



# Analyse stratégique des relations entre PME et grande distribution

**Karim MESSEGHEM**

Maître de conférences à l'Université de Franche-Comté  
Membre du CUREGE - Université de Franche-Comté, France.  
7 b, Rue du Polygone - 25 000 Besançon  
E-mail : karim.messeghem@univ-fcomte.fr

## Résumé

Cette contribution s'intéresse aux relations entre PME et grande distribution. Certains courants théoriques tels que la théorie des coûts de transaction et la théorie de la dépendance des ressources permettent de souligner la vulnérabilité des PME. Ce dernier courant contribue également à montrer qu'il existe une forme d'interdépendance entre PME et Grande distribution. Dans leur stratégie de différenciation, les grands distributeurs cherchent à proposer un assortiment original à partir de produits typiques ou innovants. Les marques de distributeurs qui ont connu au cours des vingt dernières un profond changement d'un point de vue quantitatif et qualitatif s'inscrivent dans cette stratégie. Les distributeurs peuvent s'appuyer sur le savoir-faire des PME pour concevoir et réaliser leurs produits. En ce sens les MDD offrent des perspectives de coopération aux PME. Cette politique qui se généralise peut être interprétée en termes de recherche de légitimité à l'aide du courant sociologique de l'approche néo-institutionnelle. L'objectif de cette contribution est de montrer que les relations entre PME et grande distribution peuvent dépasser l'affrontement en s'inscrivant dans une logique de coopération.

## Mots clés

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



# Analyse stratégique des relations entre PME et grande distribution

## 1. INTRODUCTION

Les relations entre producteurs et distributeurs sont très souvent abordées sous un angle conflictuel. L'analyse de l'évolution de la grande distribution en France durant les trente dernières années souligne cette tendance. Durant cette période, la grande distribution alimentaire a accru son pouvoir et est même parvenue à renverser les relations de dépendance avec ses fournisseurs. Les producteurs ont fait face à une forte concentration de la distribution. Ainsi, on ne compte plus aujourd'hui que six grandes centrales d'achat (Carrefour- Promodès, EMC Distribution, Provera France, Lucie, Intermarché et Auchan). L'opportunisme de la grande distribution a souvent été décrié au cours de cette période. Le législateur est intervenu à de nombreuses reprises pour enrayer certaines pratiques. La loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE, mai 2001) prévoit d'ailleurs la création d'une commission d'examen des pratiques commerciales (CAPC). Dans ce contexte, on peut s'interroger sur les possibilités de coopération entre distributeurs et producteurs.

L'analyse de la stratégie de la grande distribution semble indiquer que des champs de coopération sont envisageables. Si la concurrence horizontale continue à s'exprimer en termes de prix, certains distributeurs essaient de concilier cette stratégie de domination par les coûts avec une stratégie de différenciation. Cette orientation s'exprime pleinement à travers l'évolution des marques de distributeurs (Heilbrun, 1998) qui ne font plus seulement référence à des premiers prix ou de simples copies mais davantage à des produits originaux caractérisés par une forte technicité et une forte valeur ajoutée. Les produits proposés par les PME permettent aux distributeurs de renforcer l'originalité de leurs assortiments en raison de leur caractère typique ou innovant. De nombreux distributeurs ont lancé à la fin des années 1990 des gammes de produit s'appuyant explicitement sur le savoir-faire de PME.

L'analyse du contexte concurrentiel fait donc apparaître un paradoxe (Dietsch et Petey, 1996) dans la mesure où coexistent une forte dépendance économique des PME vis-à-vis de la grande distribution et des formes de coopération dans certains domaines. L'objectif de cette contribution est de montrer qu'au sein du canal de distribution peuvent cohabiter une logique de coopération et une logique d'affrontement entre PME et grande distribution.

Cette contribution se veut multiparadigmatique (Lewis et Grimes, 1999). Nous nous appuyerons notamment sur la théorie des coûts de transaction, la théorie de la dépendance des



ressources et la théorie néo-institutionnelle. Le recours à ces cadres théoriques nous permettra de construire quelques hypothèses sur la nature des relations entre grande distribution et PME. L'objet de ce papier n'est pas de les tester, même si nous utiliserons des éléments empiriques pour en apprécier leur pertinence. Nous ferons ainsi apparaître quelques encadrés construits à partir d'informations issues de la presse économique et professionnelle (LesEchos, La Tribune, LSA). Ces données secondaires visent simplement illustrer cette réflexion.

Dans une première partie, nous proposerons à partir notamment de la théorie de la dépendance des ressources et de la théorie des coûts de transaction une analyse du contexte concurrentiel qui nous permettra de souligner la fragilité des PME dans leurs relations avec la grande distribution. Nous évoquerons le côté paradoxal de cette relation qui évolue sur un continuum entre transactionnel et relationnel (Macneil, 1980).

Dans une deuxième partie, nous aborderons les conditions de la coopération entre PME et grande distribution. Nous montrerons en nous appuyant sur le courant sociologique de l'approche néo-institutionnelle que la recherche de légitimité des distributeurs peut constituer un puissant moteur de la coopération. Nous envisagerons ensuite les voies de la coopération en nous centrant sur les marques de distributeurs.

## **2. ANALYSE DU CONTEXTE CONCURRENTIEL**

La grande distribution alimentaire s'est imposée en France au cours des trente dernières années. Cette période a vu une inversion des relations de pouvoir entre producteurs et distributeurs. La stratégie de développement de la grande distribution repose en partie sur un comportement opportuniste au sens de la théorie des coûts de transaction. Ces pratiques ont été dénoncées dans les milieux professionnels (Jacquot, 1999) et ont conduit le législateur à intervenir à travers toute une série de lois visant notamment à protéger les PME. Dans cette première partie, nous allons analyser le contexte concurrentiel en soulignant les difficultés auxquelles peuvent être confrontées les PME dans leur relation avec la grande distribution.

### **2.1. LA DEPENDANCE DES PME VIS-A-VIS DE LA GRANDE DISTRIBUTION**

Pour comprendre le degré de dépendance des PME vis-à-vis de la grande distribution. Il convient de replacer cette relation par rapport à la stratégie des distributeurs. Pras (1991) suggère de s'appuyer sur les stratégies génériques de Porter pour analyser les relations entre producteurs et distributeurs. Nous allons nous intéresser aux stratégies de domination par les coûts et de différenciation que les distributeurs sont d'ailleurs susceptibles de concilier (Phillips et al., 1983 ; Hill, 1988).



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 (Salerno et Bénavent, 1995 ; Simon et Seckmann, 1995 ; Pras, 1997). Pras (1997) note par exemple que l'élasticité prix est dix à vingt fois supérieure à l'élasticité publicité. Les distributeurs cherchent donc à s'engager sur les prix les plus bas. Cette sensibilité au prix explique d'ailleurs le succès du hard discount qui détient en France une part de marché de 10 % en valeur sur l'ensemble produit de grande consommation et frais libre-service (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. Carrefour s'engage sur certaines périodes à proposer les prix les plus bas sur des produits particuliers et à rembourser la différence. Si Carrefour a décidé de lancer cette politique de prix, c'est pour essayer de limiter l'érosion de sa part de marché en France face à un groupe comme Leclerc<sup>1</sup> qui est devenu leader sur ce marché en proposant à ses clients les prix les plus bas.

Les distributeurs essaient toutefois de concilier domination par les coûts et différenciation. La notion de différenciation présentée par Porter (1980) correspond à la notion de démarcation qu'évoque Koenig (1996). Il s'agit de proposer au client quelque chose qu'il perçoit comme unique à partir d'un système d'offre équivalent (différenciation stratégique) ou non (distinction) à ceux des concurrents. Pour limiter les comportements versatiles, les distributeurs ont adopté des systèmes de carte de fidélité. Reicheld (1993) montre qu'il est moins coûteux de conserver un client que de chercher en recruter de nouveaux. Cette stratégie que l'on peut qualifier de défensive n'en est pas moins proactive. En effet, comme le souligne Reichheld (1993), les entreprises qui retiennent ces stratégies ont tout intérêt à adopter une logique entrepreneuriale, notamment en proposant de nouveaux produits. Les marques de distributeurs peuvent être utilisées par ces derniers pour se différencier d'autant plus qu'elles représentent selon les produits plus de 20 % de part de marché.

Ce contexte concurrentiel qui croise domination par les coûts et différenciation peut être interprété par les PME en termes d'opportunités et de menaces. La grande distribution peut avoir intérêt à référencer des produits proposés par des PME. En effet, ces produits qui présentent un caractère typique ou innovant contribuent à renforcer l'originalité de l'assortiment des distributeurs. Si le référencement constitue une opportunité pour les PME, il



peut se transformer en menace. 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 vulnérabilité est renforcée par la concentration observée dans ce secteur.

Ces vingt dernières années ont été marquées par un processus de forte concentration qui a eu pour effet de modifier les relations entre grande distribution et producteur. La grande distribution a accru son pouvoir de négociation en s'appuyant sur ses centrales d'achat. Entre 1996 et nos jours, le nombre de grandes centrales d'achat a diminué de moitié en passant d'une douzaine à six. Cette stratégie est motivée par une recherche de taille critique qui est contestable d'un point de vue théorique dans le domaine de la grande distribution comme le montre Filser (1998).

**Tableau 1-** Les centrales d'achat de la grande distribution en France (de Sèze, 2000)

	<b>Carrefour-Promodès</b>	<b>Opéra (1)</b>	<b>Lucie</b>	<b>Intermarché</b>	<b>Auchan</b>
Enseignes	Carrefour, Champion, Shopi, Ed	Casino, Géant, Franprix, Leader Price, Cora, Match	Centre E, Leclerc, Super U, Hyper U	Intermarché, Ecomarché, Comptoir des mousquetaires	Auchan, Hyper Atac, Atac
Surfaces de vente (m <sup>2</sup> )	3 907 650	2 606 710	2 998 333	2 735 173	1 497 665
Nombre de magasins	2 363	1 648	1 297	2 135	499
Dont hypermarchés	276	189	441	91	129

(1) Fin de la coopération en septembre 2002, Casino s'appuyant sur EMC distribution et Cora sur Provera France (filiale du groupe Louis Delhaise).

Ce phénomène de concentration invite à s'interroger sur le niveau de dépendance des PME. L'analyse de la relation de dépendance dans la littérature est abordée par la théorie de la dépendance des ressources développée par Pfeffer et Salancik (1978) qui trouve ses fondements dans la théorie de l'échange social (Emerson, 1962). 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 essayer de renforcer son pouvoir sur son environnement en contrôlant certaines ressources. Le pouvoir apparaît ainsi comme le pendant de la dépendance (Andaleeb, 1995). Dans la relation entre PME et grande distribution alimentaire (GDA), les principales sources de pouvoir sont



l'expertise (l'accès à l'information), la récompense (poursuite de la relation) et la sanction (déréférencement). 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. Le tableau précédent 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. L'analyse de ces variables permet donc de souligner le fort niveau de dépendance des PME face à la grande distribution.

Cette situation de domination peut favoriser l'apparition de comportements opportunistes de la part des distributeurs. Mais on peut s'interroger sur l'intérêt de telles pratiques alors que ces entreprises cherchent à se différencier en s'appuyant sur des produits originaux.

## **2.2. VERS UNE REMISE EN CAUSE DE L'OPPORTUNISME : DU TRANSACTIONNEL AU RELATIONNEL**

L'économie des coûts de transaction fournit un éclairage intéressant pour analyser les relations interentreprises. Dans les travaux de Williamson (1975, 1985, 1991), l'opposition entre hiérarchie et marché a peu à peu laissé la place à la reconnaissance des relations interentreprises qualifiée de formes hybrides : *« alors que je pensais à l'origine que les transactions intermédiaires étaient très difficiles à organiser et donc très instables, je suis maintenant persuadé que ces transactions sont beaucoup plus courantes »* (Williamson, 1985 : p 83). Si Williamson évoque l'importance de ces relations, il en souligne les dangers et en particulier l'opportunisme qui constitue pour cet auteur l'une des principales hypothèses comportementales au côté de la rationalité limitée. 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. L'opportunisme conduit à accroître les coûts de transactions.

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'ils 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 moral hazard (Akerlof, 1970). Il peut se manifester lorsque l'un des 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 que Klein, Crawford et Alchian (1978) qualifient de hold-up. Le distributeur pourra en effet négocier, voir 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. L'intégration amont semble difficile dans la mesure où la grande distribution gère un très grand nombre de produits. Elle privilégie plutôt des relations de type donneurs d'ordres / sous-traitants. Pour réduire l'opportunisme, le distributeur peut



néanmoins supporter lui-même des investissements spécifiques. Il existe quelques cas d'intégration verticale comme l'illustre l'encadré suivant. L'intégration permet au distributeur de bénéficier d'une proximité entre les lieux de production et les lieux de vente, elle permet aussi d'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) détient 18 sites industriels dont quatre dédiés à la transformation. Dans le secteur de la pêche, le groupe d'indépendant est devenu premier armateur de 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 Ille-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 clauses<sup>ii</sup> (Paché et des Gartes, 1997). La durée du contrat et en particulier le caractère renouvelable peut constituer une forte incitation (Baudry, 1995). 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.

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 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 ; Ghosal 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). Il peut ainsi naître une forme d'interdépendance entre les PME et la grande distribution qui constitue, comme le souligne Frazier (1999), un contexte favorable au développement de la confiance, de l'engagement et de comportements relationnels.

La littérature marketing consacrée aux relations entre producteurs et distributeurs permet d'éclairer cette évolution qui marque le passage du marketing transactionnel au marketing relationnel. Le marketing transactionnel qui trouve ses fondements dans la théorie néoclassique place l'échange au cœur de l'analyse (Bagozzi, 1975). Cette conception s'applique à des relations interentreprises ponctuelles et qui s'inscrivent dans une logique d'affrontement. Si cette forme de relations s'observent encore, il n'en reste pas moins qu'elle tend à être remise en cause dans de nombreux secteurs depuis une vingtaine d'année (Baudry, 1995 ) dans la mesure où elle constitue un frein à l'apprentissage interorganisationnel (Hamel, 1991 ; Ingham, 1994 ; Mowery et al., 1996).

Le marketing relationnel s'est développé au cours des années 80 et 90 en mettant l'accent sur la coopération (Grönroos, 1996). Cette forme de marketing trouve ses origines dans les travaux consacrés au marketing des services (Grönroos, 1990) et dans ceux proposés par le groupe IMP (Hakanson et al., 1982). Selon Grönroos (1996, p. 7), le marketing relationnel consiste « à identifier, établir, maintenir et favoriser des relations avec des clients et d'autres parties prenantes, de façon profitable, de telle façon que les objectifs de toutes les parties soient atteints ; ce qui se réalise par un échange mutuel et un accomplissement de promesses ». Dans cette conception, les relations s'inscrivent dans la durée et dès lors la transaction n'est plus au cœur de l'analyse. Les concepts importants deviennent la confiance (Anderson et Narus, 1990 ; Heide, 1994 ; Andaleeb, 1996 ; Guibert, 1999) et l'engagement (Dwyer et al., 1987, Morgan et Hunt, 1994).

Certains auteurs considèrent que le marketing relationnel se substitue au marketing transactionnel (Dwyer et al., 1987 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Grönroos, 1996). Ces deux paradigmes sont plutôt complémentaires. Les logiques transactionnelles et relationnelles apparaissent comme les extrémités d'un même continuum (Macneil, 1980). L'analyse des relations entre grande distribution et PME illustre cette dualité. S'il existe des exemples de coopération, certains dirigeants de PME continuent à se plaindre des conditions qui leur sont imposées. Le poids de chacune de ces logiques dépend de la nature du bien. Selon Paché et



des Garets (1997), une même relation peut osciller entre ces deux logiques. Ils proposent d'étudier la relation entre producteurs et distributeurs en reprenant la distinction proposée par Bowerox et Morash (1989), entre le canal transactionnel qui concerne la négociation des termes de l'échange, le transfert de propriété, la commande et le règlement des biens échangés et le canal logistique qui fait référence au transfert physique et aux différentes opérations de nature logistique. Selon ces auteurs, la coopération ne peut concerner que le volet logistique. Bonet (1998) défend également cette thèse : « *Alors que la relation transactionnelle force les agents à se battre sur les conditions de l'échange et le partage de la valeur ajoutée, la gestion des flux qui suivent la transaction peut à l'inverse bénéficier d'un climat coopératif* ».

On peut donc faire l'hypothèse que les relations que peuvent développer les PME avec la grande distribution se feront principalement dans le domaine du marketing (connaissance du marché, lancement de nouveaux produits...) et de la logistique, les processus de négociation étant exclus du champ de la coopération. Les marques de distributeurs peuvent alors constituer le théâtre d'une telle coopération.

### **3. LES VOIES DE LA COOPERATION**

La concentration observée dans le secteur de la grande distribution pousse les distributeurs à se différencier en termes d'assortiment. Si le prix continue à jouer un rôle déterminant, l'évolution de la consommation contraint les distributeurs à développer de nouveaux concepts en s'appuyant notamment sur les compétences de PME. Les marques de distributeurs sont révélatrices de cette évolution. Cette situation crée une interdépendance entre PME et grande distribution qui est renforcée par la volonté des distributeurs de réduire le pouvoir de négociation des grandes entreprises. La grande distribution peut avoir intérêt à développer des produits sous marque de distributeur fabriqués par des PME pour réduire la dépendance vis-à-vis de gros producteurs. Si la plupart des distributeurs cherchent à développer des relations de coopération avec des PME, cela ne traduit pas seulement une recherche d'efficacité mais également une recherche de légitimité qui peut être appréhendée à l'aide de l'approche néo-institutionnelle.

#### **3.1. UNE RECHERCHE DE LEGITIMITE**

Nous avons privilégié jusqu'à présent une lecture économique de la relation entre PME et grande distribution. Nous proposons de retenir une lecture sociologique pour justifier le développement de relation de coopération. La coopération proposée à des PME peut en effet être interprétée comme une recherche de légitimité de la part de la grande distribution. Les



changements de pratiques observés au sein de ce secteur d'activité laisse penser qu'il existe un fort mimétisme. Filser (1998) évoque cette forte propension à l'imitation : « *La difficulté de développer un avantage concurrentiel durable dans le secteur de la distribution a été reconnue de longue date par les chercheurs en gestion (Tigert, 1980 ; Charlot, 1981). Cette difficulté résulte principalement de la difficulté de contrôler durablement une innovation. Un distributeur qui maîtrise avec succès un nouveau format de magasin ou une politique commerciale originale est très vite imitée par ses concurrents* » (p. 3).

DiMaggio et Powel (1983) montrent que les organisations qui appartiennent à un champ organisationnel (organizational field) ont tendance à se ressembler. Pour décrire ce processus d'homogénéisation, ces auteurs utilisent un concept écologique : l'isomorphisme qui peut être concurrentiel ou institutionnel. L'écologie des populations s'intéresse uniquement à l'isomorphisme concurrentiel (Hannan et Freeman, 1977). Ce facteur n'est pas suffisant pour DiMaggio et Powel 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 concurrentiel n'est donc pas lié nécessairement à une recherche d'efficacité, mais plutôt à une recherche de légitimité. DiMaggio et Powel décrivent trois mécanismes à travers lesquels l'isomorphisme institutionnel s'exprime : l'isomorphisme coercitif, l'isomorphisme mimétique et l'isomorphisme 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. Il s'explique ensuite par les pressions culturelles exercées par la société dans laquelle l'organisation évolue. Cette forme isomorphisme traduit la volonté de l'organisation d'asseoir sa légitimité. 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 économiqueiii (2001). Pour plaider sa cause, la grande distribution peut souligner le rôle qu'elle joue dans le développement des PME que ce soit au niveau national ou international en leur proposant un large accès au marché. La grande distribution accroît sa légitimité lorsqu'elle décide de promouvoir les produits réalisés par des PME locales. Carrefour et Auchan sont membres de l'association Partenariat France regroupant une trentaine de groupes français internationaux qui 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 2- 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 Françaises dans les 26 pays où ils sont présents.

- **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 marques de distributeurs dans ce domaine (encadré 3, p. 15).
- **L'isomorphisme normatif** s'explique par ce que DiMaggio et Powel 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 diffusent un certain nombre d'idées. Les associations professionnelles jouent un rôle important dans le développement de certaines pratiques. Elles contribuent au développement de réseaux de pairs qui favorisent l'échange d'expériences. Les marges arrières constituent par exemple une pratique qui s'est généralisée dans les relations entre producteurs et distributeurs. Aujourd'hui, un consensus semble se dessiner dans la profession pour que la loi Galland soit aménagée. L'ANIA (Association nationale des industries alimentaires) et la FCD (Fédération des entreprises du commerce et de la distribution) ont ainsi proposé une



recommandation visant à renforcer les promotions et les avantages commerciaux destinés aux consommateurs.

La recherche de légitimité, que nous avons analysée jusqu'à présent du point de vue de la grande distribution, concerne également les PME. Le référencement sous marque de distributeur peut être considéré comme un signe de qualité dans la mesure où la grande distribution impose très souvent des conditions sévères en termes de production et de qualité. Le dirigeant de PME peut mettre en avant cet argument dans le cadre de négociation avec de nouveaux clients au plan national ou international pour obtenir de nouveaux référencements. Les PME qui travaillent sous marque de distributeur bénéficient auprès des consommateurs également de l'image et de la réputation de la marque enseigne.

### **3.2. LES MDD : NOUVELLE FORME DE COOPERATION**

Les marques de distributeurs peuvent donner l'occasion à la grande distribution de nouer des relations de coopération avec certains de ses fournisseurs et en particulier avec des PME. D'ailleurs les marques de distributeur ont souvent été conçues pour remettre en cause le pouvoir des grands producteurs. Kremer (2000) montre que cette stratégie permet de modifier la structure du marché en relançant la concurrence entre les marques nationales. L'auteur cite l'exemple de Leclerc qui a longtemps été réservé par rapport aux MDD. Les lancements de tels produits par la Scamark, société du groupement chargée des MDD, ont ainsi été réalisés sur les marchés où la marque nationale leader atteignait plus de 20 %.

Si les marques de distributeurs sont présentes en France depuis près d'un siècle (Dépôt de la marque Casino le 7 avril 1904), elles sont devenues un véritable enjeu dans les relations entre producteurs et distributeurs au cours des années 1970. 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. Pour Moati (1998, p 6), « *ce postulat a longtemps porté les acteurs de la grande distribution à considérer les consommateurs comme un ensemble homogène et à négliger l'élaboration de véritables stratégies marketing* ». 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 (Brown, 1993 ; Firat et Venkatesh, 1995 ; Maffesoli, 1999 ; Pras, 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 (Dubois, 1996), voir d'entrepreneur (Rocheport, 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. Ce niveau de stimulation dépend des caractéristiques de l'individu, des catégories de produits et des différences perçues entre les marques (Bon et Tissier-Desbordes, 2000).

La grande distribution a pris toute la mesure de ces évolutions en donnant un nouveau contenu à ses marques de distributeurs. Les produits proposés aujourd'hui sont très éloignés des produits libres de Carrefour.

**Tableau 3-** L'évolution des marques de distributeurs

	1 <sup>ère</sup> génération	2 <sup>ème</sup> génération	3 <sup>ème</sup> génération	4 <sup>ème</sup> génération
Type de marque	Générique	Quasi-marque	Marque ombrelle	Marque propre segmentée
Principale orientation stratégique	Générique	Prix le plus bas	Copie	- Différenciation - Valeur ajoutée
Technologie	En retrait derrière le leader du marché	En retrait derrière le leader du marché	Technologie proche du leader	Innovations technologiques
Images/qualité	Perçue comme de moins bonne qualité et de plus faible image que les marques nationales	Qualité moyenne (perçue comme inférieure)	Qualité et image en phase avec celles des marques leaders	Qualité et image égales ou supérieures à celles des marques leaders
Prix	20 % ou plus au-dessous de la marque du leader	10 à 20 % au-dessous de la marque du leader	5 à 10 % au-dessous de la marque du leader	Egal ou supérieur à la marque de référence

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 marques de distributeurs 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. Le tableau précédant inspiré par Heilbrun (1998) résume cette évolution et permet de repérer les différents stades franchis par les marques de distributeurs. Les marques de distributeurs 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 une très grande variation selon les catégories de produits. Ce chiffre reste très en retrait comparé à la part de marché des MDD en Grande-Bretagne qui dépasse les 40 %. Il s'agit sans doute d'un seuil maximal à ne pas dépasser car au-delà le choix du client en magasin devient trop faible.

**Tableau 4-** Part de marché des MDD en 1998

	France	Grande-Bretagne	Allemagne	Etats-Unis
PDM Volume PGC + Frais LS	20,8	43,4	27,8	17,0
PDM Valeur PGC + Frais LS	18,2	42,3	18,6	13,4

(Source : Nielsen et IRI, pour les Etats-Unis 1997)



Les MDD sont donc susceptibles de connaître en France encore une forte progression grâce notamment aux produits de quatrième génération. 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. Les MDD de quatrième génération cherchent à répondre aux nouvelles attentes des consommateurs notamment en termes de variété, de garantie ou encore d'innovation. Les PME semblent en mesure de fabriquer des produits de la quatrième génération en raison de leur capacité à proposer des produits originaux. Ce choix a été réalisé par Promodès avec les produits Reflets de France.

**Encadré 3-** Exemple de MDD de quatrième génération

Promodès a lancé en 1996 les produits reflets de France en faisant appel à une centaine de PME qui fabriquent des produits caractérisés par une forte tradition locale. Ce distributeur a défini des critères rigoureux de sélection qui portent sur la qualité intrinsèque et extrinsèque du produit. Il a insisté sur la notoriété et l'image du produit. Ces produits et leurs appellations locales doivent être identifiés spontanément par 80 % des consommateurs de la région en question, et par 50 % du public, sur le reste du territoire. 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. Le groupe Carrefour-Promodès s'est fixé comme objectif d'atteindre un chiffre d'affaires d'environ 750 millions d'euros d'ici 2005. (La Tribune - édition du 12/12/2000).

La grande distribution en développant ces relations peut également chercher à bénéficier du potentiel entrepreneurial des PME qui peut se manifester par le lancement de nouveaux produits (Julien et Marchesnay, 1997). L'étude menée par Panel Internation et PHB Consultant en 1999, montre que 46 % des innovations lancées au cours des cinq dernières l'ont été par des PME (Points de Vente N° 779, 1999). 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 (Bon et Tissier-Desbordes, 2000). Elle cherche également à se différencier en s'appuyant sur ses marques de distributeurs. Pour Kapferer (1999), il convient de « *nourrir cette marque d'innovations permanentes* ». La grande distribution ne peut pas être force de proposition en termes d'innovation pour l'ensemble de ses produits. Jean (1998) note que l'innovation est un moyen pour rééquilibrer les relations entre industriels et distributeurs. Selon lui, « *elle contribue à modifier sensiblement la nature et la répartition des pouvoirs entre les acteurs* » (p 55). La grande distribution est ainsi amenée à s'appuyer sur les compétences de ses fournisseurs. Elle peut ainsi offrir à des PME l'opportunité de faire découvrir leurs nouveaux produits à un large marché. Si les PME ont une capacité à innover, elles ne disposent pas toujours des moyens suffisants pour l'exploiter.





L'échange entre PME et grande distribution permet de partager les coûts et de répartir les gains.

Cette stratégie de coopération n'est pas accessible à toutes les PME. Seules celles qui font preuve d'une forte orientation entrepreneuriale sont en mesure de relever ce défi. Les PME doivent être caractérisées par une forte capacité d'absorption que Cohen et Levinthal (1990 : p 128) définissent comme « *la capacité d'une entreprise à reconnaître la valeur d'un nouveau savoir externe, à l'assimiler et à l'appliquer à des fins commerciales* ». Cette capacité à apprendre et à désapprendre peut être améliorée grâce à la formation ou grâce à la mise en place de dispositifs organisationnels tels que les groupes de projet. Barth et Auble (2000 : p 7) insistent sur le développement de nouvelles compétences chez les fournisseurs : « *l'objectif est de mettre en face de ces nouvelles structures d'achat des structures de vente adaptées. Cette mutation passe par la constitution d'équipes pluridisciplinaires chez le fabricant, des équipes intelligentes qui se caractérisent par la capacité des individus qui les composent à travailler en coopération les uns avec les autres, à échanger des informations, à s'éduquer réciproquement, à construire ce que l'on appelle une compétence collective* ». Les PME doivent donc être capables de développer une véritable compétence relationnelle au sens de la théorie des ressources (Dwyer et Singh, 1998 ; Combs et Ketchen, 1999). Elles doivent être en mesure de collaborer avec les services de développement et d'étude marketing des distributeurs en s'appuyant sur des approches de type Trade Marketing (Dupuis et Tissier-Desbordes, 1996).

#### 4. CONCLUSION

Dans cette contribution, nous avons retenu une lecture multiparadigmatique (Lewis et Grimes, 1999). Barringer et Harrisson (2000) défendent cette thèse en retenant plusieurs cadres théoriques pour comprendre la nature des relations interentreprises. Nous nous sommes appuyé sur la théorie des coûts de transaction et la théorie de la dépendance des ressources pour montrer la vulnérabilité des PME dans leur relation avec la grande distribution. La théorie de la dépendance des ressources permet également de montrer qu'il peut exister une certaine forme d'interdépendance qui est liée au besoin de la grande distribution de se différencier grâce à un assortiment original. L'approche néo-institutionnelle à travers le courant sociologique permet de justifier cette stratégie plus seulement d'un point de vue économique. L'isomorphisme observé répond à une recherche de légitimité. 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.



Une coopération entre la grande distribution et les PME apparaît donc envisageable. Nous avons montré que certaines marques de distributeurs peuvent constituer le théâtre d'une telle coopération. Les marques de distributeurs ont 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 marques de distributeurs de quatrième génération 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. D'un point de vue stratégique, la relation entre PME et grande distribution ne se réduit pas une logique d'affrontement ou d'évitement. Le triptyque affrontement, évitement et coopération, évoqué par Koenig (1996) pour analyser les politiques relationnelles, prend tout son sens dans cette relation.

## 5. BIBLIOGRAPHIE

- Andaleeb S. S., « Dependence Relations and the Moderating role of Trust: Implications for Behavioral Intentions in Marketing Channels », *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 12, 1995.
- Andaleeb S. S., « An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence », *Journal of Retailing*, Vol. 72, N°1, p. 77-93, 1996.
- Anderson J.C., J.A. Narus, « A Model of Distributor firm and Manufacturer Firm Working Partnerships », *Journal of Marketing*, Vol. 54, N° 1, p. 42-58, 1990.
- 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.
- Bagozzi R.P., « Marketing as Exchange », *Journal of Marketing*, Vol. 34, N° 4, p. 32-39, 1975.
- Barringer B. R., J.S. Harrison, « Walking a Tithrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships », *Journal of Management*, Vol. 26, N° 3, p. 367-403, 2000.
- Baudry B., *L'économie des relations interentreprises*, La Découverte, 1995.
- Bon J., E. Tissier-Desbordes, « Fidéliser les clients ? Oui, mais... », *Revue Française de Gestion*, N° 127, Janvier-février, p. 52-60, 2000.



- Bonet D., « Concurrence-coopération dans le canal de distribution : une analyse du discours des industriels et des distributeurs », *Actes de la 3<sup>ème</sup> journée de recherche en Marketing de Bourgogne*, Dijon, 26 novembre 1998.
- Bowerox D. et E. Morash, « The Integration of Marketing Flows in Channels of Distribution », *European Journal of Marketing*, Vol. 3, N° 2, p. 58-67, 1989.
- Boyer A., « Un marketing sans paradigme ? », *Revue Française de Gestion*, N° 125, Septembre-octobre, p. 99-111, 1999.
- Brown S., « Postmodern Marketing », *European Journal of Marketing*, Vol. 27, N° 4, p. 19-34, 1993.
- Combs J.G. and D.J. Ketchen, JR, « Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward a Reconciliation of Predictions from the Resource-Based View and Organizational Economics », *Strategic Management Review*, Vol. 20, p. 867-888.
- Dietsch M. et J. Petey, *Dépendance économique et pouvoir de marché dans les relations entre producteurs et distributeurs: le cas des produits de grande consommation*, Rapport pour le ministre de l'industrie, 1996.
- DiMaggio P. et W. Powel, « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, Vol. 48, p. 147-160, 1983.
- Dupuis M., E. Tissier-Desbordes, « Trade Marketing and Retailing: An European Approach », *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vo. 3, N° 3, p. 43-51, 1996.
- 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.
- Dwyer F.R., P.H. Schurr, S. Oh., « Developing Buyer-Seller Relationship », *Journal of Marketing*, Vol. 51, N° 2, p. 11-27, 1987.
- Emerson R.M., « Power Dependence Relations », *American Sociological Review*, Vol. 27, 1962.
- Filser M., « Taille critique et stratégie du distributeur, Analyse théorique et implications managériales », *Actes du colloque E. Thil*, 1998.
- Firat F.A. et A. Venkatesh, « Liberatory Postmodernism and the Reenchantment of Consumption », *Journal of Consumer Research*, Vol. 22, p. 239-267, 1995.
- Frazier G. L., « Organizing and Managing Channels of Distribution », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, N° 2, p. 226-240, 1999.



- Ghoshal S. et Moran P., « Bad for Practice: A critique of the Transaction Cost Theory », *Advantage, Academy of Management Review*, Vol. 21, p.13-47, 1996.
- Grönroos C., *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington Books, New York, 1990.
- Grönroos C., « Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications », *Management Decision*, Vol. 34, N° 3, p. 5-14, 1996.
- Guibert N., « La confiance en marketing : fondements et application », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 14, N° 1, p. 1-19, 1999.
- Hakanson H., *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods : An Interaction Approach*, John Wiley & Sons Limited, Chichester, 1982.
- Hamel G., « Competition for Competence and Inter-partner Learning Within International Strategic Alliances », *Strategic Management Journal*, Vol. 12, p. 83-103, 1991.
- Hannan et Freeman, « The Population Ecology of Organizations », *American Journal of Sociology*, Vol. 85, n° 2, p. 929-924, 1977.
- Heide J.B., « Interorganizational Governance in Marketing Channels », *Journal of Marketing*, Vol. 58, N° 1, p. 71-85, 1994.
- Heilbrun B., « Des produits libres à la consommation comme art de vivre : l'évolution du discours institutionnel de Carrefour (1976-1997) », *Actes du colloque E. Thil*, 1998.
- Hill C. W. L., « Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework », *Academy of Management Review*, Vol. 13, N° 3, 1988.
- Ingham M., « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », *Revue Française de Gestion*, janvier-février 1994.
- Jacquot, *Les coulisses de la grande distribution*, Albin Michel, 1999.
- Jean C.; « Les marques de distributeurs: vers de nouvelles relations entre producteurs et distributeurs », *Décision Marketing*, N° 15, septembre-octobre, p. 47-57, 1998.
- Julien P. A. et M. Marchesnay, *L'entrepreneuriat*, Economica, 1996.
- Kapferer J.-N., « La marque-enseigne et son avenir : une évaluation », *Revue Française de Gestion*, N° 124, Juin-juillet-août 1999.
- Klein B., G. Crawford et A. A. Alchian, « Vertical integration, Appropriable Rents and the Competitive Contracting Process », *Journal of Law and Economics*, Vol. 21, p. 297-326, 1978.
- Koenig G., *Management stratégique, Paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan, 1996.



- Kremer F., *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, 2000.
- Lewis M. W. et A. J. Grimes (1999), « Metatriangulation: Building Theory from Multiple Paradigms », *Academy of Management Review*, Vol. 24, N° 4, p. 672-690.
- Macneil I.R., *The new social contract, An Inquiry to Modern Contractual Relations*, Yale University Press, 1980.
- Maffesoli M., « Postmodernité : cadre d'analyse et application marketing », in B. Pras (coord.), *Faire de la recherche en marketing*, Vuibert, 1999.
- Marchesnay M., « 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, 1979.
- Moati Ph., « Mutations structurelles et nouvelles stratégies dans la grande distribution française », *Actes du colloque E. Thil*, 1998.
- Morgan R.M., S.D. Hunt, « The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing », *Journal of Marketing*, Vol. 58, N° 3, 1994.
- Mowery D. C., J. E. Oxley et B. S. Silverman, « Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer », *Strategic Management Journal*, Vol. 17, p. 77-91, 1996.
- Paché G., V. des Garets, « Relations inter-organisationnelles dans les canaux de distribution : les dimensions logistiques », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 12, N° 2, 1997.
- Paché G., « The Small Producer in the French Food Distribution Channel », *Journal of Small Business Management*, April 1996.
- Pfeffer J. et G. R. Salancik, *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, New York: Harper and Row, 1978.
- Phillips L. W., D. R. Chang et R. D. Buzzel, « Product Quality, Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses », *Journal of Marketing*, Vol. 47, Spring 1983.
- Porter M. E., *Competitive Strategy*, Free Press, 1980, (traduction : Choix stratégiques et concurrence, Economica, 1990).
- Pras B., « Stratégies génériques et de résistance dans les canaux de distribution : commentaires et illustrations », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. VI, n° 2, 19991.



- Pras B., « Qu'est-ce que le marketing ? », in Y. Simon et P. Joffre (éd.), *Encyclopédie de Gestion*, Economica, 1997.
- Pras B., « Les paradoxes du marketing », *Revue Française de Gestion*, N° 125, Septembre-octobre, p. 99-111, 1999.
- Reichheld F. F., « Loyalty-Based Management », *Harvard Business Review*, March-April 1993.
- 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.
- Rochefort R., *Le consommateur entrepreneur : les nouveaux modes de vie*, Editions O. Jacob, 1997.
- Salerno F. et C. Bénavent, « Décisions prix », *Décisions Marketing*, septembre-décembre, 1995.
- Sèze de S., « Négocier la peur au ventre », *Management*, N° 61, p. 40-45, 2000.
- Simon H. et V. Seckmann, « Le prix souci numéro un en marketing », *Décisions Marketing*, septembre-décembre, 1995.
- Wathne K. H. et J. B. Heide, « Opportunisme in Interfirm Relationship : Forms, Outcomes, and Solutions », *Journal of Marketing*, Vol. 64, N° 4, p. 36-51, 2000.
- Williamson O. E., *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*, The Free Press, 1975.
- Williamson O.E., *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, 1985.
- Williamson O. E., « Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, p. 269-296, 1991.

## NOTES

<sup>i</sup> « Entre juin 2000 et juin 2001, Carrefour aura été l'enseigne la plus « généreuse » en terme de « don » de clientèle à la concurrence, selon Sécodip. Son éternel rival, Leclerc en aura été le premier bénéficiaire. Il récupère 20 % des flux de chiffre d'affaires sortants. Au total, Carrefour participe pour plus de 50 % aux gains engrangés par Leclerc » (Source : Linéaire.com).

<sup>ii</sup> Paché et des Gartes (1997) citent une des clauses du contrat rédigé 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 ».

<sup>iii</sup> 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 ».