

**La relation de coopération entre fabricant et distributeur  
et son impact sur la constitution d'un portefeuille de marques.  
Le cas d'une PME alimentaire bio.**

**Clarinda MATHEWS-LEFEBVRE**  
Enseignant-Chercheur en Marketing  
INSEEC Research, Paris  
cmathews@groupeinseec.com

**Résumé**

Ce papier analyse différents éléments constitutifs de la relation de pouvoir entre un fabricant et ses distributeurs, et explore ses conséquences sur la stratégie de marques d'une PME alimentaire bio. La première partie aborde la relation entre fabricant et distributeurs dans une perspective coopérative, c'est à dire dans un cadre où compétition et concurrence co-existent entre les acteurs. La seconde partie présente les résultats d'une étude longitudinale menée depuis 2010 qui mettent en évidence le système de relations dans lequel se situe la PME. Un cadre théorique est proposé qui intègre les différents niveaux de concurrence et de coopération au sein desquels la PME interagit. La troisième partie présente les implications managériales et, notamment, la stratégie de constitution d'un portefeuille de marques de produits laitiers bio dans un contexte de relation coopérative avec les distributeurs spécialisés et généralistes.

Mots clés : fabricant, distributeur, relation, MDD, marque de fabricant, concurrence, coopération, coopération.

## **Introduction :**

Dans la plupart des économies matures européennes, le marché des produits alimentaires bio est en pleine croissance, et la rivalité entre distributeurs et producteurs semble augmenter. Des tensions se créent, résultant de l'évolution respective des enseignes et des industriels. Les distributeurs généralistes et spécialistes renforcent leur assortiment bio, non seulement *via* des marques de fabricants mais également en étoffant les gammes de leur propres marques et en offrant de plus en plus de produits à marque de distributeurs. De leur côté, les producteurs de produits bio (quelle que soit leur taille) profitent de la multiplication des canaux de distribution, n'hésitant pas à diffuser leur production *via* tous les canaux de distribution : les canaux généralistes et spécialistes traditionnels, internet, ainsi que la vente directe dans des magasins de producteurs.

Malgré la crise, le marché de l'alimentation bio est en forte augmentation en France. Ce marché a connu une croissance de 19% en 2009 et de 10% en 2010, pour atteindre plus de 3 milliards d'euros, plaçant la France au deuxième rang en Europe après l'Allemagne (Isa-conso.fr, 26 mai 2011). Les familles de produits les plus dynamiques en ventes valeur en 2010 sont les produits diététiques (+ 12,9%), les jus de fruits (+26,3%), l'alimentation infantile (+62,5%) et les fromages (fromage de chèvre + 85,1%).

En France, distributeurs et industriels développent de plus en plus leur offre sur le bio, conscients du potentiel existant. En effet, le consommateur français consomme encore peu en valeur, comparativement à d'autres consommateurs européens : 47 euros en moyenne sur l'année 2009, alors que Danois, Suisses et Allemands dépensent entre 70 et 140 euros annuellement (Isa.fr, 26 mai 2011). Pour exploiter ce potentiel de croissance, les enseignes font preuve d'un très fort dynamisme. Leurs stratégies de lancement de produits bio à marques de distributeurs illustrent la volonté des grandes enseignes de préempter un segment profitable et d'éviter de construire une offre basée exclusivement sur les marques de fabricants. Face à ces grandes enseignes, la question se pose pour les PME productrices de produits bio de la viabilité de leur offre dans un contexte de concurrence accrue entre acteurs. Sur le plan managérial, les PME se demandent comment résister et développer leur offre malgré la prolifération de produits à MDD, d'une part en circuit spécialisé et, d'autre part, en GMS. Les stratégies de création de portefeuille de marques semblent les plus payantes, comme l'illustre le cas d'une PME de la région Rhône-Alpes confrontée aux questionnements

suivants : comment ne pas dépendre exclusivement des distributeurs spécialisés? comment s'insérer en grande distribution et devenir fournisseur des grandes enseignes sans tuer sa propre marque ? comment coopérer avec la grande distribution en préservant une position de force ? L'objectif de ce papier est de montrer que la relation avec les enseignes et ses enjeux exercent une influence sur la stratégie de marque de la PME.

Plus précisément, sur le plan managérial, ce papier a pour but de fournir aux managers de PME des éléments qui leur permettent de consolider leur présence de façon durable sur des marchés fortement bataillés par les grandes enseignes. Sur le plan académique, notre objectif est de préciser et définir le phénomène de « relation fabricant-distributeur coopétitive » et de suggérer des pistes de développement stratégique de marques. Nous nous appuyons donc, dans une première partie, sur la littérature traitant de la relation fabricant-distributeur sous l'angle de la coopétition. La seconde partie présente les résultats d'une étude longitudinale menée auprès d'une PME alimentaire familiale depuis 2010 qui mettent en évidence le système de relations de concurrence et de coopération dans lequel se situe la PME. Puis, nous proposons un modèle conceptuel illustrant le système de relations dans lequel s'insère ce fabricant, intégrant le phénomène de coopétition. Enfin, nous précisons les implications managériales en termes de stratégie de portefeuille de marques.

### **La coopétition : une relation de concurrence et de coopération simultanées :**

La littérature sur la relation fabricant-distributeur a longtemps considéré que les grandes enseignes et leurs fournisseurs entretenaient une relation de pouvoir ou même de conflit, due à des intérêts divergents (Dwyer, Schurr et Oh, 1987 ; Stern, 1969). Plus récemment, différentes évolutions ont ravivé la question du conflit et de la coopération au sein du canal de distribution : notamment l'intégration verticale de la chaîne de la valeur (Dornier et Fender, 2001; Filser, 2004; Paché, 2005), la diversité croissante des types d'entreprises et de l'offre produits (Gadde et Ford, 2008), le développement des pratiques de centralisation des achats et la multiplication des canaux de distribution (Ganesan, George, Jap, Palmatier et Weitz, 2009). Les chercheurs ont insisté sur la nécessaire coopération entre industriels et enseignes, tout en soulignant les difficultés et les freins rencontrés par les acteurs (Dornier et Fender, 2001 ; Filser, 2004 ; Paché, 2005). Dès la fin des années 1990 et le début des années 2000, la question de la concurrence et de la coopération a fait l'objet de recherches (Bonnet, 1998 ; Kremer, 2000 ; Manzano, 2000). Des études ont exploré la relation industriels-enseignes et montré l'ensemble des interactions existantes durant la conception et la fabrication de

produits à marque de distributeurs (Cadenat, Menvielle et Pacitto, 2007; Messeghem, 2005). Machat (2009) a étudié les pratiques coopératives entre les PMI et leur distributeur principal en soulignant la dépendance et la nécessité d'adaptation de la PMI. Pour autant, la relation hybride, constituée d'un mélange de concurrence et de coopération entre PME et distributeur, n'a pas été étudiée en tant que telle à notre connaissance. Bonnet, dès 1998, a insisté sur la dualité de la relation et la complémentarité de deux logiques distinctes, mais sans explicitement parler de coopétition (p119) : «Le canal de distribution peut être analysé selon deux dynamiques distinctes mais complémentaires. La première est une dynamique de concurrence verticale concernant le volet transactionnel de la relation producteur-distributeur. La seconde est de nature coopérative et concerne surtout les relations logistiques ». Aujourd'hui, la relation est devenue plus complexe et les domaines de concurrence et coopération se sont élargis, notamment du fait de la prolifération des MDD (Geyskens et al, 2010). Ainsi, Ailawadi et al (2010) constatent la multiplicité des perspectives des acteurs de la relation et des modalités d'interaction. Toutefois, Ailawadi et al (2010) ne recensent pas de travaux traitant de la coopétition au sein du canal. Dans un champ différent, un courant de recherche spécifique s'est développé, qui propose de parler de relation coopérative lorsque deux acteurs ont une relation qui repose simultanément sur la concurrence et sur la coopération (Bengtsson et Kock, 1999 ; 2000 ; Nalebuff et Brandenburger, 1996 ). C'est dans ce courant de recherche que nous nous inscrivons. L'objet de la présente étude est de montrer la pertinence de l'approche par la coopétition, en tant que cadre théorique adapté à la complexité de l'interaction fabricant-distributeur.

Nous considérons la relation entre les enseignes et leurs fournisseurs comme coopérative dans la mesure où chaque acteur entre en concurrence avec l'autre à travers ses marques, tout en partageant des intérêts communs qui le poussent à coopérer. En effet, la marque de distributeur (MDD), qu'elle porte le nom de l'enseigne ou pas, se situe en concurrence directe avec la marque de producteur. Pour autant, la coopération est nécessaire puisque le distributeur dépend du fabricant non seulement pour la constitution de son assortiment, mais aussi pour son savoir faire produit (Messeghem, 2005). Le fabricant, de son côté, ayant besoin de l'enseigne pour écouler ses produits, se trouve dans l'obligation de coopérer avec elle.

L'approche par la coopétition nous paraît pertinente dans la mesure où elle permet d'appréhender, d'une part, le caractère paradoxal de la relation fabricant-distributeurs (le mélange de concurrence et de coopération), et, d'autre part, l'ensemble des modalités

d'interaction (le dosage de concurrence et de coopération). Plus précisément, la relation de concurrence entre PME et distributeurs n'est pas nouvelle, ce qui est nouveau, c'est qu'elle intègre désormais une dimension accrue de coopération sur la MDD (Messegheem, 2005). Ce changement de nature de la relation justifie, selon nous, le recours à l'analyse par la coopétition, en tant que concept rendant compte de pratiques relevant simultanément de la concurrence et de la coopération (Bengtsson et Kock, 1999, 2000). Notre objectif est donc de restituer cette complexité nouvelle de la relation et de redéfinir les modalités d'interaction entre acteurs. Comme le soulignent Dagnino et al (2007, p 93), « développer des recherches sur la coopétition conduit nécessairement à un réexamen et à une redéfinition des normes d'interaction entre les entreprises ».

De même que l'on distingue traditionnellement la concurrence horizontale de la concurrence verticale au sein du canal, on peut parler de coopétition horizontale (entre fabricants ou entre distributeurs) et de coopétition verticale (entre fabricant et distributeur) (Bengtsson et Kock, 1999 ; 2000 ). La littérature sur la coopétition a exploré les relations horizontales, au niveau de la firme (Bengtsson et Kock, 1999, 2000 ; Luo, 2007 ; Ritala et al., 2011), au niveau de l'industrie (Rusko, 2011), et à l'intérieur des firmes (Luo et al., 2006). Dans le cas présent, nous analysons un système de relations coopétitives verticales, entre un fabricant et des distributeurs. La relation de coopétition verticale n'a pas fait l'objet de recherche, à notre connaissance, à l'exception de l'étude de Lacoste (2011), qui traite uniquement du point de vue du compte clé. Aucune étude n'a décrypté le point de vue du fabricant et exploré la façon dont celui-ci s'insère dans un système de relations hybrides avec des distributeurs multiples (Walley, 2007). Dans la présente étude nous nous attachons donc à rendre compte des différentes modalités d'interaction au sein de la relation fabricant-distributeurs, du point de vue du fabricant.

### **Le contexte de la PME et les résultats de l'étude longitudinale**

L'objectif de ce papier n'est pas de retracer l'historique des marques de distributeurs (pour une étude approfondie de la question on se référera aux ouvrages de Breton (2004), ou Kumar et Steenkamp (2007)). Notre propos est d'examiner plus précisément l'évolution actuelle de la concurrence entre MDD et marques de fabricants. Le marché des fromages bio en offre une excellente illustration. Ainsi, sur ce segment de marché, Carrefour, Auchan, Casino, Monoprix et Leclerc proposent tous des fromages bio sous leur propre marque. Les enseignes hésitent entre plusieurs types de positionnement : Carrefour, ainsi que Auchan et Intermarché

anticipent la banalisation du bio et proposent des produits laitiers bio basiques voire « discount ». Casino, Monoprix et Leclerc ont une offre plus riche sur deux niveaux de gammes, une sophistiquée et une basique. (Pour sa gamme sophistiquée, Leclerc a opté pour une stratégie d'imitation par la MDD des marques de fabricants, ce qui n'est pas le cas des enseignes concurrentes).

La PME alimentaire interrogée emploie une dizaine de salariés. Elle existe depuis 1984 et se situe dans la région Rhône-Alpes. La PME que nous nommerons «VGO» travaille à 60% avec des chaînes spécialisées bio (Biocoop, Satoriz, etc...), 15% avec une grande enseigne (Auchan), et 24% avec des grossistes bio (Relais Vert, Naturdis, Distrifrais). Les 1 % restants sont effectués avec des cantines scolaires et des hôpitaux. Pour le moment cette PME ne commercialise qu'une seule marque qui porte le nom de l'entreprise, que nous nommons ici VGO, présente chez les distributeurs spécialisés et chez Auchan. Par ailleurs la PME fabrique des produits à Marque De Distributeur (MDD) pour La Vie Claire.

Nous avons mené plusieurs entretiens avec la direction de l'entreprise depuis 2010. Nous avons notamment interviewé le directeur (3 interviews en face à face et 3 entretiens téléphoniques) et le responsable commercial (une interview en face à face). Nous synthétisons sous forme de tableau les différentes étapes de l'étude longitudinale menée de 2010 à 2012 (Tableau 1).

	<b>Septembre à décembre 2010</b>	<b>Janvier à mars 2011</b>	<b>Avril à juin 2011</b>	<b>Septembre à décembre 2011</b>	<b>Avril à juin 2012</b>
<b>Suivi et analyse par l'auteur et groupes d'étudiants</b>	Un groupe d'étudiants : analyse de la distribution	Deux groupes d'étudiants : analyse de la distribution et étude export	Présentation des résultats à l'entreprise	Analyse packaging et portefeuille de marques et présentation à l'entreprise	Suivi d'analyse packaging et portefeuille de marques
<b>Interviews</b>	Directeur (1)	Directeur (1)	Directeur (2) Responsable commercial (1)	Directeur (1)	Directeur (1)

Tableau 1. Synthèse de l'étude longitudinale

Lors d'une première étape, l'analyse de contenu des interviews a consisté au codage des verbatim en lien avec la concurrence, qui nous a permis d'établir, d'une part, la distinction entre concurrence horizontale et concurrence verticale, d'autre part, la distinction entre distribution spécialisée et distribution généraliste. La deuxième étape a consisté au codage des verbatim traitant de la coopération qui nous a permis d'établir une distinction entre distribution spécialisée et distribution généraliste.

L'analyse que nous restituons ici est présentée de façon à clarifier le système de relations au sein desquelles le fabricant interagit. Nous présentons donc, dans un premier temps, la relation coopérative verticale entre le fabricant et ses distributeurs (spécialisés et généralistes) puis, dans un second temps, la relation de concurrence horizontale (avec les autres fabricants).

### **La relation de coopération verticale**

Comme l'ont souligné Bengtsson et Kock (1999, 2000), chaque acteur au sein de la relation coopérative agit selon des logiques d'interaction tantôt divergentes, tantôt convergentes. C'est ainsi que co-existent des phénomènes de tensions et des formes de collaborations. L'exemple de la PME « VGO » illustre bien ces logiques multiples au sein de la relation fabricant-distributeur. Nous présentons tout d'abord la relation de coopération avec les distributeurs spécialisés, puis la relation de coopération avec le distributeur généraliste.

Dans le cadre des interactions de VGO avec les distributeurs spécialisés apparaissent des éléments attestant d'une tension. En effet, la PME dispose pour le moment d'une seule marque, qu'elle propose à la fois à la distribution spécialisée et à un distributeur généraliste (Auchan) : cette situation pose problème et entraîne des dissensions : *« Aujourd'hui, on se fait un peu taper sur les doigts du fait qu'on a qu'une seule marque pour deux identités : il y a des magasins bio qui se trouvent à côté d'un Auchan, qui ne sont pas contents qu'on y vende la même marque »*. Ces dissensions devront déboucher sur des modifications si VGO veut faire perdurer la relation : *« On a tenu bon jusqu'à aujourd'hui avec une seule marque mais les distributeurs spécialisés continuent à vouloir nous prouver qu'on a tort »*. La logique du distributeur spécialisé mène au rapport de force et certains distributeurs spécialisés refuse d'accepter la situation : *« Certains magasins Satoriz ne nous prennent pas parce que nous sommes présents dans un Auchan à proximité de chez eux »*

A côté de ces tensions entre fabricant et distributeurs spécialisés on constate néanmoins entre eux des formes de coopération. Ainsi, le producteur VGO a accepté de produire des fromages à Marque de Distributeur pour La Vie Claire : « *Ils ont besoin de nous pour la MDD, donc on va pas refuser* ». La question de la conception du produit et de sa présentation a fait l'objet d'un travail en commun, et fabricant et distributeur se sont accordés : « *Les produits fabriqués pour la MDD La Vie Claire sont exactement les mêmes, il n'y a aucune différence. La seule chose qui change c'est le boitage et la quantité, car c'est logique et correct. On varie sur le grammage. Même si cela se ressemble énormément, cela évite la concurrence entre nos produits* ». On assiste même à une forme de coalition entre VGO et les distributeurs spécialisés pour éviter de travailler avec l'intermédiation des grossistes. La relation apparaît comme évolutive, faite d'ajustements successifs : « *J'ai commencé ma fromagerie en 1984, on était peu nombreux dans la fromagerie bio et on travaillait avec les grossistes qui revendaient aux magasins* ». « *Mais pour gagner des points de marge, il a fallu qu'on enlève ces intermédiaires et la meilleure façon c'est de travailler moins avec les grossistes qui font le travail de revendeur et de travailler en direct avec les magasins* ». « *C'est ce que nous avons fait, on a réussi à mettre en place une logistique, à faire des circuits de livraison* » « *En plus, c'est notre philosophie, on aime avoir quelqu'un au bout, et eux aussi, donc ça va bien. Donc ça c'est la mode et en plus, c'est imprenable* ». Cette forme d'alliance entre VGO et les distributeurs spécialisés est profitable à la PME puisqu'elle évite le coût supplémentaire que représenterait la distribution via un grossiste. Par ailleurs, elle acquiert ainsi donne la liberté de choisir avec quels grossistes il souhaite travailler. On voit apparaître une sorte d'arbitrage de la part du fabricant entre les différents prestataires de services possibles. Les motifs évoqués sont à la fois financiers et « philosophiques » : « *Le grossiste qui souhaiterait nous référencer c'est Vitafrais, mais nous ne voulons pas travailler avec eux. C'est un concurrent des autres grossistes, qui travaille sans stock et fait l'intermédiaire entre les magasins et les fournisseurs. Pour nous, son fonctionnement n'est pas un concept bio* ». Un autre élément attestant de la coopération entre le fabricant et la distribution spécialisée est lié à la définition de l'assortiment et au service : « *On vend pas mal à la coupe dans les magasins bio, la coupe se différencie du reste par le conditionnement, on appelle ça le vrac, des petits boitages de 15-20 fromages par caissette, pliés manuellement, c'est un plus qu'on apporte au magasin. C'est pour diminuer le coût, on supprime les emballages* ». On constate donc l'existence simultanée de logiques d'interaction soit convergentes soit divergentes, certaines étant manifestement provisoires. Le caractère dynamique de la relation de coopétition apparaît à



travers un ajustement permanent de chacun des deux acteurs, qui rappelle la logique des « petits pas », décrite par Paché (2005).

Avec la distribution généraliste l'analyse met également en relief une relation faite à la fois de tensions et de coopération gagnant-gagnant : « *Notre chiffre d'affaires stagnait, donc on a voulu entrer en GMS. Nous avons donc fait la démarche et tout le processus de référencement chez Auchan* ». La PME est forcée de se mettre aux normes de fonctionnement de la grande enseigne et de s'aligner sur un ensemble de contraintes : « *Obtenir le référencement chez Auchan a été très long et très dur, on a mis 2 ans pour l'avoir* ». Dans le même temps, la PME se permet de résister face à Auchan et à d'autres distributeurs généralistes. VGO est donc libre de définir ses propres limites et règles du jeu. On est loin de la toute-puissance du distributeur. Le fabricant refuse notamment le système des remises et primes de fin d'année pour préserver ses marges : « *Nous refusons d'accorder des remises arrières et des primes de fin d'année, cela nous coûte cher, cette année, cela nous a fait perdre le référencement Monoprix France car on n'a pas voulu marcher dans la combine* » « *C'est peut être un peu stupide mais on nous connaît comme ça. On fait un prix, point, et c'est le plus bas qu'on peut* ». Conscient des risques, le patron de VGO évalue la situation et le rapport de force. Il est parfaitement conscient des enjeux et assume les risques : « *Avec la GMS, on sait qu'on est sur un strapontin, ils peuvent nous virer quand ils veulent, mais pour le moment ils ont besoin de nous même si on vend peu, car on est un peu le porte drapeau du bio.* ». Par conséquent, la PME s'organise pour limiter sa dépendance vis-à-vis d'Auchan et pour rester maître de son évolution aussi bien en distribution spécialisée qu'en distribution généraliste. L'arbitrage se fait en faveur de la distribution spécialisée : « *En même temps, chez Auchan on vend peu intentionnellement car on ne voudrait pas faire trop de chiffre avec eux* ». « *Si on reste autour de 15%, ils ne peuvent rien faire sur vous. Dès qu'on atteint les 30 ou 40%, c'est là que commencent les histoires de remises. C'est à ça qu'il faut qu'on veille* ». « *Au niveau GMS, nous appliquons les mêmes tarifs et les mêmes conditions qu'aux magasins spécialisés bio, il n'y a pas de distinction, pas de remise arrière, ni de prime de fin d'année* »

Par ailleurs, les points de convergence d'intérêts existent entre VGO et Auchan. Etre référencé par Auchan présente en effet des avantages indirects, notamment en termes de légitimité. Etre référencé chez Auchan représente un gage de qualité et une caution. Un autre avantage mentionné est celui de l'économie des frais publicitaires. Le référencement chez Auchan agit donc également indirectement auprès de l'ensemble de la clientèle potentielle de

VGO et leur permet de travailler comme fournisseur de produits à MDD: « *Finally on est allé un peu à contre cœur en GMS mais cela nous a permis d'acquérir une légitimité et nous a permis de fabriquer des produits à MDD. On a fait partie des entreprises sur lesquelles on pouvait compter pour faire du bio en MDD. Grâce à ce référencement, on a passé un cap* ».

Nous synthétisons ci-dessous les résultats relatifs à la relation de coopération verticale (tableau 2).

	Coopétition verticale entre PME et enseignes spécialisées	Coopétition verticale entre PME et enseignes généralistes
<b>Modalités de la relation</b>	<p>Relation hybride reposant sur un dosage de 3 modalités :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. tensions : sur la mise au point de l'offre produit</li> <li>2. coopération : sur la création de MDD, la définition de l'assortiment et du service</li> <li>3. coalition : visant à évincer les grossistes</li> </ol>	<p>Relation hybride reposant sur un dosage de 2 modalités :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. tensions : sur le processus de référencement et sur le système de remises</li> <li>2. coopération : sur la mise au point de l'offre produit, le labelling et le merchandising, sur la légitimité de la PME et du distributeur</li> </ol>

Tableau 2 : les modalités de la relation de coopétition verticale

### La relation de concurrence horizontale

Notre objectif étant de retranscrire l'ensemble du système de relations de pouvoir au sein duquel la PME VGO évolue, nous complétons l'analyse de la relation fabricant-distributeur par celle de la relation de concurrence avec les autres fabricants. En effet, la concurrence horizontale fait partie des motifs qui ont poussé la PME étudiée à entrer en distribution généraliste : « *Notre chiffre d'affaires stagnait, donc on a voulu entrer en GMS et contrecarrer « les faiseurs de bio » comme Triballat qui fabrique la marque « Vrai* ». Face aux gros industriels, la PME est contrainte à innover et à rester très réactive. Elle subit l'entrée de nouveaux acteurs sur le segment du bio, à la fois en circuit spécialisé et en circuit généraliste : « *Maintenant, vu la conjoncture, la crise du pouvoir d'achat, les grandes entreprises se mettent au bio, c'est la mode. A une époque, on a du faire le dos rond pendant deux ans parce que les grandes entreprises de fromagerie sont arrivées chez les grossistes bio avec une gamme prétendue bio. Après, avec les contrôles, beaucoup ont été éliminées du jeu* ». « *Aujourd'hui, je constate qu'on vit une deuxième vague venue des grosses entreprises. Elles se mettent au bio facilement* ». La concurrence horizontale est également forte en distribution spécialisée et VGO doit y affronter les mêmes industriels : « *Parmi les grands fabricants, certains se cachent derrière des petites marques en distribution spécialisée : « Triballat qui a la gamme « Vrai » en grande surface a plein de petites marques dans les magasins bio. Les produits sont tous faits au même endroit et sont vendus sous des marques*

*différentes. Ils ont 1,5 mètre de « marques bidon » dans les magasins bio ». Un des risques de l'innovation produit est la copie, ce qui renforce la concurrence potentielle avec d'autres fabricants : « Nous servons beaucoup d'exemple pour les autres. Lorsque nous sortons un nouveau produit, une grosse entreprise reprend notre idée. Le problème est là. Si je produis un fromage de 110g rond, lui sort un 100g rond, presque identique dans le même moule. Je peux protéger le 110g, mais pas le 100g. Je peux déposer des noms mais il y en a qui s'en servent ». Une des facettes de la concurrence horizontale et une des raisons de la coopération avec les grandes enseignes est liée au manque de moyens publicitaires par rapport aux gros acteurs de la filière : « La GMS, si on pouvait s'en passer, on s'en passerait. Mais ce serait très dur. Il faudrait avoir beaucoup d'argent pour faire de la publicité comme « Vrai ».*

L'analyse de contenu montre les convergences et les divergences d'intérêts entre le fabricant et ses distributeurs. La littérature a souligné les difficultés de coopération entre les acteurs au niveau du marketing (Dornier et Fender, 2001 ; Paché, 2005). La présente étude permet de mieux identifier les subtilités de la relation de pouvoir concernant la gestion des marques et le marketing. En effet, il serait trop simpliste de décréter que la coopération est difficile. Certes, la marge de manœuvre du fabricant est étroite, mais elle existe et on constate que VGO a les moyens de construire son offre tout en prenant en compte les desiderata et contraintes des distributeurs.

Par ailleurs, l'étude nous permet de mieux comprendre les arbitrages du fabricant entre distribution spécialisée et distribution généraliste. La priorité reste la relation avec le distributeur spécialisé, qui sert en quelque sorte de « porte-drapeau » de l'activité de l'entreprise VGO. La relation avec le distributeur généraliste est complémentaire mais permet également de créer un atout supplémentaire via l'activité de fabrication de produits à MDD. La relation avec Auchan représente donc davantage qu'un simple complément de chiffre d'affaires, elle fait partie intégrante du processus de production-commercialisation car elle sert de caution. C'est un label de qualité aux yeux de l'ensemble des parties prenantes.

Nous venons de présenter l'analyse des relations de concurrence et de coopération dans lesquels s'inscrit la PME étudiée. Nous proposons maintenant de schématiser ces relations par un modèle théorique.

**Modèle théorique proposé :**

Notre objectif n'est pas de recenser l'ensemble des cadres théoriques élaborés par les chercheurs pour appréhender les stratégies de coopétition (à ce sujet on pourra se reporter à l'article de Dagnino et al, 2007). L'objet de ce papier est plutôt de saisir les différentes modalités de la relation de coopétition à travers un cas et de proposer un modèle retraçant l'ensemble des relations au sein desquelles une firme s'insère. Nous nous fondons sur la classification de Dagnino et al (2007) qui établit quatre formes de coopétition plus ou moins complexes, selon le nombre de firmes impliquées et le nombre d'activités de la chaîne de la valeur (Tableau 3).

Les formes de coopétition			
		Nombre de firmes impliquées	
		Deux	Plus de deux
Nombre d'activités de la chaîne de la valeur	Une	Coopétition dyadique simple	<b>Coopétition en réseau simple</b>
	Plusieurs	Coopétition dyadique complexe	Coopétition en réseau complexe

Tableau 3. D'après Dagnino et al (2007), adapté de Dagnino et Padula (2002)

Le cas étudié correspond à une forme de coopétition en réseau simple, d'une part, en raison du nombre d'acteurs impliqués et, d'autre part, du fait des modalités multiples de la relation de coopétition. Nous définissons le réseau comme la somme des relations dyadiques entretenues par des acteurs au sein des firmes (Anderson et al, 1994).

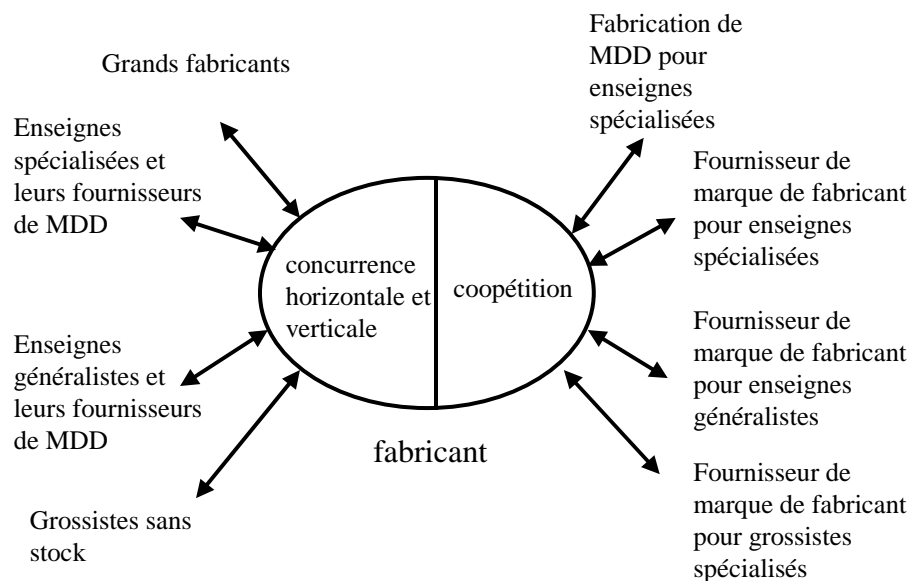


Fig 1. Modèle théorique de coopétition en réseau

Le modèle proposé regroupe l'ensemble des modalités d'interaction au sein du réseau du fabricant. Le fabricant interagit avec les acteurs selon des logiques qui peuvent être soit de concurrence, soit de coopétition (concurrence et coopération simultanées). Une partie des interactions relève purement de la concurrence, soit horizontale soit verticale. Les autres interactions sont composées de coopétition, c'est à dire d'un dosage coopération vs concurrence, spécifique selon les acteurs. Dans ce modèle, concurrence et coopération ne sont pas vues comme les deux extrémités d'un continuum, mais bien comme deux dimensions distinctes qui peuvent exister simultanément (Lado et al, 1997). Le modèle n'est pas figé, dans le sens où chaque acteur pourra moduler la relation (le dosage coopération-concurrence) selon l'évolution du contexte et des performances. En effet, la coopétition apparaît comme un rapprochement d'intérêts par essence dynamique. Comme le soulignent Dagnino et al (2007), une relation avec un partenaire-adversaire est par nature instable et évolutive.

A notre connaissance, dans le domaine de la relation fabricant-distributeur, peu d'études ont été menées au niveau des dyades et du point de vue du fabricant. En effet, la littérature sur le réseau est sur représentée (e.g. Ford, 1990 ; Hakansson, 1987 ; Mattson, 1987), alors que l'analyse de la dyade reste encore à explorer (e.g. Anderson et Narus, 1990 ; Anderson et Weitz, 1989 ; Frazier, 1983). Pour autant, plusieurs auteurs ont insisté sur l'intérêt d'étudier concrètement les tenants et aboutissants d'une relation au niveau des dyades au sein du réseau

ainsi que le contexte dans lequel s'insère chaque relation acheteur-fournisseur (Anderson et al, 1994). Après avoir appréhendé la nature des modalités d'interaction de VGO au sein de son réseau, nous présentons les implications managériales qui en découlent.

### **Implications managériales**

Notre étude a montré la multiplicité des rôles joués par les principaux acteurs (Nalebuff et Brandenburger, 1996). Chacun est à la fois concurrent et partenaire. Par ailleurs, en plus de son activité de producteur, VGO est également prestataire de service, adaptant son offre sur mesure selon les souhaits de ses distributeurs. Du fait de cette multiplicité des rôles, l'approche en termes de portefeuille de marques (Aaker, 2004) permettrait à VGO de satisfaire les différents acteurs du réseau, même si ceux-ci fonctionnent selon des logiques d'interaction distinctes. Ainsi le fabricant parviendrait à gérer un équilibre, et à obtenir une augmentation de son activité en phase avec la croissance du marché du bio. En effet, comme l'ont démontré Goerzen et Beamish (2005), une firme a intérêt à multiplier les partenaires et à diversifier son portefeuille de marques pour optimiser sa politique de coopération, mieux gérer sa capacité d'innovation et maximiser sa performance.

La conception d'un portefeuille de marques semble la solution la mieux adaptée pour garantir la viabilité à moyen et long terme de la relation de coopération entre VGO et ses distributeurs. En effet, n'avoir qu'une seule marque, comme c'est le cas aujourd'hui, n'est plus envisageable si la PME veut ménager une présence dans deux canaux de distribution (distribution spécialisée et distribution généraliste). Concrètement, elle doit pouvoir être référencée à la fois chez Satoriz et les autres distributeurs spécialisés, et chez Auchan, voire chez d'autres distributeurs généralistes, sans que cela pose de problème à chaque distributeur. Comme l'a montré Aaker (2004, p 248), il est intéressant de créer une architecture verticale de marques avec certaines marques occupant un positionnement plutôt bas ou moyen de gamme (ici les MDD) et d'autres situées sur un positionnement haut de gamme et volontairement plus innovantes (ici deux marques de fabricant, une pour chaque canal de distribution).

Parmi les caractéristiques des portefeuilles de marques, Morgan et Rego (2009) listent cinq éléments principaux : le nombre de marques, le nombre de segments, le degré de compétition au sein du portefeuille des marques entre elles, et les perceptions du consommateur en termes de qualité et prix. Ici, le nombre de segments sur lesquels VGO a intérêt à être présent peut

inclure non seulement celui des fromages frais et secs mais aussi celui des yahourts et éventuellement celui du lait ou des boissons lactées. Comme le soulignent Ailawadi et al (2010), un arbitrage doit être effectué entre fabricant et distributeur pour choisir sur quels segments chacun se positionne. Dans les catégories de produits en croissance (c'est le cas des produits bio), la répartition est plus facile que dans les catégories de produits matures (Ailawadi et al, 2010 ; Damoiseau et al, 2011). Ici, la croissance des produits bio peut permettre à VGO d'occuper un positionnement haut de gamme sur plusieurs segments et de concéder aux distributeurs un positionnement inférieur pour leurs MDD. En effet, choisir un positionnement de marques qui soient complémentaires entre elles et par rapport à l'assortiment du distributeur fait partie des avantages de l'expansion du portefeuille de marques via la création de marques (Damoiseau et al, 2011). VGO devra veiller à éviter une cannibalisation des marques entre elles et prendre en compte les perceptions des consommateurs en termes de qualité et de prix.

Nous détaillons ici nos préconisations. Selon nous, il faudrait que VGO évite de se cantonner à du « simple labelling » de produits. En effet, une solution simpliste consisterait à proposer des couples produits-étiquetages spécifiques à chacune des enseignes (ici Satoriz et Auchan). Une telle offre n'aurait pas de potentiel suffisant à long terme. Le risque serait d'être « étouffé » par les industriels et leur force de frappe en matière de communication. Une réflexion sur les expériences de consommation alimentaire et sur l'image du terroir d'origine devrait être menée (Aurier et Sirieix, 2009). Le défi que VGO doit relever aujourd'hui c'est de se situer d'emblée au niveau de la création de marque, supposant un concept de marque (Ladwein, 1998) et une vision (De Chernatony, 2001), de façon à acquérir un positionnement fort et une visibilité durable. Comme l'ont montré Cadenat et al (2007), les distributeurs et les fabricants se placent en général au niveau de la création de produits et n'osent pas réfléchir à la création de marques qui implique le développement d'un imaginaire spécifique.

Compte tenu du déclin des circuits longs traditionnels dans le secteur agroalimentaire (Aurier et Sirieix, 2009), une stratégie possible pour VGO serait de se concentrer sur les circuits courts, en considérant les canaux de distribution spécialisée et distribution généraliste séparément. Pour les distributeurs spécialisés, il semble opportun de conserver l'acquis et de renforcer d'une part la présence (nombre de références) et, d'autre part, l'innovation et le service. A court et moyen terme ces éléments semblent suffisants pour maintenir les distributeurs spécialisés captifs. Pour la distribution généraliste, une création de « marque



avec imaginaire fort » semble indispensable pour préempter le territoire avant l'arrivée massive des gros industriels » et la banalisation du bio. Comme le soulignent Keller et Lehmann (2009), les entreprises doivent savoir gérer d'une part, la « vision » de la marque (lors de sa conception initiale et au delà) et, d'autre part, son « actualisation ». De plus, en terme de valorisation de son offre, VGO a tout intérêt à se situer dans un positionnement hédonique (Remy, 2004).

De façon plus générale, VGO doit conserver sa capacité d'innovation indépendamment de ses partenaires et concurrents, en se basant sur son savoir faire, sa créativité et sa réactivité. En effet, contrairement aux grandes firmes dont la politique d'innovation se trouve entravée par des situations coopétitives (Baumard, 2007), une TPE/PME peut tirer parti de sa petite taille et du contrôle de son savoir faire pour maintenir une politique d'innovation indépendante.

Enfin, VGO devrait songer à acquérir les compétences nécessaires à la création et à la gestion d'un portefeuille de marques, soit en externalisant le conseil en stratégie, soit en créant un poste de responsable marketing adossé à la direction générale et à la direction commerciale.

Par ailleurs, une dimension que VGO a tendance à sous-estimer est relative au consommateur final (Aurier et Fort, 2005 ; Remy, 2004). Pour celui-ci, il faut éviter une possible confusion entre l'offre proposée en circuit spécialisé et circuit généraliste et ne pas « donner matière » à la comparaison de prix sur deux produits identiques. En effet, l'évaluation du consommateur reste un élément central qui doit être pris en compte dès la conception des marques et des produits, et se contenter de satisfaire les demandes des distributeurs serait dangereux.

## **Conclusion**

L'étude menée a permis d'éclairer la relation de coopétition entre un fabricant et ses distributeurs du point de vue du fabricant. Cependant elle n'est pas exempte de limites. Pour obtenir une meilleure validité externe, il faudrait bien sûr étudier davantage de dyades. Une voie de recherche intéressante serait de préciser la relation de concurrence horizontale entre détaillants (distributeurs spécialistes et généralistes), de façon à acquérir une vision complète des interactions au sein du réseau.

Pour conclure, cette étude montre que l'approche par la coopétition verticale permet de mieux rendre compte de la dualité de la relation fabricant-distributeur que l'analyse simple de coordination verticale. Par ailleurs, elle indique qu'une complémentarité peut être envisagée

entre producteur et distributeurs (au sens de Nalebuff et Brandenburger, 1996) qui se traduit par l'opportunité d'une co-existence entre portefeuilles de marques.

### Références :

- Aaker D.A., (2004), *Brand portfolio strategy. Creating relevance, differentiation, energy, leverage, clarity*. New York, NY, Free Press.
- Anderson E. et Weitz B., (1989), Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads, *Marketing Science*, , 8, 310-323.
- Ailawadi K.L., Bradlow E.T., Draganska M., Nijs V., Rooderkerk R.P., Sudhir K., Wilbur K.C et Zhang J., (2010), Empirical models of manufacturer-retailer interaction: a review and agenda for future research, *Marketing Letters*, 21, 273-285.
- Anderson J.C. et Narus J.A., (1990), A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships, *Journal of Marketing*, 48, 62-74.
- Anderson J.C., Hakansson H. et Johanson J., (1994), Dyadic business relationships within a business network context, *Journal of Marketing*, 58, 1-15.
- Aurier P. et Fort F., (2005), Effets de la région d'origine, du produit, de la marque et de leurs congruences, sur l'évaluation des consommateurs : application aux produits agroalimentaires, *Recherche et Applications en Marketing*, 20(4), 29-52.
- Aurier P. et Sirieix L., (2009), 2<sup>nde</sup> édition, *Marketing des produits agroalimentaires*, Paris, Dunod.
- Baumard P., (2007), Les stratégies d'innovation des grandes firmes face à la coopétition, *Revue Française de Gestion*, N°176, 135-145.
- Bengtsson M. et Kock S., (1999), Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(3), 178-194.
- Bengtsson M. et Kock S., (2000), "Coopetition" in business networks-to cooperate and compete simultaneously, *Industrial Marketing Management*, 29, 411-426.
- Bonnet D., (1998), Concurrence-coopération dans le canal de distribution : une analyse du discours des industriels et des distributeurs, Actes de la 3<sup>ème</sup> Journée de Recherche en Marketing de Bourgogne, 26 novembre 1998, Dijon.
- Breton P., (2004), *Les marques de distributeurs*, Paris, Dunod.
- Cadenat S., Menvielle W. et Pacitto J-C., (2007), *Le processus d'élaboration de la MDD : implication du producteur et impacts sur son activité : une exploration franco-québécoise*,

Actes de la 1<sup>ère</sup> Journée de Recherche sur les Relations entre Industrie et Grande Distribution Alimentaire, COMINDUS, 29 mars 2007, Avignon, France

Dagnino G.B., Le Roy F. et Yami S., (2007), La dynamique des stratégies de coopétition, *Revue Française de Gestion*, N°176, 87-98.

Dagnino G.B. et Padula G., (2002), Coopetition strategy : a new kind of interfirm dynamics for value creation, *EURAM*, Stockholm.

Damoiseau, Y., Black, W.C. et Raggio, R.D. (2011), Brand creation vs acquisition in portfolio expansion strategy, *Journal of Product and Brand Management*, 20(4), pp. 268-281.

De Chernatony L., (2001), A model for strategically building brands, *Brand Management*, 9 (1), 32-44.

Dornier P-P. et Fender M., (2001). *La logistique globale*. Paris, Editions d'Organisation

Dwyer R. F., Schurr P. H. et Oh S., (1987), Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51(April): 11-27.

Filser M., (2004), La stratégie de la distribution: des interrogations managériales aux contributions académiques. *Revue Française de Marketing*, 198 (3/5) 7-18.

Ford D., (1990), *Understanding business markets: interaction, relationships and networks*, San Diego, Academic Press.

Frazier G.L., (1983), Interorganizational exchange behavior in marketing channels: a broadened perspective, *Journal of Marketing*, 47, 68-78.

Gadde L.E. et Ford D., (2008), Distribution research and the industrial network approach, *The IMP Journal*, Issue 2, N°3, August 2008, 36-52.

Ganesan S., George M., Jap S., Palmatier R.W. et Weitz B., (2009), Supply chain management and retailer performance: emerging trends, issues, and implications for research and practice, *Journal of Retailing*, 85, 84-94.

Geyskens I., Gielens K. et Gijsbrechts E., (2010), Proliferating private-label portfolios: how introducing economy and premium private labels influences brand choice, *Journal of Marketing Research*, October, 791-807.

Goerzen A. et Beamish P.W., (2005), The effect of alliance network diversity on multinational enterprise performance, *Strategic Management Journal*, 26, 333-354.

Hakansson H., (1987), *Industrial technological development*, London, Routledge.

Keller K.L., (2003), Brand synthesis: the multidimensionality of brand knowledge, *Journal of Consumer Research*, 29, 595-600.

- Keller K.L. et Lehmann D.R., (2009), Assessing long-term brand potential, *Journal of Brand Management*, 17(1), 6-17.
- Kremer F., (2000), Le Rôle Stratégique des Marques de Distributeurs dans les Relations Producteurs-Distributeurs sur les Marchés de Biens de Grande Consommation, *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Université Robert Schuman, Strasbourg, et Facultés Universitaires Catholiques de Mons, décembre.
- Kumar N. et Steenkamp J-B.E.M., (2007), *Private label strategy : how to meet the store brand challenge*, Boston MA, Harvard Business School Press
- Lacoste, S. (2011). “Vertical coopetition”: the key account perspective. *Industrial Marketing Management*, disponible en version électronique en date du 13 Octobre 2011, sous presse.
- Lado A.A., Boyd N.G. et Hanlon S.C., (1997), Competition, cooperation, and the search for economic rents : a syncretic model, *Academy of Management Review*, 22 (1), 110-141.
- Ladwein R., (1998), Stratégies de marques et concepts de marques, *Décisions Marketing*, N°13, Janvier-Avril, 17-24.
- Luo Y. (2007). A coopetition perspective of global competition. *Journal of World Business*, 42: 129-144.
- Luo X. Slotegraaf R.J. et Pan, X. (2006). Cross-functional “coopetition”: the simultaneous role of cooperation and competition within firms. *Journal of Marketing*, 70: 67-80.
- Machat K., (2009), Les pratiques coopératives de la PMI vis-à-vis de son distributeur principal, *Décisions Marketing*, N°54, 29-37.
- Manzano M., (2000), Le développement de la coopération entre les institutions du canal de distribution : le cas de l'évolution de la relation entre les producteurs et les grands distributeurs français, *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, CNAM
- Mattson L.G., (1987), Management of strategic change in a “markets-as-networks” perspective, in *The management of strategic change*, Andrew Pettigrew, London, Blackwell, 234-256.
- Messeghem K., (2005), Les distributeurs en quête de légitimité : le cas des accords de coopération avec les PME, *Décisions Marketing*, N°39, Juillet-Septembre 2005.
- Morgan N.A. et Rego L.L., (2009), Brand portfolio strategy and firm performance, *Journal of Marketing*, 73, 59-74.
- Nalebuff B. et Brandenburger A., (1996). *Co-opetition*, ISL Förlag AB, Oskarshamn.

Paché G., (2005). Initier une coopération logistique et mercatique entre industriels et distributeurs, ou la nécessaire politique des « petits pas », *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 214-215, 177-188.

Remy E., (2004), Voyage en pays bio, *Décisions Marketing*, 33, 7-17.

Ritala P., Golnam A., et Wegmann A. (2011). Coopetition in the global book industry: the case of amazon.com's evolution, Work in progress.

Rusko R., (2011). Exploring the concept of coopetition: a typology for the strategic moves of the Finnish forest industry, *Industrial Marketing Management*, 40, 311-320.

Stern L.W. (1969). Distribution channels: behavioral dimensions. Houghton Mifflin, Boston.

Walley K. (2007). Coopetition and introduction to the subject and an agenda for further research. *International Studies of Management & Organisation*, vol 37 (2), 11-31.