

UNE INTERPRETATION DE LA RELATION FOURNISSEUR-DISTRIBUTEUR COMME
PROCESSUS D'APPRENTISSAGE :
LA PME AGRO-ALIMENTAIRE FACE A LA PARTICIPATION DU DISTRIBUTEUR

Karim MACHAT

I.A.E. de Montpellier

Place Eugène Bataillon

34095 Montpellier Cedex 5

Résumé

L'apprentissage organisationnel est au cœur des problématiques de recherche en marketing industriel. L'école de l'IMP s'appuie sur les théories interorganisationnelles de la complémentarité des ressources, de la dépendance et de l'apprentissage. Les recherches anglo-saxonnes sur l'orientation marché s'intéressent davantage à la culture, aux valeurs organisationnelles qui fondent les compétences marketing de l'entreprise. Malgré la place que lui réserve la littérature, l'apprentissage marketing est la plupart du temps abordé de manière indirecte. C'est à partir de la relation fournisseur-distributeur que nous avons choisi d'étudier ce processus en relevant les normes, méthodes de travail, pratiques marketing... qui structurent la dyade fournisseur – grande distribution et supportent les apprentissages marketing de la PME agro-alimentaire. Les premiers entretiens avec des dirigeants de PME agro-alimentaires nous renseignent notamment sur les leviers d'action de l'apprentissage marketing dans la relation de fourniture mais aussi sur les freins et les facteurs d'apprentissage spécifique à la PME.

Abstract

Organizational learning is very important in industrial marketing research. The IMP school is based on the interorganizational theories of the resources, dependence and organizational learning. Researches on market orientation pay more attention to the values which founded market competences of the organization. While the organizational learning has a specific place in the literature, it is most of the time approached in an indirect way. We decided then to focus on the supplier-distributor relationship to study this process in order to identify norms, rules, routines... which structure the dyad and sustain the marketing learning of the small and medium sized enterprise (firm). First interviews with managers indicate the way the SME learn in marketing through commercial actions in the distribution channel. They also underline factors of organizational learning in marketing.

INTRODUCTION

Nous souhaitons dans cette recherche développer des outils d'apprentissage de la PME réputée être en « déficit marketing » : souvent centrée sur la valeur du produit, elle dénigre ses fonctions commerciales et marketing (Gherzouli, 1997). L'étude du marketing de la PME montre que sa politique commerciale et sa stratégie marketing sont souvent tirées par son principal client (Pacitto, 1998). Nous avons donc centré notre recherche sur l'apprentissage interorganisationnel.

L'évolution actuelle de la grande distribution laisse apparaître peu de place à la collaboration fournisseur-distributeur. Les pratiques « barbares » sont dénoncées par les fournisseurs mis en concurrence et contraints notamment de financer la politique d'enseigne du distributeur. Paradoxalement les mouvements de concurrence et de concentration exacerbent les **stratégies de différenciation** des distributeurs et les **occasions de participation** se multiplient (MDD, ECR, Trade marketing...). Par participation nous entendons la mise en œuvre par le distributeur de ressources (marque, information) et de compétences (positionnement, qualité, innovation...) spécifiques nécessaires à la réalisation du produit. La compétence se rapporte à l'engagement de ressources dans l'action commerciale (communication, fixation du prix...). La participation se justifie dans le secteur agro-alimentaire vis à vis des PME en raison des récentes crises qui expliquent que les français se rapprochent des PME. Elle autorise en effet une différenciation précoce dans le canal et se traduit notamment par des appels d'offre qui spécifient les tendances du marché. Mais la PME agro-alimentaire devra donner du corps aux segments proposés, décliner les gammes de produits... Développer son analyse du marché, démontrer sa pertinence marketing. Elle ne peut se passer d'une réflexion sur ses compétences marketing ni manquer d'explorer une des voies de l'apprentissage que représente la relation au principal client.

Si le courant de l'IMP se base sur les théories interorganisationnelles de la complémentarité des ressources, de la dépendance et de l'apprentissage, rares sont les recherches qui analysent

les transferts de compétences se produisant dans la relation (Håkansson et al., 1999). Aucune ne présente le résultat de ce transfert au niveau de l'expertise marketing d'une entreprise. Pour cette raison nous étudierons les **composantes organisationnelles dyadiques** qui ont très peu été abordées dans une perspective relationnelle (Kim, 1999). Elles désignent les éléments qui structurent la relation et supportent les apprentissages marketing : les échanges, méthodes de travail, procédures, routines établies entre le fournisseur et le distributeur, la gestion de l'interface (personnel en contact, service concernés...) et les domaines concernés par la participation (production, qualité, traçabilité, marketing). Cette approche nous paraît d'autant plus intéressante que peu de recherches portent sur les bénéfices d'une relation du **point de vue du fournisseur**. La participation interorganisationnelle n'a été étudiée que dans le secteur tertiaire alors que la relation fournisseur-distributeur est proche de la relation de service. La MDD par exemple est assortie de « services proposés en plus du produit » et d'un « choix de l'assortiment » (Malaval et Benaroya, 1998).

1. LA PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE

« Comment le fournisseur peut-il améliorer son profil de compétence marketing en valorisant la participation du distributeur » ?

Sous quelles conditions la PME, engagée dans une relation asymétrique avec le distributeur, réalisera-t-elle des **apprentissages marketing** ? Comment expliquer que certaines PME développent leurs actions marketing, mettent en place une politique de marque alors que d'autres restent de simples sous-traitants ? Dans quelle(s) relation(s) d'apprentissage la PME doit-elle s'investir ? Sur quels éléments de réflexion ce choix doit-il s'opérer ? Quels sont alors les leviers d'action commerciale sur l'apprentissage marketing ?

Ce questionnement suppose avant tout de décrire la relation qui nous intéresse (paragraphe 1). Il suppose aussi de détailler l'apprentissage dans la relation fournisseur-distributeur : ses supports et les échanges qui y sont associés (paragraphe 2). Enfin nous présenterons la spécificité de l'apprentissage en marketing (paragraphe 3).

2. UNE LECTURE SELECTIVE DE LA LITTERATURE SUR LA RELATION CLIENT-FOURNISSEUR

2.1. A l'origine : les théories interorganisationnelles

Les théories interorganisationnelles mettent en exergue les attentes partagées et les buts mutuels dans la relation. La **théorie de l'échange social** (Kelley & Thibault, 1959) qui sert de fondement aux modélisations basées sur les variables psycho-sociales (Morgan & Hunt, 1994) place les normes de réciprocité ou de coopération au cœur de la relation. La **théorie de la dépendance** (Pfeffer & Salancik, 1978) aux ambitions plus pragmatiques montre comment la dépendance des entreprises est acceptée en contrepartie des ressources que procure la relation. La **théorie du contrat relationnel** (Macneil, 1980) dépasse celle des coûts de transaction pour introduire la notion de norme relationnelle (Heide & John, 1992) et rendre compte de la réalité des échanges qui s'inscrit entre le contrat et l'échange social.

2.2. Les différents modèles de la relation client-fournisseur

La modélisation de la relation client-fournisseur tient compte de trois attributs. Les **modèles politiques** (French & Raven 1959) analysent le pouvoir de régulation de l'**environnement** sur les échanges dyadiques, l'allocation des ressources et la coordination des échanges. D'autres recherches placent les **attributs sociaux** au cœur de la relation : confiance, engagement, valeurs partagées... Sont les préalables à des variables comportementales (Morgan & Hunt, 1994). Les **modèles de développement** modèrent l'importance de ces attributs. Pour Ford (1980) même si la distance sociale est importante dans les premières phases de la relation, l'expérience commune génère les interdépendances à la base des engagements futurs. Wilson (1995) considère que les attributs psycho-sociaux de la relation (confiance, engagement, liens sociaux...) sont d'abord actifs puis latents au fur et à mesure que les composantes comportementales (coopération, interdépendance, liens structurels, technologie partagée...) deviennent prédominantes. Nous pensons que les composantes comportementales de la relation PME / GSA sont centrales dans la compréhension des échanges entre les deux parties. C'est pourquoi nous centrons notre recherche sur les **éléments qui structurent la relation** (tableau I). Les études du partenariat client-fournisseur s'intéressent aux échanges liés à la coopération et aux avantages qu'elle procure (Letourneur 1994, Lecler 1992). C'est à l'école de l'IMP que l'on doit une analyse rigoureuse de l'interaction (Håkansson, 1982). Ce courant corrobore notre approche de la participation parce qu'il met en évidence le rôle actif de l'acheteur qui provoque l'échange et définit son contenu (Cova & Salle, 1992). Pour Heide et John (1990) l'action commune conduit à l'interpénétration des frontières de chaque entreprise et suppose un effort de qualification du fournisseur qui caractérise l'échange relationnel.

Tableau I. Les approches retenues de la relation client-fournisseur

Approche	Auteurs	Concepts	Logique d'analyse
Economie industrielle	Letourneur 1994 Lecler 1992	Partenariat, transfert de compétences	Importance des avantages économiques de la relation au-delà de la réduction de ses coûts
IMP Interactionniste	Håkansson 1982 Hallen & al. 1991 Grönroos 1996	Interaction, échange, adaptation, inertie, routine, procédure	La relation est une ressource et une source d'apprentissage
Théorie de l'action conjointe	Anderson & Narus 1990 Heide & John 1990 et 1992; Kim 1999	Coordination et partage de ressources, continuité, qualification du partenaire	L'action conjointe : - est antérieure aux attributs sociaux de la relation - ouvre des opportunités de profit, d'innovation et de réponse optimale au consommateur

3. L'APPRENTISSAGE DANS LA RELATION FOURNISSEUR-DISTRIBUTEUR

3.1. Présentation

3.1.1. Définition

Nous définissons l'apprentissage en tenant compte de différents travaux en Systèmes d'information, Stratégie et Marketing pour dépasser certaines approches résolument partielles de l'apprentissage. Le courant du Knowledge Management considère que la **modification de la connaissance** traduit un apprentissage (Prax, 2000). Pfeffer et Sutton (1999) soulignent que l'acquisition de l'information sur l'environnement et sa distribution dans l'entreprise doivent être assorties d'actions concrètes et quotidiennes ainsi que de nouvelles pratiques managériales. Pour le courant béhavioriste ou expérientiel (Cyert & March, 1963 ; Morvan, 1972) toute **modification du comportement** traduit un apprentissage et les entreprises soumises aux mêmes conditions environnementales auront tendance à développer des pratiques similaires. Nous retenons une définition générique qui présente l'articulation des concepts d'information, d'action et de **représentation** autour de l'apprentissage organisationnel. Il se produit lorsque les membres de l'organisation répondent « aux changements dans l'environnement interne et externe de l'organisation en détectant et corrigeant des erreurs dans la théorie en usage et en intégrant les résultats de leur investigation dans les images (ou visions) privées et les modèles de représentation partagée de l'organisation » (Argyris & Schön 1978, p 29).

L'apprentissage est donc le fruit de l'interaction entre l'environnement (à travers les **informations** qui en proviennent), l'individu (à travers ses **modèles de représentation**) et ses **comportements**. Nous appréhenderons donc l'**apprentissage marketing** par ces trois concepts : l'information commerciale (sur la performance des produits, les nouveautés du marché, les marchés porteurs...), les modèles de représentation (du marché ou du marketing industriel) et les pratiques marketing partagées avec le distributeur (ALV, PLV, marchés test, opérations de trade marketing...).

3.1.2. Mise en évidence du phénomène

A l'instar de la relation fournisseur/donneur d'ordre dans l'industrie automobile, la relation PME / GSA est une relation de pouvoir (Fassio, 2000). Elle n'est pas coopérative au sens de l'attente d'un échange équilibré de ressources (Manzano, 1997) mais relève bien de la coopération au sens strict de l'action conjointe. Les gains pour les fournisseurs sont réels et indirects sur le long terme, relatifs aux « solutions organisationnelles, innovations technologiques qu'ils ont maîtrisé pour remplir le contrat... » (Fassio 2000, p 127).

3.1.3. Le développement de la relation comme processus d'apprentissage

Le courant de l'IMP étudie les routines, les normes établies entre deux entreprises (Håkansson, 1982) et la distance technologique et culturelle, décroissante au cours des interactions (Ford, 1980). Le développement de la relation client-fournisseur correspond à la mise en place progressive de routines à travers les **adaptations** (Ford, 1980).

L'institutionnalisation se manifeste par un changement de règles et de procédures à l'origine de nouvelles ressources, elle aboutit à un « sens commun » (Durrieu, 1998) c'est à dire à des représentations partagées sur le positionnement concurrentiel de la PME, sur l'évolution du marché... Ces éléments relèvent bien de l'apprentissage marketing mais seulement deux études s'y rapportent directement (Durrieu, 1998 ; Håkansson et al., 1999). En PME, la spécificité de cet apprentissage tient au rôle central joué par la culture et les relations du dirigeant (Minguzi & Passaro, 1997).

3.1.4. Les supports de l'apprentissage dans la relation

Nous cherchons à caractériser les composantes comportementales de la dyade. Les supports de la relation fournisseur-distributeur relèvent d'autant de pratiques, de normes, d'éléments plus ou moins tangibles qui structurent la dyade et sont potentiellement source d'apprentissage.

Tableau II les supports de l'apprentissage dans la relation

3.2. Les antécédents de l'apprentissage

3.2.1. Les facteurs propres à la PME

Les membres de l'organisation « répondent aux changements de l'environnement interne ou externe en détectant des erreurs qu'ils corrigent de manière à respecter les principaux éléments de la théorie organisationnelle en usage » (Argyris & Schön 1978, p 18). Cela suppose une **culture d'apprentissage** reposant à notre sens sur deux principes organisationnels : l'**investigation collective** (Argyris et Schön, 1978) et l'**intrusion organisationnelle** (Daft & Weick, 1984). Le premier introduit une critique des règles qui guident l'action commerciale par aller-retour fréquent entre le terrain et la théorie. Le second principe traduit la multiplication des sources d'information dans l'environnement (associations professionnelles, "connexions" aux entreprises ; Håkansson, 1999). Cette culture

Supports	Détails	Apport pour la recherche
Connecteurs <i>Perreault & Cannon (1999)</i>	Lien opérationnel, engagement contractuel, adaptation spécifique...	Les connecteurs traduisent les comportements effectifs et attendus par les deux parties
Vecteurs des transferts de compétences <i>Lecler (1992)</i>	Clubs de fournisseurs, prêt de personnels, contrôle et audit...	Le transfert de compétence est lié aux impératifs de production
Structure de gouvernance relationnelle <i>Macneil (1980)</i>	Normes de flexibilité, d'échange d'information, de solidarité	Les normes supportent les échanges d'information
Eléments institutionnalisés <i>Håkansson (1982), Ford (1980)</i>	Règles, routines, procédures, normes...	La répartition des activités et des rôles est au cœur d'une compétence dyadique
Interface relationnelle <i>Gherzouli (1997)</i>	Installation d'équipement, contrôle qualité, détachement de personnel...	Les interfaces mobilisent des ressources et débouchent sur des apprentissages
Interconnexions entre activités <i>Håkansson & Snehota (1995)</i>	Connaissances, relations interpersonnelles et routines	« Les relations "établies" sont décisives pour la performance de l'entreprise »
Composantes relationnelles <i>Wilson (1995)</i>	Interdépendance, adaptations, liens structurels, technologie partagée...	Les composantes sont d'abord latentes puis actives dans la relation

est associée à des objectifs de long terme tels que la satisfaction ou la qualité (O'dell & Jackson, 1998). L'**orientation marché** est un autre facteur d'apprentissage (Day, 1991), la PME peut l'acquérir au contact d'un partenaire situé en aval du canal. Pourtant c'est l'**orientation client** qui prime dans beaucoup de PME. Ces dernières fondent leur compétence marketing sur la connaissance de leurs gros clients actuels dont elles se servent comme « décrypteur stratégique » (Pacitto, 1998, p 49).

3.2.2 Les éléments du contexte

Le **degré de participation** de la GSA conditionne l'apprentissage en fonction des « niveaux de contact » (temps de contact sur temps de réalisation du produit ; Chase, 1979) et des dimensions de la participation (spécification et contrôle ; Egleir & Langeard, 1987). D'autres éléments rentrent en jeu comme la fonction, la position hiérarchique et le nombre de personnes en contact. Il faut tenir compte aussi de la précocité de la participation dans le processus de réalisation du produit (conception, R&D, production, « habillage commercial ») ainsi que de sa portée à travers les relations du fournisseur (traçabilité, recherche des aliments transgéniques...). La **distance culturelle, technologique et sociale** entre la PME et la GSA est a priori peu favorable aux apprentissages. Pourtant la PME dotée d'une culture peu formalisée va, pour répondre aux spécifications du distributeur, adopter des procédures qui la rapprochent de son client. La distance technologique s'atténue lors de la diffusion des normes mais aussi avec le partage des technologies (EDI, GPA). Les valeurs humaines de la PME ne sont a priori pas valorisées par la grande distribution. Trois exceptions semblent s'affirmer dans ce domaine. Tout d'abord la sélection des produits nouveaux laisse plus de place aux variables relationnelles (Amine et al., 1997). La grande distribution veut développer dans ce domaine une stratégie de différenciation par une politique de coopération. La seconde exception tient à la concentration de la grande distribution : les distributeurs indépendants décentralisent leur fonction achat en se rapprochant ainsi de la PME. Enfin, la MDD instaure des relations plus partenariales entre fournisseurs et distributeurs mais surtout redistribue les fonctions marketing dans le canal de distribution (Jean, 1998).

3.3. La PME face à la GMS : une approche singulière de l'apprentissage

Trois éléments sont à l'origine de l'apprentissage de la PME agro-alimentaire au contact de la GSA. Premièrement nous mettons en évidence les pratiques qui relient l'amont et l'aval du canal de distribution à travers une **chaîne de compétences** et de valorisation de l'offre finale. C'est l'interdépendance des acteurs du canal dans cette chaîne de compétence (tableau III) qui explique l'existence des actions ou pratiques conjointes à l'origine de l'apprentissage marketing de la PME (Kim 1999 ; Heide et John 1990).

Tableau III L'interdépendance comportementale à l'origine de l'apprentissage marketing

Canal de distribution	Pratiques dans le canal	Description	Rôle dans l'apprentissage marketing
A M O N T A V A L	Traçabilité	Composition des aliments	-
	Démarche assurance qualité	Garantie du contenu des échanges	Diffusion des procédures et des normes du distributeur
	IGP / Label / AOC	Signalisation de qualité	Valorisation de l'origine des aliments
	Marketing collectif	Marque régionale de fournisseurs	Equilibre le rapport de forces PME - GSA
	MDD	Conseils, innovation relationnelle	Positionnement unique par combinaison de ressources
	Appel d'offre, cahier des charges	Crédibilité technique et marketing de la PME	Sensibilisation à la pertinence du marketing industriel
	EDI, GPA, ECR	Gains relationnels dans la gestion des flux	Importance accordée au consommateur final
	Trade marketing	Opération promotionnelle	Contact avec l'aval du canal et perception des signaux forts du marché
	Positionnement de terroir	Ancrage historique et / ou géographique	Différenciation / niche

Deuxièmement la PME est en clientèle avant d'être en marché d'où **le rôle particulier de son principal client** dans le processus d'apprentissage. Elle a tendance à réduire le marché à la connaissance de sa clientèle souvent très concentrée (40 % du chiffre d'affaires est généré en moyenne par 3 clients qui sont pour 70 % d'entre eux des acheteurs réguliers ; Pacitto, 1998). Troisièmement la GSA a un **pouvoir d'impulsion** dans l'apprentissage : elle insuffle à ses fournisseurs des compétences en gestion de la qualité (Jean, 1998) mais aussi en matière de positionnement, de benchmarking... La réorganisation récente des centrales d'achat en trois pôles (marketing - qualité – achat / négociation) est exemplaire à ce titre puisque les fournisseurs mettent en place des structures similaires pour être en adéquation avec leurs clients.

4. LES COMPOSANTES DE L'APPRENTISSAGE EN MARKETING

4.1. L'information acquise, interprétée et expérimentée

Le besoin de la PME en « information ascendante » dont dispose la GSA porte sur « l'évolution de la demande, la sensibilité de la demande au prix ou aux promotions » (Des Garets 1992, p 118) mais aussi sur les besoins du consommateur, leurs modes de vie et le positionnement concurrentiel. Son apprentissage marketing dépendra du « degré d'**utilisation** » (Sinkula 1994, p 35) de cette information, de son **interprétation** qui doit être préférée à son stockage mais aussi de son **expérimentation** (Baumard, 1999) sous forme d'innovation par exemple.

4.2. Les comportements organisationnels traduisant l'apprentissage marketing

« Dans un contexte commercial, le **dynamisme des programmes de marketing** est, à **court terme**, la mesure la mieux appropriée de l'apprentissage organisationnel » (Sinkula et al. 1997, p 307). La fréquence de changement du packaging, des produits, des offres promotionnelles dans l'offre de la PME nous renseigne sur son apprentissage. A **moyen terme** deux comportements traduisent l'apprentissage. Le premier se rapporte à l'adoption d'une norme « initiée par les entreprises qui ont une forte position dans le secteur. Elles vont les diffuser aux travers de leurs relations avec leurs fournisseurs » (Durrieu 1998, p 56). Chandler (1992) interprète même les mouvements de l'industrie capitaliste américaine en terme d'évolutionnisme en montrant comment l'acteur dominant d'un secteur insuffle de nouvelles connaissances organisationnelles aux entreprises qui gravitent autour de lui. Le second comportement est relatif à la **contradiction** « externe » **entre objectifs** et/ou **normes** de deux entreprises qui suscite l'investigation collective et la restructuration des normes et/ou objectifs à l'origine de l'apprentissage en double boucle (Argyris et Schön 1978, p 37). A **long terme** la conduite du changement traduit le mieux l'apprentissage marketing. Une PME qui établit progressivement une organisation par projet (qualité ou territoire par exemple) réalisera des apprentissages supérieurs en "apprenant à apprendre".

4.3. L'apprentissage par les représentations

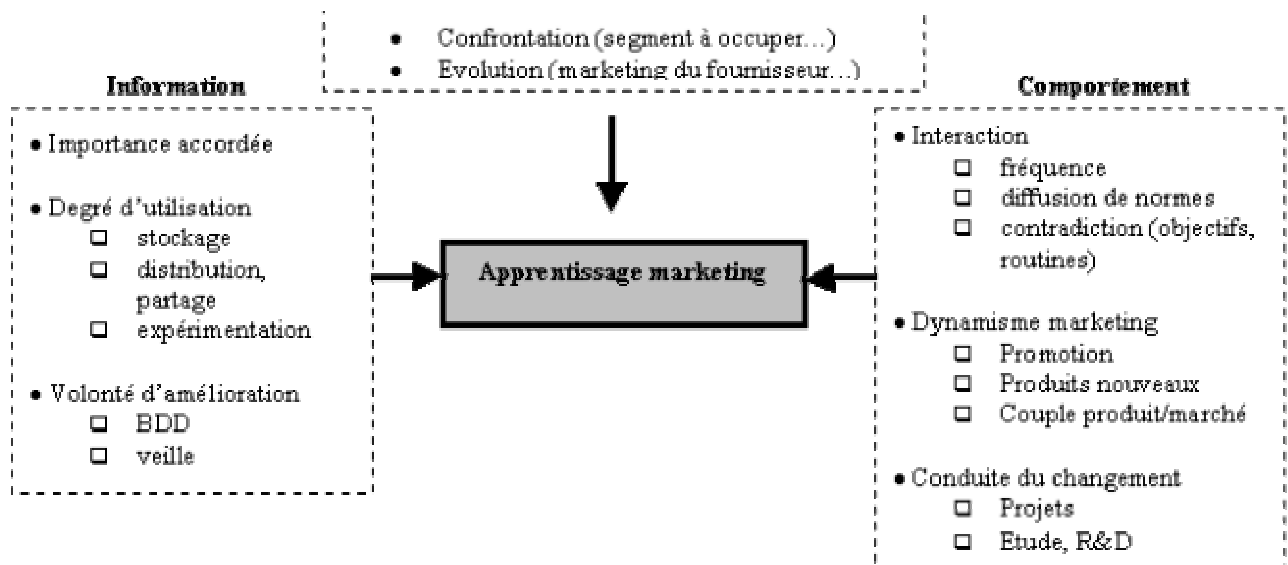
4.3.1. L'évolution des représentations

L'apprentissage est « l'opération par laquelle il est possible d'augmenter le savoir collectif d'une organisation en faisant évoluer les modèles mentaux partagés par les membres » (Argyris et Schön, 1978). Bien que ces auteurs ne s'inscrivent pas directement dans une approche cognitive de l'apprentissage ils accordent une place centrale aux représentations des membres de l'organisation qui apprend. Mais l'apprentissage organisationnel suppose que l'évolution des représentations individuelles soit partagée dans l'entreprise. Le travail avec la GSA peut insuffler un certain dynamisme dans le marketing du fournisseur, des possibilités que celui-ci n'envisageait pas auparavant, des sources de création de valeur non anticipées... autant d'éléments marquant une évolution de la représentation que la PME se fait du marketing dans le canal de distribution.

4.3.2. L'apprentissage par confrontation des représentations

L'apprentissage se traduit par une confirmation (simple boucle) ou une infirmation (double boucle) des modèles partagés ou des théories en usage. Dans la simple boucle d'apprentissage l'organisation détecte une "erreur" dans la théorie. Cette détection peut provenir de la confrontation de deux modèles de représentation différents : celui de la PME agro-alimentaire souvent centrée sur le produit et celui de la GSA toujours plus proche du consommateur.

Schéma I Composantes de l'apprentissage marketing



5. METHODOLOGIE ET PREMIERS RESULTATS DU TERRAIN

Notre **méthodologie** comprend une première phase **qualitative** dont le but est d'enrichir l'opérationnalisation des construits (investigation collective, expérimentation de l'information, représentations du marché...). **Quatre entretiens libres** destinés à appréhender le marketing en PME et le climat de la relation fournisseur-distributeur ont d'abord été réalisés. Une **quinzaine de PME** (de 10 à 250 personnes) sera ensuite sélectionnée (en fonction du chiffre d'affaires GMS) pour réaliser des **entretiens semi-directifs** avec des dirigeants. Quatre entretiens (de 1 à 2.5 heures) dont certains passages sont présentés ici ont déjà été réalisés,

retranscrits et analysés. Sans être représentatifs ces entretiens enrichissent par leurs apports les hypothèses et le modèle de notre recherche (paragraphe 5).

5.1. Généralités

5.1.1. PME / GMS : relation de coopération ou conflictuelle ?

La polémique est grande autour de la relation PME / grande distribution française. Les premiers entretiens permettent pourtant de « **dédramatiser la relation** ». Même si la "pression" rend les « négociations très tendues », une fois cette étape passée, la PME « arrive quand même à vivre à l'intérieur d'un accord ». De manière générale on peut dire que la pression financière par le biais des marges arrières et sur le prix de vente augmente à mesure que l'échelle de distribution s'étend. Les **relations interpersonnelles** avec le chef de rayon sont fortes : « il connaît l'entreprise, il connaît les gens qu'il y a en face ». Ceci est vrai notamment quand les négociations se font par magasin. La relation devient impersonnelle dès que les négociations se font en centrale, à l'échelle nationale. La **confiance** n'est a priori pas exclue même si elle est avant tout **technique**, relayée par les normes de qualité et par la crédibilité de la PME tant sur le plan productif que marketing. Elle facilite néanmoins les référencements successifs conditionnés alors essentiellement par les nouveautés présentées.

5.1.2. Les défis successifs du marché de la grande distribution

Les PME ont relevé le défi de la **qualité** imposé par la grande distribution (Jean, 1998) mais ses exigences récentes se portent vers les **marques de provenance** et l'origine des produits. Elle développe actuellement une véritable **sélection marketing** de ses fournisseurs : pertinence de l'offre et différenciation de l'assortiment sont, d'après les dirigeants, les facteurs de succès avec la GMS. L'apprentissage marketing est donc essentiellement induit mais le travail avec la GMS rend la PME « **plus performante, sur tous les marchés y compris ceux qui portent sa marque** ». Les PME qui anticiperont les méthodes de travail et les critères de sélection de la GMS pourront apprendre plutôt que subir les exigences de la GSA.

5.1.3. L'effet relatif de la taille de la PME

Le déséquilibre GSA / PME n'est pas directement dû à une différence de taille. Les **critères de sélection des plus petites PME** rencontrées sont essentiellement relationnels ou **subjectifs**. La notoriété régionale, l'expérience acquise en GSA, la qualité des contacts avec le chef de rayon et surtout l'antériorité de la relation avec le magasin sont mis en avant par les dirigeants pour expliquer le succès de leurs négociations. Pour les **PME de taille importante** (100 à 250 salariés) la pertinence de l'offre sur le marché est mise en avant, viennent ensuite la qualité et les **critères financiers** (prix et marges arrières). La sélection repose donc sur une

démarche plus scientifique pour les grosses PME qui doivent apporter la preuve du respect des critères de sélection énoncés.

5.1.4. L'ancrage territorial : une ressource « à double tranchant »

Les PME interrogées sont majoritairement rattachées à leur « terroir » qui correspond avec plus ou moins d'amplitude à leur zone de distribution. L'ancrage territorial a un **effet de levier sur la différenciation** dans l'assortiment du distributeur et permet à la PME de pallier la faible notoriété de sa marque. Mais cet effet s'amenuise à mesure que la PME cherche des référencements de plus grande échelle : elle est alors réduite à un rôle de sous-traitance perdant toute source de valeur ajoutée au profit de la MDD. L'écueil est de ne pas dégager assez de valeur de l'activité MDD pour arriver à financer sa politique de marque avec tous les moyens de communication associés ainsi que les outils marketing nécessaires.

5.2. L'apprentissage marketing dans la relation de fourniture

5.2.1. Son contenu : illustration des supports et échanges dans l'apprentissage

Nous avons pu, en reprenant la grille de lecture théorique adoptée (paragraphe 2 et 3), identifier lors des premiers entretiens les supports et les échanges effectivement en présence entre le distributeur et la PME.

Tableau IV Illustration des supports et des échanges dans l'apprentissage

Eléments		Caractéristiques dans la relation	
S U P P O R T S	Spécifications	Qualité des produits ; Traçabilité des matières ; Pertinence Marketing de l'offre	

Appel d'offre : précise les segments à occuper, le nombre de produit...

Variables de sélection : cahier des charges, résultats des panels, négociation interpersonnelle

Processus de validation : conception, lancement et production ; résultats de panels internes...

Audits : des matières premières au packaging

Innovation : essentiellement lors du référencement annuel

ALV : très courante quelque soit la taille de la PME

Marchés tests : accord national puis tests (emplacement dans le rayon, emballage...)

Trade marketing : support de communication spécifique, jeux concours

Exportation : la PME suit le développement de l'enseigne à l'étranger

Représentations	Nature des segments à occuper / Perspectives d' évolution du marché
------------------------	---

5.2.2. Les freins de l'apprentissage marketing

Les **ressources excédentaires** ou le « slack » organisationnel (Cyert et March, 1963) conditionnent l'apprentissage. Les PME sont désavantagées pour dégager des budgets nécessaires à la réalisation de nouvelles affaires, au développement de leur marque. Interrogé sur le développement éventuel de segments différents de la GSA (représentant 90% de son chiffre d'affaires), le PDG d'une PME de 10 salariés déclare : « **on ne peut pas tout faire**, on est obligé de faire ce que l'on peut, au mieux ». C'est l'activité quotidienne de sous-traitance qui occupe la PME et l'empêche de valoriser les apprentissages induits par une demande spécifique. Alors que les produits de cette biscotterie rencontrée évoluent dans le segment grande distribution, sous l'impulsion de la GSA, rien n'est fait pour dynamiser les autres segments en stagnation : grossistes et collectivités... **La capitalisation des apprentissages**

Participation	le marché	<p>Stratégiques : Plan de merchandising de la concurrence, positionnement concurrentiel, tendances du marché : les segments porteurs, marchés étrangers à investir</p> <p>Procédurale : contrôle et audits / Informelle : visites de chefs de rayon</p>
A N G E S	le marché	<p>Opérationnelles : Hit parade des produits, taux de rotation, nouveautés à venir, prix de vente et marge GMS, retour des actions d'animations, des tests de marché, des promotions...</p>

induits dans une relation **reste insuffisante** et la réflexion stratégique sur la gestion du portefeuille de clients est limitée.

5.2.3. Les facteurs de l'apprentissage marketing

La pression concurrentielle joue favorablement sur l'apprentissage marketing. A l'inverse la notoriété régionale des PME implantées sur leur marché local les protège de la concurrence : les produits régionaux supportent moins fortement la concurrence des marques nationales. **La niche les préserve de la concurrence** et les rend moins sensibles aux spécifications de la GMS : les adaptations seront donc mineures et les apprentissages peu significatifs. La GMS a un pouvoir d'impulsion dans l'apprentissage mais il ne suffit pas à ce que la PME acquière une culture d'apprentissage. **La confrontation externe des représentations** s'estompe au-delà de la relation et **doit être relayée par une confrontation interne**. Dans les "grosses" PME par exemple, il y a confrontation des représentations entre membres des différentes fonctions productive, commerciale et de R&D. L'existence même de ces fonctions est propice

à l'échange de points de vue différents sur les segments à occuper, sur la pertinence d'une innovation, sur son coût...

Ces entretiens montrent des résultats inattendus à deux niveaux. Les **variables relationnelles** jouent, contre toute attente, un rôle important dans l'apprentissage interorganisationnel qui nous intéresse. C'est la « **relation humaine** » (propos recueillis) instaurée avec le **chef de rayon** qui conditionne la nature des informations remontant du marché. Les PME ont un avantage : leur aptitude relationnelle leur confère un levier d'information sur le marché, à moindre coût. La seconde observation montre que **la PME est loin d'être passive** face à la grande distribution ainsi que dans le processus d'apprentissage. Si on peut parler d'orientation marché des "grosses" PME à travers les études de marché qu'elles exploitent et la veille commerciale qu'elles développent, c'est l'**orientation client** des plus petites qui fonde leur connaissance du marché. Elles n'utilisent pas les outils marketing « classiques » mais **génèrent systématiquement des informations au contact de leurs clients** actuels et prospects. Les informations recueillies portent sur les produits des concurrents, leurs conditions de ventes, leur présence dans les magasins, les nouveautés qu'ils proposent, etc. Ces informations sont pertinentes puisqu'elles aboutissent à des actions concrètes d'innovation.

6. LES HYPOTHESES ET LE MODELE DE RECHERCHE

Notre démarche ne se base pas uniquement sur une revue de littérature pour avancer nos hypothèses et notre modèle mais aussi sur les résultats des premiers entretiens sur le terrain. Deux raisons ont motivé ce choix : le caractère novateur de cette recherche qui s'intéresse à l'apprentissage en marketing et l'intégration de la thèse au champ de recherche étudié. Le champ de la PME, le secteur agro-alimentaire et la prédominance de GSA fondent le caractère idiosyncrasique de cette recherche. Les postulats et les résultats des études antérieures sur l'apprentissage et sur la relation fournisseur – distributeur sont nuancés et enrichis par les premiers apports du terrain.

6.1. Présentation des hypothèses

H1 : La **saturation** du segment occupé et la **pression concurrentielle** qui en découle sont positivement corrélées à l'apprentissage marketing

H2 : L'apprentissage marketing dépend du degré avec lequel les **échanges** et les **supports** structurent la relation client-fournisseur

- H2.1. Le nombre, la nature des échanges et supports de l'apprentissage dépendent de la **situation de fourniture** de la PME (MDD / marque industrielle)
- H2.2. Les **spécifications** du client renforcent l'importance accordée à l'information commerciale ainsi que son expérimentation
- H2.3. Les **pratiques marketing** partagées sont positivement corrélées à l'interaction dyadique et au dynamisme marketing de la PME
- H2.4. Les **appels d'offre** stimulent la confrontation des représentations

H3 : Le **profil marketing** de la PME conditionne son apprentissage marketing

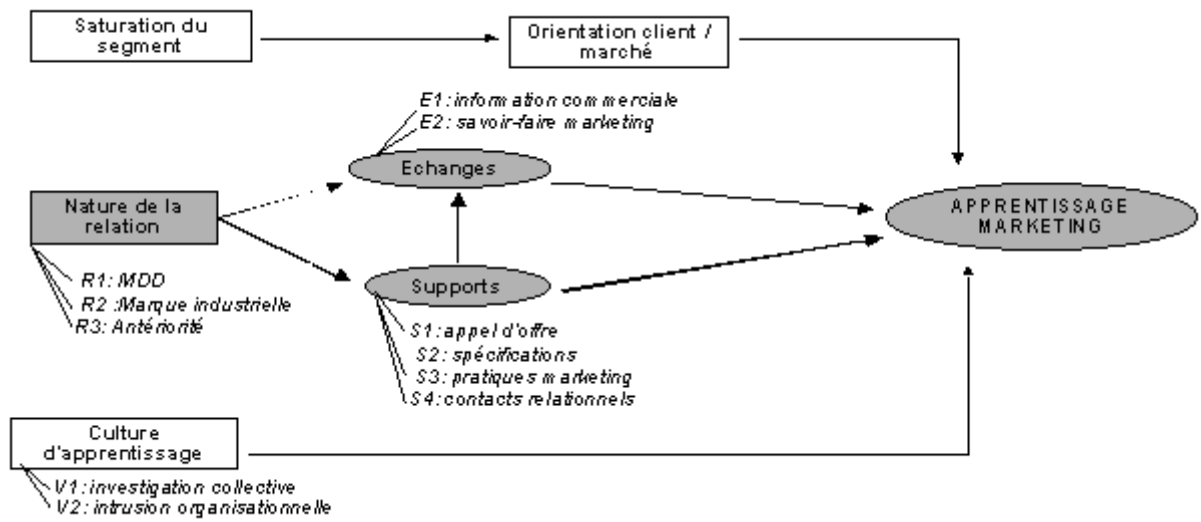
- H3.1. L'**orientation client** renforce l'effet des spécifications sur l'importance accordée et l'expérimentation
- H3.2. L'apprentissage dépend des **objectifs** organisationnels de la PME

H3.2.a : les objectifs établis au regard de la satisfaction du client, de la qualité ou de la productivité... aboutiront à des apprentissages significatifs

H3.2.b : les objectifs relatifs à la seule performance financière des actions commerciales inhibent l'apprentissage marketing dans la relation

6.2. Le modèle de recherche

Ce modèle résume la lecture théorique effectuée pour caractériser l'apprentissage en marketing. Enrichi par les premiers apports du terrain il dissocie les éléments à l'origine de l'apprentissage : le relation fournisseur-distributeur, la culture d'apprentissage de la PME et son orientation marché.



BIBLIOGRAPHIE

Amine A., Fady A. & Pontier S. (1997), L'acheteur professionnel de la distribution face aux produits nouveaux : pour une nouvelle approche, *Recherches et Applications en Marketing*, 12, 2, pp 23-38.

Anderson J. & J. Narus (1990), A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, *Journal of Marketing*, 48, pp 62-74.

Argyris C. & Schön D. (1978), *Organizationnal Learning : A Theorie of Action Perspective*, Jossey Bass Publisher, San Francisco.

Baumard P. (1999), La guerre du savoir a commencé, *L'Expansion Management Review*, n°92, mars 1999, pp 52-59.

Chandler A.D. (1992), Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise, *Journal of Economic Perspectives*, Summer, pp 79-100.

Chase R.B. (1979), Entreprises de services : connectées ou déconnectées, *Harvard l'Expansion*, été, pp 87-93.

Cyert R.M. & March J.M (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, In.

Cova B. & Salle R. (1992), L'évolution de la modélisation de l'achat industriel : Panorama des nouveaux courants de recherche, *Recherche et Applications en Marketing*, Vol Xii, n° 2.

Daft R.L. & Weick K.E (1984), Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems, *Academy of Management Review*, 9, april, pp 284-295.

Day G.S. (1991), Learning About Markets, *Marketing Science Institute Report*, n° 91-117, Cambridge, Marketing Science Institute.

Des Garets V. (1992), La relation distributeur-fournisseur à l'heure des nouvelles technologies, *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp 117-123.

Durrieu F. (1998), *Modélisation du Comportement d'Achat et Processus d'Apprentissage entre Organisations : Application aux Activités Marketing de Projet dans la Grande Industrie*, Thèse de Sciences de gestion, Toulouse I.

Eiglier P. & Langeard E. (1994), « Relations de services et marketing », *Décisions Marketing*, n°2, Juillet-Août, pp 13-21.

Fassio G. (2000), Partenariats industriels, réalités et fables à travers les relations d'approvisionnement, *Gestion 2000*, 2, mars-avril, pp 119 –131.

Ford D. (1980), The development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Market, *European Journal of Marketing*, 14, pp 339-354.

French J.R. & Raven B. (1959), The Bases of Social Power, in Cartwright D., *Studies in Social Power*, University of Michigan Press.

Gherzouli K. (1997), Les conditions de réussite de la coopération Euro-Magrébine, *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, n°114, pp118-134.

Grönroos C. (1996), Relationship Marketing : strategic and tactical implications, *Management Decision*, 34, 3, pp5-14.

Håkansson H. (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, John Wiley and sons.

Håkansson H. & Snehota I. (1995), *Developing relationships in business Networks*, Routledge, London.

Håkansson H., V. Avila & A-C Pedersen (1999), Learning in Networks, *Industrial Marketing Management* ,28, p 443-452.

Hallen L., J. Johansson & Seyed-Mohamed (1991), Interfirm Adaptation in Business Relationships, *Journal of Marketing* ,55, avril, pp 29-37.

Heide J. & John G. (1990), Alliances in Industrial Purchasing : The Determinants of Joint Action in Buyer- Supplier Relationships, *Journal of Marketing*, 27, pp 24 -35

Heide J. & John G. (1992), Do Norms Matter In Marketing Relationships ?, *Journal of Marketing* ,56, April, pp 32-44.

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

Kelley H. H. & J.W. Thibaut (1978) , *Interpersonal Relations: A Theory of Interdependence*, New York: John Wiley & Sons.

Kim K. (1999), On determinants of joint action in industrial distributor-supplier relationships : Beyond economic efficiency, *International Journal of Research in Marketing*, 16, p 217-36.

Lecler Y. (1992), Partenariat industriel et transfert de compétences : une comparaison France-Japon, *Revue Française de Gestion Industrielle*, n°1, pp 6-47.

Letourneur J. (1994), Le partenariat vertical : définition et interprétation, *Gestion 2000*, vol 2, pp123-142.

Macneil I. (1980), *The New Social Contract*, New Haven, Ct: Yale University Press.

Malaval P. & C. Benaroya (1998), Les marques de distributeurs dans le contexte industriel, *Décisions Marketing*, 15, Septembre -Décembre, pp 59-68.

Manzano M. (1997), Les relations entre les fabricants et la grande distribution : une étude exploratoire, *Colloque La grande distribution alimentaire*, Montpellier, pp 152- 68.

Minguzzi A. & Passaro R. (1997), Apprentissage et culture d'entreprise dans les PME : Une analyse exploratoire intersectorielle, *Revue Internationale PME*, 10, N° 2, Pp 44 -79.

Morgan R.M. & S.D Hunt (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, Vol 58, Pp 20-38.

Morvan Y. (1972), *L'expérience et la vie des firmes*, Repères, Paris.

O'dell C. & Jackson Grayson C. (1998), If only We Knew What We Know: identification and Transfert of Internal Best Practices, *California Management Review*, 40, 3, pp 154 -173.

Pacitto J-C (1998), Quel marketing pour les "très petites entreprises" ?, *Revue Française de Gestion*, nov-dec, pp 42-52.

Perreault W. D. & J.P. Cannon (1999), Buyer-Seller Relationships in Business Markets, *Journal of Marketing Research*, November.

Pfeffer J. & Salancik G. (1978), *The External Control of Organizations : A Ressource Dependence Perspective*, Harper and Row, New-York.

Pfeffer J. & Sutton R. (1999), Knowing "What" to Do Is Not Enough : Turning Knowledge Into Action, *California Management Review*, 42, 1, pp 83- 107.

Prax J-Y (2000), *Le Guide du Knowledge Management: Concepts et pratiques du management de la connaissance*, Dunod.

Sinkula J.M. (1994), Market Information Processing and Organizational Learning, *Journal of Marketing*, 58, January, pp 35-45.

Sinkula J.M. , Baker W. & Noordewier T. (1997), A Framework for Market-Based Organizational Learning : Linking Values, Knowledge and Behavior, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 4, pp 305-318.

Wilson D.T. (1995), An Integrated model of buyer-seller Relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, pp 335-345.

