUTIN, ses savoir-faire et compétences distinctives



Commentaire : Le modèle de représentation utilisé est inspiré des travaux de Remoriquet (1998) sur les savoir-faire dans la franchise : trois cercles allant du « métier » au plus général avec l'idée que le dernier englobe les autres et conditionne leur existence et leur qualité. Le premier cercle constitue le noyau dur, les compétences techniques qu'il faut maîtriser dans le métier des sirops de fruits pour exister sur ce marché. Le deuxième cercle est celui des compétences et savoir-faire distinctifs développés par ROUTIN résultants des choix effectués par les dirigeants de l'entreprise. Le troisième cercle est celui des aptitudes (qui s'acquièrent par l'enseignement et l'expérience) constituant les conditions de l'acquisition de savoirs et connaissances riches et variés relevant du champ des savoirs scientifiques ou de l'art (Remoriquet, 2004). Notons par exemple le rôle des compétences linguistiques et du goût pour la découverte de l'étranger du dirigeant (dont l'épouse est professeur d'anglais) dans les choix de diversification géographique du groupe.

Tableau 6 - Les éléments du partenariat et Nature de la relation autour des MDD

Éléments de coopération	Illustration (extrait entretien PDG ROUTIN)
<p>Démarrage 1976 : Engagement de volume de CARREFOUR : 1 million de bidons en 1976 Paiement comptant de CARREFOUR pendant 14 ans (exception aux usages = paiement à 60 jours fin de mois)</p>	<p>« le marché a été traité pour un million de bidons, ça a été notre ruée vers l'ouest, ça a été vraiment...on avait pas d'usine, on savait faire du sirop en bouteille mais pas en bidon et donc on a traité 5 parfums de sirops CARREFOUR, des bidons d'un litre, tous blancs, et on a commencé en 1976 qui était une année de canicule. »</p> <p>« On a beaucoup travaillé pour cet appel d'offre et puis on est arrivé au bout du compte à une impasse de trésorerie...énorme, impossible à financer. (...) parce que j'ai oublié de vous dire, dans le sirop, sur 100 de prix de revient matière, il y a 70 de sucre, et le sucre il y a un monopole en Europe, une entente complète..., c'est que vous payez à 30 jours nets, impossible de négocier, (...) donc dans votre besoin en fonds de roulement cela pèse très lourd... » « on a dit, on va aller négocier avec le client (...), on a eu 1 % du prix pour paiement comptant. (...), du coup, ils ont été engagés, la direction régionale et l'acheteur, et la société CARREFOUR a été liée à nous pour qu'on réussisse »</p> <p>« c'était effectivement des MDD, à la marque produits libres de CARREFOUR et donc là, on a financé largement notre BFDR (besoin en fonds de roulement), et c'est ce qui nous a payé tout notre développement, c'est ma fierté aujourd'hui, cette usine dans laquelle on est actuellement sera complètement finie d'être payée en 2006, on en sera totalement propriétaire et on est à 100 % de la famille dans le capital. »</p>
<p>Encouragement à la diversification distributeurs</p>	<p>« une fois qu'on a eu traité CARREFOUR, on s'est trouvé dans une dépendance économique absolument insoutenable avec un seul client (...) et à ce moment là, j'ai négocié avec eux le droit de faire pareil ailleurs...ils m'ont demandé un an et demi, 2 ans d'exclusivité...et donc, à partir de 78 on est allé voir EUROMARCHE, AUCHAN, SYSTEME-U, bon, et après, dans les années qui ont suivi, on a travaillé quasiment avec toute la distribution...puisque'on était LE spécialiste du sirop MDD, et donc on les a tous traités. »</p>
<p>Nature de la relation autour des MDD</p> <p>Intérêt commun et force de proposition au-delà des produits achetés</p> <p>Transparence réciproque</p> <p>Confiance organisationnelle réciproque</p>	<p>« donc, avec CARREFOUR, on a un lien un peu particulier, ces gens là ont cru en nous, ils avaient besoin de nous aussi, ce qu'on ne savait pas »</p> <p>« quand on est en MDD, on est en collaborateur, ça ne veut pas dire qu'il y a pas une certaine rudesse dans les rapports spécialement de négociation de conditions commerciales et de prix mais on se tient par la barbichette, d'un côté ils ont investis aussi sur nous, en ce sens que sur une durée ils nous demandent de plus en plus, que nous on est pas seulement un sous-traitant, on est aussi un collaborateur qui peut apporter certaines idées, qui propose, on est force de proposition, on est pas qu'un fournisseur qu'on doit pressurer toute la journée... »</p> <p>« on leur fait des préconisations de merchandising par exemple, y compris sur l'ensemble du rayon, c'est là où, quand on a une bonne relation, on arrive à donner des préconisations, et elles arrivent à être suivies, on voit bien qu'on arrive à avoir une influence dans certains cas. » « quand on a des projets, on va les montrer à certains gens de marketing, on leur demande leur avis, par exemple, le produit PET plastique a été dans ce cas là, il a bien fonctionné, quand un gars a été à l'initiative de certaines modifications qui ont été prises en compte dans le produit, il a du mal à ne pas le référencer, en tous cas il va au moins faire l'essai. »</p> <p>« concrètement on est dans une relation de collaboration, on est là aussi, nous, pour développer leur business, on est tenu dans nos contrats, on doit aussi leur présenter nos nouveautés, (...), et on travaille à libre ouvert aussi, c'est-à-dire qu'on discute notre marge... » « la transparence est réciproque, on connaît la rentabilité du rayon, y compris des produits TEISSEIRE, on est assez au courant. »</p> <p>« je dis toujours il faut qu'on leur facilite la vie, il faut qu'on soit <i>easy to work with</i>, parce que l'acheteur à qui on résout son problème, qui n'est pas forcément le nôtre, si on arrive à devenir un partenaire de son problème et à lui résoudre, on devient une société ressource pour lui, et quand il a un problème il dit <i>tiens je vais téléphoner chez ROUTIN</i>, donc on est arrivé à cette philosophie là, devenir incontournable dans certains problèmes, on a par exemple, je me souviens de X* (...), un beau jour ils nous ont demandé si on pouvait passer en panel (dans notre groupe d'analyse sensorielle) des jus de fruits alors que ce n'est pas notre métier, on leur a rendu service, gratuitement, on</p>

Relations d'estime en affaires	leur a donné un avis, ils ont suivis l'avis qu'on leur a donné, là on est devenu partenaires, on était en confiance avec eux... » « nous, on a beaucoup joué là-dessus, il faut qu'on soit le partenaire, force de proposition, facile à travailler et société ressources pour eux, en jouant ça à fond, on est dans un certain partenariat et du coup, on a une très très bonne image, je le dis sans forfanterie mais on a une très bonne image dans la distribution, ça veut dire que le jour où ils ont un problème, ils pensent à vous, le jour où ils veulent créer quelque chose ils pensent à vous... »
Liens personnels	« j'ai eu l'occasion lors d'un voyage au Brésil avec CARREFOUR, invité par Daniel Bernard, le voyage qu'avait fait Jacques Chirac en Amérique du Sud il y a 4-5 ans... »
Eléments de non partenariat non réciprocité	« on leur fait un produit MDD en bouteille, mais ils ne nous renvoient absolument pas l'ascenseur sur nos marques »
non loyauté	« avec les gens de chez Y**, si on leur demande quelque chose, ils le transmettent tout de suite à leurs usines et on va voir le <i>mee too</i> sortir 3 semaines avant le nôtre, alors on ne le fait pas, ils n'ont pas de loyauté, ils ont moins de loyauté par rapport à nous, le fournisseur reste quelqu'un à qui il faut tirer le maximum. »

*un des 5 grands distributeurs français ; **un des 5 grands distributeurs, indépendant

Pourtant les réticences des distributeurs pour les marques propres de ROUTIN étaient fortes, obligeant l'entreprise à lancer ses marques à l'étranger dans un premier temps ; on citera son PDG : « En DN (distribution numérique), on est un peu en dessous de 50 avec nos marques ROUTIN (alors qu'avec les MDD, on doit être à 90) (...), on a traité beaucoup de marchés en Europe du Nord, (...), nous étions le plus important fabricant de MDD, alors il était difficile d'attaquer le marché des marques en France, le distributeur ne voulait pas avoir tous ses œufs dans le même panier, donc nous sommes allés à l'étranger, nous avons développé nos marques qui s'appellent FRUISS, 1883 Philibert ROUTIN, SAVEURS d'ETE, à l'étranger. » C'est donc après un lancement à l'étranger que l'entreprise a pu lancer des marques propres en France.

ROUTIN, les perspectives

Elles sont encourageantes du fait de la poursuite de la diversification géographique de l'entreprise et de ses projets de diversification en terme de produits et de circuits de distribution. La stratégie reste très claire : ne pas abandonner les MDD, mais développer plus vite les marques propres et l'export. L'entreprise a créé, fin 2004, une filiale de commercialisation à Copenhague (Danemark) pour traiter les marchés de l'Europe du Nord qui reste son premier débouché à l'export. Concernant les produits, ROUTIN poursuit sa politique de recherche et développement, notamment vers des produits à plus forte valeur ajoutée (et marges). Un nouvel axe semble se dessiner, celui des sirops « ingrédients vecteurs d'aromatisation » qui pourrait sortir l'entreprise du « ghetto » des sirops pour le goûter : les concentrés pour l'aromatisation, haut de gamme, avec une qualité organoleptique élevée, pourraient en effet ouvrir de nouvelles habitudes de consommation et donc de nouveaux marchés : aromatisation des glaces, ingrédients pour cocktails alcoolisés, voire pour sauces de salades ou plats cuisinés. La diversification concerne aussi les circuits de distribution, avec l'embauche récente d'un cadre chargé du marché des CHR (cafés, hôtels, restaurants ou selon l'expression plus juste du PDG de ROUTIN, le circuit « à consommer sur place »). Cette diversification des circuits de distribution semble être un préalable à l'adoption de produits d'aromatisation pour les cocktails ou les salades, les consommateurs s'ouvrant à de nouvelles habitudes hors de leur domicile.

ROUTIN poursuit donc sa stratégie de diversification, qui pourrait l'aider à atteindre son objectif « d'équilibre d'or » précédemment cité.

Le rachat récent de TEISSEIRE (décembre 2004) par FRUITE, fabricant de jus de fruit, pourrait accélérer la diversification, en remettant en cause la position de « leader des MDD » de ROUTIN. FRUITE est en effet une entreprise positionnée sur les premiers prix, les entrées de gammes et MDD, alors que TEISSEIRE, marque leader du marché en France, s'est toujours refusée à commercialiser ses sirops sous MDD. FRUITE pourrait avoir intérêt à créer une guerre des prix sur les MDD pour rechercher des volumes, d'autant que le prix élevé payé pour le rachat de TEISSEIRE exige une certaine rentabilité. La puissance du nouveau groupe risque de faire évoluer les positions dans le circuit GMS.

CONCLUSION

Au total, l'exemple de ROUTIN montre qu'une stratégie relationnelle autour de MDD peut être une stratégie de croissance réussie pour une PME du circuit agroalimentaire, pouvant lui ouvrir à terme l'accès aux linéaires pour ses marques propres, en France comme à l'étranger. Reste que la concurrence est rude, les positions concurrentielles restent fragiles pour les PME qui ne peuvent avoir accès au consommateur que par l'intermédiaire des grands distributeurs. L'expression adversaires-partenaires utilisée par Koenig (1990) montre toute les limites d'une stratégie relationnelle : la création de relations durables est une voie de développement possible tant que la PME conserve un avantage concurrentiel distinctif au sens de Porter (1986), qui crée de la valeur pour les distributeurs.

BIBLIOGRAPHIE

- Adobor H. (2005), Trust as Sensemaking : the Microdynamics of Trust in Interfirm Alliances, *Journal of Business Research*, 58, 330-337.
- Allain M.L. et Chambolle C. (2003), *Economie de la distribution*, Editions La Découverte, Repères.
- Allain M.L. et Chambolle C. (2003), Les relations entre producteurs et fournisseurs : bilan et limites de trente ans de régulation, *Revue Française d'Economie*, n°4, vol. XVII, p.169-212
- Anderson J.C. (1995), Relationships in business markets : exchange episodes, value creation, and their empirical assessment, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 346-350.
- Anderson J.C., Narus J. A. (1990), A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership, *Journal of marketing*, 54, janv, 42-58.
- Barney J.B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, vol 17, n°1, pp.99-120.
- Baudry B. (1995), *L'économie des relations interentreprises*, Editions La Découverte, Repères.
- Bayle-Tourtoulou A.S. (2001), Les marques de distributeurs : évolution et enjeux , *Encyclopédie vente et distribution* , Economica.
- Behar-Touchais M., Virassamy G.(1999), *Les contrats de la distribution* , L.G.D.J., collection traité des contrats.
- Benoun M., Helies-Hassid M. L. (1995, 2003), *Distribution, acteurs et stratégies* , Economica, collection gestion.
- Bergadaa M., Helies-Hassid M. L., Von Burg J. (1999), Coopération producteurs- distributeurs : mythes et réalités actuelles, Intervention de M. Louis- Claude Salomon, PROCTER & GAMBLE, *Décisions Marketing*, n°17, mai-août 99, 73-75.
- Bidault F., Jarillo J.C. (1995), La confiance dans les transactions économiques, in *Confiance, Entreprise et Société*, Bidault F., Fomez P.Y. et Marion G., eds, Editions ESKA, Paris, 109-123.
- Bonet D. (2000), Conflit et coopération dans le canal de distribution : une analyse du discours des acteurs, *Etudes et recherches sur la distribution* , Economica, Recherche en gestion.
- Brousseau E. (1993), *L'économie des contrats, technologies de l'information et coordination interentreprises*, PUF, Economie en liberté.
- Canivet G. (2004), rapport remis au premier ministre le 17 octobre 2004, pouvant être consulté sur www.lexinter.net/actualite/rapport-canivet.htm (groupe d'experts).
- Cliquet G., Fady A., Basset G. (2002), *Management de la distribution* , Dunod.
- Colla E. (2001), L'internationalisation des groupes de distribution, *Encyclopédie vente et distribution* , Economica.
- Colla E. (2004), Législation commerciale, marges arrières et concurrence par les prix dans la distribution. Quels modèles explicatifs ?, *Actes des IXème Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Dijon, 4-5 novembre.
- Coriat B. et Weinstein O. (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Livre de poche.
- Dubois P. L., Jolibert A. (1992), *Le marketing, fondements et pratiques*, Economica
- Ducrocq C. (2002), *La Nouvelle Distribution ; Marketing, management, développement : des modèles à réinventer*, Dunod.
- Dupuis M. (2001), Les stratégies du distributeur, *Encyclopédie vente et distribution* , Economica.
- Dussart C. et Helies-Hassid M.-L. (1998), Distributeurs- industriels : au delà du discours... , *Décisions Marketing*, n° 15, sept-déc 98, Editorial, p. 5-6
- Dutrel R. (2003), Circulaire du 16 mai 2003 sur la négociation commerciale entre fournisseurs et distributeurs, *Journal Officiel*, 25 mai 2003.
- Dwyer F.R., Schurr P.H., OH S. (1987), Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, vol.51, 11-27.
- Emerson R. M. (1962), Power-dependence relations, *American Sociological Review*, 27, février, 31-41.

- Fabbe-Costes N., Colin J., Pache G. (2000), *Faire de la recherche en logistique et distribution ?*, Vuibert, FNEGE.
- Filser M. (1989), *Canaux de distribution*, Paris, Vuibert.
- Filser M. (1998), Taille critique et stratégie du distributeur ; analyse théorique et implications managériales, *Décisions Marketing*, n° 15, sept-déc 1998
- Filser M., Des Garets V., Pache G. (2001), *La distribution : organisation et stratégie*, Editions EMS, management et société.
- Filser M. (2000), Les théories du canal de distribution : le dualisme des paradigmes, dans Fabbe-Costes, Colin et Pache (2000), *Faire de la recherche en logistique et distribution ?*, Vuibert, FNEGE.
- Freedman P.M., Reyner M., Tochtermann T. (1997), European category management : look before your leap , *The McKinsey Quarterly*, 1,161-171.
- Galland (1996), loi n° 96-588 du 1^{er} juillet 1996 sur la loyauté et l'équilibre des relations commerciales, JO du 3 juillet 1996, p. 9983
- Ganesan S. (1994), Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, vol. 58, avril, 1-19.
- Goodman L.E. and Dion P.A. (2001), « The Determinants of Commitment in the Distributor-Manufacturer Relationship », *Industrial Marketing Management*, 30, 287-300.
- Guibert N. (1999), La confiance en marketing : fondements et applications , *Recherche et Applications en Marketing*, 14,1.
- Guibert N. et Fournier C. (1999), Nouveau concept de distribution et lectures comportementales du canal, *Faire de la recherche en marketing* , Vuibert, collection FNEGE.
- Gundlach G.T., Achrol R.S. et Mentzer J.T. (1995), The structure of commitment in exchange, *Journal of marketing*, vol.59, p.78-92.
- Heide J. B., John G. (1990), Alliances in industrial purchasing : the determinants of joint action in buyer-supplier relationships, *Journal of Marketing Research*, 27, fév, 24-36.
- Heide J. B. (1994), Interorganizational governance in marketing channels, *Journal of marketing*, vol. 58, janv, 71-85.
- Hetzel P. (2004), *le marketing relationnel*, PUF, collection Que sais-je ?
- Hlady Rispal M. (2002), *La méthode des cas, application à la recherche en gestion*, De Boeck Université.
- Jameux C. (1998), Pouvoir et confiance : retour sur la nature et le rôle de l'autorité dans le fonctionnement des organisations, *Economies et Sociétés, Série S.G.*, n°8-9/1998, p.97-98.
- Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), Theory of the Firm, Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, n°3 (4).
- Kapferer J.N. (2002), *Ce qui va changer les marques (Remarques 2)*, Editions d'Organisation.
- Koenig G. (1990), *Management stratégique : vision, manœuvre et tactique*, Edition Nathan.
- Koenig G. (1996), *Management stratégique: paradoxes, interactions et apprentissages*, Edition Nathan.
- Kremer F. (2001), Le rôle stratégique de la marque de distributeur dans la relation verticale entre producteurs et distributeurs », Actes du 17^{ème} congrès international de l'Association Française du Marketing, 27p.
- Macneil I. R. (1978), Contracts : adjustments of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law, *Northwestern university Law Review*, 72 (6), 854-905.
- Macneil I. R. (1980), *The new social contract*, New Haven, CT : Yale University Press.
- Manzano M. (2001), Evolution des relations entre les producteurs et les distributeurs, *Encyclopédie vente et distribution* , Economica.
- Moati P. (2001), *L'avenir de la grande distribution* , Editions Odile Jacob.
- Morgan R.M. et Hunt S. D. (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing , *Journal of Marketing*, vol.58, 20-38.

- Mousseron M., Mousseron J.M., Mainguy D. (1998), *Le droit français nouveau de la transparence tarifaire*, Litec, Bibliothèque de droit de l'entreprise.
- NRE (2001), loi n° 2001-420 du 15 mai relative aux nouvelles réglementations économique, *Journal Officiel*, n°113 du 16/05/2001.
- Pache G. (1998), La loi Galland va-t-elle remettre en question les stratégies logistiques des détaillants alimentaires français ?, *Décisions Marketing*, n°15, sept-déc 98, 97-106
- Pache G. et Des Garets V. (1997), Relations inter-organisationnelles dans les canaux de distribution : les dimensions logistiques, *Recherche et Applications en Marketing*, 12, 2.
- Pache G. et Paraponaris C. (1993), *L'entreprise en réseau*, PUF, Que sais-je.
- Pache G. (2003), Les pratiques collaboratives dans le canal de distribution à la lumière de la métaphore politique, *Actes du colloque Economie de la firme*, Annecy, 17-18 avril.
- Penrose E. (1959), *The theory of growth of the firm*, Oxford University Press.
- Poirel C. (2003), *Les comportements de résistance dans le canal de distribution du livre en France. Approche sociopolitique et stratégique*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de la Méditerranée, Aix-Marseille II.
- Porter M. (1986), *L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterEditions.
- Raffarin (1996), loi n°96-603 du 5 juillet relative au développement et à la promotion du commerce et de l'artisanat, *Journal Officiel*, Lois et décrets, n°156 du 6/07/1996.
- Remoriquet J. et al.(1998), *Le savoir-faire dans la franchise*, recherche commanditée par la Fédération française de la Franchise, Université de Haute-Alsace, Laboratoire d'Intelligence des Organisations ; autres auteurs : Freyburger R., Kuter P., Rajaonson M.R., Rebert C., Ronde P., Schaller A.
- Remoriquet J. (2004), *Savoir-faire 1998 : des atouts maîtres...une étude revisitée*, Entretiens de la franchise, FFF, 28 octobre 2004.
- Ring P.S. et Van de Ven A.H. (1994), Developmental processes of cooperative interorganizational relationships, *Academy of Management Review*, 19 (1), 90-118.
- Siguaw J. A., Baker Thomas L., Simpson Penny M. (2003), Preliminary evidence on the composition of relational exchange and its outcomes : the distributor perspective , *Journal of Business Research*, 56, p. 311-322.
- Sordet C., Paysant J., Brosselin C. (2001), *Les marques de distributeurs jouent dans la cour des grands*, Éditions d'Organisation.
- Stern L. W. (1969), *Distribution channels : behavioral dimensions*, Boston, Houghton Mifflin Co.
- Stern L. W., Reve T. (1980), Distribution channels as political economies, *Journal of Marketing*, 44, 52-64.
- Tarondeau J.C., Xardel D. (1995), *La distribution*, PUF Que sais-je ?, n°2215.
- Thorelli H.B. (1986), Networks : between markets and hierarchies, *Strategic Management Journal*, vol.7, 37-51.
- Tordjman A. (1999), De la confrontation à la coopération , *Revue Française de gestion*.
- Torres O. (1998), *PME, de nouvelles approches*, ouvrage collectif (sous la direction de), Economica, collection recherche en gestion.
- Trinquécoste J.F. (1999), Pour une clarification théorique du lien marketing-stratégie, *Recherche et Applications en Marketing*, 14, 1.
- Vigny J. (2000), *Distribution, structures et pratiques de la distribution*, Dalloz.
- Villain C. (1995), ancien inspecteur des finances, ancien directeur général de la concurrence, *Rapport sur les relations entre l'industrie et la grande distribution*.
- Williamson O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism : Firms, Markets, Relational Contracting*, New York, The Free Press.
- Zoughi J. (2003), La négociation commerciale entre fournisseurs et distributeurs : une invitation à la différenciation tarifaire par la circulaire Dutreil, *Petites Affiches*, n°131, 6-9.