

# **Le commerce associé face aux défis des réseaux de points de vente : une approche exploratoire.**

Fabrice Cassou, Centre de Recherche en Economie et Management (CREM), *CNRS* :  
*UMR6211, Université de Rennes 1, Université de Caen Basse-Normandie*

## **Résumé :**

Cette communication étudie les réseaux de commerce associé. Quatre études de cas permettent d'examiner les processus qui émergent face aux défis nécessaires à tout réseau pour assurer son développement et sa pérennité. Il apparaît que les réseaux de commerce associé génèrent les mêmes processus que les réseaux mixtes, à trois exceptions : l'absence du processus d'apprentissage local pour le défi de réactivité locale, l'apparition du processus de mimétisme ainsi que celle du processus de solidarité pour faire face au défi de l'uniformité.

**Mots-clés :** commerce associé, réseaux, chaînes, coopératives

---

## **Retail cooperatives and retail network challenges: An exploratory study.**

**Abstract :** This paper examines the retailer cooperative form. Four case studies are used to examine the processes that emerge when taking up challenges to ensure the development and sustainability of any network. It appears that the retail cooperatives generate the same processes as plural form networks with three exceptions: the absence of Local Learning Process in order to deal with the challenge of Local Responsiveness and the development of Mimetic Process and Solidarity Process to meet the challenge of Uniformity.

---

**Key-words:** retail cooperative, networks, chains, cooperatives

---

## Résumé Managérial

La part du commerce associé dans le commerce de détail augmente chaque année en France alors que les travaux de recherche qui y sont consacrés sont très rares. Cette étude favorise le développement de connaissances et une meilleure compréhension afin de mieux prédire les conséquences des décisions de cette forme de réseaux.

Cette contribution décrit l'évolution du commerce associé entre ses fondements coopératifs "horizontaux" et sa "verticalisation" des rapports donnant lieu à un modèle oblique. Une étude qualitative est menée auprès d'adhérents de réseaux de commerce associé dans le secteur de la distribution alimentaire en France. Elle examine en quoi le commerce associé fait face aux quatre défis nécessaires au développement et à la survie d'un réseau de points de vente : ajouts de nouveaux points de vente, maintien de l'uniformité du concept, réactivité locale et adaptation globale du système. Les résultats démontrent la capacité des réseaux de commerce associé à y répondre avec l'émergence de six processus. Quatre d'entre eux correspondent aux mêmes processus que ceux des réseaux mixtes (succursales et franchises dans un même réseau), découverts par des travaux académiques antérieurs. Deux nouveaux processus ont émergé dans ce travail de recherche : le processus de solidarité et celui de mimétisme pour faire face au défi de l'uniformité du concept. Ces six processus apparaissent grâce aux interactions, locales ou non, et aux synergies entre les différents points de vente. Il ne s'agit donc pas d'une simple juxtaposition de magasins, mais bien d'une forme réticulaire dont les processus contribuent à augmenter les forces et diminuer les faiblesses.

Cette recherche permet d'éclairer les associés sur certains points nécessaires au développement et à la pérennité des réseaux de commerce associé. Il est possible de leur suggérer quelques recommandations. Il apparaît nécessaire de veiller à garder cette nature oblique tout en préservant l'importance de la place laissée aux associés dans le management de ces réseaux. Les commerçants associés doivent renforcer au maximum l'implication de leurs pairs dans la vie du réseau (réunions, tests de concepts, etc.) afin d'augmenter les synergies. Certaines d'entre elles, dont le *benchmarking*, nécessitent de s'appuyer sur une démarche méthodologique. Cette étude permet également de faire des recommandations aux candidats potentiels. Des réseaux en phase de maturité paraissent plus à même de développer des synergies entre leurs points de vente, nécessaires à l'émergence de processus. Il semble aussi important de vérifier que le principe "un homme, une voix" soit respecté et que le pouvoir ne soit pas concentré entre quelques associés afin de ne pas accentuer les risques de scléroser le réseau. Enfin, il paraît nécessaire de recommander aux acteurs des réseaux et au

monde académique d'harmoniser la terminologie utilisée et de privilégier la dénomination de "commerce associé" afin de donner plus de visibilité à cette forme organisationnelle.

## **Le commerce associé face aux défis des réseaux de points de vente : une approche exploratoire.**

### **Introduction**

Au 1<sup>er</sup> janvier 2014 (F.C.A., 2014a), le commerce associé représentait 30% du commerce de détail en France avec 148 enseignes et 42 677 points de vente dans une trentaine de secteurs tels que l'alimentaire, l'immobilier, l'équipement sportif, le bricolage, les jouets, les bijoux... La terminologie utilisée pour parler du commerce associé reste variable. Les articles académiques utilisent indifféremment les termes de "coopératives" (Baron, 2005), "coopératives de commerçants" (Holler, 1997a), "groupements de détaillants" (Abrard et Paché, 2009), "groupements de distributeurs indépendants" (Meier, 2006) ou de "groupements d'associés" (Durand, 2009). La Fédération des enseignes du Commerce Associé (F.C.A.) parle de "commerce associé", que nous retenons ici. Elle le définit comme un : « réseau organisé et contrôlé par des commerçants indépendants, propriétaires des points de vente, qui se sont associés au sein d'un groupement de commerçants, pour mutualiser leur moyens et développer des politiques communes : achat, enseigne, opérations commerciales, services, ... La structure centrale ainsi constituée est la propriété du réseau » (F.C.A., 2014b). Très peu de travaux académiques se sont intéressés à cette forme organisationnelle, certainement parce qu'elle est surtout présente en France et en Europe. Mendel (1991, p.61) explique : « la structure de distribution d'un pays est marquée par son histoire et ses traditions ». Parmi les recherches menées, Zentes et Swoboda (2000) attestent qu'il s'agit d'une forme réticulaire, ce qui permettrait ainsi de générer une dynamique globale et non une simple addition de points de vente (Rulence, 2003).

Pour Bradach (1998), tous les réseaux de points de vente doivent faire face à quatre défis fondamentaux : ajouts de nouveaux points de vente, maintien de l'uniformité du concept, réactivité locale et adaptation globale du système. Les organisations étudiées par l'auteur sont des réseaux mixtes, mixant franchise et succursalisme au sein du même réseau de points de vente. Les organisations de commerce associé diffèrent de ces trois formes de réseaux. Il s'agit d'un réseau relativement "pure" qui n'intègre quelques succursales que de manière temporaire ou exceptionnelle. Ses associés bénéficient d'une plus grande autonomie pour la prise de décisions que le système de franchise (Stoel et Sternquist, 2004) et il n'y a pas de capital monopolistique ou de concentration financière (Hy et Nicolas, 1983). Ces explications contribuent à nous éclairer mais ne permettent pas de prendre en compte certaines particularités organisationnelles (Bradach, 1997) nécessaires pour assurer le développement (Cliquet, 2002) et la survie d'un réseau (Perrigot, 2008).

Le problème de gestion est de montrer comment les organisations de commerce associé parviennent à répondre aux principaux défis des réseaux de points de vente au même titre que les franchises, succursales et réseaux mixtes afin de mieux prédire les comportements de ces organisations. Cette étude se propose donc d'identifier les processus qui permettent à des points de vente indépendants organisés en groupement d'augmenter leurs forces et de diminuer leurs faiblesses plutôt que d'être une simple juxtaposition de magasins.

Il s'agira d'examiner le commerce associé au regard de la littérature (1) puis d'effectuer une approche exploratoire qualitative de douze entretiens (2) sur les principales enseignes alimentaires françaises de cette forme de réseau au regard des défis de Bradach (1998).

## **1. Les explications théoriques de la forme organisationnelle du commerce associé**

### **1.1. L'organisation coopérative**

L'origine du coopératisme moderne date de 1844 avec la création de la Société des équitables pionniers de Rochdale en Angleterre (Toucas et Dreyfus, 2005). Les principes essentiels du mouvement coopératif sont les suivants : « un homme, une voix », la « porte ouverte », la répartition des bénéfices entre les coopérateurs et la rémunération limitée du capital (Chamard & al., 2012). En France, face à la forte concurrence des coopératives de consommation, les commerçants se sont regroupés pour s'auto-labéliser « coopératives d'achat en commun ». Choukroun (2013, p. 28) écrit : « dans le commerce associé, le système de décision est horizontal ». Pour autant, Holler (1997a, p. 89) explique : « c'est donc plus par réaction et par souci d'efficacité commerciale que par adhésion à un système de valeurs dont ils ne partageaient pas la philosophie que les commerçants décidèrent, pour mieux lutter contre leurs concurrents, d'adopter leurs propres armes : le statut coopératif ». Le terme de coopérative est peu utilisé aujourd'hui au profit de groupement ou de commerce associé (Ponsot, 2007).

Face à des groupes intégrés et une concurrence de plus en plus accrue, le modèle économique des coopératives de consommation n'a pu tenir (Clerc, 1994). Ce risque qui a pesé sur les coopératives de commerçants les a amenées à renforcer les aspects formels avec des procédures de surveillance, de contrôle et d'harmonisation des comportements (Meier, 2006) et à des comportements mimétiques de leurs concurrents capitalistes (Côté, 2009). Les groupements tendent ainsi à devenir de véritables réseaux cohérents de commerçants indépendants et non plus une addition d'unités disparates (Holler, 1997b).

### **1.2. Les explications par les théories de la firme**

Blümlé et Dewarrat (1983, p. 175) écrivent : « les entreprises coopératives, dans de nombreux domaines, se sont tellement rapprochées de l'entreprise de type privé, que l'on finit par ne plus pouvoir les discerner ». Certains auteurs ont tenté de justifier l'existence du commerce associé en se fondant sur les courants de l'analyse économique de la firme dans le prolongement des travaux effectués sur la franchise. La théorie de l'agence permet d'expliquer qu'une tête de réseau (le principal) engage un commerçant indépendant actuel ou futur (l'agent) pour dupliquer son concept commercial, en lui déléguant le pouvoir de gestion de son point de vente et la participation à la vie du réseau (Jensen et Meckling, 1976). Le fait que des commerçants associés formalisent leur volonté dans un contrat d'adhésion constitue un « nœud de contrats » selon Baron (2005) et les incite à bien manager leur point de vente (Caves et Murphy, 1976). La théorie des droits de propriété (Demsetz, 1967) permet d'analyser l'évolution du commerce associé dans sa lutte contre les comportements opportunistes (Williamson, 1975). Dans ce but, les réseaux ont mis en place un arsenal juridique (parrainage, droit de préemption,...) pour dissuader le commerçant de la revente de son point de vente à un concurrent ou de faire appliquer un caractère indemnitaire (Hérail, 2009). D'après Baron (2007, p. 309-310) : « au moins une partie du contrôle résiduel est dans les mains de la coopérative en tant que représentant des intérêts collectifs. Tandis que les porteurs de risque et les demandeurs résiduels restent les membres possédant les magasins ». Ces approches théoriques éclairent sur la verticalisation des relations au sein du commerce associé mais ne permettent pas de comprendre la complexité de cette forme organisationnelle.

### **1.3. Le caractère hybride du commerce associé**

La forme « hybride » correspond à une situation intermédiaire entre le marché et la hiérarchie selon la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1985). Elle semble s'appliquer au commerce associé (Baron, 2005). Selon Abrard et Paché (2009, p.203) : « si la coopération horizontale est à l'origine des structures communes des GD [NB : Groupements de Détaillants], la coordination entre ces structures communes et chaque point de vente procède plutôt d'une forme de coopération verticale. Ceci milite incontestablement pour une double approche horizontale et verticale de la coopération au sein des GD ». Face à cette double influence verticale (« Bottom-up » ou « Top down ») et horizontale (système démocratique de « partenariat »), de quelle façon les réseaux de commerce associé peuvent-ils répondre aux défis des réseaux de points de vente ?

## **2. L'approche exploratoire des défis des réseaux de commerce associé**

Le recours aux études de cas (Eisenhardt, 1989) permet d'appréhender des phénomènes complexes. Cette méthodologie semble la plus adaptée pour mener une approche exploratoire sur le commerce associé. Le champ organisationnel retenu est celui de l'alimentaire avec les quatre enseignes suivantes : Leclerc, Système U, Intermarché et Biocoop. Douze entretiens ont été menés, soit trois par enseigne, sous la forme semi-directive avec des adhérents de points de vente. Ces entretiens réalisés en face à face dans le bureau des adhérents, d'une durée de trente minutes à une heure, ont été enregistrés et ont fait l'objet de retranscriptions. Afin d'éclairer les informations précédentes et de comprendre certains processus internes, ces entretiens ont été effectués et analysés manuellement (avec une démarche de réduction des données, codification, catégorisation et déduction des résultats) au regard des quatre défis de Bradach (1998) que doivent relever les réseaux de vente. Des sources complémentaires ont été utilisées afin d'établir une « chaîne de preuves » (Yin, 2009) : des articles académiques, des livres écrits par des adhérents de ces groupements et quatre entretiens semi-directifs dans deux autres enseignes de champs organisationnels différents que sont Intersport et Orpi.

### **2.1. L'accroissement de la clientèle par ajouts de nouveaux points de vente**

Bradach (1998) décrit deux processus qui se retrouvent au sein du commerce associé. Le processus additif consiste à développer le nombre de points de vente. Certaines ouvertures sont à l'initiative d'adhérents. Cet essaimage est vivement encouragé, car les sociétaires, comme l'explique un adhérent Biocoop, sont : « *déjà dans le réseau, déjà intégrés, avec des valeurs et connaissent les rouages du métier* ». Ce processus est facilité par la proximité locale des adhérents avec le monde politique et économique. Des développeurs, salariés de la tête de réseau, sont chargés de rechercher et développer des projets nouveaux. Les ajouts peuvent résulter de ralliements de nouveaux partenaires, avec un changement d'enseigne d'adhérents concurrents, le rachat d'un groupe (Altis par Intermarché) ou l'adhésion d'un réseau à un autre groupe (Coop Atlantique, de Carrefour à Système U). Cette implication de l'enseigne et de ses adhérents renforce l'attractivité des réseaux en question. Certains réseaux tendent à se développer à l'international dans des marchés proches au niveau géographique et culturel (Pederzoli et Tancrez, 2009) en raison d'un marché domestique « saturé ». Le processus de socialisation consiste à offrir la possibilité à des employés de devenir adhérents du réseau. Globalement, les enseignes du commerce associé cherchent à s'appuyer sur leurs ressources internes en priorité. Comme le précise un adhérent : « *Intermarché essaie de reprendre ses directeurs* ». Dans chaque enseigne, se trouvent des membres de la famille d'adhérents, en particulier des enfants, devenus eux-mêmes associés.

## **2.2. Le maintien de l'uniformité du concept**

Bradach (1997, 1998) décrit deux processus, la modélisation et l'encliquetage. Ceux-ci ne se retrouvent pas dans le commerce associé bien que le deuxième consiste à faire du *benchmarking* des autres points de vente du réseau, comme le processus de mimétisme. Le commerce associé n'étant pas une forme mixte, la norme d'inspiration n'est pas l'autre forme organisationnelle mais les magasins en tant que tels. Comme l'explique un adhérent Intermarché : « *on se compare avec des magasins qui ont le même chiffre d'affaires, la même surface et le programme dit si on est bon sur telle famille, s'il nous manque les premiers prix, les incontournables, les produits à nos marques* ». La tête de réseau encourage ces comparaisons en envoyant des classements nationaux. Ce mimétisme est également facilité par les visites des adhérents dans les points de vente de leur enseigne, soit pour s'inspirer d'un magasin « référent » (Leclerc), soit pour pratiquer des visites d'audit (Intermarché), soit pour venir participer aux réunions de bassin (Système U, Biocoop). Le processus de solidarité est ainsi décrit par Comte-Sponville (2013, p. 937) : « faire preuve de solidarité [...], c'est agir en faveur de quelqu'un dont on partage les intérêts : en défendant les siens, vous défendez aussi les vôtres; en défendant les vôtres, vous défendez les siens » et ajoute (p. 936) : « c'est une cohésion interne ou une dépendance réciproque ». Un membre de Leclerc explique : « *l'adhérent va travailler au niveau national et régional mais tout ce travail est fait pour consolider le magasin* ». En raison d'un manque de temps et de coûts d'adaptation, les adhérents se font confiance et sont solidaires en suivant le travail mis en place. Concernant les achats, les points de vente commandent entre 80 et 90 % de leurs produits à la centrale en raison d'avantages économiques (prix d'achat et incitations). La solidarité financière existe aussi avec la mise en place de parrains, qui entre autres fonctions conseillent et contrôlent leurs filleuls. Enfin, les adhérents sont solidaires dans leurs décisions. Celles-ci correspondent aux votes en assemblée générale (ex : unification des formats Intermarché et Ecomarché), aux préconisations des adhérents (ex : déréférencement de Lactalis pendant un an de Leclerc) ou aux projets d'entreprise (ex : certification AFNOR des Leclerc).

Guy Leclerc, président de la F.C.A. (cité par Choukroun, 2013, p. 41) déclare : « la solidarité est la valeur la plus importante, c'est le pilier du système. Elle s'applique à tous les niveaux : respect de l'enseigne, des associés et des magasins ; mise en commun des moyens afin que chacun puisse en bénéficier [...] pour permettre aux réseaux d'être plus performants ».

## **2.3. La réactivité locale**



Bradach (1998) décrit un processus de pression du marché ainsi qu'un processus d'apprentissage local des franchisés vers les unités en propre. Celui-ci n'a pas émergé dans cette étude de cas. Le processus de pression du marché correspond à la grande réactivité des adhérents, qui peuvent trouver des nouveaux produits, des fournisseurs moins chers ou avec une meilleure qualité de service que ceux référencés par la centrale. « *On a le droit de faire du direct, moi j'en fais énormément surtout avec les produits locaux* » précise un adhérent Intermarché. Les produits achetés localement sont surtout la viande, les fruits, les légumes et le vin, au sein de Biocoop. Cette pratique est encouragée par les groupements. Serge Papin (2012, p. 68) écrit : « en Alsace, par exemple, l'objectif est de faire 15% de notre chiffre d'affaires avec des produits d'Alsace. On est vraiment dans un engagement fort avec la région ». M.-E. Leclerc (2004, p. 114) écrit : « il n'y a aucune obligation formelle. S'ils trouvent moins cher ailleurs, ils le font savoir et la coopérative reprend la négociation avec le fournisseur indélicat. De toute façon, ce sont les adhérents qui dirigent eux-mêmes la centrale d'achat ». L'objectif des points de vente est d'avoir le même assortiment local aux mêmes conditions que les concurrents et de référencer les fournisseurs avant eux d'après un associé U. Ce sont les « *niches qui permettent de faire la différence* » d'après un adhérent Leclerc.

#### **2.4. L'adaptation globale du système**

Bradach (1997, 1998) décrit un processus mixant l'expertise formelle et les connaissances locales. Le processus d'apprentissage mutuel permet de bénéficier des idées rapportées par les services centraux, des cabinets ou les adhérents. Ceux-ci effectuent une veille locale voire internationale. Un adhérent Leclerc témoigne : « *Je me ballade beaucoup car il faut aller chercher les idées à droite et à gauche, Angleterre, Etats-Unis, Portugal, Canada...* ». Les associés bénéficient aussi de l'expertise ou des passions de leurs propres salariés pour lancer ou tester de nouveaux produits. Un membre de Système U résume : « *les idées viennent aussi bien d'en haut que d'en bas* » et ajoute « *faire profiter à chaque fois les autres* ». Les bonnes pratiques sont diffusées par Intranet, lors des réunions ou suite à des pré-tests de permanents et adhérents. Un associé d'Intermarché explique que l'enseigne fonctionne sur un principe de roulement de 10-15 points de vente pilotes car « *il faut accepter de jouer le jeu* ». La sélection s'effectue selon les résultats des tests, présentés par des commissions au conseil d'administration, et l'adéquation aux valeurs de l'enseigne. La mise en place dépend des adhérents à titre individuel ou collectif dans le cadre de votes stratégiques. Michel-Edouard Leclerc (2004) écrit : « nous ne manquons en effet ni d'idées ni de projets. Mais notre travail, c'est d'abord de convaincre les coopérateurs et de trouver parmi eux ceux qui voudront

prendre à leur compte ces projets, les réaliser expérimentalement et faire la démonstration de leur viabilité ». Pour illustrer ce propos, ce réseau a lancé les espaces de parapharmacie, la foire aux vins et le manège à bijoux.

## 2.5. Comparaison des défis entre commerce associé et réseaux mixtes

Le tableau 1 compare les défis de Bradach (1998) selon que les réseaux sont mixtes ou en commerce associé.

<b>Défis de Bradach (1998)</b>	<b>Commerce associé</b>	<b>Réseaux mixtes</b>
Croissance du nombre de points de vente	Processus additif	Processus additif
	Processus de socialisation	Processus de socialisation
Uniformité	Processus de <b>mimétisme</b>	Processus d'encliquetage
	Processus de <b>solidarité</b>	Processus de modélisation
Réactivité locale	Processus de pression du marché	Processus de pression du marché
		Processus d' <b>apprentissage local</b>
Adaptation globale du système	Processus d'apprentissage mutuel	Processus d'apprentissage mutuel

**Tableau 1. Les défis des réseaux selon les formes organisationnelles**

## Conclusion

Cette étude contribue à améliorer la compréhension des réseaux de commerce associé. Les synergies entre les points de vente permettent l'émergence de processus qui renforcent la dynamique de cette forme organisationnelle et lui évitent de se scléroser (Bradach, 1997). Ainsi il est permis de prédire les comportements possibles des adhérents du commerce associé en comparaison avec ceux de la franchise par exemple. Il convient de noter que le processus de mimétisme, qui contribue à l'uniformité du réseau, n'est pas forcément bénéfique. Si la source d'inspiration n'est pas pertinente ou si ses pratiques sont mauvaises, alors l'imitation pourrait se révéler pénalisante pour les autres points de vente. Le *benchmarking* interne doit donc s'appuyer sur une véritable démarche méthodologique (Perrigot, 2009). Ce travail comporte des limites telles que le nombre d'enseignes étudiées, la restriction sectorielle et l'interrogation de magasins situés uniquement en France. Enfin, Biocoop est la seule enseigne qui n'est pas arrivée au stade de maturité. Les recherches futures devraient s'intéresser à cette forme organisationnelle riche et complexe, présente dans de nombreux secteurs d'activité en

Europe (France mais aussi Allemagne, Italie, Suisse, ...). Le défi de l'uniformité du concept mériterait d'être approfondi afin de mieux discerner les mécanismes sur lesquels les réseaux pourraient influencer dans une période où Internet structure la relation client (F.C.A., 2014c).

## **Bibliographie :**

- Abrard P. et Paché G. (2009), 9. La gouvernance des formes hybrides, un métissage de contrat et de confiance ? Le cas de la grande distribution alimentaire, in Bernard Baudry et Benjamin Dubrion, *Analyses et transformations de la firme*, Paris, La Découverte « Recherches », 193-213.
- Baron M.-L. (2005), Peut-on rester compétitif sur le marché sans faire appel aux capitaux extérieurs ? Le cas de la coopérative Leclerc, *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, 298, 75-89.
- Baron M.-L. (2007), Defining the Frontiers of the Firm through Property Rights Allocation: The Case of the French Retailer Cooperative Leclerc, *Review of Social Economy*, LXV, 3, 293-317.
- Blümler E.-B. et Dewarrat G. (1983), Expériences en matière de mesure de l'efficacité dans les coopératives, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 54, 2, 173-183.
- Bradach J.L. (1997), Using the plural form in the management of retail chains, *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.
- Bradach J.-L. (1998), *Franchise Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.
- Caves R. E. et Murphy II W. F. (1976), Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets, *Southern Economic Journal*, 42, 4, 572-586.
- Chamard C., Faivre P., Levan Y. et Philippe J. (2012), La forme coopérative est-elle adaptée au jeune créateur d'entreprise ?, *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 2, 11, 85-96.
- Choukroun M. (2013), *Le commerce associé, Entreprendre autrement pour réussir*, sous la direction de la FCA (Fédération des enseignes du Commerce Associé), Paris, Dunod.
- Cliquet G. (2002), Les réseaux mixtes franchise/succursalisme : apports de la littérature et implications pour le marketing des réseaux de points de ventes, *Recherche et Applications en Marketing*, 17, 1, 57-73.
- Comte-Sponville A. (2013), *Dictionnaire philosophique*, 4e édition, Paris, Presses Universitaires de France.
- Côté D. (2009), Le mode d'organisation coopérative au XXIe siècle : un nouveau paradigme coopératif face à la crise identitaire, *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 2, 2, 61-84.
- Demsetz H. (1967), Toward a theory of property rights, *American Economic Review*, 57, 2, 347-359.
- Durand B. (2009), Mutations logistiques de la cyber-épicerie française : quand les groupements d'associés défient la distribution intégrée, *Logistique & Management*, 17, 2, 51-64.

Eisenhardt K.M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.

F.C.A. (2014a), Chiffres clés du commerce associé - Disponible sur <http://www.commerce-associe.fr/dossier/chiffres-cles?theme=public>

F.C.A. (2014b), Définition du commerce associé - Disponible sur <http://www.commerce-associe.fr/dossier/panorama?theme=public>

F.C.A. (2014c), Intervention de Michel-Edouard Leclerc lors des Rencontres du Commerce Associé du 20 mai 2014 - Disponible sur <http://www.commerce-associe.fr/article/michel-edouard-leclerc-la-prise-de-risque-moteur-de-linnovation>

Holler J. (1997a), Coopératives de commerçants : la genèse, *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, 263, 80-89.

Holler J. (1997b), Coopératives de commerçants : la consécration, *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, 264, 77-88.

Hy M. et Nicolas F. (1983), Pour une définition des commerces et des marchés alimentaires, *Économie rurale*, 154, 35-43.

Jensen M. C. et Meckling W. H. (1976), Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, October, 3, 4, 305-360.

Leclerc M.-E. (2004), *Du bruit dans le Landerneau*, Paris, Albin Michel.

Meier O. (2006), Comment les groupements de distributeurs indépendants s'adaptent à la globalisation : une lecture du mouvement E. Leclerc, *Décisions Marketing*, 43-44.

Mendel D. (1991), Comparaison des cultures allemande et française et implications marketing, *Recherche et Applications en Marketing*, 6, 3, 31-75.

Papin S. (2012), *Pour un nouveau pacte alimentaire*, Paris, cherche midi.

Pederzoli D. et Tancrez F., (2009), L'internationalisation des coopératives de commerçants françaises: quelles stratégies et quelles perspectives ?, *12ème Colloque Etienne Thil*, La Rochelle, France, 24 p.

Perrigot R. (2008), La pérennité des réseaux de points de vente : une approche par l'écologie des populations et les analyses de survie, *Recherche et Applications en Marketing*, 23, 1, 21-37.

Perrigot R. (2009), Franchise et efficience : application de la méthode DEA aux hôtels franchisés et succursalistes d'un réseau mixte, *Management & Avenir*, 2, 22, 188-205.

Ponsot F. (2008), Les coopératives de commerçants, le renouvellement des adhérents et l'ouverture internationale, *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, 307, 78-86.

- Rulence D. (2003), Gestion des réseaux de points de vente : l'importance de la dimension spatiale, *Recherche et Applications en Marketing*, 18, 3, 65-80.
- Stoel L. et Sternquist B. (2004), Group identification: The influence of group membership on retail hardware cooperative members, *Journal of Small Business Management*, 42, 2, 155-173.
- Toucas P. et Dreyfus M. (2005), *Les coopérateurs. Deux siècles de pratique coopérative*, Paris, éd. Atelier.
- Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press.
- Williamson O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, Free Press.
- Yin R. K. (2009), *Case Study Research: Design and Methods*, fourth edition, Thousand Oaks, Sage.
- Zentes J. et Swoboda B. (2000), Allied groups on the road to complex networks, *Technology in Society*, 22, 1, 133-150.

## **Annexe 1 : Guide d'entretien**

Je réalise un travail de recherche en marketing à l'IGR-IAE de Rennes sur le commerce associé. L'objectif de ce travail est de mieux comprendre comment les réseaux de commerce associé font face à certains défis pour assurer leur développement et leur survie.

Il s'agit de recueillir votre expérience et votre vision sur cette question : il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse !

Ce travail repose sur une discussion d'environ 30 à 45 minutes sur ce thème.

Afin de pouvoir retranscrire les réponses et de ne pas oublier ou déformer vos propos, il serait nécessaire que j'enregistre cet entretien. Après l'exploitation des informations, l'enregistrement sera effacé. Etes-vous d'accord pour que je vous enregistre ?

**Spontanément, qu'auriez-vous envie de me dire sur le développement de votre enseigne ?**

Parlons un peu...

- **du défi de l'accroissement par ajout d'unités**

- Initiative centralisée / décentralisée
- Création (au niveau national et international) / Rachat / Extension
- Origine des nouveaux adhérents (anciens directeurs, personnes externes...)
- Ouverture par des adhérents en place (nombre maximum de points de vente)

- **du défi de l'uniformité du concept**

- Audits / Clients mystères / Systèmes d'information managérial / Surveillance des pairs
- Budget / Incitations
- Système d'information / Contrat
- Autorité / Persuasion
- Réplication du modèle managérial avec des "mini-hiérarchies"
- Emulation des points de vente entre eux (reprise des innovations et adaptations des autres points de vente)

- **du défi de la réactivité locale**

(se tenir informé des évolutions de son marché et réagir en conséquence)

- Centralisation / Décentralisation
- Prix / Produits / Fournisseurs / Salariés locaux
- Opérations locales coordonnées / Initiatives autonomes
- Apprentissage local des réponses des autres points de vente du réseau

- **du défi de l'adaptation globale du système**

- Expertise centralisée / Expérience locale
- Génération d'idées, évolution du concept
- Tests et évaluations
- Prise de décision
- Mise en œuvre

- **de la relation entre votre point de vente et la tête de réseau**

- Le rôle de la tête de réseau
- La place des adhérents au sein de l'enseigne
- L'organisation des relations entre le point de vente et la tête de réseau
- La "double casquette" du propriétaire de points de vente et décideur au sein du réseau

**Si vous deviez résumer votre modèle d'organisation...**

**Merci beaucoup de votre précieuse collaboration !**

Je reviendrai vers vous pour vous informer des résultats obtenus