

Le management des marques terroir des distributeurs européens

**Lapoule Paul, professeur associé à NEGOCIA
Chercheur associé au Laboratoire MIND du CNAM Paris
Centre d'Études et de Recherche du Commerce de NEGOCIA**

8 avenue de la Porte de Champerret, F. 75017 Paris, France

Tel. 0033144093100 ; 0033144093245

plapoule@negocia.fr

Résumé

Cette recherche qualitative s'intéresse à comprendre les liens entre le succès des marques terroir des distributeurs et les compétences développées par leurs concepteurs dans le système alimentaire européen. Le terroir est un marché croissant en volume et en valeur sans acteur fabricant majeur. Notre méthodologie qualitative s'inscrit dans une perspective constructiviste et s'articule autour de trois principales étapes. La première est une investigation empirique initialisée par une observation participante discontinuée développée à partir de l'étude d'un cas anglais (L'extension de la marque Extra Special du Groupe ASDA sur le fromage stilton) et de deux études de cas français (L'extension des marques Reflets de France et l'Âme du terroir des distributeurs Carrefour et Cora). La méthode des cas facilite l'approche ressources / compétences adoptée. La population théorique étudiée est identique (dyades de grands distributeurs et de fabricants de produits du terroir), la diversité s'exprime au travers du contexte environnemental (marché anglais du fromage, marchés français du cidre et du vin tranquille). Nous poursuivons l'observation participante avec une déconstruction de l'avantage concurrentiel. Quatre groupes de praticiens expérimentés ont identifié des facteurs du succès des marques, données décrites dans les cas de produits que nous avons choisis d' « Appellation d'Origine Contrôlée » pour leur proximité avec la notion de produit de terroir. Les praticiens ont ensuite recherché les compétences sous-jacentes aux raisons de leur succès. Nous avons ensuite construit un modèle intégrateur des compétences requises au succès de ces marques à partir d'une revue des littératures en management stratégique et en marketing. En souhaitant apporter au marketing des théories élaborées en management stratégique et en adoptant une démarche abductive de comparaison des résultats de l'investigation empirique à la littérature théorique, nous avons fait émerger une nouvelle typologie de compétences, au croisement des typologies de compétences individuelles et organisationnelles existantes. Nous avons enfin demandé aux groupes de praticiens expérimentés de trianguler les propositions aux concepts, puis de générer et de justifier un modèle théorique. Le succès des marques terroir des distributeurs européens est d'abord lié à l'apprentissage sur la gestion de la coopération, apprentissage susceptible d'être transféré dans des coopérations ultérieures. Les compétences dynamiques relationnelles (le savoir – être interactif organisationnel) sont des actifs stratégiques à l'origine d'un avantage concurrentiel durable.

Mots clés : compétence, partenariat, stratégie terroir, marque terroir de distributeur.

Mesnier (1996) considère le terroir d'abord du point de vue du produit qui en est issu et en tire des caractéristiques particulières : « le terroir est une notion latine qui en français désigne un ensemble de terroirs dont les critères naturels (sols, sous-sol, relief et climat) constituent un assemblage unique qui confère aux produits qui en proviennent, via les plantes et les animaux, des caractéristiques spécifiques. Le label de qualité et d'origine (Appellation d'origine protégée ou Indication géographique protégée) garantit généralement le lien entre la valeur intrinsèque du produit et son origine.

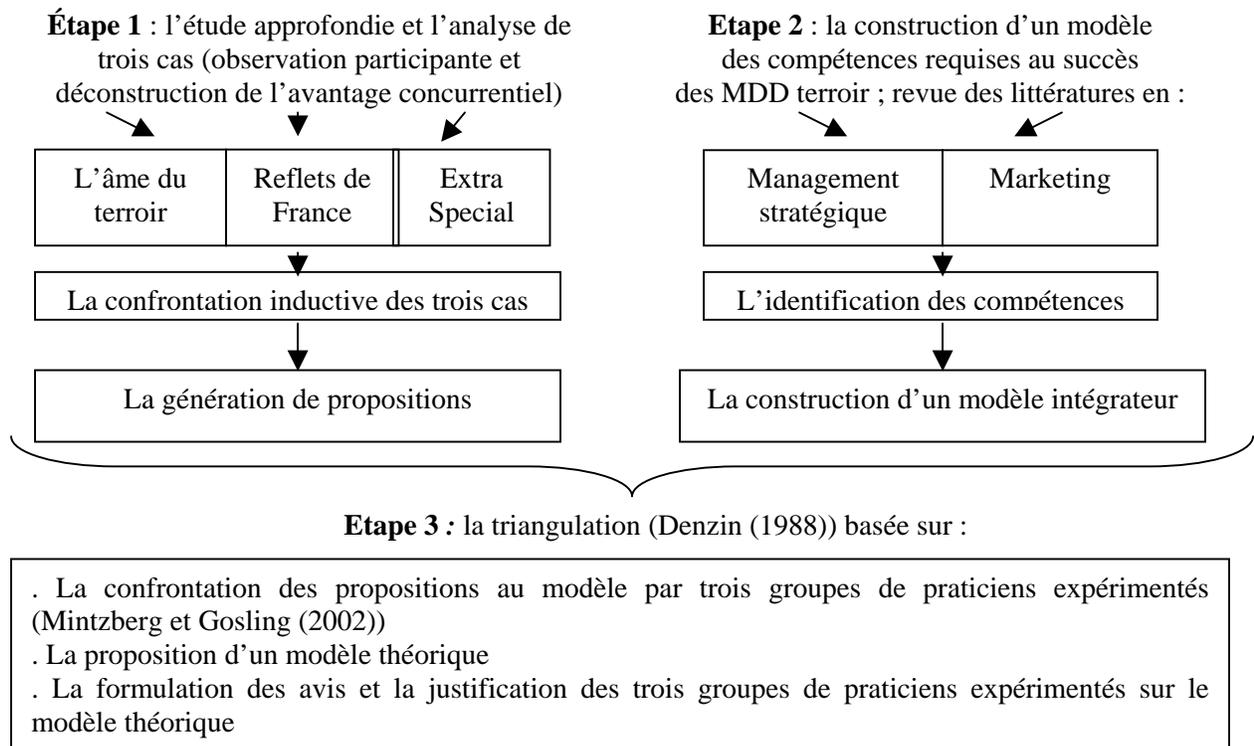
Le marché français des produits du terroir croît de 5 à 10 % l'an. Sur 125 milliards d'euros dépensés pour l'alimentation en France, 25 milliards le sont en produits du terroir, dont la moitié en vin. La France compte 542 produits d'origine protégée, une vingtaine de plus que l'Italie ; le Royaume Uni en possède 34, la Belgique 4. Le modèle latin des A.O.P. ne cesse de gagner du terrain au niveau international. Cette situation pourrait déboucher sur une véritable « mondialisation de la différence » (Rastoin (2004)).

Sur un marché du terroir sans acteur fabricant majeur, la marque terroir de distributeur fédère elle, sous une seule dénomination, des produits labellisés anonymes. Elle rassure les consommateurs en leur proposant des garanties en matière de sécurité alimentaire et sur l'origine des produits. Elle améliore l'image du distributeur auprès des pouvoirs publics et des consommateurs en valorisant le patrimoine culinaire et en favorisant l'activité de petites et moyennes entreprises implantées localement (Messeghem (2005)).

L'objectif de cette recherche est de catégoriser par ordre d'importance les compétences qui contribuent au succès des marques terroir des distributeurs européens. Notre méthodologie qualitative s'inscrit dans une perspective constructiviste et s'articule autour de trois principales étapes (cf. figure 1).

1. LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Figure 1 : La démarche méthodologique de la recherche



Notre préoccupation majeure a été la génération de propositions et d'un modèle théorique, notre logique celle de la découverte ou de la construction de sens. Notre conception de la modélisation est systémique. La relation de causalité entre nos variables est de forme empirique, mise en évidence par l'observation. Nous avons opté pour la méthode des cas qui facilite l'approche ressources / compétences en s'appuyant sur la démarche d'analyse stratégique, avec une certaine prééminence de la dimension interne (Metais (1999)). En conduisant trois études de cas qualitatives, nous avons requis une bonne interaction entre données observées, acteurs étudiés et nous. Pour les constructivistes, l'interaction est utilisée pour parvenir à expliquer une réalité co-construite par les acteurs terrain et académiques. Notre population théorique étudiée est identique (grands distributeurs et fabricants de produits du terroir), la diversité s'exprime au travers du contexte environnemental (marché anglais du fromage, marchés français du cidre et du vin tranquille). Nous avons libéré la créativité de quatre groupes de vingt praticiens et managers expérimentés qui se sont appropriés la situation managériale née de l'observation participante

discontinue que nous avons réalisée auprès des trois dyades, qui se sont prononcées sur leurs domaines de compétences respectifs. Praticiens et managers ont ensuite confronté inductivement l'analyse des trois cas en déconstruisant l'avantage concurrentiel (Rouby et Thomas (2004)). La répartition sur trois années des confrontations a soumis les propositions à une triple évaluation périodique qui nous a conduit vers une saturation satisfaisante. L'inscription dans la durée a créé un effet « boule de neige ». Chaque nouveau groupe enrichissait et confirmait les propositions qu'avaient fait émerger le ou les groupes précédents. Pour confirmer le modèle intégrateur issu de la revue des littératures, nous avons utilisé le processus de triangulation basé sur la méthodologie mise en place par Mintzberg et Gosling (2002). « L'apprentissage se produit lorsque la réflexion mène à la rencontre entre concepts et expériences ; apprendre devient passionnant lorsque l'on connecte d'intéressantes idées avec des expériences vécues. »

2. L'INVESTIGATION EMPIRIQUE

2.1. L'OBSERVATION PARTICIPANTE PÉRIPHÉRIQUE

2.1.1. Le lancement de vin jurassien sous la marque L'Âme du Terroir de Cora¹

L'Âme du Terroir est lancée en 1995 pour structurer les linéaires qui souffrent de l'atomicité et de la confusion de l'offre. Le portefeuille actuel de quarante fournisseurs (pour plus de 100 références) est hétérogène et composé de petits et grands propriétaires, de négociants. Seul l'un d'entre eux ne travaille plus avec Cora. Le cahier des charges est extrêmement précis et la charte Cora impose à l'enseigne de ne pas travailler avec des fournisseurs dont l'activité Cora atteindrait plus de 25% de leur chiffre d'affaires.

Forte de son succès, l'enseigne a enrichi sa marque de deux références jurassiennes élaborées par Auguste Pirou (filiale indépendante d'Henri Maire). La dyade est composée de l'acheteur-chef de produits liquides M.D.D. pour les réseaux hypermarchés Cora et supermarchés Match, et du directeur commercial (et marketing dans les faits) d'Auguste Pirou. « Conviviale, la relation

¹ L'enseigne de 61 hypermarchés français et belges Cora a réalisé 10000 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2005. Avec les 170 supermarchés Match, elle adhère à la Centrale d'achats Provera qui représente 4,5% de la distribution alimentaire française.

M.D.D. terroir » est construite à partir d'échanges sur le produit et son développement. En investissant sur de nouveaux outils industriels, les deux partenaires s'impliquent à moyen ou long terme. La fidélité et la stabilité des relations reposent sur un savoir-faire reconnu, un attachement à la vigne, à la qualité. Le distributeur travaille sa connaissance des produits en lisant régulièrement des revues et panels professionnels. Associés à une démarche qualité totale, basée sur la traçabilité et la sécurité, ses fournisseurs lui reconnaissent une véritable contribution à la montée en qualité. Un cabinet spécialisé réalise des dégustations, des analyses physico-chimiques et organoleptiques. Cora ne référence un fournisseur qu'après avoir validé son site. Au travers de la M.D.D., le vignoble jurassien voit sa diffusion assurée dans tous les hypermarchés Cora. L'implantation des M.D.D. au niveau des yeux est vivement conseillée. La collerette « Cora, la grande sélection » et une étiquette très « terroir » et représentative de la région d'appellation identifient L'Âme du Terroir dans le linéaire. L'acheteur chef de produit MDD « vend » régulièrement aux responsables marketing du groupe ses propositions de présence de quelques produits de sa gamme sur catalogues.

2.1.2. Le lancement d'une référence de cidre A.O.C. sous la marque Reflets de France

Le Groupe Carrefour a étendu sa marque propre « Reflets de France » à 5 références de cidre, dont une A.O.C. du Pays d'Auge. La dyade est composée de l'acheteur chef de produits M.D.D. Carrefour, et du Responsable Commercial et Marketing d'un de ses fournisseurs de cidre, Le Comptoir des cidres. Avec environ 300 références différentes (67% de produits frais, 24% en épicerie et 9% en liquides), la marque pèse 320 millions d'€ de chiffre d'affaires en 2005. Auprès des consommateurs, Reflets de France jouit d'une très forte notoriété et est perçue comme une marque industrielle. Pas moins de 3500 points de vente proposent cette gamme depuis le réseau de proximité (Shopi, Huit à Huit) jusqu'aux hypermarchés Carrefour en passant par les supermarchés Champion. Reflets de France est une marque transversale (enseignes et marchés) terroir, porteuse du « Made in France » en France, Belgique, Espagne, Italie, Roumanie, Japon... Pour la développer, l'acheteur chef de produit Carrefour s'attache à très bien connaître la demande des consommateurs, l'offre MDD concurrente, l'offre M.N. (marques nationales) et premiers prix qui constituent, avec les MDD, le rayon. Pour lui :

- Analyser un marché via l'anticipation des modes de consommation et de production

- Développer une veille commerciale et technologique à l'échelle internationale
- Connaître les industriels présents sur le marché, ainsi que leurs caractéristiques propres
- Mesurer l'impact de l'évolution des marchés de matières premières sur les produits
- Rechercher des poches de différenciation pour les enseignes du Groupe Carrefour
- Innover et conceptualiser un nouveau produit ou une nouvelle gamme,

font partie intégrante des compétences requises à la fonction. S'y ajoutent des qualités relationnelles en interne et en externe. Les acheteurs chefs de produits, ainsi que les fournisseurs M.D.D., sont force de proposition vis à vis des équipes marketing. Les responsables de la cidrerie sont à l'origine de la création d'une collerette de bouteille qui précise les conditions de dégustation du produit. Le responsable de la marque négocie consensuellement le produit. « La relation industriel / distributeur est aussi une relation humaine qui dépend du tempérament de chacun des protagonistes. Les négociations, parfois difficiles, doivent rester conviviales, respectueuses. Il s'agit dans certains cas d'une véritable association d'intérêts communs. Carrefour est souvent amené à soutenir sur plusieurs années les efforts d'investissement des industriels. Nous travaillons en partenariat et laissons de la marge aux fabricants pour qu'ils puissent continuer à investir dans leur outil de production. » Le fournisseur met lui en avant les qualités d'écoute, d'adaptabilité, de disponibilité, de réactivité, de constance et de régularité nécessaires pour être reconnu, sollicité et pour développer une fructueuse relation avec son partenaire. « Il faut être force de proposition, savoir accompagner le distributeur dans son développement. Le prix doit être compétitif, mais c'est d'abord la qualité qui permet d'être retenu à la suite de l'appel d'offres lancées par le Groupe Carrefour. » Un produit A.O.C. répond à des normes officielles. La qualité d'un produit M.D.D. est au moins égale, sinon supérieure à celui sous M.N. Reflets de France est partenaire du Ministère français de la Culture dans le cadre des journées du patrimoine.

2.1.3. La commercialisation du fromage anglais d'origine protégée Stilton, sous la marque Extra Special du distributeur anglais ASDA

Le distributeur anglais « ASDA », filiale de Wal-Mart, a étendu sa marque propre haut de gamme à succès croissant « Extra Special » à une gamme de fromages Stilton. Les deux protagonistes sont le Directeur de la marque Extra Special et le responsable compte clé d'ASDA chez son

fournisseur laitier, Long Clawson Dairy. L'authenticité, le goût, la qualité et le statut d'origine contrôlée ont motivé le lancement du Stilton sous cette marque. Le procédé de fabrication du Stilton est lent, artisanal et nécessite beaucoup d'attention, particulièrement en terme d'hygiène. Un Stilton premium, plus crémeux, a une durée de maturation entre 12 et 15 semaines. Avec le statut « Protected Designation of Origin » (P.D.O), la commission européenne a protégé en 1996 la dénomination Stilton de toute imitation. Normée ISO 9001, la coopérative laitière Long Clawson destine 90% de sa production aux marques de distributeurs. ASDA déploie une politique prix *roll back* dont l'objectif est de réduire, d'année en année le prix de chaque produit, ce qui induit une pression prix bas chez les coopérateurs laitiers. Pour la faire accepter, ASDA a passé un accord avec les fermiers qui perçoivent une compensation financière. La stratégie de développement de la marque est largement dépendante de la confiance et de la qualité des relations que le distributeur entretient à long terme avec ses fournisseurs ; même si ces derniers sont eux-mêmes dépendants du produit. Les employés et responsables du fabricant restent à leur poste plus longtemps que chez le distributeur, qui encourage les mutations internes. ASDA recommande oralement à ses fournisseurs de vérifier qu'ils ne fournissent pas plus de 25% de leur production à ASDA, qui s'engage à ne pas les déréférencer sans un préavis de 3 mois minimum. Dans le cadre de l'E.C.R., Long Clawson Dairy communique les résultats de ses études du marché, ASDA l'analyse de ses ventes. En lien avec les services commercial, marketing, technique, logistique et financier du distributeur, Long Clawson met en œuvre une stratégie proactive et réactive ; réactive aux besoins de ses clients, proactive en innovant constamment, en investissant socialement, technologiquement, en matière d'hygiène et d'efficience. Régulièrement, la coopérative expédie des échantillons au distributeur qui les teste à l'aveugle. Le processus de négociation tend vers le « net net »². Le distributeur sophistique le packaging et la communication.

² ASDA a une politique de prix bas tous les jours "Every Day Low Price" et ne facture pas de prestations de service sauf exceptions ponctuelles : 1 ou 2 % du chiffre d'affaires pour des opérations promotionnelles.

2.2. L'ANALYSE DE LA SITUATION MANAGÉRIALE

L'analyse inter-cas par les praticiens a fait émerger une taxonomie de compétences stratégiques. Le succès des trois marques fait appel à plusieurs compétences collectives mobilisées et développées par les distributeurs avec leurs fournisseurs pour satisfaire le consommateur final. Dans un environnement en constante mutation, le distributeur développe une veille marché (commerciale) pour accroître sa connaissance des marchés. Pour les praticiens, cette aptitude clé conditionne toute démarche marketing.

L'innovation demande un travail commun de conception du produit, d'entente sur la qualité. Le management par la qualité totale est décliné dans toutes les variables du *mix* : le produit, le rapport qualité/prix, la présentation marchande et la promotion.

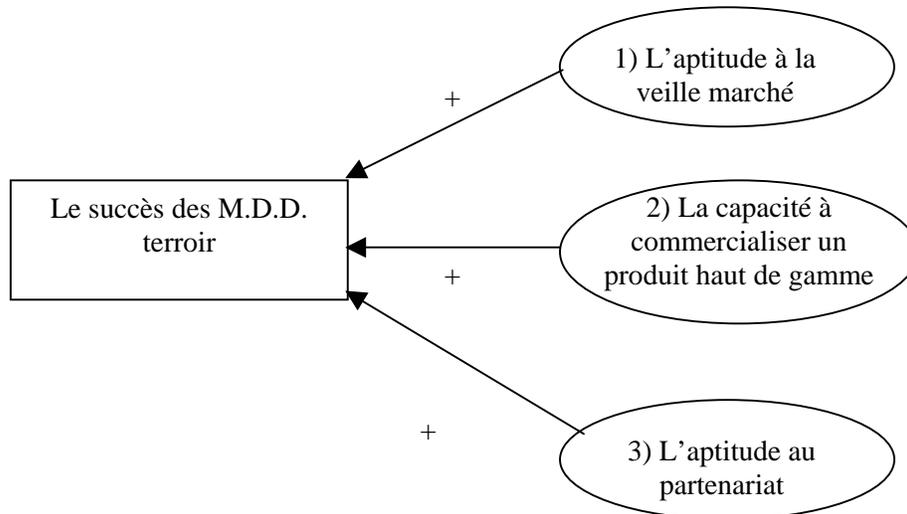
L'important niveau de différenciation des produits, le temps dépensé pour mettre en place une action marketing commune, la part de chiffre d'affaires définie par les distributeurs font qu'au-delà du degré de concentration nettement favorable aux distributeurs, les protagonistes ont construit un partenariat à un niveau de dépendance mutuelle relativement symétrique.

Les praticiens préconisent d'étendre la gamme de manière cohérente pour couvrir l'ensemble des métiers où il y a lieu de développer la notion de terroir, de désaisonnaliser et d'internationaliser les ventes. Ils recommandent également plus d'investissement en communication pour développer la notoriété et valoriser l'authenticité des produits commercialisés sous MDD terroir.

2.3. LES PROPOSITIONS

Trois compétences clés (cf. figure 2) sous-tendent le succès des M.D.D. terroir : l'aptitude à la veille marché, la capacité à commercialiser un produit haut de gamme et la compétence relationnelle nécessaire pour initier, puis développer une relation partenariale.

Figure 2 : Proposition de cartographie des compétences clés réalisée à l'issue de la confrontation inductive des trois cas



3. LA CONSTRUCTION D'UN MODELE INTEGRATEUR SYNTHETIQUE DES COMPETENCES NECESSAIRES AU SUCCES DES MARQUES TERROIR DES DISTRIBUTEURS

Nous avons parallèlement réalisé une revue de la littérature pour modéliser la combinaison des compétences nécessaires au succès des marques terroir des distributeurs. Nous avons fait émerger une nouvelle typologie au croisement des typologies de compétences existantes individuelles et organisationnelles, puis inventorié et intégré les compétences critiques identifiées à chaque étape du processus de construction d'une stratégie gagnante MDD terroir.

3.1. LA REVUE DE LA LITTÉRATURE EN MANAGEMENT STRATÉGIQUE

3.1.1. La compétence est un concept central en management stratégique

Les compétences peuvent être soit individuelles, soit provenir de l'interaction entre plusieurs acteurs. Comme l'affirme Donnadieu (1999), « la compétence doit être vue, à l'origine, comme un élément individuel car elle est liée aux caractéristiques personnelles d'un individu ». A ce niveau élémentaire, elle peut être définie comme un ensemble de connaissances, capacités et volontés professionnelles - disposition à agir - présentes chez un acteur (Persais (2004)). La compétence cognitive est définie comme la capacité à accroître ses connaissances et son niveau

de compréhension grâce à son sens de jugement, de raisonnement, d'imagination, d'analyse, de mémorisation et d'anticipation ; la compétence managériale comme l'aptitude au développement des autres, à la directivité, au travail d'équipe, à la coopération et à la direction d'équipe (Mitrani *et al.* (1992)). Si la compétence d'un individu existe, indépendamment de son appartenance à l'entreprise, elle se façonne, s'exprime et s'enrichit dans l'interaction, c'est à dire au sein de l'organisation (Dyer et Singh (1998)). La performance de l'entreprise va dépendre de sa capacité à mobiliser et à combiner les ressources et compétences de ses acteurs.

L'entreprise agit, sélectionne et choisit son environnement en fonction de ressources et de compétences distinctives qui formeront la base d'avantages concurrentiels futurs (Prahalad et Hamel (1990)). Les compétences stratégiques, les compétences-clés, sont critiques pour la survie d'une entreprise. Elles ont les caractéristiques suivantes (Prahalad et Hamel (1990)) :

- elles fournissent des accès potentiels à une grande variété de marchés
- elles contribuent de manière importante à la valeur perçue par les clients du produit final
- elles sont difficiles à imiter pour les entreprises concurrentes.

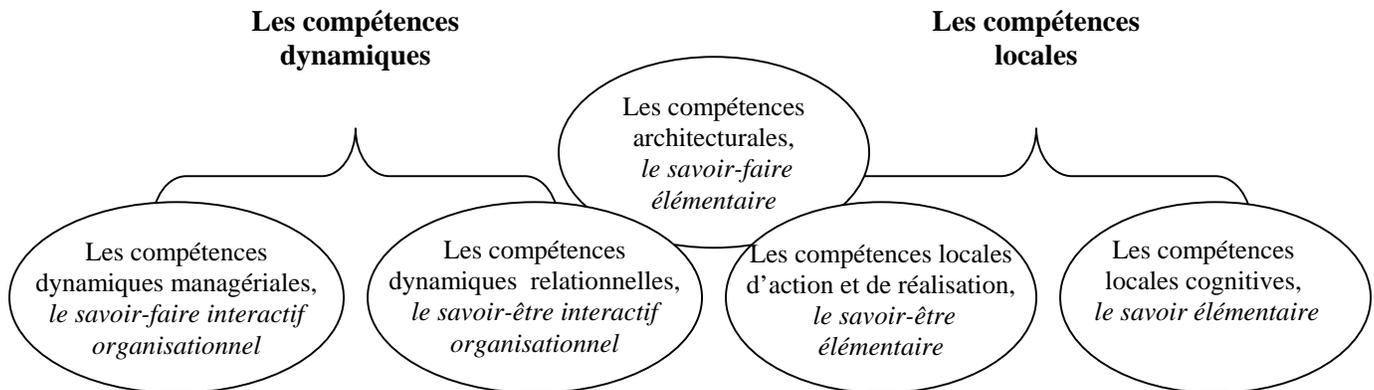
L'avantage compétitif se construit, comme le suggèrent Rindova et Fombrun (1999), non seulement au travers d'un processus d'influence sociale, mais également au travers de liens que l'entreprise tisse avec son entourage. Les ressources et aptitudes requises à la construction d'un avantage concurrentiel durable sont transorganisationnelles par nature (Achrol (1997)). L'approche relationnelle proposée par Dyer et Singh (1998) est considérée comme une extension de l'approche ressources / compétences. L'organisation ne fonctionnant pas en autarcie, la quête d'avantage concurrentiel est à rechercher dans les relations interentreprises. L'origine de l'apprentissage organisationnel ne correspond pas systématiquement à la production d'un savoir construit dans l'organisation, mais parfois au fruit de la dynamique collective qui résulte des interactions entre des acteurs appartenant à des organisations différentes. Hite (2003) définit l'effort d'interaction comme le niveau d'énergie et de ressource déployé spécifiquement par un des partenaires dans une relation dyadique. Et nous parlerons de compétence relationnelle pour désigner la capacité d'une entreprise à tisser et entretenir un lien de quelque nature que ce soit avec un acteur clé de l'environnement (Freeman (1984)). Il s'agit avant tout d'une compétence dynamique (Teece, Pisano, Shuen (1997)).

L'articulation compétences individuelles / compétences collectives prend tout son sens dans le travail de conception et de développement d'une marque. Perroux (1961) défendait le processus suivant : « Nous pouvons concevoir l'innovation réussie comme résultant d'un processus de coproduction fondamentalement collectif, multisectoriel, multifonctionnel, multi local et inscrit dans le temps. Dans de tels processus, les articulations interorganisationnelles entre partenaires impliqués à un titre ou à un autre jouent un rôle central.» La mise en place par le distributeur de réseaux de relations personnelles avec ses différents partenaires externes est un élément déterminant de la survie et du développement du distributeur. Toutes les « capacités dynamiques (ou de processus) » qui correspondent aux connaissances émergeant spontanément des interactions entre les unités élémentaires (par exemple au travers de processus de communication ou de coordination) apparaissent comme les plus tacites et les plus spécifiques (Kusunoki *et alii* (1998)) ; par opposition aux capacités locales qui correspondent aux connaissances accumulées au niveau élémentaire (un individu, une unité fonctionnelle, une base de données, une technologie, etc.), des « capacités architecturales » qui permettent l'apparition de configurations stables au sein de l'organisation (autorité, distribution des rôles, répartition fonctionnelle et hiérarchique, etc.) qui sont transférables ou imitables.

3.1.2. Une nouvelle typologie combinatoire des compétences

Les liens tissés entre les individus, et qui sont en quelque sorte, les supports des effets de synergie, comptant au moins autant que les capacités de ces mêmes individus indépendamment de l'organisation, nous sommes insatisfaits des traductions disponibles dans la littérature. Nous avons considéré les typologies de compétences organisationnelles existantes insuffisamment précises et les typologies de compétences individuelles inadaptées à notre recherche. Nous avons donc décidé de connecter les typologies existantes en regroupant les observations dans des catégories, des groupes homogènes. Nous avons recherché un certain ordre dans la complexité et fait émerger une nouvelle typologie combinatoire au croisement des typologies de compétences individuelles et de compétences organisationnelles existantes. Nous avons appliqué cette typologie à notre problématique, en dégageant de chaque champ de la littérature marketing un inventaire des compétences requises au succès des M.D.D. terroir.

Figure 3 : Une nouvelle typologie de compétences



3.2 LA REVUE DE LA LITTÉRATURE EN MARKETING

3.2.1. Les compétences nécessaires au développement d'une relation partenariale durable

Burt (2000) considère que pour assurer une technologie et une qualité constantes, les distributeurs doivent développer des relations coopératives et proactives. Il faut développer sa capacité à gérer des interactions avec l'autre partie. Le partenariat conditionne la réussite du lancement de produits différenciant et innovant (Jean (1998)). Le développement d'une relation partenariale durable – souvent avec des PME - (première étape du processus de construction d'une stratégie gagnante MDD terroir) réclame la mobilisation et la combinaison de compétences dynamiques relationnelles et de compétences locales cognitives.

3.2.2. Les compétences nécessaires au développement d'une stratégie terroir

Les distributeurs différencient leurs gammes en s'inscrivant dans une dynamique d'exploitation de l'image « pure » et souvent symbolique du terroir (Scheffer (2002)). Il existe une combinaison positive entre le label AOC et la MDD. Le consommateur accepte, en effet, de payer un prix supérieur pour l'achat d'un produit MDD labellisé terroir (Giraud (2005)). Le développement d'une stratégie terroir (deuxième étape du processus de construction d'une stratégie gagnante MDD terroir) réclame d'un distributeur de mobiliser et de combiner des compétences dynamiques managériales et des compétences locales cognitives.

3.2.3. Les compétences requises à la gestion d'une marque

L'auteur d'une marque déploie des efforts incessants pour la valoriser, la crédibiliser- en instaurant une relation de confiance envers le consommateur - et la surveiller afin qu'elle représente un avantage concurrentiel majeur pour la firme (Gurviez (1997)). La gestion d'une marque (troisième étape du processus de construction d'une stratégie gagnante MDD terroir) mobilise et combine des compétences dynamiques managériales.

3.2.4. Les compétences nécessaires à la gestion d'une marque de distributeur

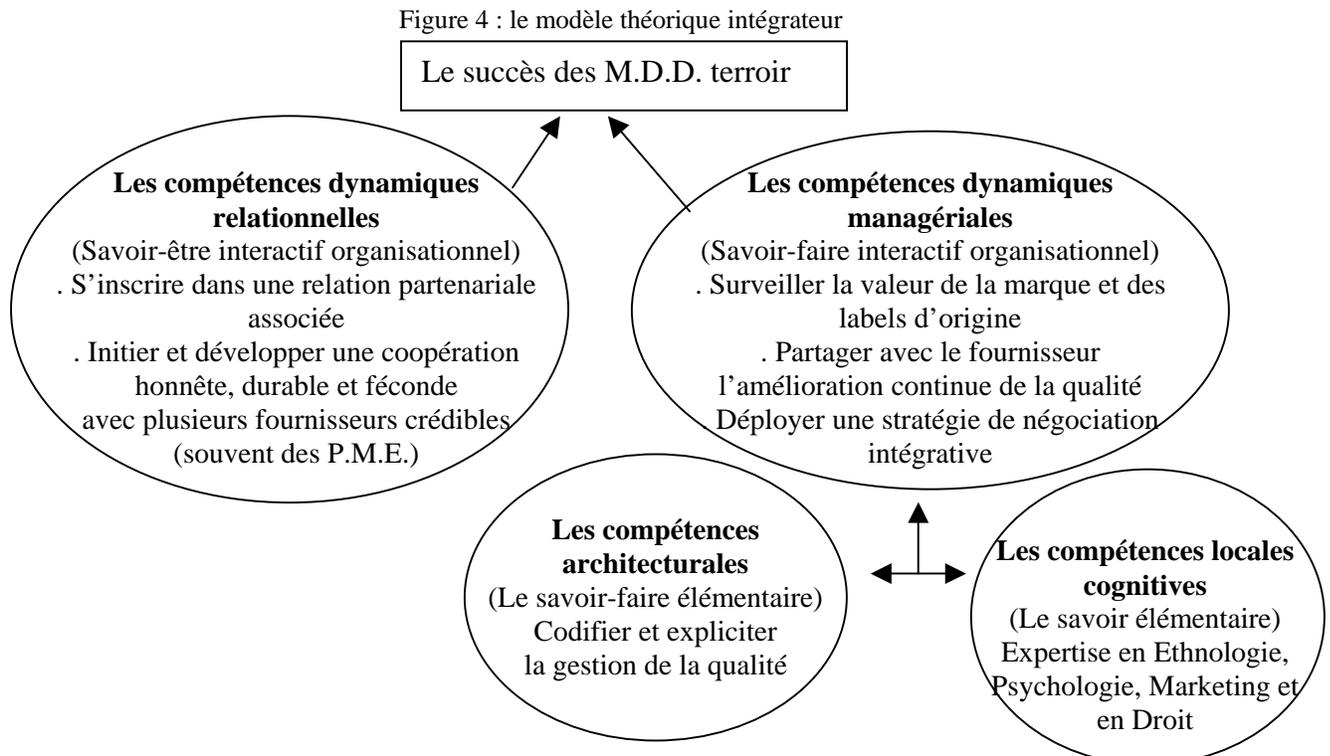
L'optique coopérative conduit à rechercher un accord qui réponde aux intérêts de deux parties (Dupont (1994)). Le processus de management de la qualité totale (Beckham (1992)) est une exigence qui s'applique aux produits et à l'ensemble des services offerts aux clients et aux consommateurs. La survie des distributeurs dépend du niveau d'aptitude qu'ils ont de comprendre, d'anticiper et de s'adapter à l'évolution du marché pour toujours mieux adapter leur offre (Frank et Boyd (1965)). Le distributeur gère le positionnement de ses marques (Hoch et Lodish (1998)). Le nom de famille connu doit faciliter et encourager l'exploration d'autres univers par le consommateur (Kapferer (2003)). Le distributeur doit également savoir gérer des politiques de prix bas au consommateur et de marge conséquente (Baltas (1997)), de conditionnement, de merchandising - accroissement de lisibilité et de rentabilité - (Puelles (1995) ; Liria (1997)), de communication (Liesse (1993) ; Davies (1998)) et de promotion de ses marques propres. La gestion d'une marque de distributeur (quatrième étape du processus de construction d'une stratégie gagnante MDD terroir) mobilise et combine des compétences dynamiques relationnelles, des compétences dynamiques managériales et des compétences locales cognitives.

3.2.5. Les compétences nécessaires à la gestion d'une marque terroir de distributeur

Pour Scheffer (2002), il va de soi que, concernant les produits de terroir, dans le processus de tri sélectif des messages culturels du passé vers le présent, la tradition implique une certaine forme d'innovation liée à l'adaptation permanente des produits, de leurs modes de production et de consommation aux contextes environnants. Le distributeur travaille la cohésion de son offre et de sa gamme terroir (Rastoin (2004)) pour ne pas sortir du territoire authentique et régional de la

marque. Pour Burt (2000), le contrôle croissant des distributeurs sur la chaîne logistique durant les années 1980 et 1990 leur a permis de développer et de mettre en œuvre des méthodes de mesure et de contrôle de la qualité des produits. Le positionnement de la marque terroir de distributeur exclut la simple référence à l'enseigne, le packaging doit mettre en valeur le produit lui-même (Burt (2000) et Rastoin (2004)). Positionnées comme les autres MDD qualitatives, le distributeur doit fixer un prix de vente consommateur souvent plus élevé pour ses produits terroir que pour celui d'autres marques de fabricants (Dunne et Narasimhan (1999)). La gestion d'une marque terroir de distributeur (cinquième étape du processus de construction d'une stratégie gagnante MDD terroir) mobilise et combine des compétences dynamiques relationnelles, des compétences dynamiques managériales, des compétences architecturales et des compétences locales cognitives.

Les compétences dynamiques sous tendent le succès des marques terroir des distributeurs (*cf. figure 4*). Les compétences dynamiques managériales sont elles-mêmes influencées par les compétences locales cognitives et les compétences architecturales associées du fournisseur et du distributeur qui sont complémentaires et qui ont un effet modérateur sur les compétences dynamiques managériales du distributeur à l'origine de la conception d'une offre différenciée et rentable.



L'aptitude à développer une coopération honnête, durable et féconde avec plusieurs fournisseurs crédibles (souvent des petites et moyennes entreprises), à surveiller la valeur de la marque et des labels d'origine, ainsi qu'un savoir en ethnologie sont des compétences du distributeur spécifiquement liées au succès de ses marques terroir.

4. LA TRIANGULATION

4.1. LA CONFRONTATION DES PROPOSITIONS AU MODÈLE INTÉGRATEUR

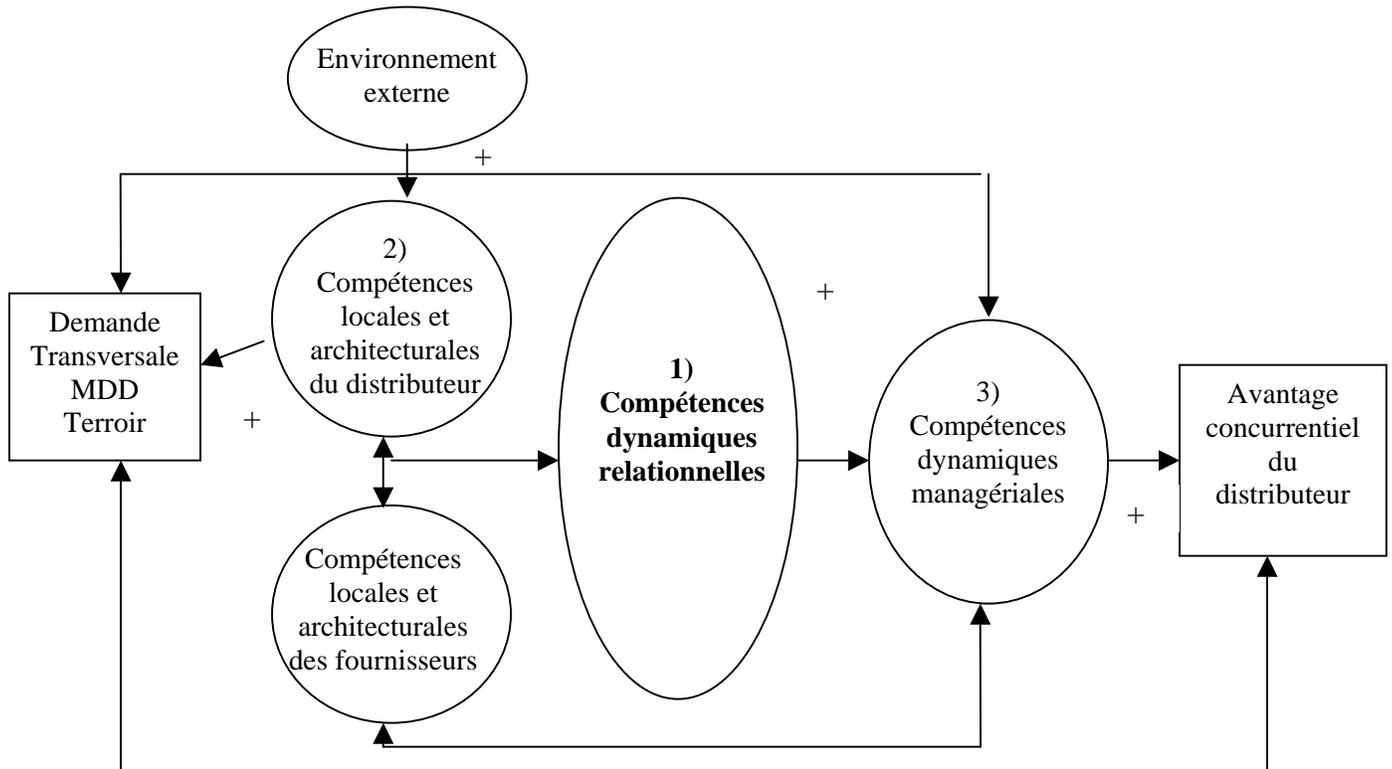
La triangulation repose sur la confrontation d'éclairages qui vérifient la justesse des résultats. Trois groupes de praticiens ont confronté les propositions à la littérature et à leurs expériences personnelles. Afin de dégager un consensus final, les participants des groupes 2 et 3 étaient informés des résultats du groupe précédent et devaient justifier d'éventuelles nouvelles propositions. En confrontant théorie et pratique (Lallé (2002)), et avant de prédéfinir et valider un modèle théorique descriptif, un des groupes de praticiens et managers a mis en avant une inadéquation : si la veille marché est considérée comme première compétence clé par les praticiens, elle n'est que peu exprimée ou controversée dans la littérature et n'apparaît pas clairement dans le modèle intégrateur. Ce résultat peut être rapproché des conclusions établies par d'autres chercheurs. Hershey (1980) considérait la veille commerciale comme particulièrement importante mais fréquemment négligée. Plus récemment, dans leur recherche sur le comportement d'achat des distributeurs alimentaires en Europe Occidentale, Skytte et Blunch (2005) démontrent que les critères traditionnels tels que la veille marché ont peu d'influence sur la politique d'achat des distributeurs. Leur première demande est de pouvoir s'inscrire avec leurs fournisseurs dans une relation verticale coopérative à long terme.

4.2. LA PROPOSITION ET LA VALIDATION D'UN MODÈLE THÉORIQUE (FIG.5)

La demande doublement transversale des produits du terroir est dépendante des compétences locales et architecturales du distributeur, qui lui permettent notamment d'anticiper et de décoder l'évolution de l'environnement externe. Interviennent ensuite les compétences dynamiques relationnelles qui, influencées par les compétences locales et architecturales associées du distributeur et de ses fournisseurs, ont un effet modérateur sur les compétences dynamiques

managériales du distributeur à l'origine de la conception d'une offre différenciée et rentable. Les compétences dynamiques relationnelles sont non transférables, ni imitables, sont les compétences clés qui sous tendent le succès des marques terroir de distributeurs.

Figure 5 : La modélisation des compétences du distributeur nécessaires au succès des MDD terroir



Lors de cette recherche, nous avons souhaité apporter au marketing des théories élaborées en management stratégique. Nous espérons avoir éclairé les managers sur leur gestion et aidé à mieux affecter les ressources nécessaires au développement des marques. L'un d'entre eux (ASDA) a suivi deux de nos recommandations marketing : l'extension de sa gamme Extra Special à d'autres spécificités régionales telles que l'artisanat (savon) et le développement d'une campagne de publicité comparative sur l'avantage prix de ses produits.

LIMITES ET ORIENTATIONS FUTURES

L'approche des distributeurs est davantage développée que celle des industriels. Après avoir posé une question assez large, nous avons vite recentré sur les compétences du distributeur. Une relation dans le cadre des marques des distributeurs est somme toute une relation asymétrique où

le distributeur décide au final de la direction du projet commun (Manzano-Mannarelli (2000)). Sur le plan spatial, le champ de l'étude est resté essentiellement limité aux territoires britannique et français. Nous pourrions étendre notre recherche avec un ou plusieurs autres pays et travailler sur les conséquences de la mondialisation des indications géographiques protégées. La comparaison avec les compétences nécessaires au développement d'autres segments de marques de distributeurs permettrait d'enrichir notre contribution managériale. Il serait également opportun d'approfondir le rôle de la veille marché et d'expliquer son manque de considération par les chercheurs, alors qu'elle est considérée comme première compétence clé par les managers.

RÉFÉRENCES

- Achrol R. S. (1997), Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: toward a network paradigm, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, pp. 56-71
- Baltas G. (1997), Determinants of store brand choice : a behavioral analysis, *Journal of product & brand management*, vol. 6 n° 5, p. 315-324
- Beckham J. D. (1992), Expect the Unexpected in Health Case Marketing Future, *The Academy Bulletin*, July 1992, p. 3
- Burt S. (2000), The strategic role of retail brands in British grocery retailing, *European Journal of Marketing*, 34(8)
- Davies G. (1998), Retail brands and the theft of identity, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volume 26, Number 4, 1998, p. 140-146
- Denzin N. K. (1988), Triangulation, in J. P. Reeves (ed), *Educational Research Methodology and measurement: an International handbook*, Toronto, Pegamon Press.
- Donnadieu G. (1999), *Les ressources humaines*, ouvrage collectif sous la direction de Weiss D., Ed. Organisation, Paris
- Dunne D. et Narasimhan C. (1999), The New Appeal of Private Labels, *Harvard Business Review*, 77 (3), May-June, pp. 41-52
- Dupont C. (1994), *La négociation. Conduite, théorie, applications*, 4e édition, Paris, Dalloz
- Dyer J.H. et Singh H. (1998), The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, 23(4), pp. 660-679
- FRANK R.E. et BOYD H.W. (1965), Are Private-brand-prone Grocery Customers Really Different? *Journal of Advertising Research*, Vol. 5, p. 27-35
- Freeman R.E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman Publishing Luc, Marshfield
- Giraud G. (2005), Perception des labels d'origine par les consommateurs, Actes du colloque Franco-suisse Gestion de la marque et des labels de qualité et/ou d'origine, Haute école de gestion Arc, Neuchâtel, 24 novembre 2005, pp. 10-13
- Gurviez P. (1997), Le rôle de la confiance dans la relation à la marque, synthèse de présentation lors du Séminaire de recherche NEGOCIA du 27/11/1997, p. 13

- Hite J. M. (2003), Patterns of multidimensionality among embedded network ties: a typology of relational embeddedness in emerging entrepreneurial firms, *Strategic Organization* Vol. 1(1), p. 9-49
- Hoch S. J. et Lodish L. M. (1998), *Store Brands and Category Management*, Wharton School, University of Pennsylvania
- Jean C. (1998), Les marques de distributeurs : vers de nouvelles relations entre producteurs et distributeurs, *Décisions Marketing*, n° 15, p. 47-57
- Kapferer J. N. (2003), Réinventer la marque, *Revue Française de Gestion* N° 145, p.120-130
- Kusunoki K., Nonaka I. et Nagata A. (1998), Organizational capabilities in product development of Japanese firms, *Organization Science*, vol. 9, n° 6, 1998, p. 699-718
- Lalle B. (2002), Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion. Le statut expérimenté de « chercheur acteur, *Revue Française de Gestion* n° 148, pp. 45-65
- Liesse J. (1993), Private label nightmare, *Advertising Age*, April 12, p. 4-5
- Liria E. (1997), El triunfo imparable de las marcas blancas, *Investigacion y Marketing*, N° 55, June, p. 24-30
- Mesnier J. (1996), Analyse sémantique et projet de définition du terroir, *Actes du Colloque international* tenu à Angers les 17 et 18 juillet 1996 : les terroirs viticoles, concept, produit, valorisation, INRA
- Messeghem K. (2005), Les distributeurs en quête de légitimité : le cas des accords de coopération avec les PME, *Décisions Marketing* n° 39, Juillet-Septembre, pp. 57-66
- Metais E. (1999), Comment dépasser le débat entre approche ressources et approche par l'industrie, *Communication*, VIII Conférence AIMS, Ecole centrale, Paris, 26-28 mai
- Mintzberg H. et Gosling J. (2002) *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 1, No 1, p. 64 -76
- Mitrani A, Murray M. et Bernard A. (1992), *Des compétences et des hommes, le management des ressources humaines en Europe*, Paris, Les Éditions d'Organisation, p. 63-67
- Perroux F. (1961), *L'économie du XXème siècle*, P.U.F.
- Persais E. (2004), Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques ? *Revue Française de Gestion* n° 148, p. 119-145
- Prahalad C.K. et Hamel G. (1990), The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-91
- Puelles J.A. (1995), Analisis del fenomeno de las marcas de distribuidor en Espana y de su tratamiento estrategico, ICE, (March), p. 117-29
- Rastoin J.L. (2004), Terroirs et mondialisation dans l'agroalimentaire, Les débats d'Agrobiosciences, Comprendre les agricultures du monde, mai
- Rindova V.P. et Fombrun C.J. (1999), Constructing competitive advantage: the role of firm-interactions, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 691 - 710
- Rouby E. et Thomas C. (2004), La codification des compétences organisationnelles ; l'épreuve des faits, *Revue Française de Gestion*, n° 149, p. 52-58
- Schieffer S. (2002), Qu'est-ce qu'un produit alimentaire lié à une origine géographique ?, Thèse de doctorat en géographie, Université Paris I Panthéon Sorbonne, Paris.
- Skytte H. et Blunch N. J. (2005), Buying behaviour of Western European Food Retailers, *Journal of Marketing Channels*, Vol. 13(2), pp. 99-129
- Teece D.J., Pisano G. et Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, Vol 18, n° 7, pp. 509-533



XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique

Trognon L., Lagrange L. et Janin S. (1996), Consumer attitudes towards typical foods, AIR-CAT Workshop Dijon, France, 22 October 1998