



Les voies de la coopération entre PME et grande distribution

Karim Messeghem

Maître de conférences
CUREGE
Université de Franche-Comté

karim.messeghem@univ-fcomte.fr

Résumé :

Cette contribution s'intéresse aux relations entre PME et grande distribution. Si une logique d'affrontement semble dominer, des voies de coopération sont envisageables. Les marques de distributeur peuvent constituer le théâtre de cette coopération. Les distributeurs peuvent s'appuyer sur le savoir-faire des PME pour concevoir et réaliser leurs produits. Au-delà de la recherche d'efficience, les distributeurs cherchent à accroître leur légitimité. La théorie néo-institutionnelle fournit un cadre d'analyse permettant de comprendre ce phénomène.

PME, Grande distribution, coopération, opportunisme, isomorphisme, marque de distributeur

Introduction

L'analyse des relations entre producteurs et distributeurs montre que des coopérations existent en particulier dans les domaines de la logistique (Paché et des Garets, 1997), des marques de distributeur (Filser et al., 2001). Celles-ci ne sont pas réservées aux seules grandes entreprises. La marque « *Reflets de France* » lancée en 1996 par le groupe Promodès en est une parfaite illustration. Plus d'une centaine de PME régionales ont en effet été associées au lancement de cette gamme de produits. A côté de ces exemples réussis de coopération, subsiste une logique d'affrontement entre producteurs et distributeurs qui a conduit le législateur à intervenir notamment pour assurer la protection des fournisseurs, avec plus ou moins de succès. Ainsi, la loi Galland (1996) a conduit paradoxalement à fragiliser les fournisseurs en favorisant la dérive des marges arrières qui représentaient selon l'ANIA, en 2003 31,5 % du chiffre d'affaires net facturé¹.

Dans ce contexte, on peut s'interroger sur les motivations des distributeurs pour s'engager dans des partenariats avec leurs fournisseurs. La recherche d'efficience ne justifie pas à elle seule de telles pratiques. Il semble que les distributeurs cherchent également à travers les exemples réussis de coopération à renforcer leur légitimité auprès des consommateurs et de l'Etat. L'objectif de cet article est de montrer que la recherche de légitimité des distributeurs constitue une justification aux relations de coopération nouées ces dernières années avec des PME.

D'un point de vue théorique, nous allons mobiliser les travaux classiques sur le pouvoir au sein du canal de distribution (Stern et al., 1996). Nous montrerons qu'ils méritent d'être enrichis par le cadre néo-institutionnel (Meyer et Rowan, 1977, DiMaggio et Powel, 1983 ; Scott, 1995). Le secteur de la distribution constitue en effet un champ organisationnel (Organizational field) au sens de DiMaggio et Powel caractérisé par un fort isomorphisme. Grewal et Dharwadkar (2002) défendent cette thèse en soulignant le manque de travaux dans cette direction. Comme le notent ces auteurs, les travaux ont eu tendance à privilégier une lecture économique en sous-estimant l'influence de l'environnement institutionnel.

Nous proposerons tout d'abord une analyse du contexte concurrentiel. Nous mettrons en évidence la vulnérabilité des PME dans leurs relations avec la grande distribution tout en soulignant une forme d'indépendance due à la recherche de différenciation des distributeurs. Nous présenterons ensuite les enjeux institutionnels des relations entre PME et grande distribution. Nous envisagerons enfin les voies de la coopération en nous centrant sur les marques de distributeur (MDD). Nous analyserons plus précisément le cas de produits « *Reflets de France* ».

1- Analyse du contexte concurrentiel

1.1- Un renforcement de la dépendance

Au cours des trente dernières années, la grande distribution alimentaire a accru son pouvoir et est même parvenue à renverser les relations de dépendance avec ses fournisseurs en privilégiant une stratégie de domination par les coûts. Pour Dahl (1957), le pouvoir renvoie à la capacité d'un agent « *à obliger un autre agent à adopter un comportement que cet agent*

¹ Panel d'entreprises réalisant un chiffre d'affaires de 5 Mds € (hors MDD et premiers prix), pour un chiffre d'affaires total du secteur de 134 Mds € en 2002.

n'aurait pas spontanément choisi ». Frazier (1999) insiste sur la dimension potentielle dans l'exercice du pouvoir, ce qui le conduit à adopter une approche contingente. Ainsi, pour cet auteur, pouvoir et coopération ne sont pas nécessairement antinomiques. La mesure du pouvoir au sein du canal de distribution peut se faire en faisant référence soit aux sources de pouvoir soit à la dépendance (Filser et al., 2001).

L'analyse par rapport aux sources de pouvoir s'inscrit dans le prolongement des travaux de French et Raven (1959). Dans la relation entre PME et grande distribution alimentaire (GDA), les principales sources de pouvoir sont :

- l'expertise : le développement des MDD par le biais de la co-traitance voire de l'intégration permet de maîtriser les contraintes de production et de définir précisément le coût de revient des produits.
- l'information : les distributeurs disposent d'un accès privilégié à l'information qui concerne aussi bien le comportement des consommateurs. Leur rôle d'intermédiation leur offre une proximité avec les consommateurs, renforcée par le succès des cartes de fidélité.
- la récompense : les distributeurs peuvent par exemple proposer à certains de leurs fournisseurs la mise en oeuvre de contrats garantissant une durée ou un volume d'affaires.
- et la sanction : même si la réglementation protège de plus en plus les fournisseurs en matière de déréférencement, les distributeurs conservent la possibilité de mettre un terme à la relation. La sanction peut toutefois être graduée en fonction notamment du nombre de produits proposés par le fournisseur.

Le pouvoir peut également être appréhendé en termes de dépendance. L'analyse des situations de dépendance est abordée par Pfeffer et Salancik (1978) dans leur théorie de la dépendance des ressources. Selon ces auteurs, la volonté d'acquérir des ressources crée des relations de dépendance entre les organisations. Pour gérer ces relations, l'entreprise peut soit essayer de maîtriser les ressources critiques pour réduire sa dépendance, soit essayer d'exercer un contrôle sur les ressources qui accroissent la dépendance des autres organisations vis-à-vis d'elle. L'entreprise va donc chercher à renforcer son pouvoir sur son environnement en contrôlant certaines ressources. Pour apprécier la dépendance, Marchesnay (1979) suggère de retenir trois indicateurs : **la concentration du flux d'échange** qui représente la part relative du flux d'échange, **la substituabilité**, c'est-à-dire la possibilité pour l'acheteur de trouver rapidement d'autres sources d'approvisionnements et **l'essentialité** qui exprime le lien entre la survie de l'entreprise et le flux d'échange.

L'analyse de ces variables permet de souligner le fort niveau de dépendance des PME face à la grande distribution. Ces vingt dernières années ont été marquées par un processus de forte concentration. Cette stratégie motivée par une recherche de taille critique a permis à la grande distribution d'accroître son pouvoir de négociation. Le développement des centrales d'achat a eu pour effet de modifier les relations entre la grande distribution et les producteurs. Entre 1996 et nos jours, le nombre de grandes centrales d'achat a diminué de moitié en passant d'une douzaine à six (Tableau 1). Cette concentration observée dans le secteur de la grande distribution indique que la part du chiffre d'affaires réalisée avec une enseigne peut très vite devenir importante (Paché, 1996). Ainsi, une PME peut facilement réaliser plus de 20 % de son chiffre d'affaires avec un seul distributeur. Un **déréférencement** serait susceptible de remettre en cause la pérennité de l'entreprise d'autant que les autres distributeurs pourraient l'interpréter comme un signal négatif.

Tableau 1- Parts de marché des centrales d'achats (PGC et FLS)

Centrales d'achats	Carrefour	Lucie	EMC (Casino)	Auchan	ITM Entreprises	Provera (Cora)
Enseignes	Carrefour, Champion, Shopi, Ed	Centre E, Leclerc, Super U, Hyper U	Casino, Géant, Franprix, Leader	Auchan, Hyper Atac, Atac	Intermarché, Ecomarché, Comptoir des mousquetaires	Cora, Match
Part de marché en valeur en 2002 (1)	25, 2 %	24, 8 %	12,8 %	13,1 %	13,8, %	4,4 %

(1) Source LSA, n° 1822, juillet 2003.

Le renforcement de la dimension coercitive du pouvoir s'explique également par les stratégies poursuivies par les distributeurs. Les grands distributeurs ont eu tendance à privilégier une politique de domination par les coûts pour asseoir leur développement. Le prix est redevenu une arme concurrentielle ces dernières années en raison de la forte sensibilité des consommateurs à cette variable du mix. Cette sensibilité au prix explique d'ailleurs le succès du hard discount qui détient en France une part de marché de plus de 11 % en valeur sur l'ensemble produit de grande consommation et frais libre-service² (PGC et FLS). Si les grands distributeurs tels que Carrefour, Géant disposent de telles enseignes (ED, Leader Price), il n'en reste pas moins que cette offre des prix les plus bas se retrouve également au niveau des enseignes traditionnelles. Au plan tactique, la promotion devient un élément essentiel de la politique du distributeur.

La stratégie de domination par les coûts conduit les distributeurs à maîtriser leurs coûts d'acquisition et à améliorer leurs marges, ce qui peut se traduire pour les PME par des conditions de vente défavorables. En particulier, les pratiques de marges arrières, qui se sont généralisées avec la loi Galland « *sur la loyauté et l'équilibre des relations commerciales* » (1996), fragilisent les PME. Cette situation de domination peut favoriser l'apparition de comportements opportunistes.

1.2- Risque d'opportunisme

De nombreux travaux s'intéressent à l'opportunisme au sein du canal de distribution (Brown et al., 2000 ; Wathne et Heide, 2000) en s'appuyant notamment sur l'analyse des coûts de transaction (Williamson, 1975, 1985, 1991). Selon Williamson, l'opportunisme peut être défini comme la recherche de ses intérêts propres en utilisant des voies qui ne sont pas loyales et qui peuvent aller jusqu'à la tromperie. Il conduit à accroître les coûts de transaction.

L'opportunisme peut se manifester ex ante c'est-à-dire au cours de la phase de négociation. Les parties peuvent s'engager que ce soit en termes de délai, de qualité ou de coût tout en sachant qu'elles ne pourront pas tenir leurs obligations. Cette forme d'opportunisme due à une asymétrie informationnelle fait référence au problème de sélection adverse (Akerlof, 1970). Pour un distributeur, le danger lors du référencement d'une PME réside dans la difficulté d'apprécier la capacité de cette entreprise à proposer des volumes suffisants ou une qualité homogène. L'opportunisme ex post qui apparaît au cours de l'exécution du contrat correspond à un problème de hasard moral (Akerlof, 1970). Il peut se manifester lorsque l'un des

² Source LSA, Etude TNS-Secodip, N° 1813, mai 2003.

partenaires est amené à réaliser des investissements spécifiques. Ces investissements concernent des actifs physiques ou humains consacrés à une relation particulière et difficilement redéployables. Si une PME accepte de fabriquer des produits sous marque de distributeur, cette entreprise va sans doute devoir s'inscrire dans une logique de croissance en réalisant des investissements pour accroître son échelle de production. Il lui sera donc difficile de sortir de la relation car elle supportera une contrainte en termes de volume de production. Il lui faudra maintenir un niveau d'affaires suffisant pour rentabiliser ses équipements. Cette PME pourra être victime d'un comportement post-contractuel opportuniste. Le distributeur pourra en effet négocier, voire imposer, des conditions moins favorables en termes de coûts d'achat, sachant que son fournisseur est enfermé dans la relation. Cette situation favorable à l'expression de l'opportunisme du distributeur constitue également pour celui-ci une protection contre l'opportunisme de son fournisseur. Ce dernier sera en effet poussé à adopter un comportement loyal pour éviter tout déréférencement.

Pour Wathne et Heide (2000), il existe de nombreuses stratégies de gouvernance pour gérer l'opportunisme. Les solutions classiques pour réduire l'opportunisme peuvent consister notamment en l'intégration verticale ou en la mise en place de systèmes de contrôle. Elles concernent aussi bien les PME que la grande distribution comme le suggère le tableau suivant.

Tableau 2- L'opportunisme dans la relation entre PME et grande distribution

	PME	Distributeur
Risque	Rupture de la relation	Qualité, Délai
Solutions	Développer un système de distribution (Franchise, Vente directe) / Autres modes de distribution / Exportation	Intégration / Mise en concurrence des fournisseurs / dispositifs de contrôle

Pour les distributeurs, la solution la plus facile passe par une mise en concurrence des fournisseurs. Le recours à des contrats périodiquement renouvelables permet ainsi de mettre sous tension les fournisseurs. Pour réduire l'opportunisme, le distributeur peut également supporter lui-même des investissements spécifiques. Il existe quelques cas d'intégration verticale comme l'illustre l'encadré suivant. L'intégration vise à bénéficier d'une proximité entre les lieux de production et les lieux de vente et à assurer une meilleure traçabilité des produits. De plus, la compétence développée dans le domaine de la production peut être mise à profit pour contrôler les sous-traitants en termes de coûts et de qualité.

Encadré 1 : Cas d'intégration verticale

Intermarché pratique l'intégration verticale en particulier dans les domaines de la viande, des produits de la mer et de la pâtisserie industrielle. La transformation alimentaire dégage un chiffre d'affaires de 1,2 milliard d'euros ce qui représente 5% de l'ensemble des activités du groupement. Dans les secteurs de la viande, sa filiale SVA (Société Vitréenne d'Abattage) comprend 18 sites industriels dont quatre dédiés à la transformation. Dans le secteur de la pêche, le groupe d'indépendant est devenu l'un des premiers armateurs en France. Il détient notamment quatre usines de transformations dont deux dédiées à la marque Capitaine Cook rachetée en 1988. En 2003, il a décidé de se lancer dans la pâtisserie industrielle à partir d'une unité située en Ile-et-Vilaine qui comprend deux cents salariés et qui fabriquera chaque année 1 200 tonnes de gâteaux et autres pâtisseries.

Pour se protéger de l'opportunisme des PME, les distributeurs s'appuient également sur des dispositifs de contrôle et d'incitation. Le contrat peut être un moyen de se protéger en cas de défaillance du fournisseur. Le contrat peut ainsi prévoir des sanctions en cas de non respect de

certaines clauses³ (Paché et des Garets, 1997). La durée du contrat et en particulier le caractère renouvelable peut constituer une forte incitation. Le groupe Auchan propose par exemple aux PME deux types de contrat : les contrats de deux ans et les contrats dynamiques de chiffre d'affaires. Les distributeurs peuvent inciter leurs fournisseurs à envoyer un signal qui témoigne de la fiabilité du produit. Ce signal peut prendre la forme de l'adoption d'un système de management de la qualité de type ISO 9000 ou d'une certification produit. La grande distribution sera sans doute d'autant plus encline à travailler avec des entreprises certifiées que cela lui permettra de réduire les contrôles et audits qu'elle exerce sur ces entreprises. Pour harmoniser les démarches d'audit, les distributeurs ont développé avec leurs homologues allemands la norme IFS (International Food Standard). L'IFS permet la réalisation d'audits standardisés et la reconnaissance mutuelle des audits réalisés (un site internet centralise les données relatives aux sites audités, www.food-care.info).

Les PME ne disposent pas des mêmes ressources pour réduire le risque d'opportunisme de leurs partenaires. Elles peuvent sortir de la relation en privilégiant d'autres modes de distribution. Cette stratégie d'évitement peut se concevoir en particulier pour des entreprises qui réalisent des produits hauts de gamme pour lesquels il existe des modes de distribution alternatifs qui vont de l'épicerie fine au commerce électronique.

La théorie des coûts de transaction se révèle particulièrement adaptée pour comprendre la dimension conflictuelle dans les relations entre PME et grande distribution. Elle fait cependant l'objet de nombreuses critiques qui concernent notamment la place accordée à l'opportunisme (Ring et Van de Ven, 1994 ; Ghoshal et Moran, 1996). Elle conduit ainsi à négliger l'importance de la confiance dans les relations interentreprises. Or, pour que les entreprises continuent à innover, à proposer des produits originaux, cela suppose de dépasser les relations transactionnelles et de s'inscrire davantage dans des relations de coopération (Dwyer et al., 1987 ; Dyer et Sing, 1998 ; Frazier, 1999). Il peut ainsi naître une forme d'interdépendance entre les PME et la grande distribution liée à la volonté de ces derniers de concilier domination par les coûts et différenciation. Les distributeurs cherchent à limiter les comportements versatiles des consommateurs en mettant en place des dispositifs de fidélisation et en différenciant leurs assortiments. Les marques de distributeurs peuvent être utilisées pour se différencier d'autant plus qu'elles représentent selon les produits plus de 20 % de part de marché (Filser et al., 2001). La grande distribution peut avoir intérêt à référencer des produits proposés par des PME dans la mesure ces produits qui présentent un caractère typique ou innovant contribuent à renforcer l'originalité de l'assortiment des distributeurs.

Cette première partie nous a permis de souligner la fragilité des PME dans leurs relations avec la grande distribution alimentaire. Nous avons néanmoins montré qu'il pouvait exister une forme d'interdépendance entre ces deux formes d'organisation. Nous allons à présent montrer que la recherche de légitimité peut constituer un puissant moteur de la coopération entre PME et grande distribution.

2- Les enjeux institutionnels

Nous proposons de retenir une lecture sociologique pour justifier le développement de relations de coopération. La coopération proposée à des PME peut en effet être interprétée

³ Paché et des Garets (1997) citent une des clauses du contrat rédigée par Auchan concernant les retards de livraison : « Dans le cas d'une non-livraison à date de tout ou partie de la marchandise, Auchan se réserve le droit d'annuler tout ou partie de l'ordre concerné, ou de l'accepter en réclamant le versement d'une indemnité de retard évaluée en pourcentage de la valeur de la marchandise non livrée à date ».

comme une recherche de légitimité de la part de la grande distribution. Grewal et Dharwadkar (2002) suggèrent également de s'appuyer sur le cadre néo-institutionnel pour comprendre les relations interentreprises au sein du canal de distribution.

2.1- Une recherche de légitimité

Le secteur de la grande distribution alimentaire peut être considéré comme un champ organisationnel (organizational field) au sens de DiMaggio et Powell (1983). Pour ces auteurs, un champ organisationnel peut être défini comme un domaine reconnu de vie institutionnelle qui comprend des organisations comme « *les fournisseurs clés, les consommateurs de ressources et de produits, les agences de régulation et les autres organisations qui produisent des services ou des produits similaires* » (DiMaggio et Powell, p. 148). Il est à rapprocher de la notion d'industrie proposée par Porter (1980) même si il la dépasse puisque l'accent est mis aussi bien sur les forces concurrentielles que sur les forces institutionnelles. DiMaggio et Powell (1983) montrent que les organisations qui appartiennent à un champ organisationnel ont tendance à se ressembler. Pour décrire ce processus d'homogénéisation, ces auteurs utilisent un concept écologique : l'isomorphisme. Les changements de pratiques observés au sein du secteur de la grande distribution laissent penser qu'il existe un fort mimétisme.

Pour DiMaggio et Powell (1983), l'isomorphisme peut être concurrentiel ou institutionnel. L'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1977) s'intéresse uniquement à la première forme qui selon DiMaggio et Powell n'est pas suffisante pour expliquer l'évolution moderne des entreprises. Selon eux, « *organizations compete not just for resources and customers, but for political power and institutional legitimacy, for social as well as economic fitness* » (p. 150). L'isomorphisme dans un champ organisationnel n'est donc pas lié exclusivement à une quête d'efficacité, mais il répond également à une recherche de légitimité qui est au cœur de l'isomorphisme institutionnel. D'après DiMaggio et Powell, cet isomorphisme peut être coercitif, mimétique ou normatif.

- L'isomorphisme coercitif a deux origines. Il s'explique tout d'abord par les pressions formelles et informelles exercées sur une organisation par les autres organisations desquelles elle dépend. Cette première origine correspond aux explications proposées par la théorie de la dépendance des ressources. L'isomorphisme coercitif s'explique ensuite par les attentes culturelles de la société dans laquelle l'organisation évolue. DiMaggio et Powell font référence à l'environnement légal qui est susceptible d'affecter le comportement des organisations. La grande distribution subit les pressions exercées par l'Etat à travers par exemple la loi Galland (1996) et la loi sur la nouvelle régulation économique⁴ (2001). Un consensus s'est dessiné dans la profession pour que la loi Galland soit aménagée pour en supprimer ses effets pervers. Les marges arrières constituent en effet une pratique qui s'est généralisée dans les relations entre producteurs et distributeurs. L'ANIA (Association nationale des industries alimentaires) et la FCD (Fédération des entreprises du commerce et de la distribution) ont ainsi proposé une recommandation (2002) visant à limiter la progression des marges arrières et à renforcer les promotions et les avantages commerciaux destinés aux consommateurs. Le législateur est intervenu dans ce débat avec la circulaire Dutreil (2003) qui considère implicitement que la régulation par la profession n'est pas suffisante pour stabiliser la progression des marges arrières.

⁴ La loi NRE prévoit la création de la commission d'examen des pratiques commerciales (article 51). « *La commission a pour mission de donner des avis ou formuler des recommandations sur les questions, les documents commerciaux ou publicitaires, y compris les factures et contrats couverts par un secret industriel et commercial et les pratiques concernant les relations commerciales entre producteurs, fournisseurs, revendeurs qui lui sont soumis* ».

Encadré 2- La circulaire Dutreil (J.O n° 121 du 25 mai 2003)

Ce texte a pour objet de préciser le cadre juridique de l'action administrative, qui résulte de la loi Galland et de la loi sur les nouvelles régulations économiques. Il réaffirme le principe de l'interdiction de revente à perte. Le principal objectif de ce texte est de mettre un terme à la dérive des marges arrières. Ce texte vise également d'après son promoteur à protéger les PME : *« En réalité ce sont les 8 000 PME représentant 90 % des fournisseurs de la distribution qui ont le plus souffert de cette dérive : elles n'ont pas, comme certains grands groupes, la capacité de répercuter dans leurs prix de vente les augmentations de coopération commerciale qui seraient demandées par les enseignes. Ce sont donc d'abord les PME qui bénéficieront du rééquilibrage de la négociation que la circulaire souhaite encourager »* (Renaud Dutreil, LSA, N° 1818, juin 2003).

Pour plaider sa cause, la grande distribution souligne le rôle qu'elle joue dans le développement des PME en leur proposant un large accès au marché national et international.

- L'isomorphisme mimétique s'observe en situation de forte incertitude. Les organisations peuvent être tentées d'imiter une organisation qui semble avoir réussi ou qui bénéficie d'une forte légitimité. Dans l'agroalimentaire, les crises liées à la sécurité alimentaire ont conduit les distributeurs à privilégier de nouvelles filières telles que la filière bio. Pour renforcer la confiance des consommateurs, la plupart des distributeurs proposent également des gammes de produits traditionnels du terroir : *« Reflets de France »* (Carrefour-Promodes), *« Nos régions ont du talent »* (Leclerc) ou encore *« Le savoir des saveurs »* (Système U). Le succès de la marque *« Reflets de France »* a sans doute incité les concurrents du groupe Promodès à proposer des MDD dans ce domaine. La grande distribution accroît ainsi sa légitimité en assurant la promotion de produits réalisés par des PME locales.

- L'isomorphisme normatif s'explique par ce que DiMaggio et Powell nomment la professionnalisation des organisations. Les professionnels d'une organisation à l'autre partagent un certain nombre de références, de cadres théoriques dans la mesure où ils ont fréquenté les mêmes écoles et les mêmes universités. Cette proximité et cette socialisation sont renforcées dans le cadre des associations professionnelles qui jouent un rôle important dans la diffusion d'idées et le développement de certaines pratiques. La FCD met en avant dans sa communication les coopérations réussies entre PME et grandes enseignes. Ces associations contribuent au développement de réseaux de paires qui favorisent l'échange d'expériences. Carrefour et Auchan sont membres de l'association Partenariat France qui regroupe une trentaine de groupes français internationaux. Ils mettent à disposition de PME leur expérience à l'international. Ce type de collaboration renforce l'image d'entreprise citoyenne que certaines enseignes essaient de promouvoir et contribue à légitimer certaines de leurs actions comme l'illustre l'encadré suivant.

Encadré 3- La PME instrument de légitimité

Les distributeurs Auchan et Casino ont créé ensemble en novembre 2002 la société IRTS (International Retail and Trade Services). Cette société est chargée de négocier des prestations de services avec leurs 100 plus grands fournisseurs. Il s'agit de répondre à la demande des fournisseurs pour développer de nouveaux produits dans le cadre d'opérations promotionnelles communes. IRTS n'est pas présentée comme une nouvelle centrale d'achat, mais comme un rapprochement avec les fournisseurs qui doit permettre notamment au niveau européen une harmonisation des prix à la baisse. Auchan et Casino évoquent une autre justification permettant de renforcer la légitimité de cette opération. Cette structure vise également à proposer un accompagnement aux PME dans les 26 pays où ils sont présents.

Ces pressions institutionnelles ont conduit les distributeurs à nouer des accords de coopération avec des associations professionnelles représentant les PME. Les accords passés avec la FEEF sont révélateurs de la quête de légitimité des distributeurs.

2.2- Le développement d'accords de coopération avec des PME

Les distributeurs français ont développé des accords avec des associations professionnelles. La Fédération des entreprises et des entrepreneurs de France (FEEF) a signé huit accords de coopération. Le premier a été conclu avec Carrefour en janvier 2000. L'objectif est de favoriser le partenariat entre distributeurs et PME. Les différentes formes d'isomorphisme justifient le développement de tels accords. Il s'agit notamment de répondre aux pressions politiques et sociales qui visent à protéger le tissu des PME. Ces accords qui n'ont pas une portée contractuelle doivent plutôt être considérés comme des guides de bonnes pratiques.

Certains distributeurs utilisent ces accords comme une véritable tribune. Ils insistent sur l'idée que les PME peuvent constituer un rempart contre les assauts des grandes multinationales. Ils dénoncent le plus souvent les accords de gamme et d'assortiment passés avec les leaders qui pénalisent le développement des PME. Les accords signés avec E. Leclerc et avec le groupement des Mousquetaires sont très vindicatifs dans ce domaine. Pour E. Leclerc, l'accord vise à « *favoriser l'émergence de nouveaux acteurs, l'accès aux linéaires à d'autres fournisseurs et proposer ainsi aux consommateurs une offre diversifiée, véritable alternative aux produits des grands leaders* » (Accord FEEF / E. Leclerc : Engagements réciproques PME / Commerce, p. 2). Le groupement des Mousquetaires va plus loin dans son analyse en soulignant que « *sur la plupart des marchés importants, deux fournisseurs, le plus souvent mondiaux, détiennent plus de 60 % de part de marché. C'est le cas dans le chewing-gum, le café, les shampoings, les lessives, les biscuiteries, les alcools etc... où deux à quatre intervenants au plus se partagent la quasi-totalité d'un marché devenu mondial* ». (Charte concernant l'éthique des relations commerciales entre le groupement des Mousquetaires et la FEEF, p. 1).

Dans ces accords, les distributeurs rappellent l'importance des PME dans la construction de leur assortiment. Ils incitent leurs fournisseurs à faire découvrir leurs nouveaux produits. La grande distribution cherche à bénéficier du potentiel entrepreneurial des PME à travers leur capacité à développer de nouveaux produits. Une étude menée par Panel International pour la FCD⁵, montre que 49 % des innovations lancées en 2003 l'ont été par des PME. La grande distribution a besoin de renouveler ses produits pour faire face à la recherche de variété des consommateurs et au raccourcissement du cycle de vie des produits. La recherche de différenciation s'exprime également au niveau des marques de distributeurs (MDD). La grande distribution ne peut pas être force de proposition en termes d'innovation pour l'ensemble de ses produits. Elle est ainsi amenée à s'appuyer sur les compétences de ses fournisseurs. Si les PME ont une capacité à innover, elles ne disposent pas toujours des moyens suffisants pour l'exploiter. La grande distribution peut ainsi offrir à des PME l'opportunité de tester leurs nouveaux produits et de les faire découvrir à un large marché.

Le partage de l'information est au cœur de ces accords. Les distributeurs exigent d'avoir des informations de la part de leurs fournisseurs pour apprécier leur degré de dépendance. Il est demandé aux fournisseurs de signaler toute modification de la part d'affaires qui conduirait à une situation de dépendance économique ou à un accroissement de celle-ci. Les distributeurs s'engagent à proposer des informations relatives à l'évolution des marchés. Système U a mis

⁵ Panel International, Etude FCD 2003, 3^{ème} rencontre PME Commerce : Mieux travaille ensemble, Paris, 2004.

en place en 2003 des revues de marché. Les fournisseurs bénéficient au cours de ces rencontres d'informations chiffrées sur leurs parts de marché, sur le potentiel de Système U et sur ses attentes en termes de produits MDD. Monoprix s'engage à « *communiquer en amont l'ensemble des contraintes et des coûts inhérents globalement à la mise en œuvre et au suivi des MDD (y compris l'ensemble des frais afférents à la qualité), pour permettre à la PME de les intégrer dans son analyse de la valeur* ». L'échange d'information suppose que les PME adoptent certains outils. Les distributeurs incitent leurs fournisseurs à s'engager dans certaines méthodes. Ainsi, dans l'accord passé avec Monoprix, il est demandé aux PME de s'efforcer d'adopter des systèmes EDI. Dans le prolongement de ces accords, des réflexions ont été lancées dans le domaine de la logistique pour améliorer les taux de service à partir d'approches de type ECR (*Efficient Consumer Response*).

Le tableau suivant synthétise les principaux engagements pris par les distributeurs et les PME.

Tableau 3 – Accords FEEF / grande distribution

	des PME	des distributeurs
Engagements de la part	- Informer des innovations - Informer dès lors que la part du CA réalisée avec l'enseigne varie de 10 % (si cette part représente plus de 20 % du CA) - Informer de toute modification significative dans la composition du capital - Fournir des conditions équitables par rapport aux autres distributeurs	- Informer sur les évolution du marché - Participer à la diffusion des produits locaux et/ou régionaux - Proposer des contrats pluriannuels - Réserver en priorité la fabrication des MDD aux PME - Favoriser l'amélioration de la circulation des flux d'information

Cette partie nous a permis de mettre en évidence les différents mécanismes institutionnels qui créent les conditions de relations de coopération entre producteurs et distributeurs. Les accords entre distributeurs et industriels en sont une illustration. Nous allons montrer à présent que les MDD peuvent donner l'occasion à la grande distribution de nouer des relations de partenariat avec des PME.

3- Les voies de la coopération : l'exemple des MDD

Après avoir rappelé les grandes évolutions en matière de marques de distributeur (MDD), nous nous arrêterons sur le cas « *Reflets de France* » qui constitue un exemple réussi de coopération entre grande distribution et PME. La construction de ce cas s'appuie sur des entretiens réalisés auprès du responsable de la marque « *Reflets de France* » et d'un industriel qui propose ce type de produit ainsi que sur de données secondaires.

3.1- L'évolution des MDD

Les MDD qui sont présentes en France depuis un siècle (Dépôt de la marque Casino le 7 avril 1904) sont devenues un véritable enjeu dans les relations entre producteurs et distributeurs au cours des années 1970. Les distributeurs ont souvent conçu les marques de distributeur (MDD) pour remettre en cause le pouvoir des grands producteurs. Par exemple, Leclerc, qui a longtemps été réservé face aux MDD, n'a réalisé des lancements dans un premier temps que

sur les marchés où la marque nationale leader atteignait plus de 20 % (Kremer, 2000). Les MDD font naître une interdépendance entre PME et grande distribution dans la mesure où plus de 80 % des références sont fabriquées par des PME.

Tableau 4 – Origine des MDD

	1999		2001		2003	
	Nombre de références en moyenne	%	Nombre de références en moyenne	%	Nombre de références en moyenne	%
Marques de distributeurs	2 099	100	2 495	100	2 737	100
Produits par :						
PME						
- françaises	1 528	72,8	1 755	70,5	1 888	69
- étrangères	384	18,3	445	18	524	19
Groupes						
- français	101	4,8	152	6	171	6,5
- étrangers	86	4,1	143	5,5	154	5,5

Source : Panel International, Etude FCD 2003, « *PME-Commerce : mieux travailler ensemble* », 2004.

Carrefour a lancé en 1976 les « *produits libres* » qui étaient caractérisés par l'absence de référence explicite à l'enseigne et par la simplicité du packaging. Il s'agissait de produits de première nécessité proposés à un prix bas. Ils s'inscrivaient dans une idéologie consumériste dont le credo était de lutter contre la vie chère. Lorsque ces produits ont été développés, la volonté était de revenir à l'essence du produit, à sa valeur utilitaire et fonctionnelle, en supprimant le discours qui l'accompagne (Heilbrun, 1998). La grande distribution a longtemps considéré que la principale attente des consommateurs était la recherche de produits bon marché. La grande distribution a assis son développement sur ce postulat (Moati, 1998). Il a favorisé l'émergence d'une forme particulière de MDD très proche des produits premiers prix.

Les distributeurs se sont progressivement écartés de cette idéologie en reconnaissant la dimension existentielle de la consommation. Dans ce paradigme, le produit ne se réduit pas à ses caractéristiques intrinsèques et la consommation ne doit plus être considérée comme une simple destruction (Boyer, 1999). La remise en cause de ce postulat se justifie dans le paradigme postmoderne (Maffesoli, 1999). Pour le postmodernisme, le consommateur évolue « *dans un monde de contradictions construit par ses productions de signes, engagés dans des construits non linéaires et dans des comportements improbables, contingents ou discontinus* » (Boyer, 1999, p 70). Le consommateur est plus difficile à cerner, il peut être qualifié de caméléon, voir d'entrepreneur (Rochefort, 1997). Plusieurs explications peuvent être retenues pour expliquer ce changement de comportement. Les premières tiennent à l'évolution des marchés qui se révèlent plus ouverts et plus transparents. Les consommateurs ont par exemple accès à une plus grande diversité de produits en particulier à des produits peu référencés grâce au commerce électronique. D'autres facteurs peuvent être avancés pour justifier l'infidélité et en particulier la recherche de variété (Aurier, 1991). Le consommateur peut changer de marque sans que cela ne traduise une diminution de la satisfaction à l'égard de celle-ci. Ce

comportement se justifie d'autant que le consommateur peut rechercher de la stimulation dans l'achat de ses produits.

La grande distribution a pris toute la mesure de ces évolutions en donnant un nouveau contenu à ses produits. La nouvelle génération de MDD est très éloignée des produits libres de Carrefour. Les distributeurs ont procédé à une extension de leur marque en couvrant de nouveaux domaines tels que les activités de service (Assurance, Crédit...) et en proposant des produits à haute technicité et à forte valeur ajoutée. Les MDD expriment dans certains cas des valeurs sociétales. Par exemple, Carrefour a développé une gamme Bio, de même Auchan labellise les produits issus de l'agriculture raisonnée. Ce type de politique qui mêle éthique et qualité ne peut se concevoir que dans le cadre de relations de coopération.

Les MDD ont connu un fort développement en termes de part de marché au cours des trente dernières années. Elles représentent aujourd'hui plus de 20 % des ventes avec de très grandes différences selon les catégories de produits. Pour Bon et Tissier-Desbordes (2000), le succès de ces produits s'explique par la prise de conscience des consommateurs au cours des années 90 que l'écart de prix demandé par le leader n'est plus justifié. Ce chiffre reste très en retrait comparé à la part de marché des MDD en Grande-Bretagne qui dépasse les 40 %. Les MDD sont donc susceptibles de connaître en France encore une forte progression grâce notamment à la nouvelle génération qui cherche à répondre aux nouvelles attentes des consommateurs en termes de variété, de garantie ou encore d'innovation. Les PME semblent en mesure de fabriquer ce type de produits. Ce choix a été réalisé par Promodès avec les produits « *Reflets de France* ».

3.2- Le cas des produits « *Reflets de France* » de Carrefour

La marque « *Reflets de France* » a été lancée en 1996 par Promodès et reprise par Carrefour lors de la fusion. L'offre comprend près de trois cents produits fabriqués par une centaine de PME. Ils sont caractérisés par une forte tradition locale et une forte référence au terroir. L'objectif était d'offrir à une clientèle intéressée par les produits du terroir une gamme transversale, facilement identifiable. Le développement de cette marque peut être interprété sous l'angle de l'isomorphisme institutionnel. Elle a été conçue comme une réponse à la filière qualité de Carrefour (isomorphisme mimétique). Dans un contexte marqué par une forte insécurité, les distributeurs ont proposé aux consommateurs des repères en matière de sécurité alimentaire et de retour à l'authenticité. Cette offre apparaît également comme un moyen pour améliorer l'image du distributeur auprès des pouvoirs publics et des consommateurs (isomorphisme coercitif) dans la mesure où elle valorise le patrimoine culinaire français et favorise l'activité de PME implantées localement. Ces produits régionaux ont connu un grand succès puisque le chiffre d'affaires est passé en quatre ans de 25 millions d'euros à 150 millions d'euros. Ils représentent aujourd'hui environ 315 M€ soit près de 2 % du chiffre d'affaires alimentaire en supermarchés et de 1,5 % à 1,8 % en hypermarchés.

Le lancement de la marque « *Reflets de France* » s'est accompagné d'une démarche marketing amont et aval. « *Reflets de France* » a été construit comme une véritable marque. Il s'agissait de remettre en cause l'idée que les marques de distributeurs pouvaient représentaient un volume d'affaires intéressant mais sans jamais bénéficier de reconnaissance. La nomination d'un chef de marque et d'un comité de marque permettait de tenir compte du caractère transversal de la démarche et d'en tirer profit. Le comité de marque rassemble toutes les compétences nécessaires au développement de la marque (marketing, qualité, achat, logistique). L'objectif était aussi de créer un sentiment d'attachement à la marque de la part des fournisseurs. Le chef de marque a lancé un club « *Reflets de France* » qui rassemble

environ la moitié des fournisseurs. Ce club de dirigeants vise à faciliter l'échange d'information en particulier dans les domaines de la qualité, de l'export, de la communication, du comportement du consommateur. Promodès a défini des critères rigoureux de sélection qui portent sur la qualité intrinsèque et extrinsèque du produit (notoriété et image du produit). La méthode de sélection des fournisseurs a été adaptée en privilégiant les dimensions qualitatives. Des entretiens sont réalisés par le chef de marque avec les dirigeants portant sur l'histoire de l'entreprise et du produit pour mettre en évidence la part d'imaginaire associée au produit. Le comité de marque examine les dossiers présentés par le chef de produit. Les propositions sont testées par un panel de consommateur et par un grand chef. Pour s'assurer de la fiabilité de l'outil de production et mesurer l'ampleur de la démarche qualité, des audits sont réalisés chez le fournisseur. Les analyses peuvent aller jusqu'à porter sur l'origine des matières premières.

Les entreprises qui proposent des produits « *Reflets de France* » présentent une forte hétérogénéité. Certaines sont très ancrées dans leur terroir tandis que d'autres ont su tirer profit de l'opportunité qu'offre le terroir. Cette diversité est liée au mode de sélection des fournisseurs. Un tiers d'entre eux travaillait pour Promodès au niveau régional, un autre tiers a été démarché par Carrefour et Promodès et pour le reste il s'agit de candidatures spontanées. Près de 90 % des fournisseurs répondent à la définition européenne de la PME⁶. On pourra noter qu'il s'agit surtout de moyennes entreprises qui disposent des capacités de production suffisante pour être présentes sur l'ensemble du territoire.

Tableau 5- Taille des entreprises fabriquant des produits « *Reflets de France* »

Micro [1 – 9]	PE [10 – 49]	ME [49 – 250]	GE Plus de 250
8,4 %	36,4 %	44 %	11,2 %

L'entreprise que nous avons rencontrée est une PME familiale de l'Est de la France. Elle propose un produit typique sous sa marque propre principalement dans le quart nord-Est en conciliant tradition et modernité. Elle s'est en particulier dotée d'une certification ISO 9001 pour renforcer la confiance de ses clients en matière de sécurité alimentaire. La grande distribution représente 80 % de son chiffre d'affaires et les produits « *Reflets de France* » 10 %. Cette PME, sollicitée par Carrefour, était prête à faire de la MDD à la condition que son produit ne soit pas dénaturé. Le principe de la marque « *Reflets de France* » est de ne pas revoir le concept, mais dans certains cas l'industriel est amené à l'adapter pour tenir compte des exigences des panels de consommateurs. Ce qui a également motivé le dirigeant dans son choix, c'est l'absence d'investissement spécifique. Cette entreprise ne dispose pas de service marketing, cette fonction est assumée par le dirigeant qui s'appuie sur des agences de communication. En proposant des produits sous MDD, il continue à bénéficier des avantages de l'externalisation. La marque « *Reflets de France* » peut être une source apprentissage interorganisationnel. Pour constituer son dossier, le dirigeant a été accompagné. Il a bénéficié d'informations précieuses sur l'évolution de son marché. Carrefour met également à sa disposition depuis 2004 des informations sur les sorties de caisse.

Si ce type de MDD présente pour le dirigeant de nombreux avantages, il reconnaît quelques dangers. Pour lui, ces produits peuvent constituer un obstacle au développement de la marque propre au niveau national. Sa diffusion se limitant au marché régional où elle bénéficie d'une

⁶ Entreprise de moins de 250 salariés, avec un CA de moins de 40 M€ ou un total bilan inférieur à 27 M€ et indépendante (recommandation du 3 avril 1996, JOCE, N° L 107/6).

forte notoriété. Les distributeurs préfèrent s'appuyer sur les MDD au niveau national. Le deuxième danger, c'est la dénaturation du produit pour satisfaire aux exigences des panels de dégustation. Selon le dirigeant interrogé, le produit risque de perdre son identité.

Le succès de la coopération peut être mesurée par la durée de la relation. Bien que les contrats ne soient pas pluriannuels et que le volet de la négociation commerciale ne fasse pas partie du champ de la coopération, peu de ruptures ont été observées. Les entreprises qui ont cessé de proposer des produits « *Reflets de France* » ne représentent environ que 5 % des fournisseurs. Les principales raisons sont l'absorption de la PME par un grand groupe, une dégradation de la qualité ou encore une décision de l'entreprise de privilégier d'autres voies de développement. Certains fournisseurs ont pu faire preuve d'opportunisme en s'engageant dans la relation pour mieux valoriser leur entreprise et la revendre par la suite. De même certains entreprises ont, une fois qu'elles ont été recrutées, eu tendance à investir et à perdre le côté traditionnel du produit. Ce dernier point souligne la fragilité de ce type de produit. Il s'agit en effet de trouver un équilibre pour le distributeur et le fournisseur entre une production qui conserve un caractère authentique et une large diffusion des produits.

Les produits « *Reflets de France* » apparaissent comme un exemple réussi de coopération entre distributeurs et PME. Les PME bénéficient d'informations privilégiées, d'une large diffusion de leurs produits. Cependant, cette relation semble fragile dans la mesure où ce marché connaît une stagnation et dans la mesure où les distributeurs réfléchissent à une rationalisation de leur assortiment. La volonté de revenir au discount renforce la menace qui plane sur cette marque.

Conclusion

Cette contribution nous a permis de souligner les enjeux d'une coopération entre PME et grande distribution. Nous avons montré que la lecture économique de cette relation ne permet pas à elle seule de comprendre pourquoi les distributeurs décident de nouer des partenariats avec certaines PME. La recherche de légitimité est apparue comme une forte motivation. Nous avons ainsi montré que les partenariats engagés avec certaines PME visent à améliorer l'image de la grande distribution vis-à-vis d'autres parties prenantes, en particulier les consommateurs et l'Etat.

Il est apparu que les MDD pouvaient constituer le théâtre d'une telle coopération. Elles ont en effet connu au cours de ces dernières années un fort développement marqué par un accroissement de la part de marché et une montée en gamme. Les nouvelles générations de MDD qui se positionnent au-dessus des grandes marques nationales en termes de qualité et de prix constituent une opportunité de coopération pour les PME. Ce type de relation n'est pas accessible à toutes les PME. Seules celles dont l'offre présente un caractère original en raison de sa typicité et de son caractère innovant se voient offrir une telle opportunité. Ce scénario favorable aux PME est susceptible d'être remis en cause par la propension actuelle des distributeurs à privilégier le discount. Elle pourrait conduire à mettre au second plan l'originalité de l'assortiment et donc l'offre des PME.

Bibliographie

- Akerlof, G., 1970, « The market for « Lemons »: Qualitative uncertainty and the market mechanism », *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84, p..
- Aurier Ph., « Recherche de variété un concept majeur de la théorie en marketing », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 6, N° 1, p. 85-106, 1991.
- Bon J. et E. Tissier-Desbordes (2000) « Fidéliser les clients ? Oui, mais... », *Revue Française de Gestion*, N° 127, Janvier-février, p. 52-60.
- Boyer A. (1999), « Un marketing sans paradigme ? », *Revue Française de Gestion*, 125, Septembre-octobre, p. 99-111.
- Brown J. R., C. S. Dev et D-J Lee (2000), « Managing Marketing Channel Opportunism: The Efficacy of Alternative Governance Mechanisms », *Journal of Marketing*, 64, 2, p. 51-65.
- Dahl R. (1957), « The Concept of Power », *Behavioral Science*, 2, p. 201-215.
- DiMaggio P. et W. Powel (1983), « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, 48, april, p. 147-160.
- Dyer J. et Singh H., « The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage », *Academy of Management Review*, Vol. 23, p. 660-679, 1998.
- Filser M., V. des Garets et G. Paché (2001), *La distribution : organisation et stratégie*, EMS, Colombelles.
- Frazier G. L. (1999), « Organizing and Managing Channels of Distribution », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 2, p. 226-240.
- French J. et Raven B. (1959), « The Bases of Social Power », in D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power*, University of Michigan Press, Ann Arbor (MI), p. 150-167.
- Ghoshal S. et Moran P. (1996), « Bad for Practice: A critique of the Transaction Cost Theory », *Advantage, Academy of Management Review*, 21, p. 13-47.
- Grewal R. et R. Dharwadkar (2002), « The Role of Institutional Environment in Marketing Channels », *Journal of Marketing*, 66, 3, p. 82-97.
- Hannan M. T. et J. H. Freeman (1977), « The Population Ecology of Organizations », *American Journal of Sociology*, 82, 5, 929-924.
- Heilbrun B. (1998), « Des produits libres à la consommation comme art de vivre : l'évolution du discours institutionnel de Carrefour (1976-1997) », *Actes du colloque E. Thil*.
- Kremer F. (2000), *Le rôle stratégique des marques de distributeurs dans les relations producteurs-distributeurs sur les marchés de biens de grande consommation*, Thèse de Sciences de Gestion.
- Maffesoli M. (1999), « Postmodernité : cadre d'analyse et application marketing », in B. Pras (coord.), *Faire de la recherche en marketing*, Vuibert.
- Marchesnay M. (1979), « La dépendance des firmes individuelles : un essai d'analyse et d'application dans leurs relations d'échange avec les groupes », *Economies et Société*, Série SG n° 1, p. 697-733.
- Meyer J. W. et B. Rowan (1977), « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, 83, 2, 340-363.
- Moati Ph. (1998), « Mutations structurelles et nouvelles stratégies dans la grande distribution française », *Actes du colloque E. Thil*.
- Paché G. (1996), « The Small Producer in the French Food Distribution Channel », *Journal of Small Business Management*, April, p. 85-88.

- Paché G., V. des Garets (1997), « Relations inter-organisationnelles dans les canaux de distribution : les dimensions logistiques », *Recherche et Applications en Marketing*, 12, 2, p. 61-82.
- Pfeffer J. et G. R. Salancik (1978), *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, New York: Harper and Row.
- Porter M. E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, (traduction : Choix stratégiques et concurrence, Economica, 1990).
- Ring P. S. et A. H. Van de Ven, « Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationship », *Academy of Management Review*, Vol. 19, p. 90-118, 1994.
- Rocheft R. (1997), *Le consommateur entrepreneur : les nouveaux modes de vie*, Editions O. Jacob.
- Scott, W. R. (1995), *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, Sage.
- Stern L., A. El-Ansary et A. Coughlan (1996), *Marketing Channels*, Prentice-Hall, Upper Saddle River (NJ), 5th ed.
- Wathne K. H. et J. B. Heide (2000), « Opportunisme in Interfirm Relationship : Forms, Outcomes, and Solutions », *Journal of Marketing*, 64, 4, 36-51.
- Williamson O. E. (1975), *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*, The Free Press.
- Williamson O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press.
- Williamson O. E. (1991), « Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives », *Administrative Science Quarterly*, 32, 269-296.