

# " LES PMI AGRO-ALIMENTAIRES DOIVENT-ELLES COLLABORER AVEC LA GRANDE DISTRIBUTION FRANÇAISE ? "

**Fabienne Gautrot**

Doctorante à l'Université Lumière Lyon - laboratoire de recherche ISEOR

e-mail : [fgautrot@club-internet.fr](mailto:fgautrot@club-internet.fr)

## **Résumé**

Alors que de nombreux auteurs s'intéressent aux collaborations pratiquées entre grandes entreprises, la bibliographie sur la collaboration entre grands distributeurs et PMI est rarissime [1]. En seraient-elles exclues ? Après avoir identifié les motifs de collaboration, l'auteur présente un état des pratiques et leurs limites, pour dégager enfin quelques perspectives et essais de préconisations.

## **Abstract**

Although the relation between big companies and big stores has been extensively researched, very little work has been done on the relations [2] between big store chains and SMEs. Are they too tenuous to study? The author first identifies the grounds for their working together and then describes current practice and its limitations. The article ends with a number of comments and recommendations.

## **INTRODUCTION**

Les PMI [3] représentent 95% des fournisseurs des grandes et moyennes surfaces, plus de la moitié de leur offre et fabriquent 70 % des produits à marque de distributeur (MDD) [4]. Elles ne représentent cependant que 23% des produits vendus en grande distribution, et seulement 18% du chiffre d'affaires (CA). Faut-il comprendre ces résultats comme étant la preuve de leur inefficience ? Ou ces piètres performances sont-elles la conséquence d'une trop faible mise en valeur des produits des PMI, fruit d'une négociation mal engagée ?

Nous penchons plutôt vers cette seconde hypothèse puisque leur part de linéaire n'est que de 16% alors que leurs produits réalisent un chiffre d'affaires au mètre de linéaire de 13% supérieur à la moyenne (C.CHAIN, 1997). Comme en France 63% des achats alimentaires se font en grandes surfaces [5] et que cinq centrales d'achat regroupent plus de 95% des ventes en GMS [6], l'enjeu pour les PMI agro-alimentaires est fondamental.

En 1985 Marc FILSER s'interrogeait déjà sur le devenir des rapports entre producteurs et distributeurs, compte tenu de "la concentration des firmes de distribution, et le déséquilibre croissant entre leur taille et celle des firmes industrielles." (thèse M.FILSER, 1983, p. 3) Or cette disproportion s'accroît encore. Il n'est qu'à citer pour exemple le rapprochement entre CARREFOUR et PROMODES, avec pour effet la création d'un mastodonte de 355 milliards de francs de CA, désormais second sur le marché mondial de la grande distribution ! A noter également la puissance des deux supercentrales d'achat : Lucie (Leclerc et Système U) et Opéra (Casino et Cora).

Parallèlement, on observe une concentration des fournisseurs sur le secteur agro-alimentaire : par exemple, il ne reste qu'une douzaine d'intervenants sur le segment des conserves de légumes, contre quarante cinq quinze ans plus tôt. Selon Nadine BAYLE (1999), il s'agirait d'une réponse aux fusions des centrales d'achat.

Ainsi nous nous rapprochons dangereusement de la situation d'un monopole bilatéral (monopole / monopsonne).

Les PMI peuvent-elles survivre à ces bouleversements en restant indépendantes ? Les acteurs de la grande distribution peuvent-ils aider les PMI à être plus efficaces ? Les PMI doivent-elles collaborer avec les entreprises de grande distribution ? Nous aborderons plus particulièrement le cas du secteur agro-alimentaire en France.

Cet article fait état des travaux sur ce thème et correspond à la phase exploratoire de nos recherches. Celles-ci s'inscrivent dans le courant de pensée béhavioriste et comportemental et s'appuient sur le modèle d'économie politique des canaux de distribution développé notamment par STERN depuis 1969. Grâce à l'observation des pratiques et l'analyse des discours, notre ambition est de déterminer sous quelles conditions une PMI agro-alimentaire a intérêt à collaborer avec la grande distribution.

Au préalable il est nécessaire de stabiliser les concepts fondamentaux associés :

- Notre étude porte sur les PMI comprenant entre 50 et 199 salariés conformément à la nomenclature INSEE. Même si la taille est un critère de segmentation contestable, il n'en demeure pas moins utile s'il est associé à des critères qualitatifs (SAPORTA, 1986). Nous centrerons notre réflexion sur les sociétés " familiales " et éliminerons de notre champ d'observation les entreprises de petite taille appartenant à un groupe.
- Nous retiendrons la définition du canal de distribution de M FILSER : " Ensemble des institutions qui supportent les flux physiques et les flux d'information permettant l'achat des produits pour l'acheteur final " (FILSER, 2000)
- La distribution des produits alimentaires est l'une des scènes privilégiées pour analyser la complexité des relations entre ses membres. Dans le prolongement de GATTORNA (1978) nous centrerons notre analyse sur trois concepts : le pouvoir, le conflit et la coopération, et le leadership. Pour MORIN (1985), le pouvoir est l'inverse de la dépendance : " X a du pouvoir sur Y dans la mesure où, à un moment donné, Y dépend de X pour obtenir ce qu'il cherche. " Cette définition nous interpelle parce qu'elle insiste sur le caractère contextuel et temporel du pouvoir. Il peut être lié au leadership puisque selon EL-ANSARY et STERN (1972) " Le leadership d'un membre d'un canal se définit comme sa capacité à contrôler les variables caractérisant la stratégie marketing d'un autre membre du même canal [7]. " Le conflit et la coopération sont deux issues possibles de l'exercice du pouvoir. " Le conflit est défini comme une relation sociale entre deux ou plusieurs agents, comportant des dimensions perceptuelles et/ou manifestes, caractérisées par une tension ou un blocage des mécanismes normaux de prise de décision suite à une incompatibilité des objectifs stratégiques et opérationnels des membres du canal. " (STERN et al., 1996, cités par D BONET, 1999) Mais la coopération ne signifie par pour autant l'absence de conflit (ROBICHEAUX et EL-ANSARY, 1975) Pour D BONET, elle consiste en une " action commune à deux firmes pouvant revêtir plusieurs formes, depuis le simple échange d'informations jusqu'à des formes plus achevées de type partenariat. "(1999, p 54) Nous considérons qu'une collaboration est travail mené conjointement dont l'issue

doit être profitable aux différentes parties impliquées. Nous parlerons de partenariat lorsque la collaboration entre le fournisseur et le distributeur est de plus grande ampleur, inscrite dans les relations depuis longtemps et relevant de la stratégie des entreprises.

- Notre réflexion portera plus particulièrement sur le trade marketing, tel que défini par A et A ZEYL : toute opération marketing créatrice de valeur aux yeux des consommateurs et profitable au producteur comme au distributeur. Le marketing conjoint étant l'un des trois sous ensembles du trade marketing : " il s'agit là de coopérer dans l'élaboration d'un marketing commun au distributeur et au producteur, sur une, plusieurs ou toutes les variables du marketing (recherche et marketing mix). " (1998, p 72).

Dans une première partie nous étudierons les motifs d'une collaboration fournisseurs/distributeurs, dans une seconde partie, nous ferons état des pratiques de collaboration (et des discours sur ces pratiques) et de leurs limites, pour enfin dégager quelques perspectives et essais de préconisations que nous testerons au cours de nos recherches ultérieures.

## **SECTION 1 : NECESSITE DE LA COLLABORATION ENTRE PRODUCTEURS ET DISTRIBUTEURS**

### **1.1. La situation des PMI de l'industrie agro-alimentaire (PMI IAA) se dégrade**

Le secteur agro-alimentaire traverse une crise qui semble condamner les acteurs à changer radicalement leur stratégie et leur offre. L'évolution des besoins des consommateurs, de leur attitude et de leurs comportements, modifie profondément la stratégie marketing à employer. Ils sont de plus en plus exigeants, mieux informés et plus vigilants sur la nature, les caractéristiques et la provenance des produits.

Après avoir recherché l'économie "à tout prix ", les acheteurs finals exigent généralement la qualité. Sont-ils prêts pour autant à dépenser davantage ? Rien n'est moins sûr si l'on se base sur la difficulté à développer le segment des produits de l'agriculture biologique (20 à 30% plus chers que les produits "ordinaires ") et le succès des opérations promotionnelles fondées sur des réductions de prix. Les PMI agro-alimentaires sont donc actuellement prises dans un étau : produire une qualité irréprochable à prix réduit, alors qu'elles souffrent déjà de la dégradation de leurs marges, essentiellement due à la pression concurrentielle des produits importés et au pouvoir de négociation des distributeurs.

La disproportion des moyens des PMI par rapport aux entreprises de grande distribution s'accroît et accroît leur dépendance par rapport aux grandes et moyennes surfaces (GMS), les producteurs sont fragilisés. Il est fréquent qu'un distributeur représente 10% du CA d'un producteur alors que généralement un producteur représente moins de 1% du CA d'un distributeur (A et A ZEYL, 1996). J. VIGNY (1997) indique que le budget de référencement d'un producteur peut atteindre plusieurs millions de francs pour une centrale nationale, et de quelques dizaines de millions de francs à cent millions de francs au global pour un référencement, budget inaccessible pour des PMI. Or ces dernières peuvent difficilement se passer des GMS si leur ambition est de s'imposer sur le marché, puisque les GMS écoulent la majorité des produits alimentaires. De plus, nous pensons que le processus de concentration

de la distribution française est irréversible (bien que FILSER soit parvenu à démontrer que l'accroissement de la taille n'augmente pas mécaniquement les performances concurrentielles des entreprises de distribution). En effet, Wal-Mart, premier distributeur mondial, réalise un chiffre d'affaires 3 fois supérieur à celui du second, CARREFOUR. De plus, il a racheté le distributeur britannique ASDA en 1999 et affiche clairement son ambition de prendre la première place en Europe. Il cherche actuellement à s'implanter en France notamment pour renforcer sa puissance d'achat...

Depuis 1992, la situation des PMI sur le secteur de la grande distribution se dégrade chaque année : elles perdent en moyenne 50 références par an [8]. La loi GALLAND du 1er juillet 1996 a pour vocation d'améliorer la loyauté et la transparence des transactions commerciales et de limiter la vente à perte. Cependant, de l'avis de la majorité des professionnels et des experts, la loi GALLAND a surtout eu pour effet pervers le développement des marges arrières [9]. Pour certains produits, l'épicerie par exemple, les marges arrières peuvent atteindre 88% de la marge brute du distributeur. Elles sont passées de 15 à 30% du chiffre d'affaires réalisé avec l'industrie et le linéaire alloué aux marques de distributeurs (MDD) a été étendu au détriment des marques nationales (Libie COUSTEAU, 2000). Plus inquiétant encore, l'auteur prédit la disparition des marques challengers du fait, notamment, de la réduction de la différence de prix entre marque nationale et MDD !

Nous ne croyons pas cependant qu'il faille imaginer le même sort pour l'ensemble des PMI agro-alimentaires, ces dernières présentant des atouts incontestables que nous développerons en point 1.3.

## **1.2. Les bénéfices d'une collaboration pour les PMI IAA**

Selon André TORDJMAN (1999), "le contexte de saturation des marchés, d'intensification de la concurrence, et de la volatilité du consommateur conduit à rechercher de nouvelles voies pour développer le chiffre d'affaires et le profit. " La coopération est l'une des 4 stratégies identifiées par DUPUIS et TISSIER DESBORDES (1994) [10]. Elle permet de privilégier la concurrence horizontale à la concurrence verticale, de rendre les relations moins conflictuelles et plus constructives. Le partenariat [11] est également une forme d'organisation qui permet de sortir des logiques d'affrontement traditionnelles décrites par l'école Néoclassique. Or, les producteurs et les distributeurs y sont soumis parce qu'ils sont concurrents sur les MDD [12] et au regard des rapports de forces entre fournisseurs et clients identifiés par M. Porter. Cette hypothèse a pu être vérifiée par Catherine LEGER en 1995 [13].

Nous avons identifié quatre raisons pouvant inciter les PMI IAA à collaborer avec la grande distribution :

### **1/ Obtenir une meilleure mise en avant des produits**

Entre 1987 et 1991, le nombre de références en grande distribution a quasiment doublé. En conséquence, l'offre est plus dense mais surtout moins claire et le consommateur s'y perd parfois... Difficile donc, pour un petit producteur, de faire émerger sa marque du rayon, d'autant plus que l'espace consacré aux marques de distributeurs (MDD) a augmenté sur la même période. La mercatique associée peut alors être source de négociation de parts de linéaires supplémentaires. Produire sous marque de distributeur assure aux PMI agro-alimentaires selon CHAIN (2000) un débouché important pour leurs produits. De plus, selon l'auteur, elles bénéficient d'un soutien logistique, marketing et merchandising de l'enseigne.

### 2/ Réduire les coûts de développement et commercialisation d'un produit nouveau

Le budget de lancement d'un nouveau produit (recherche et développement, référencement et budget publi-promotionnel), peut-être prohibitif pour une PMI, surtout dans certaines catégories de produits dominées par des marques fortes. Cela constitue alors une véritable barrière à l'entrée sur le secteur (Cf. théorie de M. PORTER), par exemple, sur le segment des huiles et condiments dominé par LESIEUR [14]. Une collaboration avec la grande distribution sur le développement conjoint de produits nouveaux permet de partager les coûts.

### 3/ Mieux maîtriser sa stratégie marketing

L'établissement d'une collaboration avec les distributeurs permet également aux fournisseurs de mieux maîtriser et faire respecter leur stratégie marketing, notamment en terme de prix (le distributeur étant libre de fixer le prix final de vente au consommateur) et de mise en place des produits (être en mesure de mieux négocier la situation du produit sur le lieu de vente, la famille de produits auquel il sera rattaché).

### 4/ Améliorer sa connaissance du marché

Les PMI ont plus facilement accès aux informations sur le marché. Une meilleure connaissance du consommateur final, de ses attitudes, de ses comportements permet d'ajuster au mieux l'offre.

Nous pensons cependant qu'il faut distinguer plusieurs cas. A priori, une PMI fabriquant des plats cuisinés se situe dans une situation plus favorable qu'une PMI qui propose des matières premières ou à faible valeur ajoutée. En effet, non seulement son marché est plus dynamique (Selon BENDAOU H. et BICARD D le pôle frais des produits traiteurs a bénéficié d'une croissance de 17% en valeur en 1999), il est particulièrement attractif (les marges dégagées par les distributeurs sont généralement supérieures à 20 %), il présente un potentiel de développement énorme (il est possible de développer ce marché en surface [stratégie extensive : convaincre de nouveaux consommateurs] et en profondeur [stratégie intensive : augmenter les quantités consommées et diversifier les occasions de consommation]) mais il est également plus facile pour une PMI qui fabrique des plats cuisinés de développer des produits exclusifs, différents, difficilement imitables. La PMI peut détenir un savoir-faire unique qui constitue une véritable avance sur les autres producteurs et donc limite la concurrence directe. Sur ce point nous rejoignons C JEAN (1998) : l'innovation peut permettre de modifier l'équilibre des relations au profit des industriels. " Elle contribue à modifier sensiblement la nature et la répartition des pouvoirs entre les acteurs. " (p 55)

## **1.3. La collaboration fournisseurs-distributeur est un facteur clé de succès (FCS) pour les GMS**

L'évolution des nouvelles technologies a modifié profondément les méthodes de gestion et de production (notamment dans le cadre d'une organisation " quick response ") qui nécessite une forte coordination. V des GARETS a constaté dès le début des années quatre vingt dix que les producteurs et les distributeurs avaient conscience des gains de productivité potentiels d'un partenariat vertical sur le canal. Par contre, la mise en œuvre semblait difficile, les acteurs étant frileux, l'information étant une source de pouvoir nouvellement monnayée par les distributeurs (V des GARET 1992).

Depuis, aux dires des distributeurs, on observe une réelle mutation des relations transactionnelles. Le responsable marketing de CARREFOUR explique que l'" on est en train d'évoluer d'une négociation sur le prix à un partenariat d'équilibre et de rentabilité "[15] Selon

J. PARIGI "les négociations entre fournisseurs et distributeurs vont glisser d'une logique de prix à une logique de partage de la valeur et de l'information. " (1999, p 47).

La collaboration producteur-distributeur semble donc un des facteurs clés de succès pour rétablir la rentabilité des échanges. Il s'agit d'un des 10 FCS identifiés par M. DUPUIS et J. TOLEDANO (2000). Ils indiquent en effet que développer de nouveaux types de relations avec les producteurs concourt à financer la croissance des enseignes et contribue à redéfinir les politiques de marque.

Selon E. COLLA et M. DUPUIS (1997), cette démarche serait plus facile à entreprendre dans le cadre d'une stratégie de domination par les coûts plutôt qu'en cas de stratégie de différenciation, du fait de la moindre implication stratégique.

G PACHE (1997), a démontré que le référencement de PME régionales faisait partie intégrante des stratégies des distributeurs pour réduire leur dépendance par rapport à leurs fournisseurs. Selon lui, établir des relations privilégiées avec des PMI et surtout le faire savoir " rend vraisemblable un hypothétique référencement, compatible avec les nouvelles règles de la concurrence " (p 151). Pour C JEAN (1998) " les relations de pouvoir et de dépendance au sein du canal font des PME les partenaires privilégiés des distributeurs dans la mise en œuvre des stratégies de différenciation et d'innovation " (p 56).

Pour notre part, nous avons identifié 6 motifs incitant les distributeurs à collaborer avec des PMI :

#### 1/ Restaurer les marges commerciales

L'évolution de la législation (la loi GALLAND interdisant la vente à perte et loi RAFFARIN réglementant l'implantation des surfaces de vente de plus de 300 m carrés) et la raréfaction des lieux à haut potentiel ont conduit les distributeurs à se concentrer sur la rentabilisation du parc existant. La recherche du prix le plus bas a exacerbé la concurrence horizontale (producteurs/producteurs, distributeurs/distributeurs) et la concurrence verticale (producteurs/distributeurs) puisque les distributeurs tentent de répercuter la nécessaire baisse de prix sur leurs fournisseurs. Il s'ensuit un cercle vicieux qui rend la situation intenable de part et d'autre. Cette situation a été aggravée par le développement des maxidiscomptes, ("hard discounters " du type Lidl, Norma, Ed ...) qui sensibilisent encore plus les consommateurs à la variable prix. A. TORDJMAN (1999) pense que le passage à l'Euro va encore accroître la concurrence, les différences de coût d'achat risquent d'atteindre 40% et on peut par ailleurs craindre une inflation des importations parallèles. Or le trade marketing permet d'atténuer les conflits producteurs-distributeurs pour restaurer leurs marges. Si les marques fortes permettent de créer du trafic sur le lieu de vente, de conserver la clientèle, elles sont généralement peu rentables pour le distributeur. E. TILL, cité par M.DUPUIS et E. TISSIER DESBORDES dans leur ouvrage en 1994, déclarait que les contremarques, et plus généralement les MDD permettent de restaurer les marges.

#### 2/ Développer la compétitivité par les coûts

Collaborer avec ses fournisseurs permet dans certains cas de réduire les coûts de transaction, de partager les coûts d'information, de communication, et surtout de réduire les coûts d'achat et de distribution des produits grâce à une meilleure maîtrise de la logistique. Selon M. DUPUIS et E. TISSIER DESBORDES (1994), il s'agit là d'un des gisements de productivité les plus importants dans la filière, de l'ordre de 2 à 3% selon P.KOTLER.

### 3/ Se différencier de la concurrence pour fidéliser sa clientèle

Pour Olivier GERADON DE VERA "Les sources de progrès du chiffre d'affaires résident désormais pour les enseignes dans l'augmentation du panier et surtout dans la fidélisation de leurs clients " (1999, p 133). Or le consommateur est saturé, blasé, méfiant et versatile. Les distributeurs pour se différencier et fidéliser leur clientèle n'ont d'autre choix que de collaborer avec leurs fournisseurs pour bénéficier de produits exclusifs. En effet, l'offre dans les grandes surfaces est identique et située à un même niveau de prix. Les distributeurs ne peuvent se distinguer que grâce à leur propre marque ou grâce l'offre de fournisseurs régionaux. Les PMI permettent donc de personnaliser l'offre des distributeurs en fonction de l'enseigne et de la zone de chalandise.

### 4/ Donner une âme aux enseignes

Les marques de distributeurs (MDD) souffrent d'un déficit d'image, de sens, décelé par DUPUIS et TISSIER DESBORDES (1994), mais aussi par BERTHELOT et LEVY(1998), par J.N.KAPFERER (1999), et confirmé par l'institut FOURNIER en 1999. D'après les derniers résultats communiqués par le cabinet d'étude, deux tiers des personnes interrogées estiment pouvoir se passer des MDD, malgré tous les efforts consentis par les enseignes pour animer leur marque. Ainsi PROMODES avec "Reflète de France ", LECLERC avec "Nos régions ont du Talent " et SYSTEME U avec "Le Savoir des Saveurs " etc. ont développé une gamme spécifique pour y remédier. Mais pour acquérir une crédibilité suffisante pour rassurer le consommateur sur la qualité de leurs produits, ils ont intérêt à s'associer à des PMI en couplant leur marque (qui joue alors le rôle de marque ombrelle). En effet, les producteurs régionaux bénéficient de cette image de produits authentiques, du terroir et goûteux.

### 5/ Compenser l'affaiblissement probable des MDD

Les MDD risquent d'être affaiblies lors du passage à l'Euro : l'écart de prix entre MDD et grande marque sera perçu comme plus faible. Selon TORDJMAN (1999), le poids des grandes marques internationales devrait alors augmenter, les consommateurs risquent en effet d'être désorientés par le changement de monnaie et pourraient être rassurés par la reconnaissance de leurs marques habituelles.

### 6/ Améliorer la qualité des produits commercialisés

Les producteurs et distributeurs ont désormais conscience que la qualité perçue par le client est celle de la chaîne de valeur, donc de son maillon le plus faible. Le consommateur évalue l'offre globale [bien et services associés] et ne cherche pas à identifier la contribution de chaque intervenant dans le produit final. Aussi, en cas de déception, le client pourra assimiler l'article à l'enseigne, dans la mesure où elle est responsable de la sélection des produits. Cela affectera l'image qu'il a de l'enseigne, dans le meilleur des cas il demandera réparation, plus grave, il est susceptible de se détourner de son magasin. Selon Marc FILSER(1998) le point de vente est un vecteur d'information puissant qui permet de réduire le risque à l'achat. Il indique que les MDD légitiment le distributeur et permettent d'accroître la confiance des consommateurs pour leur vendre des produits et services complémentaires (assurances, voyages, crédits, ...). Les distributeurs ont donc tout intérêt à n'apposer leur marque que sur des produits de bonne qualité. Or la plupart de ces produits sont sous-traités.

## **SECTION 2 : PRATIQUES ET LIMITES DES COLLABORATIONS**

### **2.1. Elles semblent réservées aux grandes entreprises**

Le marketing conjoint n'est pas un simple phénomène de mode : le département Trade Marketing de CARREFOUR comptait 5 personnes en 1998 et les exemples de collaboration mercatique entre producteurs et distributeurs fourmillent, y compris dans des domaines stratégiques. Par contre, les exemples de collaboration avec de plus petites structures semblent beaucoup plus rares. Nous formulons 3 hypothèses pouvant expliquer ce phénomène :

1/ Il est plus facile de "se vendre " auprès de la distribution en tant que marque nationale forte. Le producteur bénéficie d'une forte notoriété et d'une meilleure image que le challenger auprès des consommateurs (plus claire et plus riche). Nous qualifions ces produits "d'incontournables " car le client peut être plus fidèle à la marque qu'à l'enseigne, et changer de magasin s'il ne trouve pas son produit habituel.

2/ Les PMI souffrent d'un certain nombre de handicaps par rapport aux grandes entreprises dans leurs rapports avec la grande distribution :

- Elles ne sont pas en position de force pour négocier (Cf. PORTER) du fait du faible CA qu'elles représentent aux yeux du distributeur et parce qu'elles disposent rarement de marques fortes. Elles ont une stratégie plus court terme que les grandes entreprises, moins de visibilité, du fait de leur manque de fonds propres. Elles sont donc plus fragiles.
- Elles disposent de peu de moyens pour innover.
- Elles subissent une dépendance plus forte par rapport à leur environnement. Il y a concentration des risques car le poids relatif de chacun de leur client est beaucoup plus lourd que pour une grande entreprise, les conséquences en cas d'échec lors du lancement d'un produit, en cas de déréférencement, de problème de qualité sur une référence, etc. sont plus graves que pour une grande entreprise.
- Elles disposent de moins de moyens pour étudier le marché car le coût d'accès à l'information (exemple : abonnement à un panel) est généralement prohibitif.
- Selon D.MASSERAN, category manager, la mercatique associée est chronophage (1998) et nous pensons que les PMI sont plus souvent en sous effectif qu'en sur effectif...

3/ Les PMI restent méfiantes, les dirigeants craignent de perdre leur autonomie. Selon Jérôme BEDIER, Président de la FCD "les producteurs ont peur de se faire bouffer " (cité par PARIGI, 1999, p 48). Il semble qu'il y ait, de part et d'autre, un manque de volonté, par peur de perte de pouvoir pour les uns, et par crainte de perte d'autonomie pour les autres. Les PMI semblent craindre notamment que les distributeurs s'approprient leurs innovations. Ce frein pourrait être exacerbé dans une PMI dirigée par un "leader visionnaire ", tel que décrit par l'école Entrepreneuriale.

## **2.2. Les grands distributeurs collaborent avec certaines PMI**

Nous avons identifié de multiples raisons pouvant expliquer cela :

1/ Une PMI peut posséder une marque forte dominant son segment de marché et devenir incontournable. C'est le cas par exemple d'EBLY sur le marché du blé gourmet. La PMI gagne alors du pouvoir lors des négociations et le distributeur peut préférer la collaboration à l'affrontement.



2/ Une PMI peut détenir le brevet d'un produit innovant, exclusif. Nous pensons qu'elle compense parfois le manque de moyens financiers par plus de dynamisme et de créativité. Selon MACMILLAN ET FARMER (1979), les PMI présenteraient effectivement une plus grande aptitude à innover qu'une grande industrie, une meilleure capacité à saisir les opportunités : s'engager et se dégager rapidement d'une niche. L'une des spécificités des PMI, qui constitue probablement un FCS, est la forte implication des dirigeants du fait de leur identification à leur entreprise.

3/ Une PMI bénéficie généralement d'une grande souplesse d'adaptation, est plus réactive qu'une grande entreprise et souffre moins de résistance au changement. Dès 1912, SCHUMPETER a démontré que la structure organisationnelle simple des PME était leur principal atout, permettant, entre autres, des prises de décision plus rapides que dans des grosses structures. Ceci a été confirmé par C.LEGER en 1995 et par MAC MILLAN et FARMER qui précisent que le personnel des PMI est plus mobile que celui d'une grande entreprise.

4/ La communication-coordination-concertation devrait être globalement plus facile qu'avec une grande entreprise ("les 3C " d'Henri SAVALL, qu'il considère comme une des 6 composantes de la performance sociale, 1991). Cette qualité permet une adaptation plus facile aux exigences du distributeur et à moindre coût du fait de la réduction des "coûts cachés ".

5/ Les tarifs des PMI locales sont quelquefois très attractifs. Selon J.VIGNY(1997), les produits des PMI peuvent être proposés aux GMS à des prix inférieurs à ceux des grandes marques compte tenu de la modicité de leur budget publicitaire et parfois de la proximité géographique.

6/ Les PMI servent de contre-pouvoir par rapport aux grandes marques. En effet, elles permettent aux distributeurs de réduire leur dépendance vis à vis des leaders en diversifiant les sources d'approvisionnement. E. COLLA et M. DUPUIS (1997) notent plusieurs tendances : les MDD vont encore gagner des parts de marché, notamment parce qu'elles permettent de dégager plus de marge que les marques nationales (confirmé notamment par C CHAIN, 2000). Les marques d'enseigne sont de moins en moins de simples copies des marques leaders, aussi doivent-elles être innovantes pour justifier la réduction de la différence de prix avec les marques nationales. Aussi un distributeur peut-il souhaiter contribuer au développement d'une jeune entreprise pour bénéficier au mieux de son savoir-faire et de sa capacité d'innovation, et en faire, en quelque sorte, son poulain !

7/ La collaboration et la promotion d'une PMI locale peuvent être valorisantes pour une enseigne, perçue alors comme une "entreprise citoyenne ". Certaines enseignes communiquent sur leur contribution au maintien des PMI en France : que ce soit CARREFOUR, qui vante sa collaboration avec 500 entreprises partenaires, PROMODES et sa gamme Reflets de France développée en collaboration avec des industriels régionaux, ou Intermarché qui a basé une campagne presse sur ses engagements : les accords de partenariat signés avec 1200 PME. Il est fréquent que les MDD soient produites par des PMI ; c'est le cas de la majorité des produits CARREFOUR. Encore faut-il sortir du discours, prouver la réalité de la collaboration. S'agit-il de collaboration ou de sous-traitance ? Car la tentation est grande de se positionner comme enseigne citoyenne, le marketing éthique étant un atout à la vente... 7/ La collaboration et la promotion d'une PMI locale peuvent être valorisantes pour une enseigne, perçue alors comme une "entreprise citoyenne ". Certaines enseignes communiquent sur leur contribution au maintien des PMI en France : que ce soit

CARREFOUR, qui vante sa collaboration avec 500 entreprises partenaires, PROMODES et sa gamme Reflets de France développée en collaboration avec des industriels régionaux, ou Intermarché qui a basé une campagne presse sur ses engagements : les accords de partenariat signés avec 1200 PME. Il est fréquent que les MDD soient produites par des PMI ; c'est le cas de la majorité des produits CARREFOUR. Encore faut-il sortir du discours, prouver la réalité de la collaboration. S'agit-il de collaboration ou de sous-traitance ? Car la tentation est grande de se positionner comme enseigne citoyenne, le marketing éthique étant un atout à la vente...

### **2.3. Les rapports fournisseurs distributeurs sont avant tout des rapports de force**

La plupart des collaborations sont plutôt des pseudo collaborations, à l'avantage du distributeur uniquement. Les "contrats de coopérations commerciales" ne sont, de fait, que des engagements de participation financière des fournisseurs aux frais des distributeurs. Selon D BONET (1999) "le distributeur se présente comme le leader du canal qui instaure non pas une coopération verticale mais une coordination des flux." (p 186) Le rapprochement des acteurs est selon cet auteur temporaire. Le type de collaboration que nous évoquons suppose une relation équilibrée entre les partenaires ou du moins profitable aux deux parties ! Il nous semble que la presse professionnelle des distributeurs enjolive la nature des relations et affiche un optimisme naïf ; à moins qu'il ne s'agisse d'une volonté délibérée d'embellir la réalité afin de rassurer les responsables des PMI et de les inciter à se lancer dans l'expérience... Les expériences de collaborations sont généralement des opérations ponctuelles qui ne sont pas intégrées dans la stratégie de l'enseigne. D'ailleurs, sur 65 opérations de trade marketing suivi par C.CHAIN, 32 "ont été vues par le distributeur comme un coup, sans réelle connivence avec un projet marketing..." (1997, p 10). Dans certains cas les PMI ressortent même fragilisées et sans avoir amélioré leur image (cas de rupture d'un contrat de production sous MDD).

D'après les théories de L.J. ROSENBERG et L.W. STERN (1971) et selon la théorie du comportement des agents, la distribution est un lieu de convergence de comportements d'acteurs mus par des intérêts contradictoires. De fait, les occasions de conflits sont plus fréquentes que les occasions de coopération. Par exemple, on peut s'étonner que les contrats cadre n'engagent pas le distributeur sur un prix et n'impliquent pas un volume de vente minimum, alors qu'ils obligent le producteur à travailler exclusivement avec une enseigne. Autre exemple, en cas de retard de livraison, certains distributeurs font pression sur les fournisseurs grâce à un certain nombre de stratagèmes : mise en place de pénalités de retard voire de pénalités de manque à gagner. Ce dernier aspect est beaucoup plus litigieux puisque le manque à gagner est un élément subjectif (ROSENBERG L.J., STERN L.W., 1971). Les fournisseurs sont parfois déréférencés abusivement et sans préavis. Tous ces dysfonctionnements ont été dénoncés lors des assises de la distribution en janvier dernier.

Nous expliquons la prédominance des rapports de force de 2 façons :

1/ Le risque perçu par l'acheteur est faible (cas des produits banals, offre diversifiée, il est facile de remplacer le fournisseur). La négociation est donc à dominance distributive, conflictuelle, elle porte essentiellement sur le prix et les coûts d'approvisionnement.

2/ La rentabilité immédiate prime pour satisfaire les actionnaires des enseignes. Et après avoir extrait l'essentiel des savoir-faire spécifiques du producteur, le distributeur peut chercher à maximiser sa marge même s'il est conscient de mettre en péril la PMI.

## **SECTION 3 : PERSPECTIVES ET ESSAIS DE PRECONISATIONS**

### **3.1. Il existe des cas des collaborations réussies**

Nous croyons que les PMI peuvent réussir à collaborer avec la grande distribution. Sur ce point nous nous appuyons sur les théories de l'Ecole Relationnelle, qui insiste sur le bénéfice des alliances pour les 2 parties, qu'elles soient concurrentes ou complémentaires dans la filière (ANASTASSOPOULOS, BLANC, NIOCHE, RAMANANTSOA, 1985, OMAHE, 1985). Certains dirigeants de PMI se félicitent des relations qu'ils ont avec les grands distributeurs. C CHAIN (2000) affirme même que les enseignes sont fidèles à leur PMI fournisseur de leur marque propre dans 95% des cas. Même si l'on se situe dans le cas présent dans le domaine du discours, on peut raisonnablement penser que parmi les entreprises qui collaborent depuis de nombreuses années avec les GMS (23 PME travaillent avec CARREFOUR depuis 1976), il y en a qui parviennent effectivement à équilibrer les échanges. D BONET est parvenue à démontrer que " le discours des acteurs permet d'observer -et reflète- les relations de pouvoir conflit et coopération dans le canal "(1999, p 213) .Bien que de nombreux chercheurs aient témoigné de leur difficulté à obtenir des informations tant auprès des distributeurs que des producteurs sur leurs relations (on révèle difficilement les clés du succès et il est douloureux d'avouer et d'analyser un échec...), nous espérons confirmer cette hypothèse au cours de nos recherches, notamment grâce à l'étude clinique de quelques PMI partenaires et d'entretiens semi-directifs auprès de responsables des relations avec les fournisseurs des principales enseignes de distribution. Nous veillerons notamment à interroger des centrales " directives " et des centrales " ouvertes " (selon la terminologie utilisée par A AMINE, A FADY et S PONTIER, 1997).

De l'avis de Jérôme BEDIER, Président de la FCD, "la distribution ne peut se passer d'un réseau actif et dynamique de PME capables d'innover et de fournir des produits diversifiés[...] Les enseignes font aujourd'hui un travail de diversification, de segmentation, d'amélioration qualitative de l'offre, de transparence de l'information sur la traçabilité des produits[...] tout cela demande que nous ayons en amont des PME actives. " La caution du distributeur auprès des banques est un soutien qui permet aux industriels d'investir dans du matériel de production, de conditionnement, etc. donc d'aider au financement de leur croissance. C'est en cela que les acteurs de la grande distribution peuvent véritablement aider les PMI à être plus efficaces.

### **3.2. Conditions d'une collaboration réussie**

Selon D BONET (1999) les distributeurs étant en position de force vis à vis de leurs fournisseurs, les stratégies coopératives auront plus de chance de " s'enraciner " si elles sont initiées par eux, confortant de la sorte leur leadership. La situation nous semble cependant différente pour les PMI IAA. Nous pensons qu'elles doivent prendre l'initiative de collaborer car, d'une part c'est un moyen de se distinguer de la pléthore de fournisseurs et de mieux maîtriser le processus de collaboration, d'autre part, il est peu probable que les enseignes " pensent à elles " ! Idéalement, elles doivent cibler les enseignes potentielles en fonction de leur proximité par rapport à leur image, leur culture et en fonction de l'ouverture d'esprit des dirigeants et de leurs habitudes de collaboration. C'est l'un des FCS du trade marketing identifiés en 1996 par Alfred et Annie ZEYL. En priorité, les PMI devraient contacter les enseignes qui privilégient un assortiment local. Ceci suppose de monter un dossier diagnostic

pour qualifier le partenaire potentiel, identifier les types de collaborations possibles et les interlocuteurs privilégiés.

Selon G PACHE (1997) les PME ont intérêt à produire sous marque de distributeur, cela facilite les référencements ultérieurs et augmente les chances de pérenniser la relation. De même, A AMINE, A FADY et S PONTIER (1997) ont étudié les procédures de référencement des nouveaux produits. Il ressort notamment de leurs recherches une absence de consensus sur les critères de sélection et les modèles d'évaluation utilisés par les acheteurs de la grande distribution. (p 35) Au delà du produit, c'est la qualité des relations entre les acteurs qui influencera la facilité de référencement d'un produit nouveau. Ils citent PELLEGRINI et ZANDERIGHI qui affirment qu'un fournisseur déjà référencé a en effet 50% de chance de voir son nouveau produit accepté contre 20% dans le cas contraire ; sans compter que le processus de référencement s'en trouvera rallongé... En bref " la qualité et la longévité de la relation entre distributeur et producteur apparaissent comme deux principales sources d'avantage concurrentiel et de performance des deux partenaires. "

Lors de l'élaboration du contrat, le représentant de la PMI veillera à bien délimiter la portée de la collaboration et les engagements réciproques (espace géographique, produits et actions concernées, durée, règles d'évolution du contrat et marge de manœuvre selon les résultats obtenus, ...) Le cahier des charges doit être un véritable engagement, pour travailler dans un climat de confiance mutuel et dans la sérénité. Les contrats de collaboration doivent porter sur une durée minimum de 1 an, voire 3 ans s'il s'agit d'un partenariat nécessitant de lourds investissements. Nous pensons indispensable de mettre en place des tableaux de bord de pilotage [16] pour identifier toute dérive dans la collaboration et y remédier au plus vite. D'ailleurs, A et A ZEYL insistent sur la nécessité de prévoir et de définir au préalable les règles de résolution des conflits. La formalisation du plan de trade marketing contribue à réduire les zones d'incertitude (Cf. CROZIER). De même, clarifier les engagements permet de mobiliser les énergies des acteurs, d'augmenter la cohérence des stratégies des deux partenaires, d'augmenter la cohérence interne du projet, et facilite l'intégration du projet au sein du plan marketing des acteurs. Il est souhaitable d'impliquer l'ensemble du personnel et les directions des 2 parties.

On retrouve certaines de ces conditions de succès chez C.LEGER Pour elle, la réussite d'un partenariat s'appuie sur 4 éléments : complémentarité, clarté des objectifs, réciprocité (équilibre des intérêts) et confiance. En effet, elle précise sur ce dernier point que "les coûts de transaction - définis par O.E. WILLIAMSON (1985)- dépendront directement du degré de confiance réciproque établi entre les entreprises " (C.LEGER, 1995, p26). Ce dernier indique en effet que les alliances "sont plus coûteuses à établir dans une société où il existe une confiance limitée que dans une société où règne une grande confiance. " (O.E.WILLIAMSON 1994, p 354).

MORGAN et HUNT (1994), ont étudié les mécanismes de coopération au sein des canaux de distribution et plus particulièrement l'engagement dans la relation et la confiance. Il ressort de leurs travaux 5 antécédents à la collaboration : le coût de sortie de la relation, le bénéfice de la relation, les valeurs partagées, la communication et les comportements opportunistes [17]. Selon eux, " un canal peut être gouverné sur la base du pouvoir mais [...] une relation durable exige que le pouvoir soit accepté, ce qui sera d'autant plus réalisable que l'exercice du pouvoir sera limité. Dans ce cas c'est la confiance qui devient la clé de la stabilité de la relation, et donc du canal, dans le long terme. " (FILSER, 2000). BALATZIAN (1997) a une vision assez proche : selon lui, les critères de réussite sont le partage d'objectifs, l'équilibre des échanges et

la confiance. Pour INGHAM (1994), la confiance est également un élément déterminant dans le processus d'apprentissage. Nous retiendrons donc que la confiance est un préalable indispensable à toute collaboration, d'autant plus qu'elle nécessite le partage de l'information. Raoul GRAF, Jean PERRIEN et Line RICARD (1998) précisent qu'elle précède et résulte de la relation acheteur/vendeur. Ils sont parvenus à démontrer que la confiance était un prédicteur de comportement et proposent de l'utiliser comme outil de mesure de l'état de la relation. Marc FILSER (1998) insiste également sur le fait que la confiance se construit au fur et à mesure des transactions réussies. Nous pouvons élargir ses propos portant initialement sur les rapports distributeurs/consommateurs, aux relations producteurs/distributeurs.

Un grand nombre de chercheurs et de praticiens s'accordent à dire qu'il est préférable de nouer des relations sur le moyen et le long termes plutôt que de collaborer ponctuellement. Pour donner tout le poids à cette collaboration, il est important d'intégrer le Trade-Marketing à la stratégie, et de le dissocier des achats pour éviter un conflit sur la négociation commerciale.

Les parties en présence devront toujours rechercher une solution gagnant-gagnant, rechercher des solutions équilibrées, sous peine de mettre en péril la qualité de leurs relations. Par exemple, d'après un industriel patron d'une PMI IAA, les PMI doivent éviter les stratégies de double marque, toutes à l'avantage du distributeur. En effet, ce dernier met davantage en avant sa marque ombrelle, ainsi il enrichit son image alors que celle des producteurs associés n'est pas forcément valorisée et n'a pas gagné en notoriété.

Enfin, il peut être pertinent de faire précéder la collaboration verticale avec un distributeur par une collaboration horizontale entre fournisseurs, afin d'atteindre une taille suffisante pour équilibrer les forces en présence. En effet si l'on se réfère à la théorie des jeux (VON NEUMANN et MORGENSTEIN, 1947), il est parfois préférable de s'associer plutôt que d'alimenter une lutte concurrentielle uniquement destructrice.

## **CONCLUSION**

Myriam MANZANO et Marie-Christine DRUGEON-LICHTLE sont parvenues à vérifier lors d'une investigation qualitative que les relations producteurs-distributeurs évoluaient vers la coopération. Sans nier l'existence de rapports de forces entre les deux parties, "en dehors de la négociation on constate le développement d'un certain partenariat" (1999, p 30). En effet, "le trade marketing ou l'Efficient Consumer Response [...] ont permis une amélioration de la relation entre les fabricants et les distributeurs, pour réduire les coûts de fonctionnement du canal et apporter une plus grande satisfaction au consommateur final. [...] Il est aujourd'hui admis que les deux partenaires peuvent trouver avantage à la coopération" (p 29).

De même Alain Charles MARTINET indique que "l'observation montre le développement considérable de diverses formes de coopérations interentreprises, depuis la classique sous-traitance jusqu'aux accords plus modernes de franchise, l'appel à des partenaires qualifiés constitue souvent un facteur essentiel de compétitivité" (1983, p 197). Il les qualifie de stratégies d'impartition (Cf. P.Y.BARREYRE, 1968) et les définit comme "des manœuvres de coopération entre plusieurs partenaires, disposants de potentiels complémentaires et désireux de concrétiser des synergies potentielles." La cotraitance (partage de la fabrication) est l'une des stratégies d'impartition identifiées par A.C.MARTINET particulièrement bien adaptée à

notre problématique. Il énumère les avantages et les inconvénients possibles de l'impartition comparée à l'intégration verticale :

**AVANTAGES** : l'impartition permet de réduire les coûts, d'utiliser sa capacité d'investissement sur des domaines plus rémunérateurs, apporte plus de flexibilité, simplifie l'organisation donc permet une meilleure maîtrise de la stratégie par rapport à la mission de base, facilite certaines diversifications, permet de s'ouvrir sur l'environnement et de développer des synergies commerciales, économiques, technologiques, financières, etc.

**INCONVENIENTS** : l'impartition soumet les partenaires à une situation de dépendance, peut cacher et précéder une manœuvre d'absorption, l'impartiteur risque de passer à côté d'avantages concurrentiels précieux détenus par le partenaire ou peut perdre un élément d'exclusivité.

On veillera donc à respecter les plus élémentaires règles de prudence tant à la signature du contrat qu'au suivi des relations.

Mais alors que ces auteurs s'intéressent aux relations entre grandes entreprises, une firme de plus petite taille peut-elle devenir partenaire d'un grand distributeur ?

Les PMI IAA doivent-elles collaborer avec la grande distribution ?

A cette question fondamentale et volontairement ambiguë, nous répondons deux fois oui. D'une part parce qu'elles y seront presque obligées, d'autre part parce que c'est dans leur intérêt de prendre les devants pour mieux maîtriser le processus de collaboration.

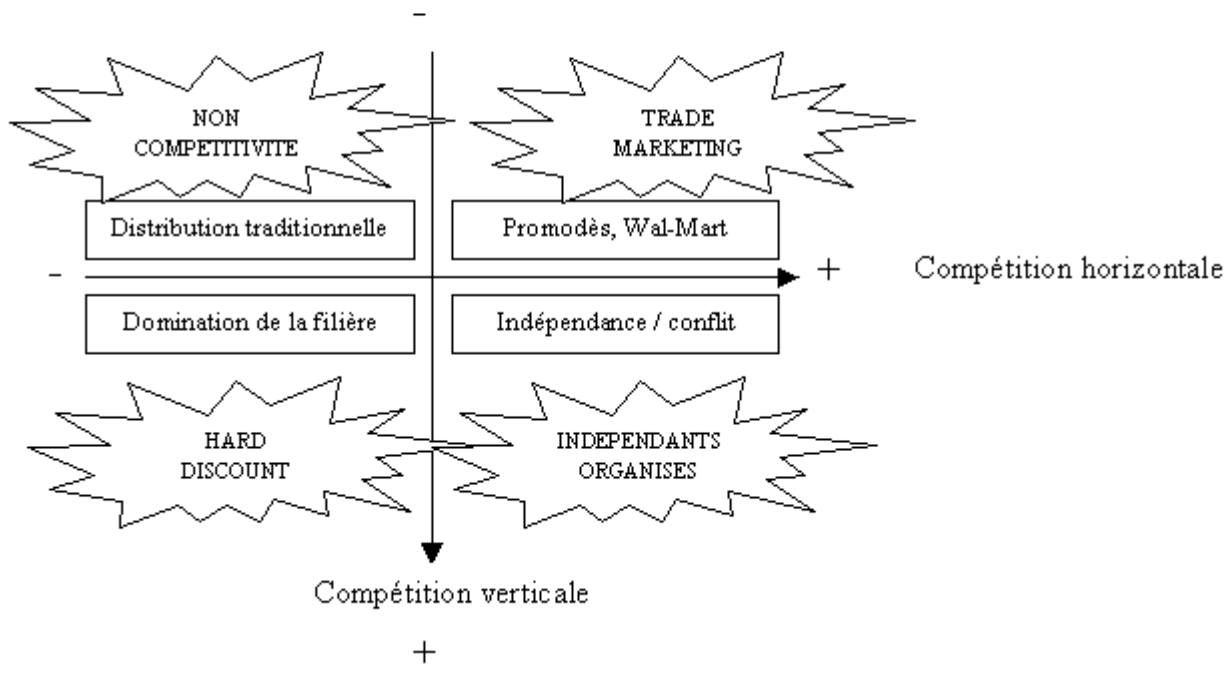
La plupart des PMI IAA doivent chercher à collaborer avec les GMS et dépasser les a priori qu'elles peuvent avoir vis à vis de celles-ci afin de rechercher les sources de partenariat. Nous pensons que dans le cas contraire la probabilité qu'elles puissent rester indépendantes est très faible, à moins d'envisager un partenariat avec une entreprise concurrente, ou mieux, complémentaire (ex : EBLY et MARS).

Nous avons présenté dans cet article un certain nombre de conditions qui nous semblent être déterminantes pour réussir une collaboration. Certaines ont pu être vérifiées lors de travaux antérieurs, d'autres devront être validées par nos recherches. L'ensemble de ces préconisations trouvera alors toute sa valeur.

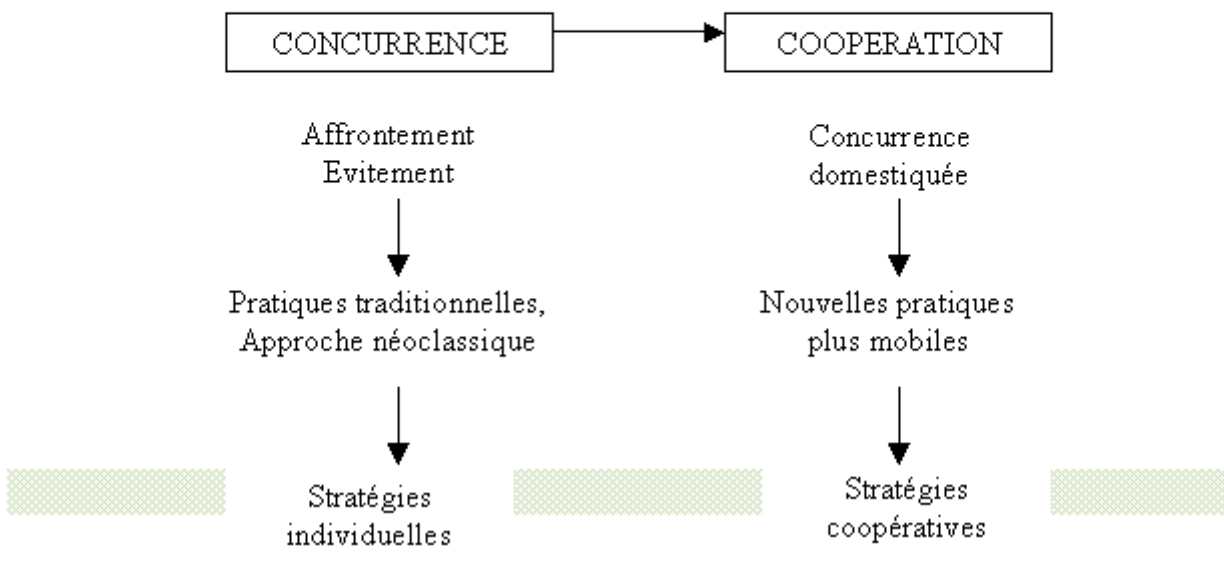
Par contre, il nous semble qu'il puisse y avoir un travers grave en cas de collaboration réussie: la PMI risque d'être absorbée par un concurrent du fait qu'elle a établi un lien privilégié avec la grande distribution. En effet, c'est un moyen rapide pour s'approprier l'avantage concurrentiel obtenu par la collaboration ! ...

Enfin, Georges BARDOU(1997) retrace dans sa thèse l'historique du commerce et des conflits producteurs-distributeurs. Il met en exergue l'alternance des prises de pouvoir rythmée par l'évolution des formes de distribution. Nous pensons que la balance, actuellement en faveur des distributeurs, pourrait basculer du côté des industriels grâce au développement du commerce électronique. En effet, Internet devrait permettre aux producteurs de réduire leur dépendance vis à vis de la grande distribution et remettre en cause les coûts de transaction. De plus, la vente directe est un moyen de tester l'accueil du produit et donc de rassurer les distributeurs sur l'adaptation du produit à la demande.

**ANNEXE 1**  
**RELATIONS PRODUCTEURS / DISTRIBUTEURS**  
**QUATRE TYPES DE STRATEGIE**  
M.DUPOIS, E TISSIER DESBORDES 1994



**ANNEXE 2**  
**PASSAGE D'UNE LOGIQUE INDIVIDUELLE DE CONCURRENCE**  
**A UNE LOGIQUE INTERACTIVE DE COOPERATION**  
Catherine LEGER 1995



## BIBLIOGRAPHIE

- AMINE A., FADY A et PONTIER S., (1997), "L'acheteur professionnel de la distribution face aux produits nouveaux : pour une nouvelle approche", Recherches et Applications en Marketing, vol 12, N°2/97, 23-38.
- ASKENASI B. (1999), "les PME peuvent faire mieux en grande distribution ", Libre Service Actualité, 1648, 14/10/1999.
- BALANTZIAN G. (1997), "l'avantage coopératif, le partenariat, la coopération, l'alliance stratégique ", Paris, Editions d'Organisation.
- BARDOU G.(1997), "les relations producteurs-distributeurs dans le système alimentaire français ", thèse en Sciences de Gestion, Montpellier 1.
- BAYLE N. (1999), "la conserve de légumes se concentre ", L'Usine Nouvelle, 2706, 21/10/1999, 40
- BONET D.(1999), "Conflit et coopération dans le canal de distribution : l'analyse du discours des acteurs comme révélateur des comportements stratégiques ", thèse en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II).
- BENDAOUH H. (1999), "marques de distributeurs, ne plus jouer les seconds rôles", Libre Service Actualité, 1657, 16 décembre 1999, 92-94.
- BENDAOUH H. et BICARD D.(2000), "dossier produits frais ", Libre Service Actualité, 1663, 10/02/2000, 52-59.
- CHAIN C. (1997), "le trade marketing à l'épreuve des faits ", Revue Française de Gestion, 165, 5,1997/, 5-10.
- CHAIN C. (2000), "les produits des distributeurs : leurs sous-marques deviennent des marques de distributeur ", Revue Française du Marketing, 176, 5, 2000/1, 87-92.
- CHINARDET C. (1994), "le Trade-Marketing ", Paris, Editions d'Organisation.
- CRISTOFARI J.C. (1998), "où en est le trade marketing aujourd'hui ? ", Marketing Magazine, 35, décembre 1998, 48-52.
- COLLA E. et DUPUIS M.(1997), "le défi mondial du bas prix ", Meaucé, Publi Union.
- COUSTEAU L. (2000), "tentatives de conciliation ", enjeux janvier 2000, 50-54.
- DUPUIS M. et TISSIER DESBORDES E. (1994), "trade marketing, mode ou nouvelle approche des relations fournisseurs-distributeurs ", Décision Marketing, mai 1994.
- DUPUIS M. et TOLEDANO J. (1994), "distribution française, les défis de l'an 2000 " working paper ESCP, 1994/122, 59 p.
- FEDERATION DES ENTREPRISES ET ENTREPRENEURS DE FRANCE (FEEF) (1999), Trait-d'Union, 7, juillet 1999.
- FILSER M. (1985), "la dynamique des circuits et formules de distribution ", thèse en Sciences de Gestion, Montpellier 1.
- FILSER M. (1994), "le comportement du consommateur ", Dalloz, Paris.
- FILSER M. (1998), "confiance et comportement des consommateurs ", in Economies et Sociétés, Sciences de Gestion, Série SG, 8-9/1998, 279-294.
- FILSER M. (2000) chapitre 2 de l'ouvrage coordonné par FABBE-COSTE N., COLIN J et PACHE G., "Faire de la recherche en logistique et distribution ? ", Cahors, Vuibert, collection FNEGE.
- GARETS (des) V. (1992), " La relation distributeur-fournisseur à l'heure des nouvelles technologies ", Revue Française de Gestion, septembre-octobre 1992, 117-123.
- GERADON DE VERA O. (1999), "transparence de l'information : un jeu gagnant-gagnant ", Revue française de Gestion, N°124, juin-juillet-août, p 133.
- GRAF R., PERRIEN J. et RICARD L. (1998), "la confiance : son statut et sa valeur



normative ", Université du Québec à Montréal, working paper, WP UQAM, 1998/13.

JEAN C. (1998) " les marques de distributeurs : vers de nouvelles relations entre producteurs et distributeurs ", Décisions Marketing, N°15, septembre-décembre 1998, p 47-57.

KAPFERER J.N. (1999), "La marque enseigne et son avenir ", Revue française de Gestion 124, juin-juillet-août 1999, 122-127.

LEGER C. (1995), "le partenariat entre grandes entreprises et PME : expérience ou stratégie ? ", Economie et Société, série Sciences de Gestion, 21, 5/1995, 7-29.

MANZANO M. et DRUGEON-LICHTLE M.C. (1999), "la coopération entre producteurs et distributeurs : une évolution sous conditions ", Décisions Marketing, 17, Mai-Août 1999, 29-35.

MARTINET A.C. (1983), "stratégie ", Vuibert Gestion, Paris. .

MORIN P. (1985), "Le management et le pouvoir ", Editions d'Organisation, Brive.

PACHE G (1995), " La sélection des PME par les détaillants français : une perspective stratégique et logistique ", Gestion 2000,N°3, mai-juin 1997, 147-160.

PARIGI J.(1999), "partenariats, un processus irréversible", Libre Service Actualité, 1657, 16 décembre 1999, 47-48.

ROSENBERG L.J., STERN L.W. (1971), " Conflict Measurement in the Distribution Channels ", Journal of Marketing Research, Vol. 8, November, p. 437-443.

SAPORTA B. (1986), "L'univers des PME et leurs comportements", working paper, WP IAETOU 86/56, IAE Toulouse.

SAVALL H. et ZARDET V. (1991), "maîtriser les coûts et performances cachés - le contrat d'activité périodiquement négociable ", 2ème édition, Paris, Economica.

TORDJMAN A. (1999), "les distributeurs, les industriels et l'Euro ", Revue Française de Gestion, 124, Juin - juillet - août, 128-132.

VIGNY J. (1997), "la distribution, structures et pratiques ", 2ème édition, Paris, Dalloz.

WALDMAN C.(1999), "efficacité et limites du category management ", Revue française de Gestion 124, juin-juillet-août 1999, 115-121.

WILLIAMSON O.E. (1994), "les institutions de l'économie ", Paris, InterEditions.

ZEYL A. et A. (1996), "le Trade-Marketing ou la nouvelle logique des échanges producteurs-distributeurs ", Paris Vuibert.

ZEYL A. et A. (1998), "Le trade marketing en question", Revue Française du Marketing, N°167, 1998/2, 65-76.

[1] Collaboration " vraie ", supposant un certain équilibre dans les relations.

[2] Satisfactory business practice always entails a two-way relationship.

[3] Nous nous intéresserons aux entreprises comptant entre 50 et 200 salariés.

[4] Source : PHB consultants / panel international, cité par Bruno ASKENASI dans le LSA N°1648 du 14/10/1999

[5] Comptes de la nation 1998, INSEE résultats

[6] Part de marché des centrales d'achat en France en 1988, source : AC Nielsen / Origine : distriboock linéaires.

[7] cités par Jallais dans l'Encyclopédie de Gestion, tome 1, 2ème édition, p 266

[8] Source : PHB consultants / panel international, cité par Bruno ASKENASI, Libre Service Actualité, N°1648, 14/10/1999.

[9] Marge arrière : remises, réductions de prix ou toute participation financière du fournisseur aux charges du distributeur, qui ne sont pas intégrées clairement dans le prix mais qui contribuent à développer la marge du distributeur (ex : ristournes pour maintenir la présentation de l'intégralité d'une gamme).

[10] Voir annexe 1 "Relations producteurs/distributeurs, quatre types de stratégies".

[11] Partenariat : tout mode de collaboration stratégique, impliquant sur le moyen ou long terme, nécessitant un haut niveau de confiance entre les parties engagées. Il relève de la stratégie car les objectifs et les moyens sont décidés sur le moyen et long terme.

[12] M.FILSER a démontré que "le contexte de consommation du produit, défini par le statut des

consommateurs et la fréquence de consommation pouvait expliquer les achats d'un même produit sous marque de distributeur ou sous marque de producteur. " FILSER M. (1994), "le comportement du consommateur ", Dalloz, Paris, p 216.

[13] On pourra se reporter à l'annexe 2 : " Passage d'une logique individuelle de concurrence à une logique interactive de coopération ".

[14] Selon Y.BARBIEUX, ex PDG de Neslé France, le budget nécessaire pour faire connaître un produit alimentaire en France serait de l'ordre de 20 millions de francs de budget de publicité par an pendant 5 ans. Cité par J.VIGNY, in "la distribution, structures et pratiques ", 2ème édition, Dalloz, Paris 1997

[15] cité par PARIGI J., "partenariats, un processus irréversible", Libre Service Actualité 1657, 16/12/1999, p48

[16] Le tableau de bord est un système composé d'indicateurs. Un indicateur est un clignotant "appelant un acte décisif lorsqu'il s'allume, autrement dit lorsqu'un écart est enregistré entre la réalité mesurée et l'objectif. ", SAVALL H. et ZARDET V., "maîtriser les coûts et performances cachés - le contrat d'activité périodiquement négociable ", 2ème édition, Economica, Paris, 1991, page 67.

[17] pour plus de détails, se reporter à la thèse de D BONET, 1999.