

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.

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

Introduction

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, leurs débouchés, 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, politique agricole commune remise en cause, consommation aléatoire, concurrence exacerbée, coûts sociaux en hausse : telles sont les difficultés qui ont amené les enseignes de distribution à mettre en place les filières pour surmonter leurs difficultés. Des travaux spécifiques n'existent pas sur ces filières. On peut néanmoins faire un rapprochement avec les canaux de distribution. Filser (1992) a montré, à ce sujet, 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 (Pras, 1991). Il sera ainsi question dans ce papier des coûts de transaction dans le contexte de la distribution. Cette théorie a fait déjà l'objet d'application dans ce domaine (Venard, 1992). Mais la problématique des filières n'a pas été abordée. 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 (LSA, avril 2003). 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 comment les conflits distributeurs / fournisseurs sont relatés dans la littérature, les solutions envisagées et analysées ainsi que la place accordée à la filière (les différentes conceptions de la notion de filière dans la littérature reposant sur les approches stratégiques en les reliant aux travaux théoriques sur l'organisation interne de l'entreprise de distribution), 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 transparaît 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.

1. Conflits distributeurs / fournisseurs et filières dans la littérature

Les conflits distributeurs / fournisseurs ne sont pas relatés à travers la notion de filière dans la littérature sur la distribution. Le périmètre de la filière n'est pas aussi facile à cerner. 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 (Dayan, 1999). 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 « 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 » (Coopération-Distribution-Consommation, mai 1981). Cette définition conduit cette fois à désigner la filière par référence au produit fini, il n'est plus question de la matière première principale entrant dans la composition de ce produit. Ainsi on parle de filière de la chaussure plutôt que de filière du cuir etc. Les deux angles, fournisseurs et produit apparaissent dans la conception de la filière à laquelle nous nous intéressons ici, celle qui regroupe des fournisseurs de produits agricoles et des distributeurs. La conception de la filière basée sur le contrat de production fait apparaître la notion de canal. Les recherches sur les canaux de distribution se sont intéressées les premières penchées sur relations fournisseurs/ distributeurs qui nous intéressent ici. Les approches traditionnelles sur le développement de la coopération dans les canaux se sont inspirées des coûts de transaction (Filser, 2000). En effet, 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 sont expliqués par la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975, 1985). Ce sont des raisons qui nous ont amené à nous inspirer des approches relatives aux canaux pour analyser les filières initiées par les distributeurs en nous référant aux coûts de transaction. Les accords entre producteurs et distributeurs ont été nombreux ces dernières années (cf. tableau 1).

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

1992 :	<i>Carrefour développe le concept de Filières Qualité sur les produits frais</i>
1993 :	<i>Accord CNC-CNJA pour promouvoir les f & l français. Accord de partenariat Auchan Sud-Est-FDSEA pour interrompre les importations et réaliser des promotions dès que l'offre française est disponible.</i>
1994 :	<i>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.</i>
1995 :	<i>Accord-cadre FCD-FNSEA sur des « démarches qualité visant à accroître la valeur ajoutée des produits alimentaires. Accords pour dégager les pêches et nectarines et pour maîtriser les pratiques promotionnelles dans le porc.</i>
1996 :	<i>Signature d'un certificat de bonnes pratiques FCD-FNSEA pour gérer la surproduction d'endives.</i>
1999 :	<i>Accord Auchan-producteurs pour l'agriculture raisonnée.</i>
2000 :	<i>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</i>
2002 :	<i>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.</i>

1.1. Les approches traditionnelles

Les filières ont été abordées dans une optique industrielle (Yami, 2003). Il n'existe pas une littérature spécifique à la filière dans le domaine de la distribution. C'est pourquoi nous nous référons aux développements théoriques sur les canaux de distribution, où les relations distributeurs/fournisseurs ont déjà été associés aux coûts de transaction... La brèche ouverte puis couverte par Williamson a donné lieu à de nombreuses applications dans les décisions de gestion - mode de contrôle, développement d'un réseau et modes d'implantations à l'étranger (Joffre, 1986). Certains modèles ont pu montrer que la nature des relations entre producteurs et distributeurs pouvait être à la fois conflictuelle et coopérative. Debabi (2003) a examiné les différentes analyses en matière de types de négociations conduites par les différents acteurs dans leurs relations commerciales pour rejoindre cette vision. La puissance des distributeurs par rapport aux producteurs a amené certains auteurs à étudier les conflits et les stratégies de résistance (Angelmar, 1985 ; Pras, 1991). L'aspect coopératif de leurs négociations reste une réalité très et controversée dans la littérature (Stern, 1980 ; Pras, 1991 ; Angelmar, 1991 ; Ansary, 1992 et Chinardet, 1998). D'autres contributions d'inspiration comportementale sur les relations producteurs - distributeurs ont été introduites telles que le modèle des sources de pouvoir (French et Raven, 1959) modifié par Hunt et Nevin (1974), les travaux relatifs aux conflits (Angelmar et Waldman, 1975), le modèle de pouvoir puis le modèle comportemental général (Stern et Ansary, 1988). Certains modèles ont soutenu les deux aspects, conflictuels et coopératifs : Anderson et Narus (1984), Pras (1991) dans ses travaux sur les stratégies des groupes alimentaires face aux entreprises de distribution, Lax et Sebenius (1986) autour de la création des valeurs et l'appropriation des valeurs enfin Dupont (1994) avec un dosage d'éléments intégratifs et distributifs.

Le développement des concepts *category management* et *trade marketing* a accentué la prise en compte de l'aspect coopération dans les recherches (Waldman, 1999). 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. Le concept intégratif, en opposition à distributif, est utilisé par Dupont (1982), Lewicki et Litterer (1985) considérant la stratégie intégrative au sens stratégie coopérative et la stratégie distributive correspondant à la stratégie conflictuelle, les négociations entre producteurs et distributeurs passent de la distributivité à l'intégrativité. Stern et El Ansary (1992) considèrent la coopération comme primordiale si l'on veut satisfaire le consommateur final. 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 (Anteblian, 1998) : une relation de long terme semble alors privilégiée par les acteurs en présence. Les indicateurs proposés par Stern et El Ansary (1988), 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.

1.2. Ouverture vers d'autres perspectives

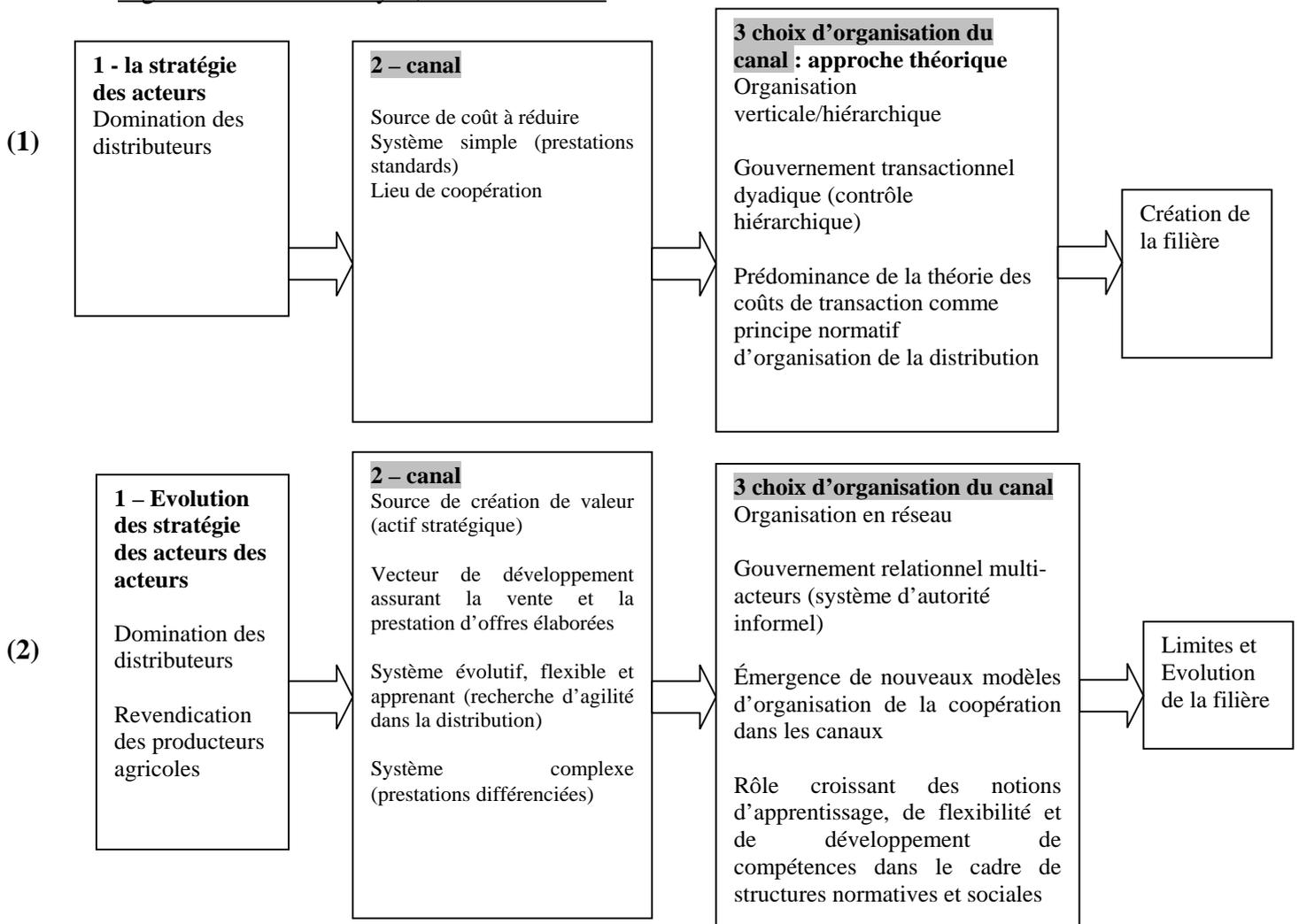
D'autres perspectives ont suivi, soutenant que l'objectif de réduction de coût n'est plus unique pour les canaux de distribution. Des organisations en réseau intègrent des concepts, liés en particulier à l'apprentissage et à la flexibilité (ouverture vers une densification des coopérations dans les canaux, et une sophistication des solutions de distribution) (Beche, 2002). Heide (1994) a abondé dans le même sens en analysant l'abandon de la dichotomie marché-hiérarchie au profit d'un cadre théorique englobant les formes contractuelles hybrides. Dans le cadre de ses recherches sur l'organisation des canaux, l'auteur distingue le gouvernement par le marché et le gouvernement hors marché, comprenant le gouvernement

hors marché unilatéral et le gouvernement hors marché bilatéral.. L’auteur écarte l’optique traditionnelle dyadique, pour orienter la réflexion vers les notions d’organisations en réseau. Selon la typologie de Achrol et Kotler (1999), les canaux de distribution correspondent aux *réseaux verticaux* (« vertical network »), à côté de trois autres types de réseaux définis par les auteurs. Leurs 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.. 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 de Gadde et Ford (2000) d’aborder les canaux en terme de « création de valeur » pour les clients renforce cette perspective.

Proposition d’un cadre conceptuel centré sur l’évolution des filières dans la distribution

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

Figure 1 : cadre d’analyse, filière et conflit



Problématique et formulation des propositions de la recherche

La littérature en marketing s'est interrogée depuis les années 90 sur la persistance des conflits et les rapports de pouvoir entre producteurs et distributeurs . Les différents développements issus de la littérature sur les canaux de distribution ont montré l'émergence de problématiques nouvelles dans la façon d'aborder les dynamiques de distribution et de coopération dans les canaux. Ce papier cherche à étudier dans quelle mesure les nouveaux concepts développés dans le cadre du développement des canaux de distribution, permettent, à côté des coûts de transaction, de comprendre la dynamique des filières agricoles en relation avec la grande distribution.

C'est ce qui nous amène à formuler deux propositions centrales :

Proposition 1 : les coûts de transaction expliquent en grande partie la logique des filières en grande distribution

Est-ce que la logique de la minimisation des coûts, chère à la théorie des coûts de transaction, permet de comprendre l'avènement des filières ? L'avènement des filières serait-elle une nouvelle application de la théorie des coûts de transaction ?

Il s'agit de voir si l'appréhension « classique » des coopérations dans le canal (basée sur les coûts de transaction) rend bien compte de toutes les dynamiques de coopération qu'on peut observer.

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 »

Est-ce que l'échec relatif des filières est imputable à l'évolution des stratégies des acteurs vers la spécialisation, l'apprentissage et le développement de compétences inter-organisationnelles ? On soutient ici que la filière , comme toutes les institutions, subit des évolutions.

1.3. Méthodologie adoptée

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 (Le Goff, 1997 ; Beche 2002). Nous avons choisi d'observer la pratique des distributeurs Casino et Carrefour dont la communication, en terme de filières agricoles, est très fournie.

Le choix des fruits et légumes se justifie ici par une part plus importante dans les 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*. Les conflits les plus nombreux et les plus spectaculaires concernent les rayons des fruits et légumes.

Collecte et organisation des données

Nous avons consulté la communication interne des 2 distributeurs étudiés (lettres d'information, documents internes, rapports d'activité mots du Président, 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).

2. La filière comme solution proposée par le distributeur : solution organisationnelle

Les données collectées permettent de comprendre la manière dont naît et s'organise la filière, comment elle fonctionne et la relation avec les choix stratégiques du distributeur. L'article présente la pratique de deux firmes de distribution en matière de filière, telle qu'elle transparait à travers leur communication (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. En développant des filières sur la base d'un cahier des charges défini en commun, les distributeurs Casino et Carrefour tentent de renouer un dialogue constructif avec le monde agricole. On observe des stratégies différentes. Pour certains distributeurs la filière commence non pas avec le produit fini mais avec la première intervention de la centrale d'achats (l'achat du produit auprès d'un industriel ou sa conception par le distributeur) elle finit par la mise en vente en rayon, pour d'autres c'est l'organisation interne qui prime. Casino et Carrefour développent depuis plus de dix ans une politique de création de «filières», «*en partenariat avec le monde agricole.*» pour «*résoudre les difficultés des producteurs.*» Mises en place avec les producteurs et les industriels transformateurs, celles-ci promettent la traçabilité des produits et la «quasi-exclusivité» des ventes par l'enseigne signataire (les contrats d'exclusivité sont interdits).

2.1. L'organisation de la filière chez Casino

L'organisation de la filière chez Casino s'articule autour de 4 pôles principaux: les régions, la formation, les achats et le marketing (Rapport annuel de Casino, 2000, 2001). 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 (Rapports annuels Casino, 1990, 1991, 1995, 1998, 1999). La direction des opérations Sud Ouest a en charge la région Midi-Pyrénées et la région Aquitaine ; la direction des opérations du Centre-Nord a la tutelle des hypermarchés de la zone Centre et ceux de la zone Nord et la direction des opérations du Sud-Est a la responsabilité des hypermarchés de la Côte d'Azur et ceux de la zone Rhône Languedoc. Toutes ces directions ont initié l'organisation des achats en filières au sein de leurs hypermarchés, notamment dans les fruits et légumes. Tous les réseaux du groupe fonctionnent en filières.

2.2. 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. Les produits FQC sont désormais au centre de l'offre des hypermarchés Carrefour, indiquent les responsables du groupe. Les 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 justement les efforts de qualité des différents partenaires. L'objectif visé a été de garantir une qualité durable et respecter un cahier de charges établi entre le distributeur et les producteurs. La filière Qualité établit avec les éleveurs des accords régionaux. Un cahier de charges est fixé pour chacune des parties. La démarche de Carrefour se caractérise par une importante implication en amont. Dans le Tarn-et-Garonne, le distributeur avait par exemple mis à disposition des producteurs de légumes bio avec lesquels il voulait signer une *FQC*, des techniciens agricoles ont travaillé pour obtenir «une production bio massifiée et régulière». On peut noter une différence, cependant avec Auchan qui garde la marque des producteurs, tandis que Carrefour vend ses produits filières sous la marque filière *Qualité Carrefour (FQC)*. Carrefour prône la transparence des coûts. Créer les filières Carrefour, c'est définir ensemble un cahier des charges 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 Carrefour (Rapport annuel, Carrefour 2002). 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 2). 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.

Tableau 2 : Le processus de construction d'une filière chez Carrefour :

1 ^{ère} phase (février)	naissance du projet après le salon de l'agriculture
2 ^{ème} phase (avril-mai)	sélection de la variété la plus adaptée au projet
3 ^{ème} phase (avril)	mise en production de cette variété
4 ^{ème} phase (été)	début de rédaction d'un cahier des charges concernant les étapes techniques de la production
5 ^{ème} phase (septembre)	première récolte
6 ^{ème} phase (octobre)	échec du premier test de vente au magasin de Venette (Oise) et recherche d'une autre variété plus adaptée
7 ^{ème} phase (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
8 ^{ème} phase (janvier)	suite de la rédaction du cahier des charges avec les producteurs et définition d'un prix d'équilibre
9 ^{ème} phase (avril)	mise en production
10 ^{ème} phase (septembre)	première récolte et vente dans une quinzaine de magasins régionaux
11 ^{ème} phase (1998)	vente de la pomme de terre filière dans une trentaine de magasins

Communication interne Carrefour 2004

2.3. Relations avec les choix stratégiques de Carrefour et Casino

Dans les années 90 on parlait de changement important dans la distribution, quand le distributeur cessait d'être le simple intermédiaire, passant à un rôle actif voire dominateur qui modifia les rapports de force entre fabricants et distributeurs (Lambin, 1998). Elle cessa d'être une simple variable du mix (Filsler, 1990). Les distributeurs ont installé à cette époque leurs premières filières avec des producteurs de fruits et légumes. Depuis cette époque, des mutations au sein de la grande distribution ont provoqué des changements, à savoir les changements dans les comportements d'achat 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 3). 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, où distributeurs et fournisseurs tentent de trouver un compromis au sujet des marges arrière (Colla, 2004). Les formes d'organisation sont nombreuses entre producteurs et distributeurs. 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 puis le développement des réseaux de discounting et des marques premiers prix.

Tableau 3 : 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>

3. Une lecture du bilan de la filière conçue par le distributeur à travers les coûts de transaction

Nous avons vu que le distributeur modifie sa structure en fonction de la filière en s'impliquant en amont et en aval. L'établissement d'un cahier de charges y contribue. En quoi les fondements des filières se rapprochent-elles des principes des coûts de transaction ? Le tableau 4 croise les caractéristiques de la filière avec les principes des coûts de transaction.

3.1. Les coûts de transaction, pour comprendre la voie de la contractualisation par les filières

Notre collecte de données sur la filière auprès des deux distributeurs a fait ressortir des aspects que nous analyserons par le biais des coûts de transaction.

Tableau 4: une vision du bilan la filière par l'approche des coûts de transaction

Principes des coûts de transaction	Approche des coûts de transaction	Risques encourus
Caractéristiques de la filière		
1- le distributeur en amont et en aval		Non respect des contrats
2-Le contenu des cahiers de charges		
3- Les marques		Pb. De communication. Risque de confusion des signes de qualité.
4- le prix minimum	Forte variation des vprix.	Risque de perte de compétitivité

La filière, une forme d'intégration hybride par le distributeur

On dénombre 3 dimensions qui s'apparentent à la théorie des coûts de transaction de Williamson (1985): 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). 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 ...).

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. On peut présenter la filière ici comme une forme d'organisation entre marché et hiérarchie.

Les coûts de transaction utilisent le concept de risques de manipulation de l'information 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). Ce qui traduit bien les problèmes de communication, de confiance qui se posent entre distributeurs et producteurs. Les producteurs partenaires des filières appréhendent les risques de confusion que pourrait 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. Comme l'ont montré les manifestations de 1999, l'exigence de transparence et l'étiquetage nouveau sont au centre des accords entre distributeurs et producteurs (LSA, février 2000).

Les processus d'allocation des ressources "internalisées" par l'entreprise, développées par Williamson (1985), sont illustrées 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).

La filière propose une logique de réseau

La problématique des réseaux a été abordée dans la littérature dans le cadre des relations entre industriels et distributeurs. Paché (1992) fait référence à une reconfiguration de la production reposant sur des structures décentralisées. La sélection de fruits et légumes dans les points de vente obéissaient jusqu'ici à l'alternative marché /hiérarchie. Depuis, Casino a commencé à intégrer en amont ; Carrefour a opéré un revirement stratégique dans le même sens après la fusion avec Promodès. Des mécanismes partenariaux de stabilisation des relations d'échange sont mis en place pour inscrire dans la durée une structure organisationnelle située entre le marché (relations ponctuelles d'achat et de vente) et la hiérarchie pure (transactions internalisées). En effet, la filière se retrouve à mi-chemin entre marché et hiérarchie : d'une part la filière met en place un cahier des charges avec des accords contractuels entre un distributeur et des producteurs (volume d'achat et termes fixés) ; d'autre part, l'enseigne supervise sans toutefois intégrer l'activité de production des fruits et légumes, il n'y a donc pas hiérarchie pure.

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 filières s'engagent sur la qualité. 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.

Bannir les intermédiaires, répond à un principe des coûts de transaction

Avec la filière, on a supprimé les intermédiaires qui n'apportent aucune valeur ajoutée ont disparu. En contrepartie, le distributeur fait la promesse de mieux rémunérer les producteurs. Avec la filière des intermédiaires n'apportant aucune valeur ajoutée ont disparu (grossistes, 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).

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.

Tableau 5 : Exemple du coût d'achat du kilo de raisin muscat catégorie 1 :

<p>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 ?</p>

(Source : le journal de Carrefour, octobre 1999)

Le rayon fruits et légumes évolue vers la recherche d'une meilleure qualité gustative. C'est un espoir de gains de part de marché pour les GMS. Pour y parvenir, tout en réduisant les coûts de gestion, 2 logiques d'approvisionnement s'affrontent : la centralisation des commandes ou les achats en direct par magasin (concentration des opérateurs).

Le distributeur recherche un prix d'achat le plus bas possible. Les coûts d'achats représentent une part importante du coût de revient du produit pour le distributeur par rapport à la marge

(cf. tableau 5). 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, aide le distributeur à asseoir un positionnement auprès des partenaires et consommateurs, et à un certain contrôle de son environnement.

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, il ont encouragé la décentralisation l'approvisionnement pour les baisser, 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. Certaines régions vendent , en effet, plus tel type de produit que d'autres régions.

3.2. Les limites des filières, lecture dans un cadre théorique enrichi des coûts de transaction

a- Comprendre des divergences de vues sur les performances des conflits

Les conflits réapparaissent malgré les filières. Les filières ne les ont donc pas enrayés. Les pressions physiques subies par le personnel des magasins accusés de vendre des fruits espagnols, des rayons renversés en témoignent. Il est utile de voir le bilan dressé par les différents acteurs et les voies de sortie. Les producteurs reprochent aux centrales 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. Selon la mission parlementaire instituée à cet effet, les produits agricoles sont « plombés » par les campagnes de promotion qui font que la démarcation ne se fait plus sur la qualité, mais sur les prix. Le problème de la réduction des coûts ne se pose plus avec la même acuité qu'auparavant. Des efforts d'optimisation énormes ayant été faits, il subsisterait des coûts incompressibles (charges de l'agriculture, politique agricole commune..). En outre, le différentiel serait souvent important entre une enseigne de la filière jugée plus chère et une autre hors filière. 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 demeure repose sur le prix du marché, acceptable par le client.

Contestation du prix garanti

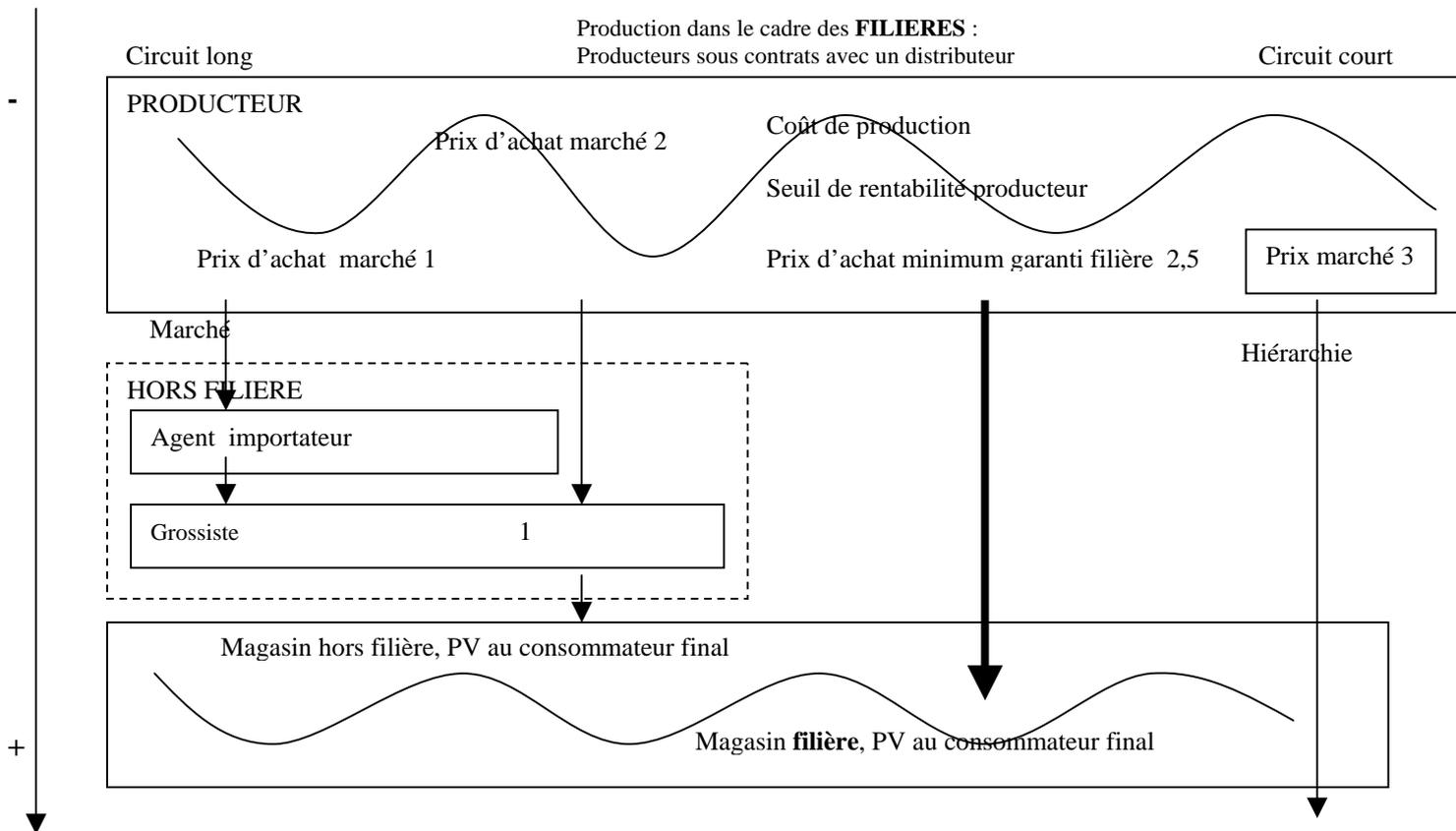
Le calcul des prix de vente des fruits et légumes divise distributeurs et producteurs au sein des filières (cf.figure 2).

Le distribue 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 accompagné d'une vraie politique de prix contractualisée qui prend en compte le seuil de rentabilité des exploitations. Les producteurs doutent de l'objectif de prix affiché par les filières. Des distributeurs 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.

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 minimum 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.

Figure 2 : divergences et conflits au sein de la filière



C'est le débat sur la valorisation des produits agricoles souvent source de conflit entre les différents protagonistes. Les prix des produits dans les catalogues promotionnels et les ristournes ont été dénoncés. Le prix de référence catalogue est 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. Les distributeurs fustigent les effets de la loi Galland accusée d'accentuer la concurrence entre les formats traditionnels et le hard discount (Colla, 2004). Les mesures qui tendent à rechercher certes l'arbitrage du consommateur en laissant planer le doute sur le comportement d'un partenaire ont une portée très limitée.

Spécificités des producteurs agricoles par rapport aux PME

On peut situer les relations du distributeur avec ses partenaires à 3 niveaux : les grandes entreprises agroalimentaires, les PME-PMI et les producteurs agricoles. Une abondante littérature développe l'évolution de ces relations à travers ses différentes phases. Les PME-

PMI cherchent à élargir leurs débouchés. Les distributeurs cherchent à s'affranchir de la prééminence des grandes multinationales de l'agroalimentaire, le rapport de forces reste encore déséquilibré. Selon l'étude de Panel International et PHB Consultants pour l'Observatoire des relations PME - Commerce (Points de Vente, octobre 1999), il peut sembler préoccupant que 5238 PME françaises représentent 64% des fournisseurs des GMS en PGC alimentaire et non alimentaire avec 20% des références présentes en linéaire ; les MDD représentant 19% en linéaire. Néanmoins ces PME fabriquent 75% des MDD avec le rendement (CA/linéaire) de 13%. Les PME ont lancé 31% des nouveaux produits et 46% des innovations. Avec les PME-PMI ainsi que les grandes entreprises, différentes formes de partenariats existent certes avec le distributeur, mais le libre arbitre du marché est largement privilégié. Ce sont souvent des relations d'entreprise à entreprise ou de groupe à groupe, par exemple via les centrales d'achats et de référencement. En ce qui concerne les producteurs agricoles, il en va autrement. La dimension interprofessionnelle est omniprésente. L'environnement est constitué d'organisations syndicales ou interprofessionnelles d'une part, de filières autour d'un distributeur d'autre part. Les filières représentent les accords directs avec une enseigne. Les organisations interprofessionnelles jouent le rôle d'intermédiaires. Elles mettent en garde les agriculteurs sur l'avantage exclusif que tirerait la distribution des contrats directs qui imposent un produit et un prix au producteur, qualifié de « *nouveau diktat* ». Les réclamations aujourd'hui tendent à dénoncer cette situation de domination présentée comme une préoccupation des producteurs (figure 3). Au contraire, le distributeur est dans une position de force et communique sur les performances supposées de la filière qu'il a mis en place (Rapport annuel, Casino 2002, 2003 ; Rapport annuel, Carrefour 2002, 2003)

Figure 3 : Degré et nature de la dépendance de la filière selon les acteurs

		Performance de la filière	
		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

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 cessé 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.

La PAC est une autre spécificité des producteurs agricoles. Les questions de hausses de charge et de solidarité posées habituellement revêtent une importance non négligeable.

b- Les solutions envisagées assimilables aux approches théoriques

Il n'y a pas que les coûts de transaction

Les distributeurs s'accordent pour la mise en place des systèmes de contrôle. Les résultats des assises du commerce et de la distribution de janvier 2000 (LSA, 20 janvier 2000) 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. La filière étendrait donc ses préoccupations au-delà de la réduction des coûts. Cette position est conforme au concept de gouvernement bilatéral de Heide (1994), 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. Achrol et Kotler (1999) considéraient que la coordination coûte plus cher que la production ou les transactions en marketing. C'est pourquoi les entreprises font le maximum pour réussir l'apprentissage organisationnel et la flexibilité d'adaptation grâce à la mise en place de structures organisationnelles appropriées. Certains coûts, imputables aux difficultés des filières et à leurs conséquences, sont occultés par les filières, quoique difficiles à évaluer. 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 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 (LSA, 24 avril 2003). 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, « l'effort des producteurs pour élaborer et sélectionner les produits correspondants doit trouver sa contrepartie sur le marché par une rémunération appropriée elle-même différenciée ». 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.

La flexibilité dans les réseaux

La structuration de l'offre se bâtit autour de 3 leviers : la qualité (standard, prouvée et différenciée), le mode de distribution (vente assistée ou libre service) et les motivations d'achats (consommation immédiate ou différée). Le projet proposé pour sauver les filières doit permettre de générer 12% des ventes pour toute la filière. La majorité des enseignes est favorable à la démarche. Les solutions préconisées par les différents acteurs, allant dans le sens de l'implication des organismes étatiques et des interprofessions, convergent avec l'approche des auteurs de définir le réseau autour d'un système de valeurs partagées (« shared value system »), 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 épouser le point de vue de Achrol et Kotler (1999) soutenant une animation des membres au travers de structures d'autorité informelles renvoyant à des formules de coopération hors cadre hiérarchique.

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 de Gaddle et Ford (2000) qui soutiennent l'excellence informationnelle, la reconnaissance de valeurs communes afin de maximiser la compétitivité.

Pouvoir faire de la publicité

Pouvoir faire de la publicité dans les réseaux est apprécié. Avant la loi NRE du 15 mai 2002 (LSA, avril 2003) 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.

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, (LSA, avril 2003) 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. La segmentation 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'environnement (Rapport annuel, Carrefour, 2003).

Gadde et Ford (Gadde et Ford, 2000) proposent d'aborder les canaux en terme de « création de valeur » pour les clients (par opposition l'approche fournisseur classique). Cette démarche présente l'intérêt majeur d'élargir le débat sur les canaux et de replacer le client au cœur des choix de distribution. Cela conduit les auteurs à retenir deux concepts centraux pour aborder la performance des canaux (dérivés de recherches antérieures sur les relations B to B, Ford et Al. 1998) : les solutions de segmentation appuyées par les producteurs sont conformes à cette approche pour définir une segmentation de plus en plus fine des canaux de distribution en fonction du niveau de valeur demandée par le client (marques à créer pour l'ensemble des protagonistes). 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 (Beche, 2002). 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.

Le prix de la qualité

Avec la distribution, les agriculteurs espèrent s'associer à un allié de poids face à l'arrivée des OGM. Mais celle-ci préfigure peut-être d'autres conflits, car les engagements des uns et des autres sur ce terrain restent à construire. Les débats actuels sur le développement durable sont à prendre en compte ici, également.

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.

Références bibliographiques

- Achrol R.S. et Kotler P. (1999), Marketing in the Network Economy , *Journal of Marketing*, Vol.63, pp.146-163.
- Anderson J. et Narus J. (1984), A model of the distributors perspectives of distributor manufacturer working relationships, *Journal of Marketing* , 48, 62-74.
- Angelmar R et Stern L.W . (1978), Development of a content analytic system for analysis of bargaining communication in marketing, *Journal of Marketing Research*, 93-102.
- Ansary, 1992 et Chinardet, 1998
- Anteblian-lambray B. (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.
- Armand Dayan *Marketing industriel*, 4^{ème} ed Vuibert 1999
- 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 .
- Coopération-Distribution-Consommation, mai 1981
- 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 .
- Dayan A. (1999) *Marketing industriel*, 4^{ème} ed Vuibert 1999
- Debabi M. (2003), Dimensions intégratives et distributives de la négociation entre producteurs et distributeurs, XIXe Congrès International de l'Association Française du Marketing, Tunis 9 et 10 mai .
- Dupont C. (1994), *La négociation : conduite, théorie et applications*, Dalloz.
- Filser M.(1990)-*L'enjeu stratégique du marché unique pour les firmes de distribution*. Cahiers du CREGO-LATEC,IAE de Dijon.)
- Filser M. (1992), Etat des recherches sur les canaux de distribution , *Revue Française de Gestion* ,n°90, sept-oct.pp.66-77.
- 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.
- French J.R.P et Raven B.H. (1959), The bases of social power , in cartwright, D., *studies in social power*, Ann Arbor, U. of Michigan
- Gadde L-E. et Ford D. (2000), « The Role of Distribution Channels in Value Creation », *Marketing in a Global Economy Proceedings*, pp.157-163.
- Heide J.B. (1994), Interorganizational Governance in Marketing Channels , *Journal of Marketing*, Vol.58, n°1, pp.71-85.
- Hunt S.D et Newin J.R. (1974), Power in a channel of distribution: Source and consequence. *Journal of Marketing Research*.,11.
- Joffre P.(1986) -"L'économie des coûts de transaction"-*Séminaires.- Théories de l'entreprise et réalités de la gestion*, Cahiers n°2, Arc et Senans,6-10 octobre, IPE de Basse Normandie.
- Lax D. et Sebenius J.K. (1986), *The Manager as Negotiator*, New York, The Free Press
- Le journal de Carrefour, mars 1997.
- Le journal de Carrefour, octobre 1999, n°56
- Le journal de Carrefour, décembre 1999
- Lewicki R. (1997), Teaching Negotiation and Dispute Resolution in Colleges of Business : The State of practice. *Negotiation Journal XIII*3. 253 – 269.

- Le Goff J. (1997), « Dynamique des canaux de distribution et contexte juridique : stratégies d'acteurs et conventions d'actions », thèse de doctorat en sciences de gestion, université Paris XII-Val-de-Marne, Créteil.
- Luch R.F. (1976), Sources of Power : their impact on intrachannel conflict, *Journal of Marketing Research*, vol.13, 382 – 390.
- LSA n°1811 24 avril 2003 p.58
- LSA n°1774 27 juin 2002 p.24
- LSA, n°1665, février 2000, p.20
- 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.
- Points de Vente, n°779, 6 octobre 1999, pp.24-25)
- Popper K. R. (1935), *Logik der Forschung : Zur erkenntnistheorie der modernen Naturwissenschaft*, Julius Springer, Vienne, 248 p. ; traduction française : *La logique de la découverte scientifique*, Payot, Paris, 1973, 480 p.
- 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.
- Pruitt D. (1981), *Negotiation Behavior* , *New York Academic Press*.
- Rapport annuel Casino, 1995, p.39).*
- Rapport annuel Casino, 1995, p.20)*
- Rapports annuels Casino, 1990 ;1991 ;1995 ;1998)*
- Rapport annuel Casino, 1998, p.5).*
- Rapport annuel Carrefour, 1995, p.1).*
- Rapport annuel Carrefour, 1995, p.17)*
- Rapports annuels Carrefour, 1990 ,1995 ,1998 , 2003)*
- Stern L.W. (1969), *Distribution channels : Behavioral, Dimensions*, Houghton Mifflin, Boston.
- Stern L.W et El-Ansary A.I. (1982), *Marketing channels*, Prentice-Hall, Englewood Cliff.
- Venard B. (1992), L'application de la théorie des coûts de transaction à la gestion d'un réseau de distribution, *Revue Française du Marketing*, n° 140.
- Waldman C. (1999), “ Efficacité et limites du category management ” *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août , pp.115-121.
- Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies*, Free Press, New York, NY.
- Williamson O.E. (1979), « Transaction-Cost Economics : The Governance of Contractual Relations », *Journal of Law and Economics*, Vol.22, October, pp.23-26.
- Williamson O.E. (1985), « The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting, The Free Press, New York.
- Yami S.(2003), Petite entreprise et stratégie collective de filières, *Revue Française du Marketing*, vol.24, n°144, 11-24.