

**Les rapports de force entre la grande distribution et l'amont des filières agro-alimentaires. Une analyse de la trajectoire d'une démarche de certification de type « filière qualité »**

*Baritaux Virginie<sup>1</sup>, Houdart Marie<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> Clermont Université, VetAgro Sup, UMR Métafort, F-63370 Lempdes, France, virginie.baritaux@vetagro-sup.fr, tel : 04.73.98.13.33

<sup>2</sup> Irstea, UMR Métafort, 9, avenue Blaise Pascal, CS 20085, 63 178 Aubière, France, marie.houdart@irstea.fr, tel : 04.73.44.06.65, fax : 04.73.44.06.98

## **Résumé (2000 caractères)**

Cet article porte sur les relations entre les acteurs locaux de la production et la grande distribution dans le cadre de démarches de certification portées par la grande distribution.

Les marques de distributeurs, reposant sur une démarche de certification, sont vues par certains auteurs comme des coopérations entre les PME agro-alimentaires et les distributeurs qui peuvent être bénéfiques aux deux parties.

Dans cet article, nous analysons une démarche de certification de type « filière qualité » mise en place par un grand distributeur, impliquant une laiterie indépendante et des éleveurs, pour la valorisation de deux fromages sous Appellation d'origine protégée (AOP). Pour en établir la trajectoire, nous nous appuyons sur un cadre d'analyse processuelle qui repose sur l'identification de séquences, d'ingrédients, de moteurs et de bifurcations.

Nous montrons que les rapports de force entre les acteurs évoluent selon les séquences temporelles. En effet, les moteurs des cinq séquences identifiées sont successivement portés par l'une ou l'autre des parties prenantes, ou encore de manière conjointe. Finalement, chacune des partie-prenantes joue un rôle majeur à des temps différents de la trajectoire : le distributeur joue un rôle central dans l'émergence de la filière ; le transformateur a un rôle pivot tout au long de la trajectoire ; les éleveurs jouent un rôle majeur pour le maintien de la dynamique et son développement. Par ailleurs, il semble que la réussite de la filière repose fortement sur les relations sociales de « qualité » et, en retour, ces relations sont renforcées par la mise en place de la filière.

## **Mots clefs**

Grande distribution, analyse processuelle, marque filière, AOP fromagère, rapports de force, filières agroalimentaires

## **1. Introduction**

Dans les années 1990, la pression concurrentielle croissante, la dénonciation récurrente, par les acteurs de la production, du déséquilibre des pouvoirs dans les filières et l'évolution des attentes des consommateurs en matière d'éthique, d'environnement et de qualité de l'alimentation ont conduit la grande distribution à dominante alimentaire à faire fortement évoluer son offre de produits (Daumas, 2006 ; Beylier *et al.*, 2011). Elle a en particulier développé une offre importante de « produits de terroir » se caractérisant par la mise en avant de modes de production traditionnels souvent associés à des territoires spécifiques. Commercialisée sous marques propres et s'appuyant sur des partenariats avec les acteurs de la production (agriculteurs et/ou transformateurs), cette offre avait notamment pour objectif d'améliorer la légitimité sociétale de la grande distribution (Messegem, 2005). Cela lui a en effet permis d'afficher son engagement dans les systèmes agro-alimentaires locaux par la valorisation de produits « de qualité » (sécurité sanitaire, typicité, etc.) et le soutien des petits producteurs et des filières (Beylier *et al.*, 2011). Néanmoins, le déséquilibre des pouvoirs de marché entre les différents acteurs pousse certains auteurs à remettre en cause les bienfaits

sociaux et économiques de ces démarches pour les fournisseurs locaux (Fonte, 2008 ; Freidberg, 2007 ; Pouzenc et Guibert, 2010). Parallèlement, d'autres travaux laissent penser que certaines formes d'organisation des relations peuvent conduire, au moins localement, à établir des relations plus équilibrées et des formes de coopérations bénéfiques aux différents partenaires (Sabri et Messeghem, 2012 ; Messeghem, 2004 ; Mazé, 2002).

L'objectif de cet article est de mieux comprendre sur quelles bases s'établissent les relations entre les acteurs locaux de la production et la grande distribution dans le cadre de démarches de certification portées par cette dernière et d'évaluer dans quelle mesure ces initiatives peuvent conduire à un rééquilibrage des rapports de force.

Pour cela, nous nous appuyons sur le cas d'une démarche de certification de type « filière qualité » mise en place par un grand distributeur, impliquant une laiterie indépendante et des éleveurs, pour la valorisation de deux fromages sous Appellation d'origine protégée (AOP). Nous postulons qu'une étude dans le temps long enrichit largement une analyse de la nature des rapports entre les différents acteurs des filières car elle permet de mieux comprendre les positionnements des uns et des autres et comment ils évoluent aux différentes étapes de la vie de la filière. Nous proposons ainsi une analyse dynamique en établissant la trajectoire de cette démarche de ses prémisses à son fonctionnement actuel. Pour cela, nous nous appuyons sur le cadre d'analyse processuelle développé par Mendez *et al.* (Mendez, 2010). Cette approche qui vise à « théoriser les processus » conçoit ces derniers comme des systèmes composés de quatre piliers : des séquences, des ingrédients, des moteurs et des bifurcations. L'analyse repose sur l'identification de ces quatre grandes composantes. Cette approche permet alors de clairement identifier les différentes forces en lien avec le contexte d'une part, et les comportements et stratégies des acteurs, d'autre part, qui vont influencer la trajectoire d'un processus. Cette analyse vise à mieux comprendre le rôle que les différents acteurs peuvent jouer dans la dynamique et la structuration de la filière, malgré les pouvoirs de marché très déséquilibrés, tout en prenant en compte l'impact du contexte plus général de la démarche.

Dans une première partie nous revenons sur la littérature relative à l'analyse des relations entre la grande distribution et ses fournisseurs. Dans un second temps, nous présentons notre cadre d'analyse ainsi que la méthodologie mise en œuvre pour reconstruire la trajectoire de la démarche de certification. Les cinq séquences constitutives de cette trajectoire sont détaillées dans une troisième partie. Ceci nous amène à discuter, dans une dernière partie, des différents modes d'intervention de chacune des partie-prenantes dans la mise en place de la démarche de certification.

## **2. Le poids de la grande distribution dans les filières agro-alimentaires**

Comme le soulignent Pouzenc et Guibert (2010), la question de l'équité et de l'équilibre des relations entre la grande distribution à dominante alimentaire et les acteurs de l'amont des systèmes agro-alimentaires se pose de façon lancinante depuis plusieurs décennies. Sa forte concentration et son internationalisation donnent à la grande distribution un poids croissant dans les systèmes agro-alimentaires au niveau global comme au niveau local. Cette évolution, qui se traduit par un pouvoir de négociation asymétrique avec les fournisseurs, a des

conséquences non seulement en termes de fixation des prix et donc de partage de la valeur, mais également en termes d'organisation des acteurs et de définition des produits et des normes de production (Burch et Lawrence, 2005 ; Burch et Lawrence, 2007). Ces évolutions ont été largement étudiées tant dans les pays en développement (Balsevich *et al.*, 2003; Boselie *et al.*, 2003 ; Humphrey, 2006 ; Pingali, 2004 ; Reardon *et al.*, 2004 ; Biles *et al.*, 2007), que dans les pays développés (Révillon et Chappuis, 2005 ; Burch et Lawrence, 2005; de Fontguyon *et al.*, 2003 ; Lessassy, 2007). Sur les cas européens et notamment français, une abondante littérature porte sur la nature des relations entre les enseignes et leurs fournisseurs. Depuis les années 1990, la nature des relations entre la grande distribution et ses fournisseurs a en effet connu une inflexion (Lepers, 2003). A cette période, deux tendances fortes s'imposent aux distributeurs (Daumas, 2006). D'une part, ils font face à une pression croissante de la part de leurs concurrents directs mais également des grands groupes de l'industrie agro-alimentaire, de plus en plus concentrée. D'autre part, suite à différentes crises sanitaires, les consommateurs expriment des attentes fortes en termes d'éthique, de qualité sanitaire et de typicité des produits. Face à cela, les distributeurs mettent en place des stratégies de différenciation qui reposent sur le développement d'une offre de produits sous marques propres et qui vont faire évoluer la nature et l'organisation des relations entre acteurs au sein des filières agro-alimentaires (Berges-Sennou et Caprice, 2003). Dans le développement de ces marques propres, deux grands types de démarches peuvent être distingués : les « marques de distributeur » (MDD) et les « marques de filière ». Les premières sont généralement fondées sur une intégration ou une contractualisation avec une entreprise de l'industrie agro-alimentaire qui s'engage à fournir un produit répondant à un cahier des charges défini par l'enseigne. Les marques de filière quant à elles reposent sur des démarches de certification qui associent un industriel et des producteurs agricoles par le biais de « systèmes verticaux de contractualisation » pilotés par le distributeur (de Fontguyon *et al.*, 2003 ; Lessassy, 2007 ; Révillon et Chappuis, 2005 ; Mazé, 2002).

Outre la garantie d'un certain niveau de qualité des produits, ces démarches fondées sur des partenariats avec les acteurs de l'amont des filières ont été un outil pour les distributeurs pour renforcer leur légitimité et communiquer sur leur engagement sociétal (Messeghem, 2005 ; Beylier *et al.*, 2011). Néanmoins, le déséquilibre des pouvoirs de marché des différentes parties prenantes pousse à s'interroger sur la réelle nature partenariale de ces relations et sur l'impact positif qu'elles peuvent avoir pour les acteurs de l'amont des filières. Certains auteurs y voient un moyen de renforcer le pouvoir des distributeurs sur les autres acteurs des filières agro-alimentaires (Allain et Chambolle, 2003 ; Berges-Sennou et Caprice, 2003 ; Révillon et Chappuis, 2005). Néanmoins, d'autres travaux relativisent cette vision. Ainsi, Messeghem (2005) montre que, malgré une logique globale d'affrontement, les MDD peuvent laisser la place à des coopérations entre les PME agro-alimentaires et les distributeurs qui soient bénéfiques aux deux parties. De même, Cox et Chicksand (2007) montrent que, malgré le fait que des échanges purement « gagnant-gagnant » n'existent pas et que les gains des deux parties ne sont pas forcément équilibrés, certaines formes de collaboration entre des producteurs et des distributeurs peuvent conduire à un résultat bénéfique pour les deux parties. Mazé (2002) développe par exemple une étude détaillée des dispositifs contractuels tripartites mis en place par un distributeur français avec des groupements de producteurs et

des abattoirs pour la viande bovine. L'analyse de ces dispositifs et de leur évolution montre que du fait de l'évolution du contexte global dans lequel se place la filière (crise de l'ESB en 1996), le rapport de force entre producteurs et distributeurs s'est inversé, conduisant à une impossibilité, pour le distributeur, de renégocier la prime de prix prévue dans les contrats. Elle met également évidence l'intérêt, pour les éleveurs, de l'intervention du distributeur qui permet un rééquilibrage des relations avec les acteurs de la transformation. Cette dernière analyse met en évidence l'importance de prendre en considération, dans l'étude des rapports de force entre les acteurs des filières, la dimension dynamique et l'évolution du contexte dans lequel s'établissent ces relations. En effet, comme le souligne Harvey (2007), la répartition et la nature du pouvoir au sein des filières peut évoluer au cours du temps et en fonction du contexte dans lequel on se situe, menant à un pouvoir des distributeurs qui peut être variable dans le temps et l'espace. C'est pourquoi, dans cette contribution, notre objectif est d'analyser la nature des rapports de force entre les différents acteurs d'une filière, à travers une analyse de la trajectoire d'une démarche de certification portée par une grande enseigne de la distribution.

### **3. Cadre d'analyse et matériel et méthode**

#### ***3.1. Le cadre de l'analyse processuelle***

Depuis les années 1990, de nombreuses recherches en sciences sociales ont montré l'intérêt des approches temporelles pour rendre compte des organisations d'acteurs. Les analyses en termes de processus visent à avoir une vision globale, « holistique », des faits sociaux (Mendez, 2010), en reposant sur une approche constructiviste du temps (Halinen *et al.*, 2012). Les relations et modes d'organisation entre acteurs sont ainsi le résultat de trajectoires plus ou moins linéaires, qui correspondent à « *l'enchaînement de faits dans le temps aboutissant à un résultat, ou un phénomène conçu comme actif et organisé dans le temps* » (Mendez, 2010, p. 1).

L'approche en termes de processus est souvent mobilisée pour révéler les dynamiques de changement des structures organisationnelles (Dawson, 1997). Elle a notamment été largement développée par les chercheurs se rattachant au groupe IMP (Industrial Marketing Purchasing) (Hakansson, 1982) pour l'étude de la dynamique des relations inter-entreprises (Halinen *et al.*, 2012 ; Bizzi et Langley, 2012). Dans ces travaux, les relations interentreprises sont abordées comme des interactions dynamiques conditionnées par les caractéristiques des acteurs (sociales notamment) et le contexte dans lequel elles se placent (Donada et Nogatchewsky, 2005). Ces approches mettent donc en avant l'importance de considérer les relations entre organisations non pas comme des séquences d'évènements prédéterminées mais comme le résultat d'un ensemble d'éléments en interaction qui vont permettre à la relation de se construire. Dans cet article, nous nous appuyons sur l'approche développée par un collectif de chercheurs français. Cette approche est présentée dans un ouvrage collectif publié en 2010 qui fait la synthèse de différents travaux en sociologie, sciences économiques et de gestion (Mendez, 2010). Pour les auteurs de cet ouvrage, l'objectif de l'approche processuelle est de comprendre la combinaison des dynamiques qui fondent les processus.

Ces derniers se caractérisent par quatre grandes composantes : les ingrédients, les séquences, les moteurs et les bifurcations.

Les *ingrédients* sont les éléments du contexte global dans lequel se déroule le processus qui apparaissent pertinents pour comprendre ce dernier. Ils peuvent alors être conçus comme « *des éléments de contrainte qui limitent l'action ou comme des ressources qui la nourrissent* » (Mercier et Oiry, 2010, p. 29).

Les *séquences* sont les « *segments temporels* » qui s'enchaînent et forment le processus. Elles sont vues comme des configurations particulières qui résultent de l'interaction entre les jeux d'acteurs et les éléments du contexte que sont les ingrédients (Longo, Mendez et Tchobanian, 2010).

La trajectoire peut être parfois marquée par un changement d'orientation qui se caractérise par une recombinaison importante de la configuration des ingrédients. On parle dans ce cas de *bifurcation*.

Enfin, les *moteurs* sont définis comme des « *mécanisme[s] génératif[s] du mouvement des ingrédients et de leurs assemblages au cours du temps* » (Pérocheau et Correia, 2010, p. 126). En s'appuyant sur la typologie proposée par Van de Ven et Poole (1995), Pérocheau et Correia (2010) identifient quatre grands archétypes de moteurs qui peuvent être à l'origine d'un mouvement : programmatique, évolutionniste, dialectique et téléologique. Lorsque le premier type de moteur agit, les séquences suivent un programme qui régule le processus de changement. « *L'état final et les phases de l'évolution vers cet état final sont connus d'avance. Les événements extérieurs peuvent influencer la trajectoire et son évolution mais ils sont filtrés par cette logique* » (Brochier et al., 2010, p. 88). Le moteur dit « évolutionniste » résulte de la combinaison de trois types de mécanismes : de variation, de sélection et de « rétention ». Dans le cas d'un groupe d'acteurs économiques par exemple, dans un premier temps, des acteurs modifient leurs pratiques. Le mécanisme de sélection va ensuite conduire à une conservation ou à un rejet de ces changements par les autres acteurs du « système » (concurrents, clients, ...). Enfin, les mécanismes de rétention permettront une conservation et une reproduction des pratiques sélectionnées. Le moteur « dialectique » permet d'expliquer des mouvements liés à des tensions entre différents ingrédients du processus. Enfin, à l'opposé du précédent, le moteur « téléologique » est présent lorsque c'est « *l'existence d'un objectif commun et la tentative d'atteindre cet objectif qui est le principe génératif du mouvement* » (Pérocheau et Correia, 2010, p. 134).

Au final, un processus peut être vu comme « *un ensemble de phénomènes organisés dans le temps qui combine des ingrédients et des moteurs dont le changement éventuel permet d'identifier des séquences. Lorsque ces changements modifient l'orientation même du processus, ils correspondent à des bifurcations* » (Brochier et al., 2010, p. 7).

L'objectif de l'analyse processuelle consiste alors à identifier et analyser la nature des ingrédients et des moteurs, ainsi que la façon dont ils se combinent, pour comprendre les trajectoires que l'on peut observer qui peuvent être représentées comme une succession de séquences et d'éventuelles bifurcations. En déconstruisant la trajectoire d'une filière au moyen des quatre composantes de l'analyse processuelle, l'objectif de ce travail est de pouvoir distinguer ce qui évolue au cours du temps, et, chaque fois, les acteurs « moteurs » de

cette évolution. Cela permet de distinguer ce qui est de l'ordre du contexte, et ce qui est le fruit des acteurs, et ainsi, de mieux comprendre les relations entre acteurs et ce sur quoi elles reposent.

### **3.2. Matériel et méthode**

L'étude s'appuie sur l'analyse d'une démarche mise en place dans le cadre d'une stratégie de certification privée développée par un groupe français de la grande distribution. Cette stratégie, qui s'appuie sur une approche « filière », consiste à créer des partenariats avec des producteurs agricoles et des entreprises agro-alimentaires pour produire des produits alimentaires de qualité spécifique (viande, fromages, fruits et légumes, ...) répondant à un cahier des charges défini par le distributeur. Les produits sont ensuite commercialisés exclusivement dans les magasins du groupe sous une marque propre. Le cas étudié pour cette recherche porte sur deux fromages au lait de vache AOP produits dans une zone de moyenne montagne. La démarche, initiée en 2005, repose sur un partenariat avec une laiterie et une vingtaine de producteurs de lait.

Conformément aux recommandations méthodologiques formulées par Mendez et ses co-auteurs (Mendez *et al.*, 2010), outre des données documentaires (cahiers des charges, contrats, articles de journaux, ...), l'analyse s'appuie sur des données d'enquêtes auprès de différents types d'acteurs. Ce travail s'inscrivant dans un projet de recherche plus large, des entretiens conduits auprès d'acteurs de l'élevage et du territoire ont pu être exploités et ont permis d'avoir une vision large des problématiques et de la perception de l'élevage sur le territoire et donc du contexte global dans lequel s'inscrit la démarche. Par ailleurs, pour l'analyse de la trajectoire de la filière étudiée, une trentaine d'entretiens semi-directifs ont été réalisés entre avril et juin 2012. Comme l'ont souligné différents auteurs, ce type d'entretiens paraît le plus adapté pour recueillir des informations basées sur la reconstitution d'évènements passés (Quivy et Van Campenhoudt, 2006) et permet également de comprendre le sens que les acteurs interrogés donnent à leurs pratiques (Blanchet et Gottman, 1992).

Sept entretiens « de cadrage » (Mendez *et al.*, 2010, p. 225) auprès de représentants d'acteurs du territoire et du conseil agricole ayant suivi la trajectoire de cette initiative (consultants et représentants du Parc naturel régional dans lequel se situe la laiterie et les producteurs, de la Chambre régionale d'agriculture, du syndicat interprofessionnel des AOP, de l'association des producteurs de la laiterie, de l'Etablissement départemental de l'élevage) ont permis de collecter des informations pour avoir une vision globale du processus. D'autre part, toutes les parties prenantes de la démarche ont été rencontrées, à savoir 18 producteurs engagés dans la démarche (sur les 19 engagés lors des enquêtes), deux représentants de la laiterie et deux représentants de la direction qualité du groupe de distribution.

Outre des questions visant à mieux identifier l'activité et les stratégies des différents acteurs, l'évolution générale de la démarche et les événements majeurs ayant marqué sa trajectoire, les entretiens auprès des acteurs de la filière ont cherché à saisir les motivations individuelles à y participer, ainsi que les caractéristiques « techniques » de l'activité et des structures de production.

L'analyse qualitative des informations collectées a permis d'analyser la trajectoire de la filière. Pour cela, l'analyse a été menée en deux phases « analytique » et « systémique » (Mendez *et al.*, 2010). La première phase a permis, en identifiant les ingrédients, les grandes séquences et les éventuelles bifurcations de la trajectoire, d'établir une première représentation « objective » de la chronologie de la construction et du développement de la filière (la « matrice temporelle »). La démarche est alors représentée comme une succession de dates et d'évènements.

La phase systémique correspond à l'interprétation et à l'explication de la dynamique de cette chronologie. Elle consiste à mettre en évidence l'articulation entre les séquences, bifurcations, ingrédients et moteurs permettant de représenter le processus comme un système.

### ***3.3. Etude de cas : une démarche de relocalisation intégrant la grande distribution***

Créée en 1949, la laiterie est une entreprise familiale qui, avec le groupe coopératif SODIAAL, est un des deux acteurs majeurs de la collecte et de la transformation du lait sur le territoire étudié (37 % du lait sur le territoire contre 48% pour le groupe SODIAAL<sup>1</sup>). Cette société transforme environ 4 à 5 millions de litres de lait, provenant de 195 producteurs différents. Un tiers de la production est valorisé dans le cadre des AOP concernées par la démarche, ce qui concerne 150 des 180 producteurs de la fromagerie. Sur ces volumes, les productions au lait cru représentent environ 25 % des volumes. Aujourd'hui, 19 producteurs sont engagés dans la démarche, répartis sur 12 communes du bassin de collecte autour de la laiterie.

Concernant le distributeur, cette stratégie de labellisation relève de sa politique de responsabilité sociétale. Il s'engage, outre la garantie de qualité, à soutenir les petits producteurs agricoles et les PME agro-alimentaires. Ainsi, cinq grandes valeurs sont associées à cette stratégie : le goût et l'authenticité des produits, des partenariats durables avec les fournisseurs, des prix justes, une qualité constante et un environnement protégé.

L'organisation de la filière repose sur une contractualisation tripartite entre le distributeur, la laiterie et ses producteurs. Ces derniers s'engagent à respecter un cahier des charges plus restrictif que ceux des AOP sur trois points. Le premier est l'alimentation des vaches laitières qui doit être uniquement composée de fourrages secs et d'herbe, éliminant de fait toute alimentation à base de fourrages fermentés ou de maïs. La seconde obligation porte sur l'utilisation exclusive de lait cru pour la fabrication des fromages qui s'accompagne, pour la laiterie, d'une obligation de collecter quotidiennement le lait et de le traiter séparément du lait « standard ». Enfin, la troisième exigence concerne la durée minimum d'affinage des fromages qui est supérieure de plusieurs semaines à la date minimale définie pour les AOP « génériques ». En contrepartie du respect de ce cahier des charges, la laiterie s'engage à verser une prime au litre de lait aux éleveurs. Par ailleurs, le distributeur s'engage à acheter un certain volume de fromage à un prix supérieur à celui du produit standard et à le commercialiser dans l'ensemble de ses magasins du territoire français disposant d'un rayon à la coupe. Par ailleurs, le distributeur a mis en place un système d'audits et de contrôles des

---

<sup>1</sup> Données tirées d'entretiens auprès des acteurs du territoire, 2012.

exploitations et de la laiterie pour sélectionner les producteurs et contrôler le respect du cahier des charges. Bien que le nombre de producteurs concernés semble faible, les acteurs engagés dans la démarche ainsi que les personnes intervenant sur le territoire dans des domaines d'expertise agricole, la qualifient de « véritable réussite » du fait de la forte progression du nombre de producteurs laitiers concernés. Concrètement, le nombre de litres de lait transformés dans cette filière a plus que triplé depuis 2005. A l'origine, elle concernait un million de litres de lait collecté auprès de 10 producteurs par an. En 2011, la laiterie a transformé environ 3,5 millions de litres de lait de 19 producteurs différents. Cela représente environ 1/3 du volume de fromages AOP produit. Cependant, la marge de progression est désormais faible : les responsables de la laiterie considèrent que pour être en adéquation avec les besoins du marché, ils ne pourraient désormais plus accepter qu'une ou deux exploitations dans la démarche, pour une quantité de lait avoisinant les 300 000 litres.

#### **4. Trajectoire de la filière**

L'analyse de la trajectoire de la démarche conduit à identifier cinq grandes séquences dans la trajectoire de la filière : une première séquence préalable à l'accord entre le distributeur et la laiterie, une seconde qui correspond à la construction proprement dite de la démarche, la troisième qui fait ressortir un ralentissement dans le développement de la démarche, la quatrième marquée par une bifurcation de la trajectoire et enfin, la cinquième et dernière séquence qui semble marquer l'assise de la filière.

##### ***4.1. Genèse de la filière (début des années 2000 – printemps 2004)***

La première séquence débute au début des années 2000. Elle s'achève au printemps 2004 avec le lancement par le distributeur d'un appel d'offre auprès de deux laiteries.

Au début des années 1990, le distributeur fait face à une pression concurrentielle et à de nouvelles attentes des consommateurs marqués notamment par les différentes crises sanitaires des années 1990-2000 (crise de la listeria, crise de l'ESB). Dans ce contexte, l'enseigne met en place une stratégie clairement orientée vers le développement d'une offre de produits répondant à des valeurs telles que « le partenariat avec les producteurs », le « goût », l'« authenticité » et la « tradition ». Cela donne lieu à la création de la première filière qualité en 1992. Cette démarche va progressivement s'étendre et évoluer dans les années qui suivent. En 2001, des filières qualité existent déjà pour trois fromages fermiers (Munster, Reblochon et Crottin de Chavignol) mais l'objectif est de revoir les cahiers des charges des filières déjà existantes et de créer de nouvelles filières fromage pour disposer, au rayon coupe, d'un « plateau de fromages » complet (d'où le choix des fromages à pâte persillée). Pour les personnes du groupe engagées dans le développement de ces filières, l'alimentation des animaux à base d'herbe et de foin et le lait cru sont des gages de respect des valeurs défendues par la démarche. L'auvergne est alors ciblée en raison du nombre important d'exploitations valorisant l'herbe et alimentant les animaux à base d'herbe et de foin. En outre, ce choix est renforcé par l'existence d'un partenariat avec une coopérative du Cantal. Cette démarche, qui a vu le jour en 1999 vient de l'initiative de producteurs située dans la zone de production de l'AOC Cantal qui décident de s'imposer un cahier des charges plus

restrictif que celui de leur AOC : leur troupeau laitier ne pourra être nourri qu'avec de l'herbe pâturée ou du foin selon les saisons (interdiction d'ensilage et d'enrubannage). Après certification, ils déposent une marque puis ils sollicitent les acteurs de la grande distribution pour que ces derniers valorisent leur démarche. Ils obtiennent le marché avec le distributeur pour produire le quatrième fromage sous certification.

Pour répondre à son objectif de développer une filière sur les deux AOP « bleu », le groupe de distribution met en œuvre un dispositif classique de « sourcing » lui permettant d'identifier les laiteries susceptibles de répondre à sa demande sur le territoire auvergnat. Cette recherche reposait sur différents critères, et en particulier la capacité des laiteries à mobiliser des producteurs produisant déjà du lait « tout foin », leur expérience de fabrication de fromages au lait cru et leur ancrage dans le territoire de production des AOP concernées (petite taille, entreprises indépendantes, habitude de fabrication des produits, ...). Elle aboutit à la sélection de deux laiteries.

#### ***4.2. La mise en place de la filière (printemps 2004 – août 2005)***

La seconde séquence correspond à la construction de la filière. Elle s'achève par le lancement officiel, le 6 août 2005, des premières fabrications de fromages dans le cadre d'une contractualisation entre les trois parties prenantes, le distributeur, le transformateur et les producteurs.

Une fois les partenaires potentiels identifiés, ils sont mis en concurrence via un appel d'offre lancé par le distributeur. Des audits sur les sites de transformation ainsi que des visites dans des exploitations dont les pratiques correspondent déjà au cahier des charges de la filière sont lancés. Au niveau de la direction du distributeur, les dossiers de candidature sont présentés à un jury dont le rôle est d'évaluer la rentabilité économique de ces nouvelles filières, et des prévisions de vente sont établies.

La laiterie finalement retenue dispose de deux atouts majeurs. Elle collecte déjà du lait auprès de producteurs capables d'intégrer rapidement la filière dans la mesure où leur système fourrager est déjà basé sur la distribution unique d'herbe et de fourrages secs. Par ailleurs, elle se démarque par son expérience dans la fabrication de fromages au lait cru. Ainsi, comme le souligne le PDG de la laiterie en parlant du concurrent : *« C'est qu'eux ils ne faisaient pas de lait cru. Ils n'en avaient jamais fabriqués le moindre kilo, donc ça a été un avantage pour nous et ils n'avaient aucun producteur en plus pour rentrer dans la démarche tout foin, ou c'était très difficile. Donc ils étaient prêts à y aller à cette époque, mais pas dans cette démarche-là, donc c'est ce qui a fait la différence »*. A ces atouts s'ajoute le fait que l'entreprise en question est une PME, la philosophie accompagnant le développement de ces filières pour le distributeur étant de permettre de *« développer le tissu, par rapport aux démarches marketing, le tissu industriel français et de maintenir des activités partout sur le territoire »*.

Pour le transformateur, l'objectif est de créer un nouveau débouché commercial dans une logique de segmentation du marché par la qualité. Il suit en cela la stratégie globale de l'entreprise qui repose sur le développement de *« niches pour pas être en concurrence frontale avec les grosses entreprises [...] On a toujours essayé de rechercher des niches sur lesquelles on pouvait trouver une valorisation supplémentaire »*. La mise en place de cette

nouvelle démarche de qualité est vue comme la suite logique des choix de production qui ont été fait auparavant : « *Ça a commencé par le lait cru, nous avons été la première entreprise à faire du bleu et de la fourme de lait cru, donc c'était une démarche qui allait à la suite de ça* ». Entre 2004 et 2005, le responsable de production de la laiterie commence à informer les exploitants, de façon individuelle, de sa volonté de créer un partenariat avec le distributeur. Il s'appuie pour cela sur les rapports privilégiés qu'il entretient de longue date avec ses producteurs et met en place une argumentation spécifique destinée à inciter les producteurs à intégrer la filière. Il s'adresse en premier lieu aux producteurs qui ont conservé un système fourrager conforme aux exigences du distributeur, des producteurs aux petits quotas, qui avaient toujours refusé de mettre en place l'ensilage. Le PDG de l'entreprise explique : « [...] *ceux du début. Ce ne sont pas des exploitations avec des quotas très conséquents, entre 100 et 150 000 litres de lait, qui ont toujours fonctionné dans cette démarche et donc, le jour où on leur a proposé ça, eux, ça ne leur posait aucun problème. C'est grâce à eux qu'on a pu démarrer la filière qualité [...] au démarrage [...]* ». Ainsi, en cas d'échec de construction de la filière, les producteurs ne seraient pas fortement pénalisés. Pour chaque producteur pressenti, la même procédure est appliquée : une visite préalable est réalisée par le responsable de production du transformateur pour expliquer les enjeux de la filière et les principaux points du cahier des charges. Cette visite est complétée par l'audit de l'organisme tiers mandaté par le distributeur. Puis, un suivi régulier est assuré par l'entreprise de transformation au niveau des analyses sanitaires et du maintien du respect du cahier des charges (face aux exigences que requiert la transformation à base de lait cru, les exploitations sont également sélectionnées en fonction de leurs résultats d'analyses sanitaires).

Un accord informel ayant été donné avant signature du contrat, la date officielle de fabrication des premiers fromages destinés à la commercialisation sous marque filière a lieu le 6 août 2005. La filière compte alors 15 producteurs, ce qui représente un volume collecté d'environ 1,5 million de litres de lait. Le lancement officiel de la filière s'effectue en novembre 2005. Pour s'adapter aux contraintes du cahier des charges imposé par le distributeur, la laiterie réalise un certain nombre d'investissements matériels mais également en termes d'organisation de la collecte. Elle met en place un ramassage quotidien chez les producteurs et un système rigoureux permettant une traçabilité du lait et du fromage destiné à la filière. Des investissements sont par ailleurs réalisés au niveau des circuits de dépotage et des installations de stockage pour éviter le mélange avec d'autres types de lait. Enfin, quatre personnes supplémentaires sont recrutées.

A cette date, la coordination entre les différentes parties est assurée par le contrat qui lie le distributeur et le transformateur d'une part, et par l'engagement moral de collecte entre le transformateur et les producteurs et le versement d'une prime de 30 € par litre de lait « tout foin » d'autre part.

#### ***4.3. Ralentissement de la trajectoire (2006 – mi 2008)***

Pendant cette séquence, le transformateur continue sur sa lancée. Il continue à mobiliser ses relations de proximité avec les producteurs pour motiver des adhésions nouvelles (réunions, visites d'exploitation) et à développer sa stratégie de diversification des produits. Ses relations avec le distributeur sont par ailleurs renforcées par un nouveau partenariat : une filière qualité

est créée sur un nouveau fromage. Malgré cela, plusieurs événements participent à freiner les producteurs dans leur adhésion à la filière (absence d'adhésion ou voire même, départ de certains).

Au niveau du territoire, des débats émergent au sein de la profession agricole sur l'intérêt de ce type de démarche pour plusieurs raisons. D'une part, les liens avec la grande distribution sont parfois mal perçus. Cette dernière a mauvaise presse auprès des producteurs du fait de l'âpreté des négociations commerciales. Par ailleurs, l'année 2006 voit s'initier un mouvement visant à modifier le cahier des charges de l'AOC Fourme d'Ambert pour aller vers moins de contraintes sur l'alimentation des vaches (arrêt d'interdiction de l'ensilage). Dans ces conditions, la filière qualité offre moins d'attrait, étant plus restrictive pour une faible plus-value financière. D'autre part, les autres producteurs de la zone font pression sur les exploitants de la filière ou ceux qui voulaient y adhérer car cela remet parfois en cause les engagements au sein des Cuma d'ensilage. Enfin, les systèmes fourragers excluant l'ensilage sont matière à critique et perçus pour certains producteurs comme un « retour en arrière » (sur un territoire majoritairement passé à l'ensilage et à l'enrubannage dans les années 1990). Les craintes principales concernent une baisse importante de la production laitière, ne permettant plus une rentabilité suffisante des exploitations, d'autant que le système étant peu courant sur le territoire, les références et structures de conseil font défaut. L'octroi d'aide à la modernisation des bâtiments d'élevage proposé par la Région dès 2007 ne suffit pas à combattre cette crainte relative aux investissements.

A ces événements internes au territoire s'ajoute une série d'éléments plus globaux dès 2007. Cette année est particulièrement pluvieuse, rendant difficile la récolte du foin. En 2008, les producteurs sont confrontés à une forte baisse du prix du lait et les inquiétudes sont nombreuses concernant l'avenir de la filière. Cette crise handicape l'ensemble des producteurs de l'entreprise de transformation, d'autant que la France entre en période de récession ce qui pénalise le pouvoir d'achat des consommateurs.

A la fin de cette séquence, le nombre de producteurs collectés dans le cadre de la filière n'a pas augmenté par rapport au lancement de la filière. Cependant, un événement majeur clôt cette séquence et produit une bifurcation dans la trajectoire dans la période qui suit. En 2008, le distributeur uniformise les enseignes de l'ensemble de ses magasins, augmentant pas là-même le nombre de supermarchés ayant des rayons à la coupe et pouvant commercialiser des produits sous ses marques propres.

#### ***4.4. Une bifurcation dans la trajectoire (mi 2008-2010)***

La création de la nouvelle enseigne commune à l'ensemble des magasins du groupe conduit à une réorientation profonde de la trajectoire dans le sens d'une augmentation des volumes collectés, d'une transformation des profils des producteurs adhérents et d'un nouveau mode de coordination entre les parties prenantes.

L'événement clef à l'origine de la bifurcation a pour conséquence directe une augmentation du potentiel de commercialisation des fromages « tout foin ». De plus, les produits de la filière sont également référencés sous une autre marque commerciale du distributeur, possédant une plus forte renommée auprès des consommateurs. Face à ce nouveau potentiel

de vente, le distributeur et le transformateur mettent en place une plus forte coordination entre eux pour développer une stratégie incitative auprès des producteurs. Ils réalisent ensemble des visites dans les exploitations candidates pour faire prendre conscience aux producteurs des avantages de l'appartenance à la filière. Des producteurs déjà adhérents à la filière sont invités au Salon International de l'Agriculture à Paris pour aller faire la promotion de leurs produits et des réunions sont organisées entre les producteurs adhérents et les candidats potentiels. Ces réunions constituent de véritables lieux d'échanges sur les avantages de l'adhésion à la filière. Le responsable de production de la laiterie décide également d'emmener ces candidats potentiels dans une exploitation de la Haute-Loire. Celle-ci s'est convertie au système tout foin sans pour autant avoir de prime supplémentaire pour l'achat de son lait. Pendant la visite, sa rentabilité économique, malgré l'absence de valorisation via une filière qualité, est mise en avant. Par la suite, une véritable analyse prévisionnelle de la rentabilité économique des exploitations candidates est réalisée.

Ces échanges renforcent la confiance entre le distributeur et les producteurs. De plus, on observe un renforcement des relations et des échanges entre producteurs entraînant la diffusion de la technique du séchage en grange. En effet, le recours à ce procédé permet de lever les dernières réticences des producteurs. Ils craignaient en effet d'être confrontés à des difficultés liées à la récolte de foin dans le territoire du Livradois-Forez et à la baisse de la production laitière à cause de fourrages de qualité inférieure à ceux fournis par l'ensilage.

Dans le même temps, dès mi-2008, la laiterie propose des contrats assurant aux producteurs une prime de 60 euros par litre de lait et la collecte de leur lait pour une durée de 7 ans qui permet de garantir le retour sur investissement en cas de conversion au séchage en grange. Ceci permet au transformateur d'assoir la filière et de s'adresser désormais à des exploitants qui présentent des perspectives d'évolution compatibles avec le maintien des volumes transformés à long terme. Dès lors, des producteurs à l'exploitation de taille plus importante souhaitent concilier agrandissement et maintien de la rentabilité économique de leur structure à long terme, avec une évolution de la main d'œuvre et s'investissent dans la filière. Finalement, en l'espace d'à peine 3 ans, 11 exploitations adhèrent à la filière, dont 5 possèdent des références laitières supérieures à 250 000 litres de lait. L'engagement entre producteurs et transformateur se fait désormais dans le cadre d'un contrat.

#### ***4.5. Vers un nouveau ralentissement de la filière ? (2011-2012)***

Dès 2010, les réseaux au sein desquels les producteurs échangent connaissances et conseils sur la technique du séchage en grange restent mobilisés par ces derniers et contribuent à renforcer l'attractivité de la filière. En outre, de nouveaux ingrédients apparaissent. Sous l'égide des AOP auvergnates, des outils de gestion des prairies naturelles sont désormais disponibles et peuvent aider les agriculteurs à conforter leur système. En parallèle, les organismes de conseil collaborent pour proposer aux producteurs de nouvelles références sur les systèmes « tout foin ». Ils contribuent fortement à développer la volonté de certains producteurs de diversifier leur revenu afin de concilier agrandissement de leur structure et évolution de la main d'œuvre.

Le renforcement de cette attractivité se trouve en opposition avec la nouvelle stratégie de la laiterie qui souhaite désormais gérer ces volumes de façon à éviter les excédents et pénaliser

ainsi son revenu ou celui des producteurs. En 2010 en effet, la laiterie possède quasiment les litrages suffisants pour satisfaire son marché spécifique avec le groupe de distribution. A cela s'ajoutent les difficultés que connaît le distributeur à cette même période qui engendre la restructuration de ses services. De nouvelles exigences sont alors imposées à la laiterie, et donc indirectement aux producteurs, sur la qualité des produits et le groupe se concentre de son côté sur la communication sur le produit. L'augmentation des volumes n'est pas prévue.

## **5. Analyse et discussion**

L'objectif de cet article est de montrer l'évolution des rapports de force entre acteurs d'une démarche de certification dans laquelle est impliquée la grande distribution. L'analyse des ingrédients et des moteurs qui interviennent dans la dynamique de la démarche étudiée permet de saisir la façon dont le jeu des différentes parties prenantes influence la trajectoire.

Dans la première séquence, trois éléments de contexte constituent les ingrédients qui fondent la genèse de la démarche : l'évolution de l'environnement concurrentiel du distributeur, les caractéristiques « fromagères » du territoire auvergnat ainsi que les spécificités des laiteries concernées (expérience en « tout foin », production AOP, production au lait cru). Dans ce contexte, c'est un moteur évolutionniste qui va permettre l'articulation des différents ingrédients. Le distributeur poursuit sa stratégie engagée quelques années plus tôt et, dans ce cadre, cherche à développer son offre de fromages sous marque filière. Il s'appuie pour cela sur un contexte favorable lié à l'existence d'une démarche « tout foin » en cantal et à l'existence d'acteurs de la production à même de répondre à sa demande.

Au cours de la seconde séquence, les caractéristiques et l'expérience de la laiterie sélectionnée, ainsi que ses relations privilégiées avec ses producteurs, constituent l'ingrédient principal. Dans cette séquence, c'est un moteur téléologique qui entre en jeu. En effet, la rencontre des stratégies du distributeur et de la laiterie et le partage d'un objectif commun (construire un partenariat) permettent de concrétiser le projet de création de la filière.

La troisième séquence peut s'expliquer par le déclenchement d'un moteur dialectique. Dans un contexte économique, tant au niveau local que plus global, et social difficile, des tensions et des divergences d'intérêt entre les producteurs et les deux autres acteurs conduisent à un ralentissement du développement de la démarche. Néanmoins, à l'issue de cette séquence, la trajectoire de la démarche connaît une bifurcation liée à l'accroissement notable des débouchés potentiels pour les produits sous marque filière. Ce contexte favorable conduit à l'enclenchement, dans la quatrième séquence, d'un moteur téléologique avec à nouveau une convergence d'intérêt entre les différentes parties prenantes.

Enfin, dans la dernière séquence, le renforcement des relations entre les acteurs (de la production notamment), ainsi que le contexte territorial favorable à une évolution vers des prairies naturelles rend la filière attractive aux producteurs. Néanmoins, les difficultés du distributeur conduisent à une stagnation des volumes et du nombre d'adhérents. Comme dans la troisième séquence on identifie un moteur de type dialectique. Cependant, alors que la précédente phase de ralentissement était principalement le fait des producteurs, cette fois, c'est le transformateur et le distributeur qui jouent le principal rôle frein.

Il ressort de la succession de ces séquences l'importance de la rencontre de stratégies d'entreprises. Il s'agit tout d'abord, au lancement de la filière, de la rencontre de deux stratégies d'entreprise : l'entreprise multinationale d'une part ; la PME qui se tourne vers les marchés de niche dans une stratégie plus globale de diversification des produits d'autre part. Cette rencontre porte ses fruits uniquement parce que se fait la rencontre avec les stratégies individuelles des exploitants, après la séquence de bifurcation. Finalement, chacune des parties-joueurs joue un rôle majeur à des temps différents de la trajectoire : le distributeur joue un rôle central dans l'émergence de la filière ; le transformateur a un rôle pivot tout au long de la trajectoire ; les éleveurs jouent un rôle majeur pour le maintien de la dynamique et son développement.

De plus, l'analyse détaillée de chacune des séquences, la mise en valeur des différentes interactions entre chacun des acteurs et l'analyse des ingrédients mobilisés par ces acteurs permettent de mettre en lumière la diversité des modes d'intervention de ces acteurs dans la démarche, de rendre compte ainsi de la finesse des rôles que peut prendre chacun de ces acteurs. Les résultats obtenus viennent alors en partie confirmer ceux de Mazé (2002) qui indique que dans le cadre des nouvelles formes de contractualisation entre PME, producteurs et distributeurs pour la mise en place de marques qualité, les distributeurs n'abusent pas forcément de leur pouvoir dans leurs relations avec les fournisseurs. Cependant, si Mazé (2002) impute ces nouvelles formes de relations aux nouvelles formes de contrats tri-partites, nous montrons ici que l'équilibre relatif des forces des différentes parties-joueurs n'est pas seulement imputable à la signature de contrats. Certes la formalisation des contrats entre producteurs et la PME, avec un engagement dans la durée de la part des deux parties et une prime allouée aux producteurs, constitue un élément clef dans la trajectoire et au final, dans la réussite du projet. Néanmoins, la qualité des relations entre les différents acteurs de la démarche semble prédominer tout au long de la trajectoire. Dès la seconde séquence, la PME s'appuie sur les rapports privilégiés que le directeur entretient avec les différents éleveurs pour inciter certains de ces derniers à intégrer la filière. A ce stade, s'il existe bien un contrat qui lie le distributeur et le transformateur, seul un engagement moral de collecte existe entre le transformateur et les producteurs (auquel s'ajoute le versement d'une prime). La troisième séquence est marquée par un ralentissement, en grande partie imputable à des aspects relationnels. En premier lieu, des producteurs hésitent à rejoindre la filière en raison d'une perception négative qu'ils ont de la grande distribution. Par ailleurs, des conflits entre producteurs participent à diminuer le nombre d'adhésions et incite même certains producteurs à quitter la filière. Au cours de la séquence suivante, c'est finalement bien la capacité de la PME à mobiliser ces relations privilégiées avec les producteurs qui permet de dépasser ces contraintes relationnelles, dans un contexte économique certes plus favorable. On rejoint bien là l'importance de l'impact des relations sociales dans les actions économiques (Granovetter, 1985). En corollaire, la reprise de la dynamique de la filière participe à renforcer les liens entre producteurs : une fois les relations de confiance rétablies avec la grande distribution (via la laiterie), un réseau de dialogue technique s'instaure entre producteurs, un réseau de partage de connaissances sur les techniques de séchage en grange du foin, ces réseaux renforçant par ailleurs l'attractivité de la filière auprès des autres producteurs. Finalement, il semble que la

réussite de la filière repose fortement sur les relations sociales de « qualité » et, en retour, ces relations sont renforcées par la mise en place de la filière.

## Conclusion

Ce travail présente à nos yeux deux intérêts. D'une part, il permet de mettre en évidence la façon dont, au niveau local et dans le cadre d'une stratégie produit spécifique, les relations entre la grande distribution et ses fournisseurs peuvent se rééquilibrer en faveur de ces derniers. Ce résultat peut être mis en relation avec la littérature actuelle sur l'évolution des systèmes alimentaires et notamment, les travaux associés à l'analyse des « systèmes alimentaires alternatifs » (Deverre et Lamine, 2010). Certains travaux mettent en évidence l'intérêt de concevoir des systèmes « hybrides » suivant une démarche qui, sans être « réformiste » (Tovey, 2008) par rapport au modèle agro-industriel dominant, semble permettre une meilleure intégration des fournisseurs dans le système agro-alimentaire (Sonnino et Marsden, 2006). Ces résultats vont ainsi dans le sens des conclusions de différents auteurs concernant la capacité des démarches de certification à renforcer la position des agriculteurs dans le système agro-alimentaire, sur le plan social et économique (Higgins *et al.*, 2008 ; Hinrichs, 2000 ; Bowen, 2011). D'autre part, cette recherche a permis de mettre à l'épreuve le cadre de l'analyse processuelle telle que développée par Mendez et ses co-auteurs (2010) dans le cas particulier d'une démarche associant différents acteurs dont les intérêts peuvent être divergents. Chacune des deux étapes de la démarche, analytique puis systémique, présente certaines difficultés qu'une analyse rigoureuse permet de dépasser. La première étape s'appuie sur des entretiens rétrospectifs, réalisés sur une courte période de temps. Cependant la triangulation des données par le croisement des différents discours et sources ainsi que le caractère relativement récent de la démarche permettent de considérer que les biais liés à ce type de méthode d'enquête ont été limités (Mendez *et al.*, 2010). Dans la seconde étape, la formalisation des séquences, des ingrédients et des moteurs peut revêtir, présentée seule, un caractère péremptoire. Cette limite nous semble cependant atténuée dès lors que la trajectoire est détaillée en parallèle. Dans tous les cas, l'application de cette méthode a permis de mettre en relief la façon dont la nature des relations et des rapports de force entre les acteurs fait évoluer le processus. En particulier, le concept de moteur fait apparaître la façon dont l'articulation des stratégies des différents acteurs influence la trajectoire de la filière.

Finalement, ces résultats offrent plusieurs pistes de recherche concernant les façons dont est valorisée, à tous les stades de la démarche, la ressource territoriale dans une démarche de certification. La question du local apparaît en effet ici à de nombreuses reprises, montrant parfaitement comment l'acteur de la grande distribution se saisit de ces ressources locales pour construire la démarche. Cette ressource territoriale est particulièrement mobilisée dans l'émergence de la filière (Cahier des charges et démarche inspirée du Cantal Grand Herbage et valorisation et lien à l'AOP ; valorisation de pratiques et savoir-faire existants : pratiques tout foin des premiers éleveurs ; des entreprises existantes sur le territoire qui valorisent le lait cru ou qui ont une expérience sur le bleu). Au-delà de cette stratégie initiale qui participe à renforcer la légitimité territoriale du distributeur (Beylier *et al.*, 2011), ce dernier ancre

véritablement sa démarche dans le territoire en mobilisant, de manière plus ou moins volontaire, plusieurs ingrédients « territoriaux » : un territoire herbager ; des savoir-faire de la laiterie et des producteurs ; des liens entre producteurs et la laiterie. A cela s'ajoute le fait que la démarche qu'il met en place participe à renforcer les liens entre producteurs. Enfin, la démarche engendre une certaine assise économique à la fois pour les producteurs investis et pour la laiterie. Plus largement donc, ce travail renvoie à la question du rôle des distributeurs dans la construction territoriale.

*Le projet de recherche dans lequel s'inscrivent les travaux présentés dans cette communication est financé par l'ANR (ANR 2010 STRA 005 MOUVE).*

*Par ailleurs, les auteurs tiennent à remercier les deux relecteurs anonymes, pour leurs commentaires et suggestions d'amélioration de ce papier.*

## Références

- Allain M.-L., Chambolle C., 2003. Approches théoriques des rapports de force entre producteurs et distributeurs, *Economie Rurale* (277-278):183-191.
- Balsevich F., Berdegué J. A., Flores L., Mainville D., Reardon T., 2003. Supermarket and produce quality and safety standards in Latin America, *American Journal of Agricultural Economics* 85 (5):1147-1154.
- Berges-Sennou F., Caprice S., 2003. Les rapports producteurs-distributeurs : fondements et implications de la puissance d'achat. *Economie rurale* (277-278):192-205.
- Beylier R. P., Messeghem K., Fort F., 2011. Les distributeurs à la conquête de la légitimité territoriale : le cas de Carrefour, *Management & Avenir*, vol.4, n°44, 235-255.
- Biles J. J., Brehm K., Enrico A., Kiendl C., Morgan E., Teachout A., Vasquez K., 2007. Globalization of food retailing and transformation of supply networks: consequences for small-scale agricultural producers in southeastern Mexico, *Journal of Latin American Geography*, 6 (2), 55-75.
- Bizzi L., Langley A., 2012. Studying processes in and around networks, *Industrial Marketing Management*, 41 (2):224-234.
- Blanchet A., Gottman A., 1992. *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris : Nathan Université.
- Boselie D., Henson S., Weatherspoon D., 2003. Supermarket procurement practices in developing countries: redefining the roles of the public and private sectors, *American Journal of Agricultural Economics*, 85 (5):1155-1161.
- Bowen S., 2010. Embedding Local Places in Global Spaces: Geographical Indications as a Territorial Development Strategy, *Rural Sociology*, 75 (2):209-243.
- Burch D., Lawrence G., 2005. Supermarket own brands, supply chains and the transformation of the agri-food system, *International Journal of Sociology of Agriculture and Food*, 13 (1):1-18.
- Burch D., Lawrence G., 2007. *Supermarkets in agri-food supply chains: transformations in the production and consumption of foods*, Edward Elgar Publishing.
- Cox A., Chicksand D., 2007. Are win-wins feasible? Power relationships in agri-food supply chains and markets, in *Supermarkets in agri-food supply chains: transformations in the production and consumption of foods*, Burch D., Lawrence G. (ed.), Edward Elgar Publishing, 74-99.

- Daumas J.C., 2006. Consommation de masse et grande distribution : une révolution permanente (1957-2005). *Vingtième siècle, Revue d'histoire* (91):57-76.
- Dawson P., 1997. In at the deep end: conducting processual research on organisational change, *Scandinavian Journal of Management*, vol. 13, n°4, 389-405.
- Donada C., Nogatchewsky G., 2005. Vingt ans de recherches empiriques en marketing sur la performance des relations client-fournisseur, *Recherche et Applications en Marketing*, 20 (4):71-96.
- de Fontguyon G., Giraud-Héraud E., Rouached L., Soler L.-G., 2003. Qualité des produits alimentaires et marques de filières, *Sociologie du Travail*, 45 (1):77-94.
- Fonte M., 2008. Knowledge, Food and Place. A Way of Producing, a Way of Knowing, *Sociologia Ruralis*, vol. 48, n°3, 201-221.
- Fourcade C., Muchnik J., Treillon R., 2010. *Coopérations, territoires et entreprises agro-alimentaires*. Versailles: Quae.
- Frayssignes J., 2005. Les AOC dans le développement territorial : une analyse en termes d'ancrage appliquée aux cas français des filières fromagères, Thèse de doctorat de l'Institut National Polytechnique de Toulouse, Toulouse.
- Freidberg S., 2007. Supermarkets and imperial knowledge, *Cultural Geographies*, 14(3), 321-342.
- Granovetter M., 1985. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, vol. 91, n°3, 481-510.
- Hakansson H., 1982. *International marketing and purchasing of industrial goods*, John Wiley & Sons.
- Halinen A., Medlin C. J., Törnroos J.-A., 2012. Time and process in business network research, *Industrial Marketing Management*, 41 (2):215-223.
- Harvey M., 2007. The rise of supermarkets and asymmetries of economic power, in *Supermarkets in agri-food supply chains: transformations in the production and consumption of foods*, Burch D., Lawrence G. (ed.), Edward Elgar Publishing, 51-73.
- Higgins V., Dibden J., Cocklin C., 2008. Building alternative agri-food networks: Certification, embeddedness and agri-environmental governance, *Journal of Rural Studies*, 24 (1):15-27.
- Hinrichs C., 2000. Embeddedness and local food systems: notes on two types of direct agricultural market, *Journal of Rural Studies*, 16 (3):295-303.
- Humphrey J., 2006. Policy implications of trends in agribusiness value chains, *The European Journal of development research*, 18 (4):572-592.
- Ilbery B., Kneafsey M., 1998. Product and Place: Promoting Quality Products and Services in the Lagging Rural Regions of the European Union, *European Urban and Regional Studies*, 5 (4):329-341.
- Ilbery B., Maye D., 2006. Retailing local food in the Scottish-English borders: A supply chain perspective, *Geoforum*, 37:352-367.
- Lepers X., 2003. La relation d'échange fournisseurs-grand distributeur : vers une nouvelle conceptualisation, *Revue française de gestion*, 2 (143):81-94.
- Lessassy L., 2007. Pratiques des filières en grande distribution : une analyse par la théorie des coûts de transaction, *Décisions Marketing*, (46):77-89.
- Longo M.-E., Mendez A. et Tchobanian R., 2010. Le découpage temporel du processus : l'analyse par séquences, in *Processus. Concepts et méthode pour l'analyse temporelle en sciences sociales*. Mendez A. (ed.), Louvain La Neuve: Academia Bruylant, 73-89.
- Mazé A., 2002. Retailers' branding strategies: Contract design, organisational change and learning, *Journal on Chain and Network Science*, 2 (1):33-45.
- Mendez A. (ed.), 2010. *Processus. Concepts et méthode pour l'analyse temporelle en sciences sociales*. Louvain La Neuve: Academia Bruylant.

- Mendez A. et alii, 2010. Le système et la méthode, in *Processus. Concepts et méthode pour l'analyse temporelle en sciences sociales*. Mendez A. (ed.), Louvain La Neuve: Academia Bruylant, 219-242.
- Mercier D. et Oiry E. 2010. Le contexte et ses ingrédients dans l'analyse de processus : conceptualisation et méthode, in *Processus. Concepts et méthode pour l'analyse temporelle en sciences sociales*. Mendez A. (ed.), Louvain La Neuve: Academia Bruylant, 29-41.
- Messeghem K., 2004. Les voies de la coopération entre PME et grande distribution, Conference Paper, 7ème Congrès international francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier.
- Messeghem L., 2005. Les distributeurs en quête de légitimité : le cas des accords de coopération avec les PME, *Décision Marketing*, n°39, 57-66.
- Pérocheau G. et Correia M., 2010. les moteurs, principes génératifs du mouvement dans les processus, in *Processus. Concepts et méthode pour l'analyse temporelle en sciences sociales*. Mendez A. (ed.), Louvain La Neuve: Academia Bruylant, 123-139.
- Pingali P., 2004. Westernization of asian diets and transformation of food systems: Implications for research and policy, Rapport FAO (Agricultural and Development Economics Division).
- Pouzenc M., Guibert M., 2010. Produits et Filières : Entre Le Rentable et L'équitable. In *Territoires Du Commerce et Développement Durable*, Gugot P. & Pouzenc M. (ed.), L'Harmattan, 191–236. Paris.
- Quivy R., Van Campenhoudt L., 2006. Manuel de recherche en sciences sociales. Paris : Dunod, 2530 p.
- Reardon T., Timmer P., Berdegue J., 2004. The Rapid Rise of Supermarkets in Developing Countries: Induced Organizational, Institutional, and Technological Change in Agrifood Systems, *Journal of Agricultural and Development Economics*, 1 (2):168-183.
- Révion S., Chappuis J.-M., 2005. Effects of the Swiss retailers' strategy on the governance structure of the fresh food products supply chains, *Agribusiness*, 21 (2):237-252.
- Sabri R., Messeghem K., 2012. Accompagnement des petits producteurs par la grande distribution : le cas de « Marjane Holding », *Marché et organisations*, vol.1, n° 15, 143- 168.
- Sonnino R., Marsden T., 2006. Beyond the divide: rethinking relationships between alternative and conventional food network in Europe, *Journal of Economic Geography* 6, 181-199.
- Van De Ven A. H., Poole M. S., 1995. Explaining development and change in organizations, *Academy of Management Review*, 20 (3) : 510-540.