



HAL
open science

Les partenariats par filières mis en place par les distributeurs : une approche par la théorie des coûts de transaction.

L. Lessassy

► **To cite this version:**

L. Lessassy. Les partenariats par filières mis en place par les distributeurs : une approche par la théorie des coûts de transaction.. 2009, 25p. halshs-00528751

HAL Id: halshs-00528751

<https://shs.hal.science/halshs-00528751>

Submitted on 22 Oct 2010

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Centre d'Études et de Recherches Appliquées à la Gestion_ U.M.A. C.N.R.S. 5820

CAHIER DE RECHERCHE n°2009-02 E3

Les partenariats par filières mis en place par les distributeurs : une approche par la théorie des coûts de transaction.

LESSASSY Léopold



Unité Mixte de Recherche CNRS / Université Pierre Mendès France Grenoble 2
150 rue de la Chimie – BP 47 – 38040 GRENOBLE cedex 9
Tél. : 04 76 63 53 81 Fax : 04 76 54 60 68



Les partenariats par filières mis en place par les distributeurs : une approche par la théorie des coûts de transaction.

Léopold LESSASSY

Maître de Conférences,
IUP Commerce et Vente,
Université Pierre Mendès France Grenoble 2, CERAG UMR 5820 du CNRS

leopold.lessassy@iupcv.upmf-grenoble.fr

IUP Commerce et Vente
1, Rue Voltaire
38000 Grenoble

Résumé

L'article analyse la filière comme une solution proposée par le distributeur pour améliorer les relations industrie/commerce. Il en montre l'impact sur le partenariat entre point de vente et fournisseurs, et les limites du fait de la persistance de conflits avec les producteurs sur les prix de vente. Il se sert des développements actuels de la théorie des coûts de transaction. L'étude porte sur les produits vendus dans les rayons de fruits et légumes des grandes surfaces, au travers des rapports d'activité de deux groupes Casino et Carrefour.

Abstract

This paper deals with perceptions of purchases chain by retailers with purpose of improving relationship between producers and retailers. Purchase organisation by chains, as response of distributor, is analysed here through communication of 2 firms. Conflicts concerning many issues, such as selling prices, are not over. That's the limits of the purchase chain. This paper uses transaction cost analysis approach and its latest developments to understand organisation by chains. The data were gathered from annual report of Casino and Carrefour.

Les partenariats par filières mis en place par les distributeurs : une approche par la théorie des coûts de transaction.

Ces derniers temps , il a été abondamment question de conflits entre distributeurs et producteurs agricoles, de tables rondes réunissant des producteurs de fruits et légumes et la grande distribution. De multiples accords ont vu le jour pour éviter l'effondrement des prix. Les enseignes cherchent à sécuriser leurs approvisionnements, en passant beaucoup de temps à élaborer des cahiers de charges avec les producteurs.

Exportations insuffisantes, importations trop fortes (celles des fruits espagnols dans les rayons français sont à l'origine des exactions dans les magasins), météo capricieuse, propos peu rassurants sur l'avenir de la politique agricole commune, consommation aléatoire, concurrence exacerbée, coûts sociaux en hausse : telles sont les difficultés évoquées dans la presse par les enseignes de distribution pour mettre en place les filières. Des travaux spécifiques n'existent pas sur ces filières. On peut néanmoins faire un rapprochement avec les canaux de distribution (10) où certains travaux ont montré que le distributeur prenait ses décisions en se fondant sur la réduction des coûts développée dans les modèles économiques, ensuite sur les modèles organisationnels enfin sur les stratégies des distributeurs. Ces derniers tiennent compte des ripostes des producteurs, au travers des interdépendances possibles à savoir l'affrontement, la coopération ou l'évitement (18). Il sera ainsi question dans ce papier des coûts de transaction dans le contexte de la distribution. Nous nous intéresserons notamment aux filières relatives aux fruits et légumes. Ces produits sont, pour plusieurs enseignes, une priorité stratégique. Ils représentent environ 13,7% de part de marché (15). Les hypermarchés aujourd'hui mettent en avant leur rayon fruits et légumes pour s'afficher sur le plan de la qualité. Or ce rayon se caractérise par une baisse de ses ventes et des relations avec des producteurs médiocres. Ce qui constitue un sujet de préoccupation pour le distributeur.

Ce papier cherche à analyser les filières initiées par les distributeurs pour mieux en cerner l'évolution compte tenu de la persistance des conflits entre producteurs et distributeurs.

L'objet de cet article est triple :

- D'une part, l'article présente la place accordée à la filière dans la littérature, au travers des conflits distributeurs / fournisseurs ainsi que le recours aux coûts de transaction comme outil d'analyse en s'inspirant des travaux sur les canaux de transaction, pour déboucher sur les choix méthodologiques.

- D'autre part, l'article présente la pratique de deux firmes de distribution en matière de filière, telle qu'elle transparait à travers leur communication interne (les rapports annuels d'activité des distributeurs et la presse distribuée aux clients dans les magasins et par réseaux d'abonnements) et dans la presse spécialisée ;

-Enfin, il fait usage des coûts de transaction, pour comprendre la voie de la contractualisation, via les filières, et a recours à des développements théoriques nouveaux pour en analyser les limites à travers la persistance de conflits entre distributeurs et producteurs et les diverses solutions préconisées.

Interrogations sur les filières en grande distribution

Casino et Carrefour font partie des distributeurs français qui ont les premiers initié les filières selon la presse dans les années 90. Mais d'autres groupes ont vite suivi le mouvement comme Auchan, et les indépendants associés Leclerc et Intermarché. Les accords entre producteurs et distributeurs ont été nombreux ces dernières années (cf. encadré 1).

Encadré 1 : historique des accords entre producteurs de fruits et légumes et distributeurs

1992 : Carrefour développe le concept de Filières Qualité sur les produits frais.

1993 : Accord CNC-CNJA pour promouvoir les fruits et légumes français , accord de partenariat Auchan Sud-Est-FDSEA pour interrompre les importations et réaliser des promotions dès que l'offre française est disponible.

1994 : Accord-cadre FCD-FNSEA visant à ne pas conduire d'opérations promotionnelles sur les produits frais de nature à perturber l'équilibre du marché, Leclerc emboîte le pas dans certaines régions.

1995 : Accord-cadre FCD-FNSEA sur des « démarches qualité » visant à accroître la valeur ajoutée des produits alimentaires, pour dégager les pêches et nectarines et pour maîtriser les pratiques promotionnelles dans le porc.

1996 : Signature d'un certificat de bonnes pratiques FCD-FNSEA pour gérer la surproduction d'endives.

1999 : Accord Auchan-producteurs pour l'agriculture raisonnée.

2000 : Sous l'égide de préfets de région (Paca, Languedoc-Roussillon et Rhône) FDSEA et distributeurs signent un accord pour les promotions et les ristournes : accord de partenariat Monoprix-producteurs. Monoprix a mis en place de nombreuses filières.

2002 : Accord-cadre FNSEA-FCD-Ania-CFCA-Commerce de gros pour étudier et anticiper les crises, et mettre en place des procédures d'alerte : accord sur la publicité des f & l à la radio et en PQR.

Source : LSA (14)

Peu de travaux spécifiques sur le concept de filière

Une filière est à la fois l'ensemble des stades du processus de production conduisant des matières premières au produit final, l'ensemble des opérations économiques qui se traduisent par une répartition des profits à différents stades ainsi qu'un ensemble d'organisations entretenant des relations de pouvoir évolutives (7). On voit l'intérêt de savoir quels sont les fournisseurs des produits-clés, ainsi que la part de chaque produit-clé dans le produit-fini. La filière est aussi « la succession des stades techniques de production et de distribution reliés les uns aux autres par des marchés concourant tous à la satisfaction de la demande finale » (6). Cette définition reconnaît aussi la distribution, pas seulement l'industrie. C'est la conception de la filière qui retient notre attention, celle qui regroupe des fournisseurs de produits agricoles et des distributeurs. Mais nous nous intéressons non pas à la filière fruits et légumes dans son intégralité, mais à celles initiées par les distributeurs.

La théorie des coûts de transaction comme outil d'analyse

La dichotomie marché / intégration chère à la théorie des coûts de transaction de Williamson, se prête bien à la mise en place de filière. Le marché correspond au processus de référencement normal d'un fournisseur dans la grande distribution et l'intégration à la prise de contrôle par le distributeur d'un nombre d'opérations en amont (habituellement du ressort des producteurs). Une activité assumée par une entreprise est confiée à un autre acteur quand le coût de réalisation en externe est inférieur à son coût de réalisation en interne. Le distributeur fait faire au producteur un travail d'amélioration de la qualité qui serait coûteux pour lui-même. Les coûts de transactions couplés aux économies traditionnelles de production conduisent à l'émergence d'organisations hiérarchisée : un distributeur et plusieurs producteurs échangent un bien ou un service, sur une base contractuelle. Pour effectuer le transfert dans les meilleures conditions, il faut rechercher un compromis qui nécessite temps et énergie (certification de la qualité, échange d'informations, conseils juridiques, impôts ...). Ces rapprochements nous ont amené à analyser les filières initiées par les distributeurs en nous référant aux coûts de transaction.

Recours aux canaux de distribution

Il n'y a cependant pas de travaux qui rapprochent filières et coûts de transaction. Il faut recourir aux canaux pour en trouver. En effet, les recherches sur les canaux de distribution basées sur les relations fournisseurs / distributeurs se sont les premières inspirées des coûts de

transaction de Williamson (9). Cette théorie a fait l'objet de nombreuses applications pour expliquer l'organisation des canaux de distribution, les choix d'organisation (notamment arbitrage intégration/délégation) à partir d'un principe central de minimisation des coûts (21). La conception de la filière basée sur le contrat de production fait apparaître la notion de canal.

La puissance des distributeurs par rapport aux producteurs a amené certains auteurs à étudier les conflits et les stratégies de résistance (18). Certains modèles ont soutenu les deux aspects, conflictuels et coopératifs : (2,18) dans des travaux sur les stratégies des groupes alimentaires face aux entreprises de distribution, (12) autour de la création des valeurs et l'appropriation des valeurs. Le développement des concepts category management et trade marketing a accentué la prise en compte de l'aspect coopération dans les recherches (20) : le succès de distributeurs est présenté comme dépendant de celui des producteurs, les actions marketing des uns sont directement dépendantes de la contribution des autres. Une vision plus coopérative apparaît pour constater que les concepts de conflit et de pouvoir cèdent la place à la confiance et à la coopération dans les nouvelles voies de recherche (3) : une relation de long terme semble alors privilégiée par les acteurs en présence. Les indicateurs proposés (19) distinguent les concepts d'efficacité, d'efficience et d'équité comme indicateurs de performance des canaux de distribution. Ils conduisent assez naturellement à aborder la distribution comme une source de coût à réduire, avec une orientation forte sur les coûts de transaction comme concept central normatif d'organisation de la distribution.

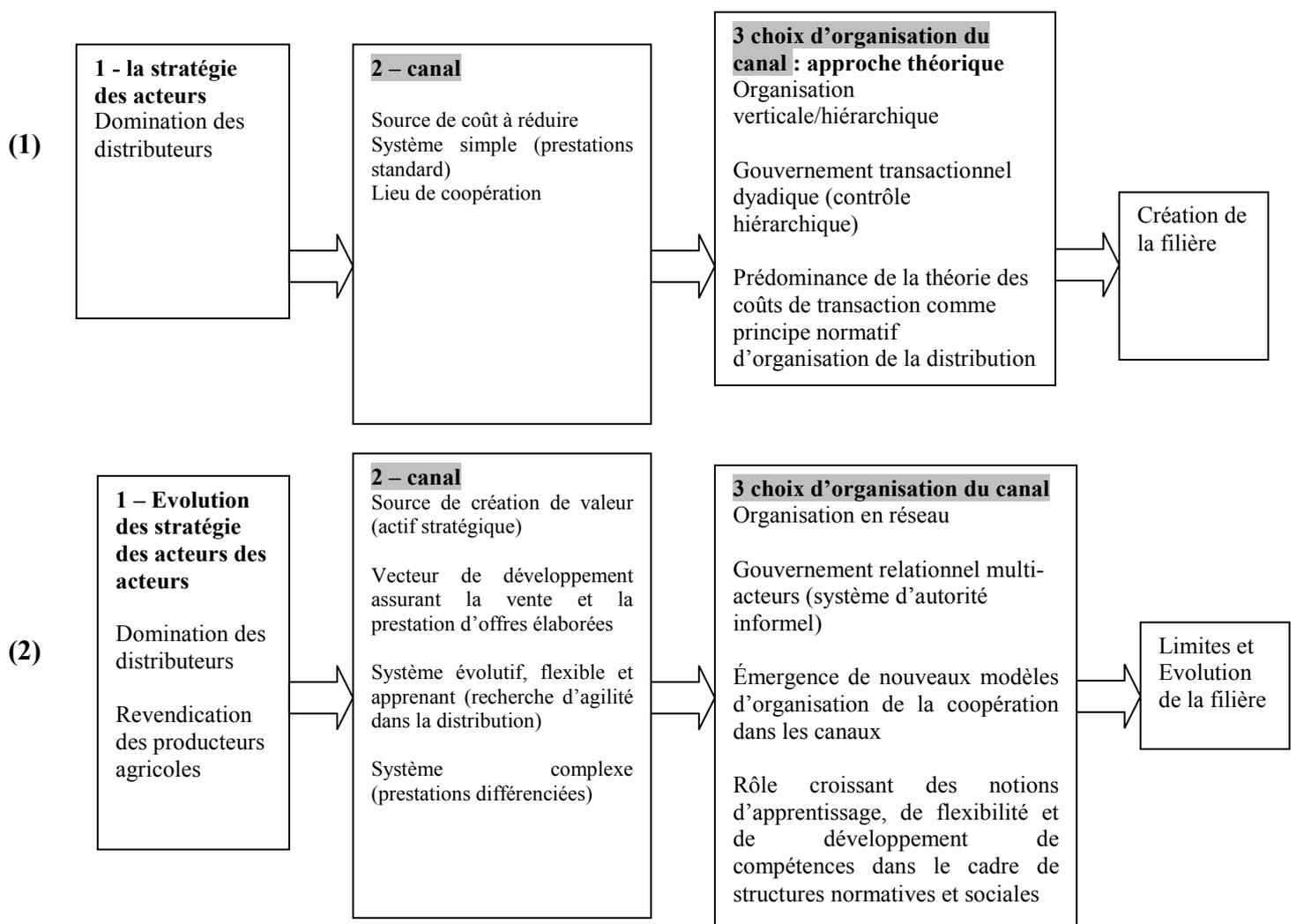
D'autres perspectives ont suivi, soutenant que l'objectif de réduction de coût n'est plus unique pour les canaux de distribution. La problématique des réseaux a été abordée dans la littérature dans le cadre des relations entre industriels et distributeurs, (17) avec la référence à une reconfiguration de la production reposant sur des structures décentralisées. Des organisations en réseau intègrent des concepts, liés en particulier à l'apprentissage et à la flexibilité (ouverture vers une densification des coopérations dans les canaux, et une sophistication des solutions de distribution) (4).

Notre cadre d'analyse

La revue de la littérature nous amène à proposer, au titre de base de réflexion, le cadre conceptuel suivant (figure 1). Il permet de rendre compte des objectifs assignés à la filière et de son évolution en terme de stratégie des acteurs fournisseurs/distributeurs.

C'est un cadre théorique englobant les formes contractuelles hybrides (10). La distinction gouvernement par le marché / gouvernement hors marché intègre le gouvernement hors marché unilatéral et le gouvernement hors marché bilatéral (1). Ces travaux soulignent l'impact de l'évolution des coûts sur l'organisation. Ils insistent sur la prédominance des coûts de coordination, où l'enjeu pour les firmes est de mettre en place des structures organisationnelles permettant de « maximiser l'apprentissage organisationnel et la flexibilité d'adaptation au cœur de la distribution.

Figure 1 : cadre d'analyse, filière et conflit



Le réseau repose sur un système de valeurs partagées, où le cadre hiérarchique disparaît dans l'approche de la coopération. Il est alors question de « densité des connexions latérales », « mutualité », « réciprocité », « rôle et responsabilité des membres ». La proposition

d'aborder les canaux en terme de « création de valeur » pour les clients renforce cette perspective (11).

Problématique et formulation des propositions de la recherche

Pour étudier dans quelle mesure les nouveaux concepts développés, suite aux coûts de transaction, permettent de comprendre la dynamique des filières agricoles en relation avec la grande distribution, nous avons formulé deux propositions centrales :

Proposition 1 : les coûts de transaction permettent de comprendre en grande partie la logique de création des filières en grande distribution

Il s'agit de voir si l'appréhension « classique » des coopérations dans le canal (basée sur les coûts de transaction) est à l'origine de la création des filières par le distributeur.

Proposition 2 : les processus de spécialisation, d'apprentissage et de développement de compétences inter-organisationnelles constituent une voie tout aussi importante que les coûts de transaction pour comprendre les dynamiques de coopération dans les filières en grande distribution ».

Nous vérifierons si les difficultés relatives des filières sont imputables à l'évolution des stratégies des acteurs vers la spécialisation, l'apprentissage et le développement de compétences inter-organisationnelles.

Recours aux études de cas

Nous avons opté pour des méthodologies amplement éprouvées en matière de canaux de distribution, à savoir l'observation des pratiques des acteurs. L'étude rétrospective des cas permet de mettre en perspective les phénomènes analysés, dans une logique processuelle concernant l'analyse de « dynamiques » de distribution (4). Nous avons choisi d'observer la pratique des distributeurs Casino et Carrefour dont la communication, en terme de filières agricoles, est très fournie. Nous avons consulté la communication interne des 2 distributeurs étudiés (lettres d'information, documents internes, rapports d'activité, etc.). La presse professionnelle fait aussi partie des sources consultées. Nous avons ensuite mené des entretiens auprès de dirigeants de magasins et de centrales fruits et légumes, des membres des filières ainsi qu'auprès de quelques producteurs (plus de 20 entretiens au total).

Le choix des fruits et légumes se justifie ici par une part plus importante de ses ventes au sein des filières. C'est le cas de Carrefour en 2004 : 37 produits *Fruits et Légumes* contre 9 *Viandes*, 11 *Fromages*, 25 *Vins*, 14 *Poissons*. En outre, les conflits les plus nombreux et les plus spectaculaires concernent les rayons des fruits et légumes (16).

Filières en relations avec les choix stratégiques

Dans les années 90, les distributeurs ont installé leurs premières filières avec des producteurs de fruits et légumes. Devant la stagnation dans l'alimentaire, la prolifération du nombre de distributeurs, la concurrence par les prix, et la concentration des leaders de la distribution, les stratégies des distributeurs ont beaucoup évolué (cf. tableau 1) : aujourd'hui dans un contexte où l'on s'accorde à dénoncer les dérapages de prix, le distributeur cherche à montrer sa différence au niveau du prix (5). Les préoccupations de taille, d'optimisation ne sont plus les seules pour le distributeur. On note à l'heure actuelle, des stratégies de différenciation du distributeur, le développement des réseaux de discount et des marques premiers prix.

Tableau 1 : L'évolution de la stratégie du distributeur

| | Casino | Carrefour |
|--|--|--|
| <u>Stratégies hier (années 90)</u> <i>avec Mise en place de filières</i> | -optimisation de la part de marché en France -poursuite du désendettement -poursuite du développement international <i>(Rapport annuel Casino, 1995).</i> | Enracinement plus solide dans son marché principal (rachat d'Euromarché) -Croissance des parts de marché là où Carrefour est implanté en laissant le moins d'espace possible au développement de concepts et d'entreprises concurrentes <i>(Rapport annuel Carrefour, 1990,, 2002)</i> |
| <u>Les stratégies des distributeurs près d'une décennie après la création des filières : constat d'une évolution</u> | - l'international devenu une priorité. -la poursuite des efforts engagés en France pour améliorer les résultats de la distribution -renforcer l'autonomie des ranches <i>(Rapport annuel Casino, 1998, p.5)</i> | -Acquisition dans chaque marché une présence significative -croissance des parts de marchés -recherche des synergies avec ses partenaires l'avènement de l'activité supermarché suite au rapprochement avec Comptoirs Modernes <i>(Rapport annuel Carrefour, 1998, p.1)</i> |

Les enseignes dont les centrales représentent une forte part de marché ont multiplié des accords de filières à l'instar de Carrefour et Casino. Les 5 principales centrales d'achats fournissent 90% des marchandises en grande surface et 75% dans le commerce de détail, leur chiffre d'affaires étant estimé en 2004 à 300 milliards d'euros¹. Certaines enseignes, comme Auchan à environ 10% de part de marché pour leur centrale, recherchent plutôt des offres

spécifiques et quasi-exclusives. La filière constitue pour le producteur disposant d'un budget de référencement limité, un moyen de pré - référencement appréciable.

L'organisation de la filière chez Casino

La filière commence pour ce groupe par le choix du produit et continue jusqu'au travail dans les magasins. L'organisation de la filière chez Casino s'articule autour de 4 pôles principaux: les régions, la formation, les achats et le marketing². La filière est rattachée à la centrale d'achats Produits frais. A sa tête un directeur assure le rôle d'animateur et de coordinateur et définit les grands axes de la stratégie de la filière en termes d'achat, de concept et de merchandising. Les régions sont à la base de l'organisation. Un responsable régional supervise le travail d'une équipe comprenant un acheteur, un animateur commercial et trois administratifs. Des responsables de rayon -appelés formateurs-relais - choisis parmi les plus expérimentés sont chargés de former leurs collègues sur le terrain et de remonter les informations du point de vente en aval vers les centres de décision en amont. L'organisation des achats en filières fruits et légumes est étendue à l'ensemble des magasins. Le groupe de distribution est alors structuré en trois grandes directions opérationnelles, la direction des opérations Sud Ouest , la direction des opérations du Centre-Nord et la direction des opérations du Sud-Est qui ont initié l'organisation des achats en filières pour leurs hypermarchés en fruits et légumes. Tous les réseaux du groupe fonctionnent en filières³.

Les prestations de Carrefour vis-à-vis des producteurs

Chez Carrefour, les filières Qualité promettent de garantir la démarche qualité, la traçabilité et la transparence de l'enseigne. Ces filières identifient les meilleures sources de production, avec lesquelles elles élaborent des cahiers des charges pour mieux répondre aux attentes des clients et s'accordent pour rétribuer les efforts de qualité des différents partenaires. La filière établit avec les éleveurs des accords régionaux. Un cahier de charges est fixé pour chacune des parties, comportant un certain nombre d'engagements à respecter : valoriser les efforts de qualité au niveau de la production, engager un vrai partenariat et travailler sur le long terme, et pour le consommateur, c'est plus de transparence et de sécurité avec le logo Carrefour⁴. L'implication en amont est importante.

Encadré 2 : des expériences différentes de celles de Carrefour

Cas d'Auchan : filière initiée aux niveaux national et local avec marque de producteur

- Les filières agriculture raisonnée qui font travailler 15 000 producteurs sur 200 produits différents.
- Les filières bio qui ont été signées avec 400 producteurs et industriels
- En 1999, les producteurs de veaux de l'Aveyron et du Ségala ont signé (via la société de commercialisation 4R) une charte de partenariat avec Auchan et l'abatteur Bigard, à Castres. Un accord qui a permis aux éleveurs d'augmenter fortement leur production, et aussi de faire progresser les prix. Pour se rendre indispensables, ils ont mis au point un système de livraison très efficace et un planning d'animations dans tous les Auchan de France, pour promouvoir eux-mêmes leurs produits.
- D'autres filières ont été signées localement, avec quelques hypermarchés, pour répondre aux attentes des consommateurs locaux. Auchan annonce d'ailleurs qu'il veut, dès 2003, «renforcer ses relations avec les producteurs agricoles, pour contribuer à résoudre leurs difficultés», et «s'engage à faire des filières locales un axe majeur d'approfondissement de son partenariat».

Cas de Leclerc : la marque des producteurs du sud de la France

Cinq producteurs de pêches et nectarines du Sud-Ouest qui vendent sous leur propre marque *Pêches et nectarines du Sud-ouest* se regroupent pour fournir des quantités suffisantes au distributeur. En 2002, ils ont livré 10 tonnes de chaque au distributeur. En 2003, 60 à 70 tonnes par produit ont été contractualisées. Les cahiers des charges rédigés par les distributeurs et les organisations de productions (OP) stipulent que le contrat peut être annulé si la récolte est amoindrie d'au moins 40 % ou pour une constatation répétée de non qualité. En effet, les produits doivent répondre aux exigences qui portent sur les variétés, la catégorie, le calibre, le taux de maturité/fermeté, le taux de sucre et le respect des principes de la production raisonnée. La branche des fruits et légumes de La Socamil, centrale d'achats toulousaine à laquelle adhèrent les 32 hypermarchés Leclerc de Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon, a contractualisé avec les agriculteurs de la région : les distributeurs s'engagent, pendant la prochaine campagne, à acheter certaines quantités définies à l'avance (des volumes semaine par semaine pour les salades, par exemple, un volume global sur la saison pour les pêches-nectarines), «au prix du marché» du jour, même s'il est élevé (ce qui arrive à un certain nombre de fruits qui ont subi des gelées tardives)

(source : Les rapports producteurs – distributeurs : puissance d'achat et marques de distributeurs, Inra Esr Toulouse, 2002).

Cas d'Intermarché : communiquer via la marque des producteurs

Le fait de posséder plusieurs filiales travaillant sous leurs propres marques permet aux Mousquetaires de faire de la publicité à la télévision, alors que cela est interdit aux enseignes de distribution (hormis le parrainage d'émissions).

Dans le Tarn-et-Garonne, le distributeur avait, par exemple mis à disposition des producteurs de légumes bio avec lesquels il voulait signer un accord de filière, des techniciens agricoles, qui ont travaillé pour obtenir «une production bio massifiée et régulière».

On peut noter une différence, cependant avec d'autres distributeurs comme Auchan , Leclerc et Intermarché qui gardent la marque des producteurs, tandis que Carrefour vend ses produits filières sous la marque *Filière Qualité Carrefour* (cf. encadré 2).

La minimisation des coûts et l'avènement des filières

Notre collecte de données sur la filière auprès des deux distributeurs a fait ressortir des risques que nous analyserons par le biais des coûts de transaction (cf. tableau 2).

Tableau 2 : correspondance filière et coûts de transaction

| Risques | Réponses de la filière |
|--|--|
| la difficulté de maîtriser des prix par le marché | les processus d'allocation des ressources "internalisées" : Le distributeur ramène vers lui le contrôle. |
| les coûts: -de gestion -dûs à la centralisation | mise en place d'un système structuré de communication et d'un système hiérarchisé de prise de décision |
| la rationalité limitée | le prix minimum, à garantir |
| le risque de manipulation de l'information : -confusion -perte de compétitivité -perte de valeurs | optimiser les flux des produits Décentralisation de l'approvisionnement Régionalisation du management des produits |
| | bannir les intermédiaires -passage d'une multitude de fournisseurs complètement autonomes (circuit long) à un groupe de producteurs en contrat avec le distributeur (circuit court). |

Une filière se construit donc dans le temps. Il s'écoule souvent plusieurs années avant qu'un produit filière soit vendu dans tous les magasins , d'après les informations collectées lors des entretiens (cf. tableau 3). On note une forte collaboration entre le distributeur et les producteurs sur les points suivants : naissance du projet, sélection de la variété, mise en production de cette variété, rédaction d'un cahier des charges concernant les étapes techniques de la production/ première récolte, premier test de vente dans quelques magasins puis extensions à l'ensemble des magasins. On note que la filière couvre une bonne partie des charges.

Tableau 3 : Le processus de construction d'une filière chez Carrefour

| | | Qui supporte les coûts | |
|-------------------------------------|--|--|---|
| | | En l'absence de filière | Avec la filière |
| Phase 1 (février) | naissance du projet après le salon de l'agriculture | | |
| Phase 2 (avril-mai) | sélection de la variété la plus adaptée au projet | C'est la tâche du producteur | Les équipes Filières de Carrefour identifient les meilleures sources de production |
| Phase 3 (avril) | mise en production de cette variété | | le distributeur met à disposition des producteurs de légumes bio avec lesquels il a signé une FQC, des techniciens agricoles qui ont planché sur le travail du sol, permettant d'obtenir une production bio massifiée et régulière. |
| Phase 4 (été) | début de rédaction d'un cahier des charges concernant les étapes techniques de la production | Le producteur | Les producteurs et les distributeurs |
| phase 5 (septembre) | première récolte | | L'enseigne fait réaliser des audits par des organismes indépendants |
| Phase 6 (octobre) | échec du premier test de vente au magasin de Venette (Oise) et recherche d'une autre variété plus adaptée | | |
| phase 7 (novembre) | sélection de la variété appelée Nicolas ; première présentation du projet à 400 producteurs régionaux avec pour objectif, réduire de moitié le nombre de traitements | | |
| phase 8 (janvier) année suivante | suite de la rédaction du cahier des charges avec les producteurs et définition d'un prix d'équilibre | | |
| Phase 9 (avril) année suivante | mise en production | | |
| Phase 10 (septembre) année suivante | première récolte et vente dans une quinzaine de magasins régionaux | | |
| phase 11 | vente de la pomme de terre filière dans une trentaine de magasins | Le distributeur en position d'imposer son prix au petit producteur non référencé | Les producteurs et les distributeurs s'accordent sur les prix Les enseignes françaises de distribution définissent les prix, les quantités |

D'autres distributeurs vont plus loin que l'intégration, avec une maîtrise totale (cf. encadré 3).

Encadré 3 : Les Mousquetaires Intermarché, une maîtrise totale de l'amont

ITM le groupement des Mousquetaires qui travaille en France avec 1200 PME a été amené à créer ou à reprendre des unités de production car «... parfois les filières d'achat n'arrivent pas à trouver de fabricant prêt à véritablement jouer le jeu », explique Yves Lalu, président du conseil d'administration d'ITM Sud-Ouest. Il en compte à ce jour une quarantaine dans des secteurs aussi variés que la viande, la charcuterie, le lait, le poisson ou l'embouteillage.

Source : Conférence de presse du Salon régional des Mousquetaires Sud-Ouest (mai 2000).

Les risques du marché

En l'absence de filière, c'est la règle du marché qui s'applique aux relations des distributeurs avec les producteurs concernant les produits, leur référencement et la vente en magasin. Les risques relevés dans l'approche de Williamson (21), sont transposables ici.

Le concept de risques de manipulation de l'information utilisé dans le schéma explicatif du partage "firme-marché" qui implique une répartition dissymétrique de l'information et un coût non négligeable pour le retour à l'équilibre (information parity), traduit pour la filière les problèmes de communication, de confiance qui se posent entre distributeurs et producteurs. Les producteurs partenaires des filières appréhendent les risques de confusion que pourraient susciter la prolifération des signes de qualité et les disparités des cahiers des charges. Le non-respect des contrats n'est pas à exclure à leurs yeux. Ils en déduisent les risques de perte de compétitivité sur des marchés soumis à de fortes variations de prix. La crainte de récupération par le distributeur des valeurs des produits de terroir est bien réelle.

Les processus d'allocation des ressources "internalisées" par l'entreprise (21) sont illustrés ici par le fait que le marché ne permet pas de maîtriser les prix des fruits et légumes. Carrefour et Casino, en ramenant vers eux le contrôle cherchent à maîtriser les prix des fruits et légumes.

La rationalité limitée traduit le fait que les contrats ne peuvent prévoir toutes les éventualités (les baisses de cours, les importations, les saisons...). La mise en place d'un système structuré de communication et d'un système hiérarchisé de prise de décision pour réduire l'incertitude est nécessaire (les producteurs peuvent décider des actions au gré des événements, ce qui peut prendre de court le distributeur).

Les réponses de la filière, une forme d'intégration hybride

L'analyse de la filière présente 3 dimensions qui s'apparentent à la théorie des coûts de transaction de Williamson : référencer simplement des producteurs (logique de marché des relations traditionnelles distributeurs/industriels), intégrer des producteurs au sein d'une filière et encore intégrer des producteurs au sein d'une filière avec des marques qu'on s'approprie (forme d'intégration hybride).

Le prix minimum

Le prix minimum, à garantir par la filière, correspond à un principe des coûts de transaction. Les agriculteurs et les distributeurs ont été poussés à s'entendre sous la pression des consommateurs. Les agriculteurs réclament de la part des distributeurs l'acceptation de payer la juste valeur, la plus-value. Certains sont conscients, aujourd'hui, que la qualité a un coût.

Le distributeur s'engage dans la filière à payer une plus-value qui compense les fluctuations de prix et les efforts de qualité. Le distributeur souhaite s'engager sur des volumes annuels avec une politique de prix contractualisée qui prend en compte le seuil de rentabilité des exploitations.

Haro sur les intermédiaires

Bannir les intermédiaires, répond à un principe des coûts de transaction. Avec la filière, les intermédiaires dont la valeur ajoutée est contestée, ont disparu. Il s'agit essentiellement de grossistes et semi-grossistes. On est passé d'une multitude de fournisseurs complètement autonomes (circuit long) à un groupe de producteurs en contrat avec le distributeur (circuit court). En contrepartie, le distributeur fait la promesse de mieux rémunérer les producteurs.

Chasse aux coûts de gestion

Réduire les coûts de gestion, répond à un principe des coûts de transaction. Avec la filière Carrefour a considéré essentiellement les coûts de production à baisser. Les coûts d'achats représentent une part importante du coût de revient du produit pour le distributeur par rapport à la marge (cf. encadré 4).

Encadré 4 : Exemple du coût d'achat du kilo de raisin muscat catégorie 1 au sein de la filière

- 1-prix d'achat producteur culture et cueillette 8,10F soit en 1,23€
- 2-coûts de conditionnement coopérative : tri, calibrage, mise en caisse : 2F soit en 0,30€
- 3-coûts de transport vers les plates-formes Carrefour : 0,5.F soit en 0,08€
- 4- plate-forme Carrefour : agréage, stockage, livraison au magasin : 0.63F soit en 0,63€
- 5-frais de salaires du rayon : réception, mise en rayon, service clients : 0.81F soit en 0,12€
- 6-coûts de fonctionnement magasin : électricité, entretien, emballage : 1.81F soit en €...
- 7-casse, fruits abîmés : 1.12F soit en 0,17€
- 8-marge avant impôts : 0.10F soit en 0,02€
- 9-TVA 5.5% : 0.83F soit en 0,13€
- 10-prix de vente au consommateur ?

(Source : le journal de Carrefour, décembre 2002)

Les coûts de distribution sont donc élevés, avec le stockage, le transport, le personnel. Contrôler ces canaux contribuerait à la maîtrise des prix. Lancer une marque commune via la filière, aide le distributeur à asseoir un positionnement auprès des partenaires et consommateurs, et à un certain contrôle de son environnement.

Les flux des produits

Optimiser les flux des produits, correspond à un principe des coûts de transaction. La centralisation entraîne la hausse excessive des cours selon les distributeurs. A travers la filière, ils ont encouragé la décentralisation de l'approvisionnement pour baisser les coûts. Ils

ont régionalisé les interventions et le management des produits (assortiment, prix de vente, promotion, merchandising, formation) pour s'adapter aux spécificités locales. Chaque région fonctionne à travers une quarantaine de fournisseurs.

Les limites des filières et dépassement des coûts de transaction

Les conflits réapparaissent malgré les filières, qui ne les ont donc pas enrayerés. Les pressions physiques subies par le personnel des magasins accusés de vendre des fruits espagnols, des rayons renversés en témoignent.

Comprendre le rapport des forces dans les filières

Les réclamations aujourd'hui tendent à dénoncer cette situation de domination présentée comme une préoccupation des producteurs (figure 2). On peut noter comme facteurs de pouvoir dans la filière : la concentration relative, la taille relative des entreprises, l'accès à l'information. Partenaire incontournable, la grande distribution fixe les règles du jeu avec ses fournisseurs et notamment les producteurs agricoles. Ces producteurs n'ont de cesse de réclamer un rééquilibrage du rapport de force. La filière est d'ordinaire habituée à gérer les crises conjoncturelles et les affrontements entre la production et la distribution. C'est avant tout la surproduction et l'inorganisation de la filière qui expliquent les crises à répétition. Le distributeur est dans une position de force et communique sur les performances supposées de la filière qu'il a mis en place⁵.

Figure 2 : Degré et nature de la dépendance de la filière selon les acteurs

| | | <u>Performance de la filière</u> | |
|-----------------|---------------------|---|---|
| | | Mitigées (pour le producteur) | Bonnes (pour le distributeur) |
| Type de rapport | Fortement dominant | DEPENDANCE FORTE ET DEFAVORABLE <i>Filière selon le producteur</i> | DEPENDANCE FORTE MAIS FAVORABLE <i>Filière selon le distributeur</i> |
| | Faiblement dominant | INDEPENDANCE RELATIVE DEFAVORABLE | INDEPENDANCE RELATIVE FAVORABLE |

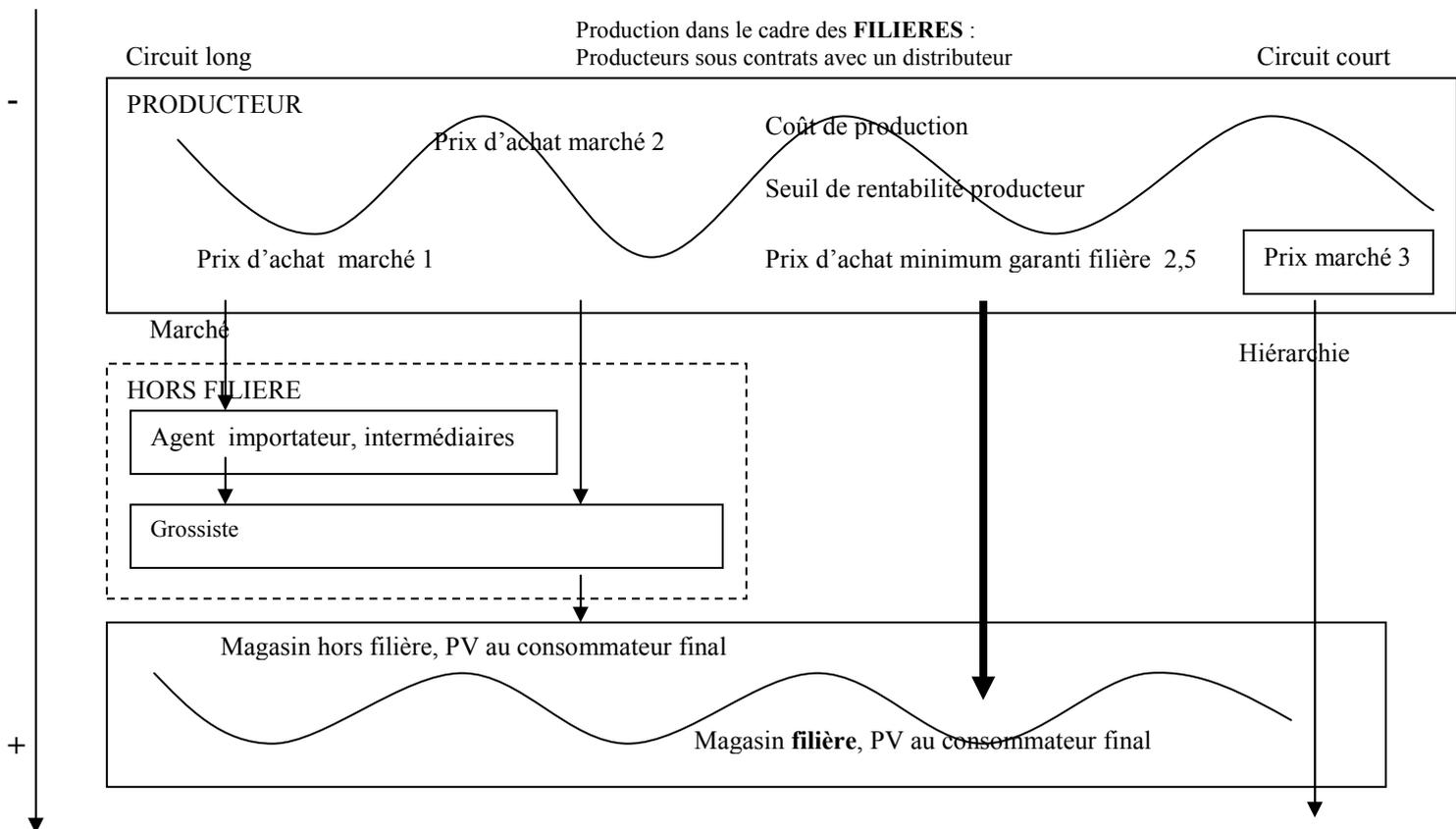
Comprendre des divergences de vues sur les performances des conflits

Les producteurs reprochent aux centrales le recours aux importations. Ils appréhendent les coûts de distribution « travailler avec la distribution reviendrait à faire des promotions, à retourner un pourcentage sur nos ventes, à organiser des animations, ce qui est un autre métier ». Le producteur s'en prend aux cahiers des charges, aux promotions, accusant le distributeur de s'approprier ses produits et l'image de qualité à vil prix. Les producteurs interrogés fustigent les prix des produits dans les catalogues promotionnels et les ristournes. Le prix de référence catalogue imprimé 3 à 4 semaines à l'avance correspond t-il au prix réel du marché lors des opérations ? Il faut dans tous les cas distinguer les périodes de fluctuations de l'offre sur le marché et les périodes plus calmes. Les ristournes correspondent-elles toujours à une prestation de service ? Les producteurs sont convaincus du contraire. Des efforts d'optimisation énormes ayant été faits, il subsisterait des coûts incompressibles (charges de l'agriculture, politique agricole commune..). Pour le producteur se pose le problème du seuil de rentabilité : le niveau du prix minimum garanti est contesté. L'écart entre le prix à la production et à la vente est dénoncé. Le distributeur n'hésite pas à s'aligner sur un concurrent moins cher, il est ainsi accusé de brader la qualité. L'argument du distributeur en revanche demeure repose sur le prix du marché supposé acceptable par le client.

Des distributeurs (cf. figure 3), quant à eux, rétorquent que la plupart des prix planchers sont des prix passoires, des prix inutiles : *« je paie plus cher et je retrouve des fruits au Min de Rungis à des prix encore plus cassés... Des promotions oui ! Mais le prix doit se construire à partir de l'offre et de la demande »*.

Ils dénoncent le différentiel souvent important entre une enseigne (intégrant une filière) et une autre (hors filière) : des désaccords subsistent dans la comparaison entre le niveau de prix minimum garanti par la filière et le prix du marché, selon que le prix d'achat minimum garanti est supérieur ou inférieur au prix du marché. C'est également le cas lorsque deux magasins sont en concurrence. Par exemple un magasin A d'une enseigne possédant une filière, achète au prix d'achat mini garanti de 2,5 € et vend à 4,5 €, réalisant une marge brute de 2 € alors que le magasin B d'une enseigne hors filière, achète au prix du marché auprès du grossiste à 1 € et vend à 3,5 €, réalisant une marge brute de 2,5 €, avec probablement plus de chiffre d'affaires. C'est le débat sur la valorisation des produits agricoles souvent source de conflit entre les différents protagonistes.

Figure 3 : divergences et conflits au sein de la filière



Il y a un dilemme entre d'une part l'obligation de résultat d'un rayon de magasin, ce qui nécessite une certaine souplesse, et de l'autre, le recours systématique à la centrale. En effet, tous les produits et légumes appartenant à la filière ne sont pas compétitifs. La centralisation devenant contre productive à un certain niveau, loin d'être écarté, le grossiste de vient un recours incontesté. Ce qui les met en concurrence avec les centrales d'achats et les filières.

Des préconisations au-delà des coûts de transactions

Considérer davantage de coûts

Il n'y a pas que les coûts de transaction. Les acteurs du marché suggèrent la prise en compte des coûts de coordination pour l'évolution des filières : la casse de produits lors de manifestation, la communication « négative » qui en résulte, le manque à gagner, le temps consacré aux nombreuses négociations pour revoir les accords . La filière étendrait donc ses préoccupations au-delà de la réduction des coûts. Cette position est conforme au concept de

gouvernement bilatéral (10), qui a considéré que le canal vise autre chose que réduire les coûts, en mettant en place des réseaux pour créer de la valeur. Les coûts de coordination paraissent alors pertinents pour l'évolution des filières. La coordination coûte plus cher que la production ou les transactions en marketing (1). Ils sont l'objet désormais d'une plus grande prise de conscience : la casse de produits lors de manifestation, la communication « négative » qui en résulte, le manque à gagner, le temps consacré aux nombreuses négociations pour revoir les accords , etc.

La flexibilité dans les réseaux

La sélection de fruits et légumes dans les points de vente obéissait jusqu'ici à l'alternative marché /hiérarchie. Les personnes interrogées proposent une logique de réseau, qui n'est pas éloignée de l'approche de Heide (10).

Considérer davantage d'acteurs

Ce n'est plus un seul acteur qui devrait initier la filière. Tous les acteurs devraient s'y mettre. Les solutions préconisées par les différents acteurs exigent des arrêtés du ministère de l'agriculture pour encadrer des promotions des distributeurs sur les profits agricoles. Elles vont dans le sens de l'implication des organismes étatiques et des interprofessions. Elles convergent avec les recherches sur le réseau autour d'un système de valeurs partagées, qui seraient ici les bénéfices réciproques des distributeurs, des producteurs et des consommateurs. Refuser que tout soit à l'initiative du distributeur comme l'expriment les producteurs, revient à soutenir une animation des membres au travers de structures d'autorité informelles renvoyant à des formules de coopération hors cadre hiérarchique.

Généralisation de la contractualisation

Les distributeurs s'accordent pour la mise en place des systèmes de contrôle (cf. encadré 5). Les résultats des assises du commerce et de la distribution de janvier 2000 (13) ont abondé dans le même sens. Il est question d'inciter à la généralisation de la contractualisation entre distributeurs et fournisseurs, établir des délais de préavis obligatoires en cas de rupture de contrats, encadrer les promotions des distributeurs sur les profits agricoles en recourant à des accords interprofessionnels ou, à défaut, à des arrêtés du ministère de l'agriculture.

Encadré 5 : des outils faibles pour contrôler la filière

Marché des melons, des fruits d'été, en difficulté :

Leur part dans la consommation des fruits et légumes dans le budget total des ménages a baissé :
1,5% en 2004 (source INTERFEL) ;

Outils de gestion :

Surveillance des cours par le Service des nouvelles des marchés SNM du ministère de l'agriculture ;
Déclenchement d'une alerte quand les cours atteignent des niveaux trop bas pendant une longue période ;

Mésentente entre les acteurs :

Producteurs, grossistes, détaillants et distributeurs

Source LSA (16)

Recours à des accords interprofessionnels

Les organisations interprofessionnelles réclament le rôle d'intermédiaires. C'est une mise en garde sur la distribution des contrats directs qui imposent un produit et un prix au producteur, qualifié de « *nouveau diktat* ». C'est le souhait de la voie d'une contractualisation plus contrôlée. Il s'agit de mouvements stratégiques en dehors des filières, en adéquation avec le renouvellement théorique des coûts de transaction. Pour faire face à des prix de cession anormalement bas, les acteurs du marché proposent de contenir la crise par le biais de contrats-cadres passés entre producteurs et distributeurs. En juillet 2002, les organismes nationaux représentatifs de la filière agricole (la Fédération des Producteurs de Fruits (FNPF) et l'interprofession des fruits et légumes), signent un contrat-cadre de 8 ans (18). L'objet, c'est adapter l'offre des produits en volume et qualité, afin de rechercher un meilleur équilibre du marché et d'assurer aux producteurs une rémunération en rapport avec leur coût de production. Ces contrats – cadres se résument en 3 axes : l'échange d'informations sur le volume de produits à commercialiser chaque semaine (pour éviter la chute des prix en limitant l'offre); la création d'une mention « qualité gustative supérieure » pour les fruits dont le taux de sucre dépasse 11 degrés Brix lors de leur mise sur le marché et la revalorisation d'au moins 20% (par rapport au cours de la semaine précédente) des prix de cession, par le premier metteur sur le marché, de ces denrées bien sucrées. Les producteurs ont choisi de s'engager dans la voie de la contractualisation avec la distribution. **Mais l'état semble, aux dires des personnes interrogées, se « défausser » sur les interprofessions. Ils fustigent la faiblesse des outils mis en place.**

L'apprentissage organisationnel

Considérer davantage de compétences

Les responsables abordés cherchent à mobiliser de nombreuses compétences dans les organisations agricoles par le biais de contrats-cadres. Ce n'est plus seulement, l'échange d'informations sur le volume de produits à commercialiser chaque semaine pour éviter la chute des prix en limitant l'offre ou faire face à des prix de cession anormalement bas ou revaloriser d'au moins 20% par exemple des prix de cession. Ils mettent l'accent sur la mention « qualité gustative supérieure » pour les fruits dont le taux de sucre dépasse 11 degrés Brix lors de leur mise sur le marché. Cette position est en phase avec la littérature (1, 4) qui défend la mise en place des structures organisationnelles destinées à maximiser l'apprentissage organisationnel (ouverture vers une densification des coopérations dans les canaux).

Pouvoir faire de la publicité

Pouvoir faire de la publicité dans les réseaux est apprécié. Avant la loi NRE du 15 mai 2002 (15) les distributeurs envoyaient un mailing aux consommateurs tous les 10 jours sur 3 fruits ou légumes. C'était, selon les producteurs, le meilleur moyen pour attirer leur attention sans promotion. Les commerçants ne pouvaient plus informer leurs clients sur le prix d'un plateau de pêches en promotion. L'accord sur la publicité signé par la FNSEA et la FCD autorise la publicité sur le lieu de vente avec accès à la presse quotidienne régionale (PQR). En fait, l'accord ouvre aux enseignes le droit de refaire de la publicité avec des prix sur les étals et les vitrines à l'extérieur du magasin.

Recours à la formation

Le producteur déplore l'absence de suivi de produits en rayon fruits et légumes dans les magasins où les moyens ne suivent pas toujours. C'est un manque d'investissement humains et matériels, contraire, selon lui aux accords conclus en centrales. Il existerait un fossé entre les traitements en centrales (avec de « vrais professionnels ») et les traitements en rayon (« manque d'expertise »). Il serait difficile d'appliquer les mesures envisagées, en centrales dans ces conditions : « en attendant on fait payer cher au consommateur les pertes importantes, les produits mal gérés, le manque de formation de chefs de rayon ». La formation de chefs de rayon par le producteur a été évoquée. Ce qui permettrait par exemple au producteur de privilégier les produits préemballés (conditionnement à la source pour limiter l'écart de prix entre le vrac et le préemballé). Le préemballé permet aux enseignes de mieux

traiter des produits fragiles. C'est l'apprentissage organisationnel cité dans la littérature. La communication serait ainsi facilitée. On retrouve une préoccupation soutenant (13) l'excellence informationnelle, la reconnaissance de valeurs communes afin de maximiser la compétitivité.

La segmentation et la création de la valeur

On réagit aux crises des filières par la segmentation, pour dépasser la stratégie de premier prix. Le distributeur s'engage ainsi pour des solutions marketing. Depuis peu, (18) l'Interprofession des fruits et légumes (Interfel) préconise la segmentation, pour passer d'un marché indifférencié à un marché segmenté en fonction des niveaux de qualité (des tests ont été effectués avec succès en région lyonnaise). De nombreux partenaires au sein de la filière doutent de la volonté des enseignes d'appliquer la segmentation stratégique dans leurs magasins, comme un dépassement de la stratégie de prix unique. Le choix du consommateur se ferait sur des niveaux de qualité et non plus sur le seul prix, selon certains producteurs. Des distributeurs sont critiques en affirmant que l'interprofession sort de son rôle en forçant un élément qui relève de la stratégie du distributeur. Les distributeurs affirment avoir expérimenté la segmentation avant l'interprofession. « *Les producteurs ne peuvent pas nous dire : je produis, débrouillez-vous pour vendre* ». Ceci est conforme à l'idée de création de valeur développée dans les approches théoriques précédentes... Carrefour avait lancé de la création d'un club de réflexion entre les partenaires de ses 212 filières (avec des commissions techniques et des cellules de crise) pour établir des liens nouveaux avec les producteurs, un lieu d'échange sur le contenu des cahiers des charges, le goût, la santé et l'environnement⁶.

Aborder les canaux en terme de « création de valeur » pour les clients présente l'intérêt majeur d'élargir le débat sur les canaux et de replacer le client au cœur des choix de distribution (11). La reconnaissance et la mise à contribution des compétences de chacun se retrouvent ici avec la mise en place de stratégies multi-formats ou multi-réseaux, la conception des réseaux de partenaires aux compétences de plus en plus spécifiques en vue de répondre aux promesses faites aux clients (ces compétences pouvant être axées, selon les cas, sur la minimisation des coûts, le développement des services, l'optimisation du traitement des flux d'information, l'optimisation des flux physiques). Les producteurs proposent la segmentation aux filières d'ordinaire habituée à gérer les crises conjoncturelles et les affrontements entre production et distribution. Conforme à l'approche théorique prônant la sophistication des solutions marketing (5), le projet de segmentation stratégique de 2001 par Interfel visait une plus grande valorisation des produits et une meilleure prise en compte des attentes des consommateurs.

Conclusion

La logique de la minimisation des coûts, chère à la théorie des coûts de transaction, permet de comprendre l'avènement des filières. Les difficultés des filières sont imputables à la non prise en compte de facteurs d'évolution. De divergences stratégiques subsistent entre les acteurs. La filière ne saurait se limiter à la baisse des coûts, les niveaux de prix obtenus ne faisant pas l'unanimité parmi les protagonistes. Les niveaux de marge obtenus sont estimés bons par les plus forts (les distributeurs) et insuffisants par les plus faibles (les producteurs). Les limites des filières peuvent s'illustrer par la persistance des conflits des distributeurs avec les producteurs sur les prix de vente relayée par la presse.

Les nombreuses solutions préconisées par les différents acteurs et pouvoirs publics convergent avec les approches théoriques dépassant le cadre des coûts de transaction. Cette recherche soutient qu'on peut trouver dans les processus d'apprentissage, la spécialisation, et le développement de compétences inter-organisationnelles des pistes tout aussi importantes que les coûts de transaction pour explorer les dynamiques des filières en grande distribution et faire des préconisations. La résurgence des conflits inspire des solutions vers des réseaux développés dans la littérature impliquant l'ensemble des acteurs du marché, au-delà de la filière (organisme interprofessionnel, état...). Il importe de penser également à la prise en compte de préoccupations nouvelles de la filière, puis de gérer la relation grâce au category-management comme les PME-PMI. Ce qui suppose des compétences à mobiliser dans les organisations agricoles. Ce n'est plus un acteur qui devrait initier la filière, ni qui aurait ses marques propres (distributeur ou producteur). Tous les acteurs devraient s'y mettre, apprendre l'organisation des marques communes, se spécialiser réciproquement, en faisant du marketing. De la capacité des producteurs agricoles à se hisser au niveau de certaines PME dépend la résorption de difficultés des filières. C'est une piste de réflexion intéressante à suivre. La coopération entre distributeurs d'une part et grandes firmes - PME-PMI d'autre part n'est pas exempte de problèmes, loin s'en faut. Mais elle est probablement moins sujette à des conflits de l'ampleur que prennent les joutes avec les producteurs agricoles.

Les limites de cette recherche tiennent à la fois au périmètre difficile à cerner du concept de filière et au champ d'observation limité à l'expérience de deux groupes de distribution. L'examen d'autres expériences, sans doute aussi édifiantes en terme de filière, est une piste de recherche à explorer.

Notes

¹ Les dossiers du Canard enchaîné, *Comment les hypers gagnent*, n°97, p.81, octobre 2005.

² Rapport annuel de Casino, 2000, 2001.

³ Rapports annuels Casino, 1990, 1991, 1995, 1998, 1999.

⁴ Rapport annuel, Carrefour 2002.

⁵ Rapport annuel, Casino 2002, 2003 ; Rapport annuel, Carrefour 2002, 2003

⁶ Rapport annuel, Carrefour, 2003.

Références bibliographiques

(1) Achrol R.S. et Kotler P. (1999), Marketing in the Network Economy, *Journal of Marketing*, Vol.63, pp.146-163.

(2) Anderson et Narus (1984), A model of the distributors perspectives of distributor manufacturer working relationships, *Journal of Marketing*, 48, 62-74.

(3) Anteblian, (1998) l'évolution des modèles d'analyse en marketing de la distribution et la prise en compte de nouveaux concepts dans la pratique stratégique des firmes. *Revue Française du Marketing*, n°170.

(4) Beche J. (2002), Relation Production/distribution : proposition d'un cadre d'analyse stratégique à partir de l'évolution des réseaux de vente indirects (cas des partenaires/prescripteurs techniques), Actes, 7^{ème} Journée de Recherche en Marketing de Bourgogne, Dijon, 13 novembre.

(5) Colla E. (2004), Législation commerciale, marges arrière et concurrence par les prix dans la distribution en France. Quels modèles d'explication ?, Actes, 9^{ème} Journée de Recherche en Marketing de Bourgogne, Dijon, 4 et 5 novembre.

(6) Coopération-Distribution-Consommation, mai 1981

(7) Dayan A. (1999), *Marketing industriel*, 4^{ème} ed Vuibert 1999

(8) Filser M. (1992), Etat des recherches sur les canaux de distribution, *Revue Française de Gestion*, n°90, sept-oct.pp.66-77.

(9) Filser M. (2000) « Les théories du canal de distribution : le dualisme des paradigmes », in Jacques Colin et Gilles Paché (ed.), *Faire de la recherche en logistique et en distribution*, FNEGE, pp.55-89.

(10) Heide J.B. (1994), Interorganizational Governance in Marketing Channels, *Journal of Marketing*, Vol.58, n°1, pp.71-85.

-
- (11) Gadde L-E. et Ford D. (2000), « The Role of Distribution Channels in Value Creation », *Marketing in a Global Economy Proceedings*, pp.157-163.
- (12) Lax D. et Sebenius J.K. (1986), *The Manager as Negotiator*, New York, The Free Press
- (13). LSA, n°1665, février 2000, p.20
- (14) LSA (2002), n°1774 , 27 juin , p.24
- (15) LSA n°1811 24 avril 2003 p.58
- (16) LSA , (2005), « Fruits et légumes frais. Une filière sous tension », Déniel P. 30 juin , n°1914, pp.48-49.
- (17) Paché G. (1992), Croissance en réseau et réseaux logistiques de la firme de distribution, Communication au Colloque ENSPTT sur « Le management des entreprises en réseau », IRG, 20-21 janvier, Paris.
- (18) Pras B. (1991) , Stratégies génériques et de résistance dans les canaux de distribution : commentaires et illustration , *Recherche et Applications en Marketing*, vol.6, n°2, pp.111-123.
- (19) Stern L.W et El-Ansary A.I. (1988), *Marketing channels*, Prentice-Hall, Englewood Cliff.
- (20) Waldman C. (1999), “ Efficacité et limites du category management ” *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août , pp.115-121.
- (21) Williamson O.E. (1979), « Transaction-Cost Economics : The Governance of Contractual Relations », *Journal of Law and Economics*, Vol.22, October, pp.23-26.