



MASTER 2 MANAGEMENT INTERNATIONAL DES PME

2015-2016

Mémoire de stage

Les relations de coopération entre la grande
distribution et les PME : le cas de Système U

Présenté par : Luciana ANGULO GAMERO

Effectué auprès
Système U Centrale régionale Sud
Le Parc Hermès Route de Jacou
34747 Vendargues

Encadré par :

Pour l'entreprise : Stéphane CLERE

Pour l'Université : Abdelaziz SWALHI

Université de Montpellier – UFR AES

Espace Richter – Avenue Raymond Dugrand – CS 59640 – 34 960 MONTPELLIER CEDEX 2

Sommaire

Introduction.....	6
Chapitre 1 : Les relations entre les PME et la grande distribution : du conflit à la coopération...8	
Conclusion Chapitre 1 :	27
Chapitre 2 : Les relations fournisseur-distributeur chez Système U : un exemple concret de coopération	28
Conclusion Chapitre 2 :	55
Conclusion	56
Bibliographie.....	58
Annexe – Questionnaire.....	63

Liste des Tableaux

Tableau 1: Données par enseigne (au 31/12/2015)	32
Tableau 2 : Nombre de PME interrogées en fonction de leurs effectifs.....	45
Tableau 3 : Natures des bénéfiques apportés par le salon	48
Tableau 4 : Nombre de bénéfiques apportés	48
Tableau 5 : Pourcentage des PME engagées dans un partenariat avec système U.....	49
Tableau 6 : Nombre de partenariats par PME.....	49
Tableau 7 : Degré d'avantage apporté par les partenariats entre les PME et Système U.....	50
Tableau 8 : Degré d'avantage par type de partenariat.....	50
Tableau 9 : Difficultés des PME au sein de la grande distribution.....	52
Tableau 10 : Nombre de difficultés par PME.....	52

Liste des Figures

Figure 1: Système U Sud.....	29
Figure 2: Logistique Région Sud.....	29
Figure 3 : Les MDD de Système U	33
Figure 4: Schéma de la démarche "U de"	36
Figure 5 : Logo « U de Languedoc Roussillon »	37
Figure 6: Démarche "U de" - Zone Grand Sud	38
Figure 7 : Collerette CVT.....	43
Figure 8 : Les produits FEEF au salon U Sud	44

Liste des Graphiques

Graphique 1 : Classement des chiffres d'affaires TTC 2014 réalisées en France, par groupe (En Md€).....	9
Graphique 2 : L'impact des références des PME sur le chiffre d'affaires des hypermarchés et supermarchés	19
Graphique 3 : Poids des marques de distributeurs en 2014 sur le total PGC* + FLS** en hyper et supermarchés (en %)	22
Graphique 4: Evolution du chiffre d'affaires par type d'intervenants 2015 (Hypermarchés, supermarchés et drive)	22
Graphique 5: PDM valeur des types de MDD.....	23
Graphique 6 : Fournisseurs par rayon - U du Languedoc Roussillon	39
Graphique 7 : Considérez-vous que ce salon soit globalement bénéfique pour votre société ?	47
Graphique 8 : Globalement, Système U contribue-t-il positivement à la différenciation de votre enseigne ?.....	51

Lexique

CA	Chiffre d'affaires
CVT	Club des Vins et Terroirs
DPH	Droguerie, Parfumerie, Hygiène
ECR	Efficient Consumer Response
EDI	Echange de données informatisé
ETI	Entreprises de taille intermédiaire
FCD	Fédération des Entreprises, du Commerce et de la Distribution
FEEF	Fédération des Entreprises et des Entrepreneurs de France
FLS	Frais Libre-Service
GEP	Groupes d'Echanges et des Propositions
GMS	Grandes et moyennes surfaces
GPA	Gestion partagée des approvisionnements
LME	Loi de Modernisation de l'Economie
LS	Libre-Service
Md€	Milliard d'euros
MDD	Marques de distributeur
PDM	Part de marché
PGC	Produits de grande consommation
PME	Petites et moyennes entreprises
RHF	Restauration hors foyer
TAC	Tronc d'Assortiment Commun
TPE	Très petite entreprise
TTC	Toutes taxes comprises

Remerciements

Je souhaiterais remercier d'abord mon tuteur de stage, Stéphane CLERE, pour m'avoir donné l'opportunité de faire partie de l'équipe de la Direction Commerciale de la centrale de Système U Sud.

Je remercie également tout l'équipe qui a fait partie du salon : les managers de catégorie, Christian BRESOLIN, Olivier GIBERT et Céline BENGUIGUI ainsi que les assistantes commerciales Martine ANDRIEUX, Pascale WOODHOUSE, Aurélie PONCIN, Nathalie PETIT, Isabelle MARTINEZ, Nathalie ANDRE et Maxime RABUEL, merchandiseur ELDPH, pour leur écoute et leur aide tout au long de ce stage.

Je tiens à remercier la responsable de l'activité commerciale, Zohra BETTOUCHE et Bérangère VALLES pour leur soutien et générosité.

J'adresse également mon remerciement à l'équipe du service Frais : Colette DENAT, Christophe DUDIEUZERE, Sandra GILLES, Alain PETIT et Malika SLIMANI pour m'avoir accueilli dans leur service pendant deux mois.

Enfin, je tiens à remercier mon tuteur de mémoire M. SWALHI, pour le temps consacré et le directeur du Master M. TORRES pour ses conseils et son partage d'expériences.

Introduction

Pendant la période d'après-guerre, la grande distribution commence à gagner du terrain en France. L'apparition du premier magasin en libre-service entraîne la transformation du commerce français.

Aujourd'hui, les super et hypermarchés sont considérés comme les principaux circuits de distribution de produits alimentaires. Cependant, la forte concentration de groupes dominants provoque une série de conflits.

En effet, cette concentration a augmenté considérablement le pouvoir de négociation des distributeurs au détriment des PME. La forte puissance des enseignes les met dans une position dominante par rapport aux fournisseurs. De ce fait, les distributeurs imposent leurs conditions afin d'obtenir le plus grand bénéfice possible.

Même si les pouvoirs publics essaient de réguler la puissance des grands groupes, certaines dispositions législatives ont provoqué l'effet contraire. Les PME se trouvent alors dans une situation de dépendance vis-à-vis des distributeurs, étant vulnérables à des situations d'opportunisme.

Cependant, la recherche de différenciation des distributeurs par rapport à leurs concurrents vont les pousser à faire appel aux PME afin d'innover leur assortiment. C'est dans ce contexte que les relations entre les PME et les distributeurs se transforment pour donner lieu à la coopération.

Les habitudes de consommation ont changé et les consommateurs sont de plus en plus exigeants. Basés sur les nouvelles tendances du marché, les distributeurs créent leurs propres gammes de produits, la plupart fabriqués par des PME.

De plus, les relations de coopération avec les PME permettent aux distributeurs de reconstruire leur légitimité auprès des consommateurs, de l'Etat et des différents organismes. En travaillant avec les PME, les distributeurs contribuent au développement local et à la génération d'emploi.

Les relations entre les distributeurs et les PME deviennent alors plus équilibrées en créant des partenariats qui leur permettent d'établir une relation gagnant-gagnant. Cette situation nous amène à nous poser la question : Comment la grande distribution crée des relations de coopération avec les PME et comment contribue-t-elle à leur développement ?

Pour pouvoir répondre à la problématique nous traiterons dans un premier chapitre les relations entre les PME et la grande distribution. Dans ce chapitre nous expliquerons d'abord le déséquilibre des relations entre les fournisseurs et les distributeurs, puis les principales régulations des pouvoirs publics et enfin nous expliquerons comment les PME et les distributeurs tissent des relations de coopération.

Dans un deuxième chapitre, nous traiterons le cas de l'entreprise Système U afin d'analyser de manière pratique les relations qu'elle maintient avec les PME. Pour cela, nous présenterons d'abord l'entreprise, puis ses principales démarches de coopération vis-à-vis des PME et enfin nous présenterons les résultats d'un sondage fait parmi un groupe des PME lors d'un salon régional organisé par l'entreprise.

Chapitre 1 : Les relations entre les PME et la grande distribution : du conflit à la coopération

I. La grande distribution et le déséquilibre des relations entre fournisseurs et distributeurs

A. Introduction

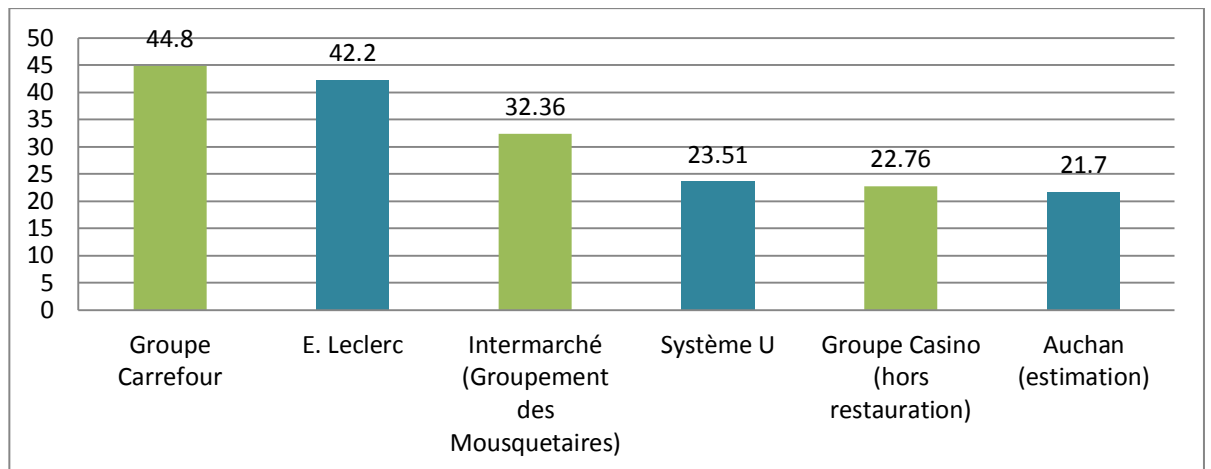
L'ouverture du premier magasin en libre-service par Edouard Leclerc représente le début de la grande distribution en France. Pendant la période des Trente Glorieuses, les premiers super et hypermarchés apparaissent. A différence du commerce traditionnel de détail, la grande distribution est un mode de commerce où les distributeurs laissent d'être des intermédiaires pour devenir des acteurs principaux du système économique (Dioux, 2003).

On peut distinguer deux modèles de grande distribution. D'abord les enseignes indépendantes où chaque magasin appartient à un propriétaire indépendant mais qui partagent une philosophie commune ainsi qu'une centrale d'achats (Tarteret et Hanne, 2012). C'est le cas de Système U ou Leclerc. Ensuite, les enseignes intégrées se caractérisent par un ensemble de magasins appartenant à un même propriétaire, famille ou à des actionnaires. C'est le cas de Carrefour, Auchan et Casino (Tarteret et Hanne, 2012).

Dans tous les cas, la grande distribution joue un rôle majeur dans l'économie française étant le circuit de distribution dominant des produits alimentaires¹. Parmi les différents groupes existants, ceux qui occupent les 6 premières positions en termes de chiffres d'affaires sont Carrefour, Leclerc, Intermarché, Système U, Casino et Auchan (Graphique 1).

¹Arnaud B., Hanne H. (2014). , « *Panorama de la grande distribution alimentaire en France* » note DGCCRF Eco, n° 25, février 2014.

Graphique 1 : Classement des chiffres d'affaires TTC 2014 réalisées en France, par groupe (En Md€)



Source : LSA²

B. L'analyse des rapports de force entre distributeurs et fournisseurs

Même si la grande distribution contribue d'une manière importante à l'économie française, elle apporte aussi une série de conflits concernant les rapports de force entre les distributeurs et les fournisseurs. De ce fait, la grande distribution a transformé les relations existantes entre industrie et commerce en déplaçant le pouvoir de marché vers les distributeurs (Allain et Chambolle, 2003).

Afin de faire face aux grandes marques nationales, les distributeurs se sont regroupés en centrales d'achat afin de « *négozier, au profit de plusieurs distributeurs, des conditions d'achat plus avantageuses que celles que chacun d'eux pourrait obtenir individuellement s'il traitait isolément avec les fournisseurs* »³. Dans d'autres mots, les centrales d'achat permettent une augmentation de leur pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs.

Aujourd'hui, le secteur de la grande distribution est devenu oligopolistique car il est dominé par un nombre réduit de centrales d'achat (Borsenberger et Doisy, 2006). En

² Top 100 LSA des enseignes : découvrez le classement par groupe, 4 septembre 2015. <http://www.lsa-conso.fr/top-100-lsa-des-enseignes-decouvrez-le-classement-par-groupe-infographie,218349>. Repéré le 15/04/2016.

³ Autorité de la concurrence. Avis n°15-A-06 du 31 mars 2015 relatif au rapprochement des centrales d'achat et de référencement dans le secteur de la grande distribution, p.14.

effet, les centrales des différentes enseignes ont créé des partenariats afin d'accroître leur pouvoir de négociation et faire face à la guerre des prix. Les principales centrales d'achat en France sont : Système U, Auchan, Carrefour, Cora, Intermarché, Casino et Leclerc.

Par ailleurs, le développement des marques de distributeur (MDD) a également fait basculer le pouvoir de marché du côté des distributeurs. Au travers des MDD, les enseignes sont capables de créer des structures verticales complexes (Allain et Chambolle, 2003) où les grandes marques sont substituées par les MDD.

Selon Borsenberger et Doisy (2006), la concentration des distributeurs peut avoir des différentes conséquences. D'abord, dans le cas d'une concurrence entre firmes identiques, une fusion conduit à la hausse du pouvoir de marché et à l'augmentation des prix au détriment des consommateurs. D'un autre côté, une fusion peut aussi permettre aux entreprises de gagner de l'efficacité au travers des économies d'échelle. Ce gain d'efficacité et de pouvoir de négociation aboutit à une baisse des prix à faveur des consommateurs. Malgré tout, l'exigence d'une baisse des prix induit une situation de disparition des fournisseurs les plus fragiles, comme par exemple les PME, ou la réduction de l'entrée des nouveaux fournisseurs, ce qui réduit l'offre de produits aux consommateurs.

Dans le cas des MDD, Borsenberger et Doisy (2006) affirment que la hausse du pouvoir de négociation amène à une situation de dépendance économique de la part des fournisseurs vis-à-vis des distributeurs. En effet, le développement des MDD permet aux distributeurs de prendre le contrôle des fournisseurs en sous-traitant la fabrication des produits conçus par eux-mêmes. (Allain et Chambolle, 2003, p.171).

C. La dépendance économique des PME auprès des distributeurs : une porte d'entrée à l'opportunisme

Le grand pouvoir d'achat des distributeurs crée un conflit de dépendance économique. Pour Marchesnay (2004), la dépendance d'une entreprise vis-à-vis d'une autre peut être analysée à travers 3 variables :

- La concentration : Le flux de transaction entre deux entreprises est très concentré, c'est-à-dire, l'entreprise A génère une partie importante de son chiffre d'affaires avec l'entreprise B.
- Substituabilité : Le flux de transaction entre deux entreprises est peu substituable, ce qui rend très élevé le coût de remplacement ou de changement de stratégie.
- Essentialité : le flux de transaction de l'entreprise B est essentiel pour l'entreprise A. En effet, le ralentissement ou éventuel arrêt du flux de transaction de B résulterait catastrophique pour A.

Bien que la force des marques nationales et des PME contribue de manière importante au développement du chiffre d'affaires des différentes enseignes, il est très peu probable que les distributeurs se trouvent dans une situation de dépendance économique car ils font appel à des alternatives d'approvisionnement (Dietsch, 2007).

En revanche, les petites structures, avec un faible pouvoir de marché, sont sujettes à une position de dépendance. En effet, les PME confrontent une augmentation de la concentration de leur échange avec les distributeurs ainsi qu'une réduction du degré de substituabilité car elles font un pourcentage important de leur chiffre d'affaires avec un seul distributeur (Messeghem, 2006). De même, un déréférencement de la part d'un distributeur peut remettre en cause la pérennité de la PME, ce qui montre un fort degré d'essentialité (Messeghem, 2006). Par conséquent, cette position de vulnérabilité favorise la mise en place de comportements opportunistes de la part des distributeurs (Messeghem, 2003).

Williamson (1994) définit l'opportunisme comme « *une recherche d'intérêt personnel qui comporte la notion de tromperie* ». Il distingue l'opportunisme ex-ante dans lequel il y a une asymétrie d'information lorsque celle-ci est cachée avant la signature du contrat et l'opportunisme ex-post qui se manifeste après la signature du contrat (Ghertman, 2006).

Les distributeurs aussi bien que les PME sont sensibles à l'opportunisme. Par exemple, un distributeur peut être affecté par l'opportunisme du type ex-ante lorsqu'il n'est pas capable de déterminer au moment du référencement si le fournisseur possède la capacité de production suffisante ou un niveau de qualité constant (Messeghem, 2003).

L'opportunisme ex-post peut se manifester sous la forme de « hold up » (Klein, Crawford et Alchian, 1978, cité par Messeghem, 2003, p.7) lorsqu'une des parties réalise un comportement différent de celui qui avait été prévu sur le contrat. Dans ce cas, le risque d'opportunisme sera plus important si une des parties doit investir dans des actifs spécifiques. Williamson (1994) définit la spécificité d'un actif « *en référence au degré avec lequel un actif peut être redéployé pour un autre usage ou par d'autres utilisateurs sans perte de sa capacité de production.* » Messeghem (2003) donne l'exemple d'une PME fabricante des MDD qui doit faire des investissements afin d'accroître sa capacité de production. Cette situation met la PME « *dans une position de faiblesse relationnelle et de dépendance* » (Godechot, 2006, p.2) vis-à-vis du distributeur. De ce fait, la PME subira un risque d'opportunisme ex-post. Dans une situation de « hold up », le distributeur profitera pour imposer à la PME une renégociation défavorable sous la menace de terminer la relation contractuelle.

Messeghem (2003) décrit les mécanismes de gestion de l'opportunisme entre distributeurs et fournisseurs en s'appuyant sur les travaux de Wathe et Heide (2000). Pour Messeghem (2003), les distributeurs peuvent diminuer le risque d'opportunisme à travers des mécanismes de contrôle, comme par exemple le contrat, ou à travers la mise en concurrence des fournisseurs. De même, l'application de mécanismes d'incitation vont leur permettre « *d'agir ex-ante en ajustant les intérêts de chacun et en réduisant la dépendance des acteurs* » (Boissinot, 2008, p.7). Le renouvellement périodique du contrat peut être considéré comme un mécanisme d'incitation.

Si bien qu'il existe plusieurs formes de gérer l'opportunisme, une des solutions les plus classiques est l'intégration verticale. Cette décision va être mise en place par le distributeur lorsque « *les coûts de distribution interne sont inférieurs aux coûts de transaction découlant de l'utilisation des mécanismes de marché* » (Coase, 1937, cité par Deschamps et Meritet, 2000). De ce fait, les enseignes vont opter pour l'organisation interne dans le but d'améliorer leur efficacité (Deschamps et Meritet, 2000).

D'après Messeghem (2003), l'intégration verticale en amont est compliquée pour la grande distribution due à la grande quantité de produits gérés. Selon l'auteur, les différents enseignes préfèrent alors l'intégration de type « *donneurs d'ordres / sous-traitants* ». Cette intégration donnera au distributeur l'opportunité de « *bénéficier d'une proximité entre les lieux de production et les lieux de vente* » (Messeghem, 2003,

p.8). De plus, l'intégration permet d'améliorer la traçabilité des produits et d'établir un contrôle des sous-traitants concernant leurs coûts et la qualité de leurs produits (Messeghem, 2003).

En revanche, d'après Messeghem (2003), les PME n'ont pas les mêmes moyens de se protéger contre l'opportunisme. Dans le but d'éviter la situation de dépendance, les fournisseurs peuvent être motivés à diminuer le montant consacré aux investissements spécifiques, cependant, ceci aura comme conséquence la réduction du profit global de la structure verticale (Borsenberger et Doisy, 2006). Les PME peuvent alors opter pour un autre système de distribution ou pour ouvrir leur marché vers l'international à travers l'exportation.

II. La régulation des relations entre fournisseurs et distributeurs : L'intervention des pouvoirs publics

Afin de protéger les fournisseurs et les PME du pouvoir des grands distributeurs, les pouvoirs publics ont introduit des dispositions législatives dans le but d'établir un équilibre entre les différentes parties (Borsenberger et Doisy, 2006).

Ces dispositions peuvent être des règles de structure ou des règles de comportement. Les premières « *permettent aux pouvoirs publics de modifier ou de contrôler l'évolution de distribution* » (Allain et Chambolle, 2003, p. 172). Ces règles sont définies notamment par la loi Royer et la loi Raffarin. En revanche, les règles de comportement, qui renvoient notamment à la loi Galland, « *définissent le cadre de pratiques autorisés dans la concurrence entre distributeurs ou dans les négociations entre producteurs et distributeurs* » (Allain et Chambolle, 2003, p. 172).

Dans cette partie nous traiterons les différentes dispositions législatives établies au fur et à mesure de l'évolution de la grande distribution. Nous analyserons les raisons qui ont mené l'introduction des différentes lois et les conséquences de leur application.

A. La loi Royer et la Loi Raffarin

La loi du 27 décembre 1973 d'orientation du commerce et de l'artisanat, dite loi Royer, avait pour objectif le « *contrôle plus ferme du développement des grandes surfaces* » (Allain et Chambolle, 2003, p.198) afin de protéger le petit commerce de la croissance déséquilibrée des nouvelles formes de distribution.

Pour atteindre ce but, la loi limite l'installation d'entreprises commerciales en créant une procédure d'autorisation d'ordre économique pour toute surface de vente au-delà de 1000m² pour les communes de 40 000 habitants et de 1500m² pour les autres communes.

Même si la loi Royer a certes ralenti la création d'hypermarchés dont la surface moyenne est de 6000m², la création de « *hard discounters* » (surface moyenne de 600m²) n'était pas soumise au contrôle (France. Direction générale de l'industrie, des technologies de l'information et des postes, 2000).

De ce fait, la loi Royer a été renforcé par la loi du 5 juillet 1996 relative au développement et à la promotion du commerce et de l'artisanat, dite loi Raffarin, laquelle abaissait le seuil à 300m². Cela veut dire que toute création, transformation ou extension de tout point de vente excédant les 300m² avait besoin d'une autorisation (France. Direction générale de l'industrie, des technologies de l'information et des postes, 2000).

B. La Loi Galland

L'interdiction de revente à perte a été introduite par la loi du 2 juillet 1963, puis reprise par l'ordonnance de 1986 relative à la liberté des prix et de la concurrence. La loi du 1er juillet 1996 relative à la loyauté et l'équilibre des relations commerciales, dite loi «Galland», renforce l'interdiction de revente à perte en réponse aux réclamations des petits commerçants et des commerçants spécialisés contre le comportement prédateur des grands distributeurs (Borsenberger et Doisy, 2006).

En effet, un distributeur ne peut pas vendre en dessous du prix d'achat unitaire, autrement dit, le prix réel facturé. A différence de l'ordonnance de 1986, la loi Galland a rendu l'interdiction de revente à perte effective à travers la définition plus précise du prix d'achat effectif qui devient le seuil de revente à perte (Boutin et Guerrero, 2008). Celui-ci « *correspond au prix net facturé par le fournisseur au distributeur avant rétrocession de la marge arrière* » (Borsenberger et Doisy, 2006, p.4).

Les marges arrière correspondent aux rémunérations faites par les fournisseurs aux distributeurs pour les services de coopération commerciale liés à la vente de produits, comme par exemple, les têtes de gondole. Cette rémunération se fait généralement « *de manière rétroactive sous forme de rabais* » (Boutin et Guerrero, 2008, p.22). La loi Galland exclue les marges arrière du seuil de revente à perte de manière qu'elles « *ne peuvent d'aucune manière être rétrocédées au consommateur* » (Boutin et Guerrero, 2008, p.22). Seulement les remises incluses sur facture ou marge avant peuvent être transférables aux consommateurs finals (Boutin et Guerrero, 2008).

Cependant, la loi Galland n'a pas eu l'effet de loyauté et d'équilibre désiré. En effet, cette loi a conduit à une manipulation du seuil de revente à perte en déplaçant les

marges avant vers les marges arrière. Cela a eu un effet de réduction de la concurrence et d'augmentation des prix aux consommateurs (Borsenberger et Doisy, 2006).

De ce fait, les pouvoirs publics ont opté pour signer un accord en juin 2004 à faveur de la baisse des prix entre distributeurs et fournisseurs (Borsenberger et Doisy, 2006). Puis en 2005, la loi du 2 août en faveur des PME, dite loi Dutreil-Jacob, a reformé la loi Galland (Borsenberger et Doisy, 2006). Cette loi introduit un nouveau mode de calcul du seuil de revente à perte et établit une formalisation plus précise des négociations commerciales annuelles entre les fournisseurs et les distributeurs afin d'éviter les marges arrière abusives (Borsenberger et Doisy, 2006). En 2008, la loi Châtel est introduite afin d'autoriser les distributeurs à soustraire du prix d'achat l'ensemble des marges arrière.

C. La loi de Modernisation de l'économie

La Loi de Modernisation de l'Economie du 4 Août 2008 (LME) reforme le cadre juridique des relations commerciales fournisseurs-distributeurs défini par la loi Dutreil et la loi Châtel. La LME vise arrêter la fausse coopération commerciale qui avait provoqué la hausse des prix aux consommateurs⁴.

Parmi les principales modifications portées par la LME on trouve notamment la négociabilité des tarifs entre distributeurs et fournisseurs afin d'accroître « *le pouvoir d'achat des consommateurs par l'introduction de la liberté tarifaire entre les fournisseurs et les distributeurs et rendre les relations commerciales plus efficaces en supprimant le système des marges arrière* »⁵.

Autre mesure importante de la LME est la diminution des délais de paiement en faveur du développement des PME et le renforcement des aides au petit commerce. Concernant le seuil d'autorisation pour l'implantation d'entreprises commerciales, la LME autorise l'ouverture des surfaces commerciales d'un maximum de 1000m².

⁴ La loi LME : une réforme en profondeur du droit économique.
http://www.wilhelmassociates.com/La-loi-LME-une-reforme-en-profondeur-du-droit-economique_a613.html. Repéré le 24/07/2016.

⁵ Créer un statut simplifié pour les petits entrepreneurs
<http://www.economie.gouv.fr/files/finances/lois/pdf/lme/100519bilanlme.pdf>. Repéré le 24/07/2016.

Cependant, la libéralisation des négociations entre distributeurs et fournisseurs comporte aussi des effets négatifs. En effet, la LME est actuellement un sujet de controverse notamment dans le secteur agricole où les producteurs dénoncent une grande pression de la part des grands distributeurs vis-à-vis des industriels afin d'obtenir des prix bas, ce qui affecte fortement les agriculteurs⁶. Selon Serge Papin président de Système U, la LME « *contribue à créer des rapports de force entre acteurs et un déséquilibre au détriment de la filière agricole* ».

⁶ Agence France Presse Economique. Crise agricole: Système U favorable à une révision de la Loi de modernisation. 8 mars 2016

III. Fournisseurs et distributeurs : une relation de coopération

A. La confiance et la coopération verticale entre distributeurs et fournisseurs

Nous avons traité les rapports de force entre les fournisseurs et les distributeurs et les situations d'opportunisme subies par les entreprises les plus vulnérables. Cependant, le concept d'opportunisme est critiqué par certains auteurs car il est contraire à la théorie de la confiance (Ghertman, 2006). Brulhart et Favoreu (2006) définissent la confiance comme « *une conviction ou une certitude partagée par les différentes parties selon laquelle aucun des partenaires n'agira de manière opportuniste ou malhonnête et n'essaiera d'exploiter les faiblesses de l'autre au nom de la satisfaction de son intérêt personnel* » (p.65).

De ce fait, selon ces auteurs, la confiance réduit la perception du risque lié aux comportements opportunistes et diminue aussi leur apparition. Parmi les effets de la confiance on trouve notamment la diminution des coûts de transaction, une augmentation de la flexibilité et réactivité des entreprises et l'établissement d'une action collective qui favorise la création de la valeur (Brulhart et Favoreu, 2006).

Pour Ghertman (2006), « *plus la confiance existe entre les partenaires et plus leur sentiment d'appartenance et d'identité est forte, plus l'organisation sera efficace* ». Si bien qu'on ne peut pas nier l'existence de l'opportunisme, les entreprises doivent passer d'une relation du type transactionnelle à une relation de coopération (Messenghem, 2003) afin d'accroître leur efficacité.

La coopération est plus qu'une relation d'interdépendance car elle implique que les distributeurs et les fournisseurs définissent ensemble un projet de long terme qui dépende de la confiance afin d'être concrétisé (Filser, 2012).

Selon Filser (2012), les enjeux de la coopération varient en dépendant si l'on se place du côté du distributeur ou du côté du fournisseur. En effet, pour les fournisseurs, il faut différencier s'il s'agit d'une grande entreprise ou d'une PME (Filser, 2012). Pour une grande entreprise, la coopération vise l'amélioration de la qualité des marchés de consommation à un moindre coût de distribution ainsi qu'un suivi plus exhaustif des ventes dans chaque magasin (Filser, 2012). En revanche, pour une PME, l'objectif de la coopération sera d'avoir un accès à un plus grand marché de la Grande Distribution

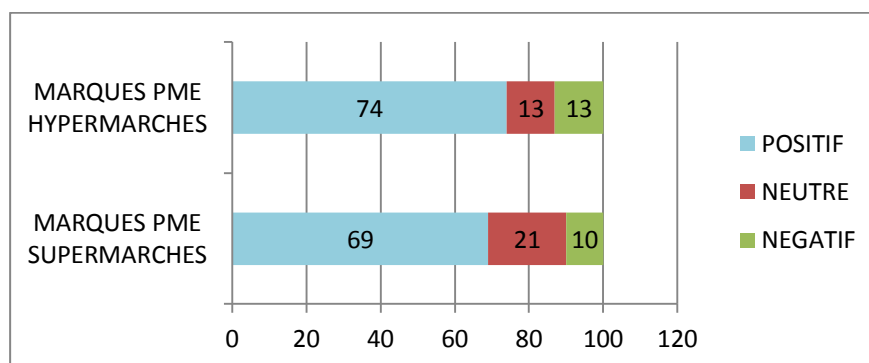
afin d'augmenter les ventes, tout en réduisant le coût logistique et marketing (Filser, 2012).

Filser (2012) explique aussi les enjeux pour les distributeurs. La différenciation des enseignes reste difficile car celles-ci offrent à peu près les mêmes produits (Filser, 2012). La coopération verticale leur permettra alors de profiter d'une différenciation en termes d'image en complétant leur assortiment avec des produits régionaux (Filser, 2012). Ces derniers sont fournis notamment par des PME régionales qui sont aussi les principales productrices des MDD (Filser, 2012).

D'après Nielsen⁷, dans le cas des hypermarchés, 74% des nouvelles références des PME dans les différents rayons ont un impact positif sur le chiffre d'affaires de la catégorie. Pour les supermarchés, cette contribution atteint 69% des nouvelles références (Graphique 2).

Afin de coordonner les relations avec les PME, les différentes centrales d'achat autant que les groupes indépendants intégrés ont un facilitateur appelé « Monsieur PME ». Sa mission comporte deux objectifs principaux. D'abord connaître le patron de la PME et son entreprise et ensuite présenter la centrale et le groupe au patron de la PME (Dioux et Dupuis, 2005). Ce processus se déroule au travers d'entretiens. Une fois le patron sélectionné, il est présenté aux acheteurs par Monsieur PME afin d'initier le processus de sélection et négociation.

Graphique 2 : L'impact des références des PME sur le chiffre d'affaires des hypermarchés et supermarchés



Source: Niesen - Assortman CAT 40⁸

⁷ Leader mondial des études et de l'information des consommateurs.

⁸ LSA Commerce et Consommation. Spécial PME : Les chiffres. <http://www.lsa-conso.fr/special-pme-les-chiffres,219540>. Repéré le 19/07/2016

B. Modalités de coopération entre fournisseurs et distributeurs

1. Les MDD : Une opportunité pour les PME au sein de la Grande Distribution

Les marques de distributeur (MDD) ne sont pas un sujet nouveau. En effet, celles-ci ont été créées en 1869 en Grande-Bretagne par l'enseigne Sainsbury. Elles ont évolué au travers du temps jusqu'à devenir les marques qu'on connaît aujourd'hui. L'objectif des MDD est notamment de réduire la dépendance économique des distributeurs par rapport aux grandes marques (Dioux, 2003).

Grâce aux MDD, les distributeurs sont capables de « *maîtriser l'offre de produits* » (Dioux et Dupuis, 2005, p.285) en réalisant eux-mêmes la conception et la commercialisation des différents produits (Dioux et Dupuis, 2005). De ce fait, les distributeurs peuvent notamment exercer un contrôle permanent de la qualité des produits, maîtriser les coûts dès la conception jusqu'à la mise en rayon (Dioux et Dupuis, 2005) ou maîtriser le cahier de charges des différents produits (Dioux, 2003). Concernant la communication, les MDD permettent aux distributeurs de développer une image globale de l'enseigne (Dioux et Dupuis, 2005) et de réduire les coûts de force de vente et de publicité (Dioux, 2003).

Les MDD sont assez hétérogènes car on les trouve dans la plupart des rayons (Breton, 2004) et peuvent être de différents types. On peut citer notamment les « marques d'enseigne » caractérisées par porter le nom de celle-ci ou les « marques propres » qui portent un nom différent de l'enseigne (Breton, 2004). Ces dernières peuvent être des marques dites « thématiques » car elles répondent aux besoins spécifiques des clients (Dioux et Dupuis, 2005)

Dans tous les cas, les MDD doivent être en accord avec les valeurs, la stratégie et la clientèle des enseignes (Breton, 2004). Vu la large gamme de produits, leur enjeu majeur sera de rester cohérents au travers de l'offre. Etant leur image et leur notoriété en jeu, un choix important sera de sacrifier leur chiffre d'affaires afin de rester fidèles à leurs valeurs tout en refusant de « *vendre sous sa marque des produits ou concepts fallacieux qui ne contribuent pas à l'amélioration de la vie quotidienne des clients* » (Breton, 2004, p.57).

- ***Les PME fabricantes des MDD***

En France, une grande partie des MDD sont fabriquées par des PME en respectant un cahier de charges établi par le distributeur. A différence d'autres pays, les grands groupes industriels ne dominent pas le marché français des MDD (Breton, 2004). En effet, selon la Fédération des Entreprises, du Commerce et de la Distribution (FCD), « *1 produit alimentaire sur 2 vendus (en valeur) dans les grandes surfaces (hypers et supers) est fabriqué par des PME agroalimentaires. Parmi ces produits fabriqués par des PME, 60% sont des MDD et 40% des marques PME* »⁹.

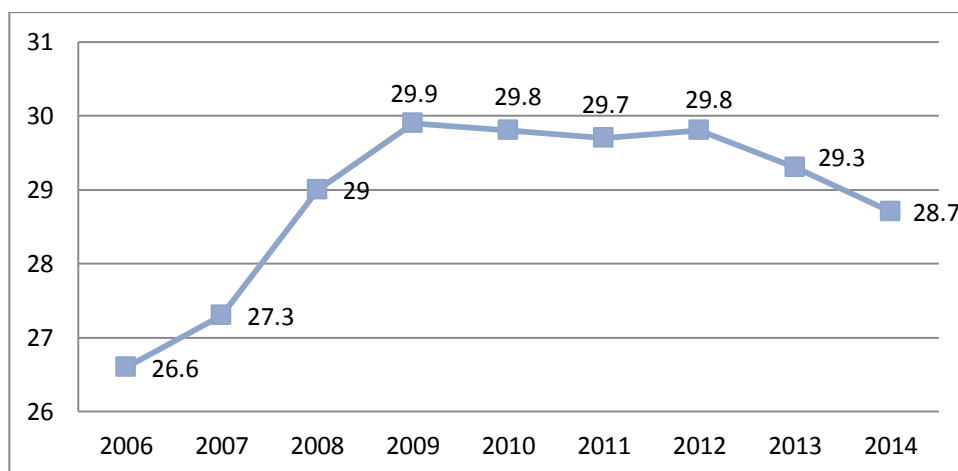
De ce fait, les PME qui n'ont pas de marques connues peuvent bénéficier des MDD afin d'optimiser leur savoir-faire et de créer de la valeur sur le marché (Breton, 2004). De plus, grâce aux MDD, les distributeurs transfèrent aux fabricants leurs connaissances en termes de logistique, de qualité et de marketing ce qui permet aux PME de ne plus agir à un niveau régional mais de progresser vers un niveau national, voire international (Breton, 2004).

- ***Les difficultés des MDD***

Malgré la forte croissance expérimentée par les MDD pendant la période 2006-2009, à partir de l'année 2012, leur part de marché n'a pas cessé de décroître. En effet, selon Nielsen, la part de marché des MDD en hyper et supermarchés a perdu 0,6 points en 2014 par rapport à l'année 2013 (Graphique 3).

⁹ FCD (20 Mars 2013). Les PME et les enseignes de la FCD renforcent leur partenariat : Signature de deux accords volontaires entre les enseignes de la distribution et la Feef, Fédération de 600 entreprises indépendantes et familiales. [Communiqué de presse].

Graphique 3 : Poids des marques de distributeurs en 2014 sur le total PGC* + FLS en hyper et supermarchés (en %)**

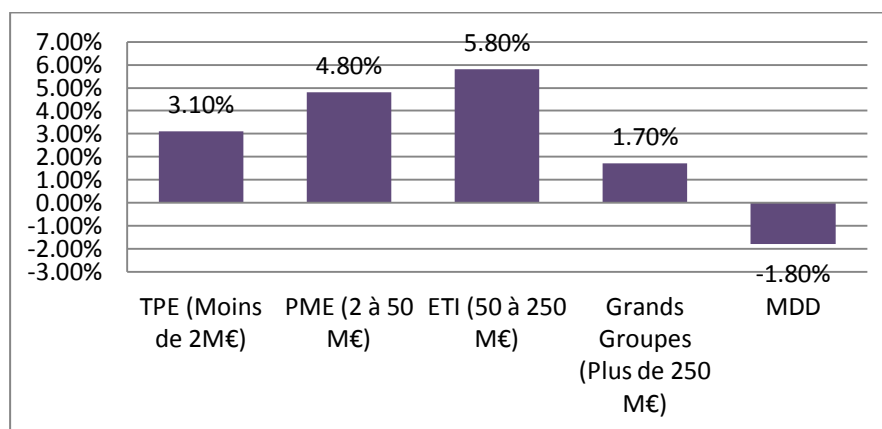


*Produits de grande consommation
**Frais libre-service

Source : Nielsen¹⁰

De plus, en 2015, les MDD ont eu un recul de 1,8% tandis que les TPE, PME et ETI ont expérimenté une augmentation importante de leurs chiffres d'affaires de 3,10% ; 4,8% et 5,8% respectivement. Concernant les Grands Groupes, leur évolution a été moins performante avec une progression de seulement 1,7% en 2015 (Graphique 4).

Graphique 4: Evolution du chiffre d'affaires par type d'intervenants 2015 (Hypermarchés, supermarchés et drive)



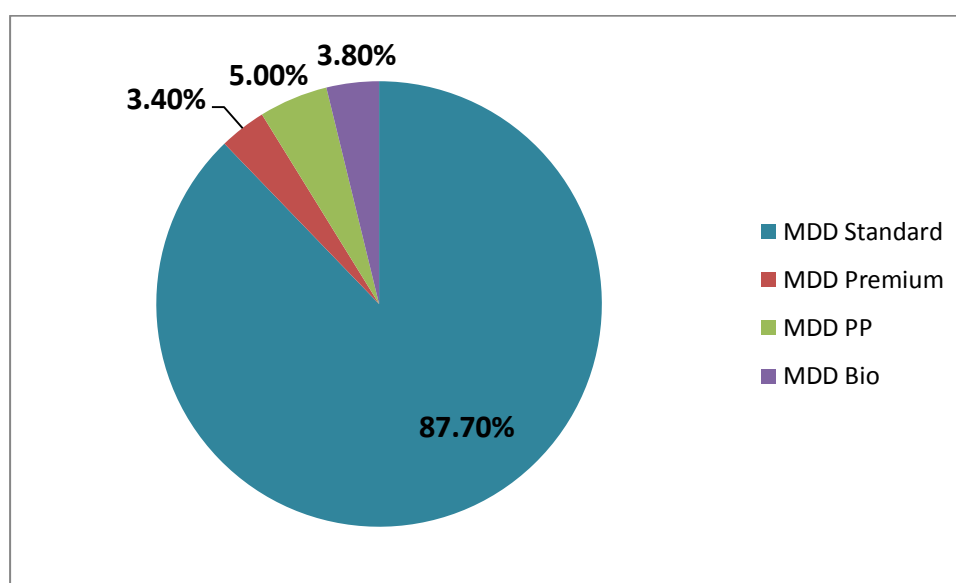
Source : Nielsen ScanTrack¹¹

¹⁰ LSA Commerce et Consommation. 2014, annus horribilis pour les MDD. http://www.lsa-conso.fr/2014-annus-horribilis-pour-les-mdd_199180. Repéré le 24/07/2016.

Selon le magazine de la grande consommation, LSA, le manque de performance des MDD ces dernières années est dû à trois facteurs. D'abord, la guerre de prix au sein de la grande distribution française a réduit l'écart entre les prix des marques nationales et les MDD. Ensuite, la réduction de la proposition des promotions par les MDD contribue aussi à la réduction de cet écart. Enfin, la perte de dynamisme des MDD donne lieu à un marché saturé et peu innovant. Les MDD ont besoin de se réinventer et de se différencier en proposant des produits nouveaux dans les différents rayons.

Une autre manière d'accroître la performance des MDD est de dynamiser l'offre de produits Bio et Premium (MDD thématiques). Ceux-ci ont montré avoir une progression en termes de parts de marché. En revanche, les MDD « Standard » et les MDD « Premier prix » ont diminué 2,3% et 8,7% respectivement. Bien que les MDD Bio et les MDD Premium soient plus performantes, elles ne représentent que 3,4% et 3,8% du total des MDD (Graphique 5).

Graphique 5: PDM valeur des types de MDD



Source : Nielsen, 2015¹²

¹¹ Bilan des PGC au 1e trimestre 2016 : la promotion montre des signes de ralentissement. (Avril 2016). <http://www.nielsen.com/fr/fr/insights/news/2016/bilan-des-pgc-au-1e-trimestre-2016---la-promotion-montre-des-sig.html>. Repéré le 24/07/2016

¹² Nielsen. Vers un horizon meilleur pour les MDD, p.37. MDD Expo, 31 Mars 2016. <http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/eu/docs/pdf/Nielsen%20@MDD%20EXPO%20-%2030%20MARS%202016.pdf>. Repéré le 19/07/2016.

Une autre alternative qui permet aux MDD de se positionner par rapport aux marques nationales est le facteur local. En effet, certaines enseignes comme Système U, mettent en avant la production locale des MDD, ce qui change leur image de produits de faible qualité.

2. Le trade marketing

Les différents fournisseurs vendent leurs produits à plusieurs enseignes ayant chacune une politique, des règles et un positionnement différents (Demeure, 2008). Dans ce cadre, le trade marketing va permettre aux fournisseurs de gérer les spécificités de chaque enseigne.

Demeure (2008) définit le concept de trade marketing comme « l'intégration de la distribution dans la stratégie marketing de l'entreprise ». Selon l'auteur, le trade marketing favorise une relation de partenariat entre producteurs et distributeurs, mettant un terme aux relations de rapport de force.

D'après Kotler (2012), le trade marketing est fait « à l'attention du distributeur en le considérant comme un client et en lui appliquant l'ensemble de la démarche marketing ». De ce fait, en prenant compte des spécificités des enseignes, chacune sera suivie par une personne (Demeure, 2008) afin de repérer leurs besoins et d'établir des relations personnalisées à long terme (Kotler, 2012).

Le trade marketing comprend une série d'actions que ne se limitent pas à des transactions commerciales. Selon Kotler (2012), le trade marketing va se manifester, par exemple, sous la forme de marques cogérées, du lancement de produits en partenariat ou des opérations promotionnelles sur mesure.

Le trade marketing comprend aussi le partage de données. Dans ce cadre, l'échange de données informatisé ou EDI permet, grâce à la lecture optique des codes-barres, de dématérialiser l'échange de données entre fournisseurs et distributeurs (Demeure, 2008). De plus, le GPA ou gestion partagée des approvisionnements, est une autre action qui permet l'échange d'information sur les ventes et les stocks entre fournisseurs et distributeurs (Kotler, 2012).

L'ECR ou Efficient Consumer Response englobe l'EDI et la GPA afin de créer des véritables relations de partenariat entre fournisseurs et distributeurs (Demeure, 2008). A ces deux éléments s'ajoutent le concept de category management, le contrôle logistique et l'introduction de nouveaux produits (Kotler, 2012).

3. Le category management

Les producteurs et distributeurs ont développé le category management ou gestion par catégories afin de définir des stratégies liées à la structure, à l'aménagement et à la composition des rayons (Kotler, 2012). De ce fait, le category management permet de passer d'une logique d'offre de produits à une logique de satisfaction des besoins des consommateurs (Demeure, 2008).

Le category management implique la définition de groupes de produits appelés univers et d'analyser leurs performances, leurs objectifs et leur potentiel (Kotler, 2012). Chaque category manager s'occupe d'un univers et cherche, de la main des fournisseurs, à stimuler les ventes de son rayon.

Cependant, le category management a certaines limites liées notamment aux PME. En effet, la plus part des petites entreprises n'ont pas les moyens de mettre en place cette pratique et doivent alors être limitées à avoir un rôle de sous-traitants dans le cadre de la fabrication des MDD.

C. La grande distribution à la recherche de la légitimité vis-à-vis des PME

Les relations de coopération entre distributeurs et fournisseurs ne sont pas limitées aux grandes entreprises. Nous avons vu que les relations avec les PME sont aussi envisageables notamment dans le cadre de la fabrication des MDD. Nous pouvons penser que ce type de relation conduit de toute façon à une situation de vulnérabilité de la part des PME dû aux investissements importants réalisés par celles-ci.

Cependant, les travaux de Messeghem défendent l'hypothèse fait par Marchesnay selon laquelle « *un fort niveau de dépendance ne s'accompagne pas nécessairement d'une forte vulnérabilité* » (Marchesnay, 1979, cité par Messeghem, 2006).

D'après Messeghem (2006), les motivations des distributeurs pour nouer des liens avec les fournisseurs vont au-delà de la recherche de l'efficacité. En effet, un moteur important qui les motive à établir des relations de coopération avec les fournisseurs est la recherche de la légitimité vis-à-vis de l'Etat et des consommateurs (Messeghem, 2005).

Marchesnay (2004) définit la légitimité comme « *la raison d'être de l'existence d'une entreprise, en tant qu'institution sociale, dans une société donnée* » (p.56). Dans ce sens, la légitimité est liée à « *la conformité attendue aux normes du cadre institutionnel dans lequel l'entreprise est insérée* » (Dupuis, 2008).

La grande distribution, ayant souvent une mauvaise réputation liée à son fort pouvoir de négociation, décide alors de reconstruire sa légitimité. Messeghem (2005), décrit en s'appuyant sur les notions d'isomorphisme de DiMaggio et Powel, les principales motivations qui conduisent les grands distributeurs à rétablir sa légitimité.

Parmi ces motivations nous trouvons notamment les pressions liées aux lois en faveur des PME qui vont amener les distributeurs à mettre en avant leur rôle dans le développement des PME. De même, les pressions exercées par des organisations des différents territoires vont motiver les distributeurs à justifier leur rôle dans le développement de l'économie locale.

Du point de vue de la concurrence, le marché de la grande distribution a une forte difficulté pour maintenir un avantage concurrentiel (Messeghem, 2006). Plusieurs enseignes essaient de se différencier par les MDD bio mais surtout par le référencement et promotion de produits du terroir fabriqués par des PME locales. C'est le cas par exemple de la marque « U saveurs » de Système U.

La dernière motivation présentée par Messeghem concerne le rôle important des associations de professionnels à faveur des PME. En effet, la recherche de la légitimité conduit les distributeurs à signer des accords avec ces associations comme par exemple, le partenariat entre la grande distribution et la Fédération des Entreprises et des Entrepreneurs de France (FEEF).

Conclusion Chapitre 1 :

Le fort développement de la grande distribution lui a conféré une position dominante par rapport à ses fournisseurs. Même si cette position peut conduire à des situations d'opportunisme de la part des distributeurs au détriment des PME, les différents enseignes choisissent d'établir des partenariats à travers différentes démarches de coopération.

Le dynamisme apporté par les PME permet aux distributeurs de renouveler leur assortiment de manière constante et de reconstruire leur légitimité. De même, les PME en étant des partenaires, elles ont l'opportunité de se développer dans le secteur de la grande distribution dans un environnement plus propice à leur croissance.

Chapitre 2 : Les relations fournisseur-distributeur chez Système U : un exemple concret de coopération

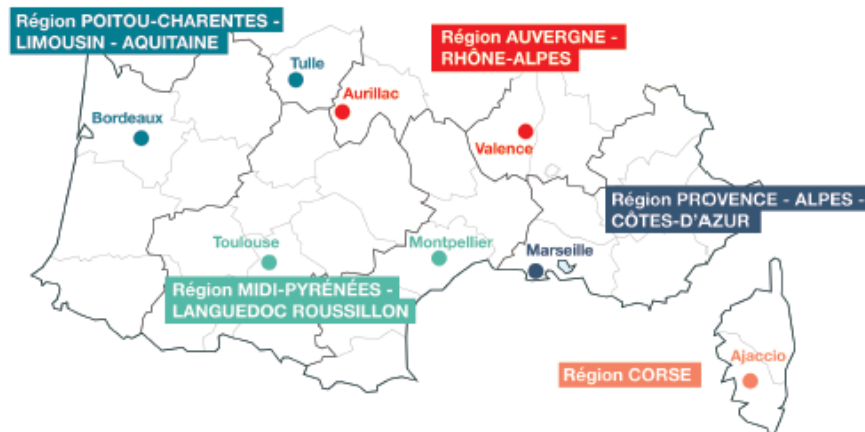
I. Présentation de Système U

A. Les 3 niveaux d'action de Système U

Système U est une coopérative rassemblant des sociétés anonymes de commerçants indépendants. Il est le 4e groupe de distribution alimentaire français avec 10,4% de part de marché GMS en 2015 et un CA de 18,93 Md€. Sa structure se caractérise par son organisation démocratique car tous les magasins, indifféremment de leur taille, ont une voix au moment de décider la stratégie du groupement. Système U agit sur 3 niveaux : local, régional et national.

- Au niveau local, l'associé gère son point de vente sous la forme d'une PME. Il est indépendant juridiquement et financièrement mais il s'engage à respecter les règles de la coopérative par la signature de la « Charte d'engagement des nouveaux commerçants ». A ce niveau, l'associé est libre de décider de l'assortiment des produits de son magasin ainsi que de la politique tarifaire des produits. Les magasins comportent entre 6 et 250 collaborateurs.
- Au niveau régional, Système U gère ses fonctions opérationnelles telles que les opérations d'achat, le référencement d'assortiment régional, la logistique, l'approvisionnement et les services magasin à travers 4 centrales régionales : Nord-Ouest, Sud, Ouest et Est. La Centrale Régionale Sud comprend les régions Poitou-Charentes-Limousin-Aquitaine, Auvergne-Rhône-Alpes, Midi Pyrénées-Languedoc Roussillon, Provence-Alpes-Côte-D'azur, Corse ainsi que les DOM-TOM et l'île Maurice (Figure 1).

Figure 1: Système U Sud



Source : Réunion d'information du 24 Mai 2016 – Système U

Afin d'être plus proches des clients, la Centrale gère plusieurs entrepôts localisés de manière stratégique. Dans le département de l'Hérault, Système U possède 5 entrepôts, 4 situés à Vendargues et un à Clermont l'Hérault (Figure 2). La Centrale Sud possède 655 points de vente, ce qui représente 555 097m² de surface de vente.

Figure 2: Logistique Région Sud



Source : Système U

- Au niveau National, Système U développe 3 actions principales : d'abord le Tronc d'Assortiment Commun (TAC) et l'assortiment de la marque de distributeur U (MDD U), ensuite la stratégie marketing et enfin, les schémas d'organisation de Système U¹³. C'est au sein de la Centrale Nationale que sont réalisées les

¹³ Engagement pour un développement durable. Système U, 2015.

négociations, les politiques des marques, la stratégie de fidélisation, etc. La Centrale Nationale donne au groupe une image d'unité et de cohérence.

Actuellement Système U et Auchan se sont rapprochés pour négocier en commun leurs achats avec les marques nationales. Pour l'année 2016, ni les PME ni les MDD sont concernés. Le projet d'un échange d'enseignes a été récemment arrêté dû aux problèmes internes. Les deux enseignes ont cependant lancé un nouveau projet pour 2017 afin de renforcer leurs achats.

B. La Coopérative U : un modèle de collaboration entre entrepreneurs indépendants

L'esprit d'entrepreneur est présent dans l'ADN de Système U. Les origines de l'enseigne remontent à 1894 avec l'association d'un groupe de commerçants de l'Ouest de la France qui forment une des premières sociétés d'achat en commun appelée « Le Pain Quotidien ». Le but des commerçants était de négocier en commun afin d'obtenir des meilleures conditions auprès des fournisseurs.

En 1929, les commerçants créent la marque UNICO sous laquelle ils vendent leurs produits. Le groupement prend plus tard le nom d'UNICO et devient en 1963 « la plus grande force française de détaillants alimentaires indépendants » (Engagement pour un développement durable, Système U, 2015).

Avec l'évolution des habitudes de consommation et l'apparition du commerce en libre-service, l'enseigne UNICO se restructure au fur et à mesure jusqu'à l'apparition du premier Super U. En 1983, Système U est créé afin d'amener l'enseigne vers une échelle nationale. Le « U » d'UNICO devient un symbole d'unité.

Même si l'enseigne a évolué à travers les années, elle ne perd pas ses valeurs de coopérative. Chaque associé est un patron de PME qui participe aux décisions de l'enseigne sans perdre son indépendance.

Les coopératives régionales ont chacune un Conseil d'Administration Régional conformé par des associés. Chaque coopérative va prendre des décisions en s'appuyant sur le Conseil d'Administration et les Comités stratégiques et opérationnels. L'actuel PDG de Système U Sud est Nicolas Bringer, nommé le 4 juin

2016 lors de l'Assemblée Générale annuelle de la coopérative. Au niveau national, tous les administrateurs des coopératives régionales se regroupent afin de former un Conseil d'Administration National présidé par Serge Papin.

De plus, le partage du métier est un point clé chez Système U. Les associés d'une ou plusieurs régions se réunissent de manière mensuelle afin d'échanger leurs connaissances et expériences à travers les Groupes d'Echanges et des Propositions aussi appelés GEP. Le but est de donner naissance à des nouvelles idées et projets afin de faire évoluer le groupement.

Enfin, le PDG de Système U, Serge Papin, est lui-même un entrepreneur. Avec une carrière de 40 ans chez Système U, il a commencé comme promoteur des ventes. Puis, il est devenu associé avec l'ouverture de son premier magasin. Aujourd'hui à la tête de Système U, il continue à maintenir une bonne relation avec les PME. En effet, il se manifeste toujours favorable pour la révision de la LME afin de baisser les tensions avec les agriculteurs et arrêter la destruction de valeur que la loi provoque. Il déclare que la loi a comme conséquence une relation déséquilibrée et pas forcément au profit de la grande distribution mais des industriels qui ont un grand pouvoir de négociation. Pour cela il suggère des systèmes de contractualisation tripartites avec la participation des distributeurs, industriels et producteurs agricoles¹⁴.

C. Les Magasins U

Système U possède 4 enseignes différenciées par leur surface de vente ainsi que par leur positionnement. Hyper U et Super U sont les enseignes positionnées sur le discount. La première a une surface de vente d'entre 4 000 et 12 000 m². En total il y a 68 magasins en France dont 14 appartiennent à la région Sud. Tous les magasins Hyper U occupent une surface de vente totale de 388 436 m². Concernant l'enseigne Super U, la surface de vente peut varier entre 1 000 et 3 500 m². Avec 763 magasins en France et une surface totale de vente de 1 842 099 m², Super U est considérée l'enseigne de

¹⁴ Crise agricole: Système U favorable à une révision de la Loi de Modernisation, AFP, 09 mars 2016. <http://www.terre-net.fr/actualite-agricole/economie-social/article/systeme-u-favorable-a-une-revision-de-la-loi-de-modernisation-de-l-economie-202-117799.html>. Repéré le 19/08/2016.

supermarché préférée des français selon l'enquête du groupe GFK réalisé en 2015¹⁵. De plus, elle représente 71,5% du chiffre d'affaires de Système U.

Quant à la proximité, Système U possède 3 enseignes : Marché U, U express et Utile. Le nombre de magasins sous l'enseigne Marché U est réduit avec seulement 6 magasins représentant 0,3% du chiffre d'affaires. Les magasins U Express possèdent une surface entre 300 et 500 m², représentant 8% du chiffre d'affaires de l'enseigne. Enfin, la dernière enseigne de proximité s'appelle Utile avec une surface de vente qui va de 150 jusqu'à 400m². Il y a un total de 403 magasins Utile en France, cependant, ceux-ci ne représentent que 1,9% du chiffre d'affaires du groupement.

Tableau 1: Données par enseigne (au 31/12/2015)

	HYPER U	SUPER U	MARCHE U	U express	Utile
Surface totale de vente des Magasins U (m²)	388 436	1 842 099	4 065	255 979	94 081
Surface moyenne par enseigne (m²)	5 712	2 414	678	785	233
Nombre de magasins	68	763	6	326	403
CA TTC par enseigne hors carburant (en % du CA total, année 2015)	18,3%	71,5%	0,3%	8,0%	1,9%

Source : Panorama chiffré 2016, Système U

¹⁵ Système U. Panorama chiffré 2016.

II. Les démarches de coopération de Système U vis-à-vis des PME

A. Les MDD chez Système U

Pour Système U, les MDD occupent une place très importante afin de se différencier des concurrents. En effet, l'enseigne possède plusieurs gammes qui permettent de mieux répondre aux attentes des consommateurs (Figure 3). Selon Kantar Worldpanel, en 2015, le poids en valeur des MDD U (PGC et FLS) a été de 34,5%, positionnant la marque en 3ème place précédée par la marque du groupe Casino et Intermarché. Actuellement, Système U compte avec 13 500 références dont plus de 5300 sont alimentaires.

Figure 3 : Les MDD de Système U



Source : Système U. Dossier de présentation « U de Drôme »

Nous pouvons notamment mentionner la gamme de produits « U saveurs » focalisée sur les produits de terroir fabriqués par environ 150 entreprises françaises. Cette gamme cherche préserver le savoir-faire du terroir sans laisser de côté l'aspect innovant. En total, il y a 417 références alimentaires dans cette gamme. Une autre gamme à mentionner est celle des produits U Bio. Cette gamme répond aux exigences des consommateurs préoccupés par la consommation de produits de qualité et respectueux de l'environnement.

Chez Système U, la création d'un nouveau produit U se déroule en 9 étapes :

- Etape 1 : Une étude client est demandée par le service marketing à un institut d'études afin d'analyser les achats des clients.

- Etape 2 : Elaboration de la feuille de route du produit ou gamme de produits. Celle-ci précise les objectifs du produit ou de la gamme. De plus, pendant cette étape, le cahier des charges est élaboré afin de définir la composition, la qualité et l'emballage du produit. Une fois que celui-ci est défini, il faut communiquer la création du produit à tous les collaborateurs.
- Etape 3 : Le chef du produit lance un appel d'offres afin de trouver un fournisseur pour créer le produit.
- Etape 4 : Analyse des réponses des fournisseurs. Pendant cette étape, le chef de produit, l'Ingénieur Qualité et l'Ingénieur Emballage vont organiser un panel de consommateurs afin de tester les produits. Les négociations de prix et les études de logistiques se déroulent aussi pendant cette étape.
- Etape 5 : Le produit est choisi par rapport à l'acceptation d'un comité de pilotage conformé par les collaborateurs de la centrale nationale, régionale et les patrons de magasins.
- Etape 6 : La création du packaging du produit par une agence de design en coordination avec le service packaging.
- Etape 7 : Le produit est fabriqué par le fournisseur et contrôlé avant son envoi en magasin.
- Etape 8 : Un plan de lancement du produit et de communication interne (collaborateurs de magasins) et externe (clients) est réalisé.
- Etape 9 : L'analyse de performance du produit afin de l'améliorer est réalisée.

Le processus de création des produits U ne cherche pas seulement la qualité mais aussi le soutien des producteurs français et la création d'emploi. En effet, pour l'élaboration de produits alimentaires, Système U possède des partenariats avec les producteurs de la filière agricole française en privilégiant les matières premières produites en France.

Grace à son ancrage local, Système U est toujours proche des PME et reconnaît le fort dynamisme apporté par celles-ci dans ses différentes gammes de produits. L'enseigne est prête à recevoir les patrons d'entreprise afin de les aider à surmonter les difficultés liées à la création du produit.

B. « U de » : Une démarche à faveur des PME

Les valeurs de Système U vont au-delà de son métier de distributeur. En effet, l'enseigne favorise les produits régionaux à travers une relation de partenariat avec les PME locales. Ce partenariat cherche la promotion de produits régionaux, ce qui permet aux Magasins U de participer dans le tissu économique et social local¹⁶.

Afin d'atteindre ce but, Système U a démarré une démarche appelée « U de... ». A travers cette démarche, certains produits sélectionnés peuvent profiter d'une valorisation des magasins U auprès des clients. Ceci signifie que les magasins U s'engagent à doter les PME de l'image et de la notoriété de l'enseigne U via la mise en place d'une Information sur Lieu de vente spécifique, des animations en magasins et la communication de cette démarche aux acteurs économiques locaux¹⁷.

En contrepartie, les PME doivent respecter certains critères. D'abord, leurs produits doivent être d'origine française et issus d'élevages ou de cultures locales et régionales. Ensuite, le site de production ou de transformation doit être localisé dans la région en question ou dans les départements limitrophes. Enfin, les fournisseurs doivent respecter le savoir-faire propre de la région ainsi que les critères de qualité et d'environnement demandés par Système U (Charte de partenariat de la démarche « U de »).

Le but de cette démarche est de permettre aux PME locales de vendre leurs produits dans les différents magasins en évitant les systèmes d'achat centralisés. En effet, la sélection des fournisseurs est faite par les associés des magasins puis elle est proposée à tous les Magasins U de la région concernée. Dans ce cadre, les PME n'ont pas seulement un moyen de mettre en avant leurs produits mais aussi d'étendre leur périmètre de diffusion de ceux-ci.

La démarche « U de » a aussi des impacts positifs auprès des clients. En achetant les produits sélectionnés ils contribuent au développement de l'économie locale. De plus, les clients ont la satisfaction de pouvoir soutenir l'emploi et la pérennité des PME locales. Toutes les actions décrites se résument dans le schéma suivant :

¹⁶ Guide de la mise en œuvre « U du Languedoc Roussillon » (Système U).

¹⁷ Charte de partenariat de la démarche « U de » (Système U).

Figure 4: Schéma de la démarche "U de"



Source : Système U. Dossier de présentation « U de Drôme »

Etant à la base un groupement de petits commerçants, le président de Système U, Serge Papin, établi que la proximité et l’ancrage local a toujours fait partie des piliers de Système U : « *Travailler avec les producteurs et industriels locaux, on le fait depuis toujours. Maintenant, on le dit, c'est toute la différence* ».

- **La mise en place de la démarche « U de »**

La démarche « U de » commence par la sélection des fournisseurs par les associés. Ceux-ci valident la liste de fournisseurs présélectionnés regroupant tant les fournisseurs référencés en Coopérative que les fournisseurs directs des magasins.

Cette démarche concerne les PME de dimension régionale mais aussi les TPE locales. De plus, la signature du partenariat n’oblige pas le fournisseur à distribuer à tous les magasins U. Egalement les magasins ne sont pas dans l’obligation de détenir toutes les références des fournisseurs sélectionnés.

L’étape suivante correspond à la création et validation d’un logo qui représente la région en question. Ce logo comporte 3 éléments : l’intitulé de la région ou le

département de la démarche, un pictogramme qui la représente (identité régionale) et un paysage qui illustre la zone d'appartenance (Figure 5).

Figure 5 : Logo « U de Languedoc Roussillon »



Source : Système U. Dossier de présentation « U de Drôme »

Avant la signature du partenariat, les associés doivent rencontrer le fournisseur afin d'exposer la démarche et expliquer les contraintes et les obligations de chaque partie. Les deux parties doivent se mettre d'accord pour définir un plan d'animation de produits, lister ceux qui seront balisés et choisir la date de la signature du partenariat. La charte de partenariat est commandée auprès du coordinateur de la centrale.

L'étape finale concerne la signature du partenariat et le lancement officiel de la démarche. Il est important de préciser que la démarche ne consiste pas à mettre le logo sur les produits mais à baliser ceux-ci dans le rayon.

Jusqu'au début de l'année 2016, Système U avait mis en place 8 démarches sur la zone Grand Sud regroupant environ 195 magasins U (Figure 6):

- U du Languedoc Roussillon : 104 fournisseurs et 34 magasins U
- U des Cévennes : 44 fournisseurs et 33 magasins U
- U d'Aveyron : 57 fournisseurs et 8 magasins U
- U du Sud-Ouest : 26 producteurs et 23 magasins U
- U de Corse : 44 fournisseurs et 33 magasins U
- U de Provence Alpes Côte d'Azur : 96 fournisseurs et 51 magasins U
- U d'Ardèche : 71 fournisseurs et 6 magasins U
- U du Sud-Ouest Midi Pyrénées : 74 fournisseurs et 29 magasins U

Figure 6: Démarche "U de" - Zone Grand Sud



Source : Système U

Le 11 juillet 2016, en présence de 51 producteurs régionaux et du Président de Système U, Serge Papin, l'enseigne a lancé sa 32^{ème} démarche au niveau national et sa 9^{ème} pour la région Sud : la démarche U de Drôme. Au travers de la charte signée, Système U et les fournisseurs régionaux contractualisent un partenariat sur la durée.

Grâce à cette démarche, les fournisseurs s'engagent à respecter les savoir-faire de la Drôme et les magasins s'engagent à les valoriser. U de Drôme concrétise une dynamique initiée par 8 magasins U en relation avec le tissu économique local.

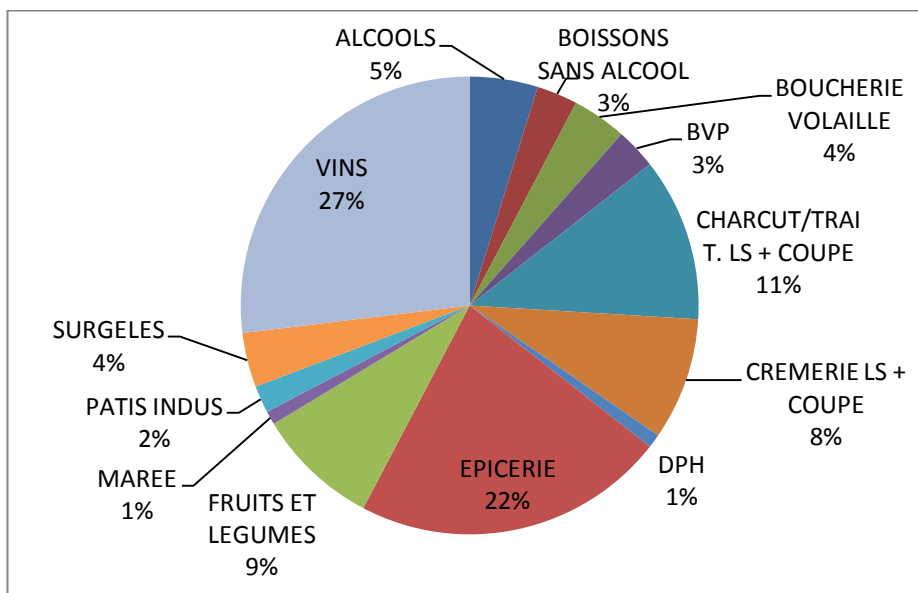
- ***La démarche U du Languedoc Roussillon : Un exemple d'application***

En 2012, la démarche U du Languedoc Roussillon a été mise en place. Cette démarche regroupe 104 fournisseurs de la région dont 55% ont un référencement en centrale et 45% un référencement direct.

Les fournisseurs ayant signé cette démarche appartiennent principalement au rayon Vins (27%) et au rayon Epicerie (22%). Ce sont deux secteurs où le caractère « artisanal » est très important. En revanche, les fournisseurs du rayon DPH (droguerie,

parfumerie et hygiène) ont une participation très faible car ce secteur est dominé par les grandes marques (Graphique 6).

Graphique 6 : Fournisseurs par rayon - U du Languedoc Roussillon



Source : Système U. Fournisseurs ayant signé la charte de Partenariat. « U du Languedoc Roussillon »

Parmi les PME qui font partie de la démarche « U du Languedoc Roussillon », on peut citer la société des « Fromagers de Lozère » à Chastel Nouvel avec 32 références incluses dans la démarche. Avant de signer le partenariat, l'entreprise était proche de la faillite et ne comptait que 4 salariés. En 2012, la société décide de s'engager dans la démarche « U du Languedoc Roussillon », puis en 2013, dans la démarche « U des Cévennes ». Aujourd'hui, Jean-Pierre Julien, gérant de la société, est fier de pouvoir employer 11 salariés et d'être présent dans 10 magasins U.

Un autre exemple est l'entreprise de glaces artisanales « La Belle Aude ». Créée par des licenciés, la société vise à valoriser le savoir-faire du territoire et à maintenir l'emploi. Grâce à la démarche « U de », l'entreprise a élargi son champ de distribution vers 6 départements. Pour Christophe Barbier, président de l'entreprise, « *recréer des richesses au bénéfice des territoires de production* »¹⁸ représente l'énergie de l'entreprise.

¹⁸ Publi-redactionnel, Système U, 22/06/2016.

C. Le partenariat Système U/FEEF

La FEEF est un club de dirigeants qui représente plus de 600 entreprises indépendantes (TPE, PME et ETI) auprès des enseignes de la grande distribution et de la RHF (Restauration hors foyer).

Afin de faire face aux rapports de force déséquilibrés et de reconnaître les spécificités des petites structures, Système U a signé une charte d'engagement avec la FEEF. A travers ce partenariat, l'enseigne U cherche la création des relations favorables avec les PME adhérents de la FEEF qui fournissent les magasins U.

Ce partenariat se traduit par différentes actions qui concernent les relations en amont et en aval des négociations commerciales. Dans ce cadre, Système U s'engage à terminer la période de négociation avec les PME avant le 31 décembre afin de leur donner une plus large visibilité pour l'année suivante.

De même, Système U s'engage à soutenir la trésorerie des PME et à prendre en compte les spécificités de celles-ci en ce qui concerne le traitement des pénalités sur facture ainsi que la hausse du prix des matières premières dans les tarifs d'achat.

De plus, les PME adhérentes peuvent avoir à leur disposition des informations du marché en demandant des statistiques de vente ou en rencontrant les interlocuteurs de Système U. Un intermédiaire clé dans cette démarche est le Monsieur PME de Système U.

La charte d'engagement prend aussi en compte les investissements faits dans des actifs spécifiques réalisés par les PME dans le cadre de la fabrication des MDD. De ce fait, le partenariat établit la possibilité des accords pluriannuels avec Système U. De plus, en étant adhérent de la FEEF, le partenariat crée un accès plus facile aux appels d'offre MDD ou à la rencontre des représentants du groupement U pour ceux qui ne sont pas encore référencés.

Enfin, le partenariat ne comprend pas seulement des actions internes mais aussi des actions externes par la mise en place d'un tract qui puisse communiquer l'engagement auprès des consommateurs en mettant en avant les produits des PME qui font partie du partenariat.

III. Le salon régional : Une opportunité de tester les relations entre Système U et les PME

A. Le Salon U Sud

Tous les ans au mois de juin, les différentes centrales de Système U organisent un salon professionnel destiné aux magasins U. Ce salon met en avant les produits de fin d'année des rayons de l'Épicerie et du DPH ainsi que les produits de la foire aux vins de septembre.

Le salon représente une opportunité pour les associés de rencontrer les fournisseurs. Ceci ne permet pas seulement d'avoir des informations complémentaires sur les produits mais aussi de les déguster, d'en découvrir des nouveaux et d'avoir de nouvelles idées de présentation commerciale afin d'animer les rayons. Les associés peuvent profiter aussi des taux promo spécifiques au salon et commander directement sur place afin de préparer les fêtes d'année.

En plus de la rencontre des fournisseurs, les associés peuvent également rencontrer les collaborateurs de la Centrale et des collègues d'autres magasins afin de partager leurs anecdotes et des bonnes pratiques.

Les centrales d'achat ont le rôle d'intermédiaire entre les magasins et les fournisseurs et sont en charge de l'organisation de l'évènement. La centrale de Système U Sud à Vendargues réalise le salon à Béziers. Bien que certaines marques nationales doivent être présentes, la centrale favorise aussi les produits de la région Sud.

Nous avons vu que pour la grande distribution, un des intérêts de travailler avec les PME est la différenciation de l'enseigne. En effet, les salons régionaux se différencient les uns des autres grâce aux PME locales qui enrichissent l'offre de produits.

L'organisation du salon est une tâche qui se déroule en plusieurs étapes, commençant par le contact avec les différents prestataires qui interviendront tout au long de l'évènement. Ensuite, les associés sont informés afin de prévoir le personnel qui sera présent les jours du salon et de programmer leur déplacement.

Puis, les managers de catégorie contactent les fournisseurs de chaque filière (Épicerie, DPH et Liquides) et se mettent d'accord avec eux par rapport aux taux promo du salon.

Certaines propositions des fournisseurs ne sont applicables qu'à partir de certains colis commandés.

A différence des secteurs de l'épicerie et le DPH, concentrés sur les chocolats et les coffrets de fin d'année, le secteur Vin présente la sélection des produits de la foire aux vins. Pour cela, le manager des vins et liquides attend la sélection de la centrale nationale qui définit les produits dans le tract, puis il retravaille cette liste en ajoutant les produits régionaux dans les encarts spécifiques à chaque région.

La foire aux vins représente 10% du CA de vins annuel. C'est l'activité la plus importante sur le rayon « Liquides ». La sélection des produits est effectuée par des commissions de dégustation régionale dans les vignobles suite à un appel d'offre.

Vu la quantité de produits de la foire aux vins, tous les fournisseurs ne peuvent pas être présents au salon. Le manager de catégorie choisit les fournisseurs par rapport à la diversité de la gamme des produits. De plus, une grande partie des produits présentés n'appartient pas à la gamme permanente, ce sont des produits de découverte. La centrale fait appel à un sommelier-conseil pour donner un avis d'expert aux associés ou aux chefs de rayon. Pour cela, le salon devient une étape incontournable afin de déguster les nouveaux produits qui seront en tract pendant la Foire aux vins ainsi que les offres complémentaires.

Les fournisseurs de vin sont pour la plupart des petites structures qui ne possèdent pas de personnel commercial pour assister au salon. Dans ce cas, c'est le patron lui-même qui présente ses produits aux associés des magasins. D'autres PME adhèrent aux entreprises de négoce qui prennent en charge la distribution des produits.

Dans le salon U Sud, toutes les régions de la foire aux vins sont présentées en mettant en avant les vins des appellations de la région Languedoc Roussillon. Le directeur commercial de la Cave Coopérative de Cascastel située dans le département de l'Aude, considère que le vin du Languedoc Roussillon se développe de manière assez importante dans les magasins U. De plus, les vignobles de Bordeaux sont aussi très importants pendant la foire aux vins, représentant à peu près 36% du CA de l'opération.

La Foire aux vins est aussi l'opportunité de mettre en avant les produits de la gamme du « Club des Vins et Terroirs » de Système U aussi appelé CVT. Ceci est une sélection

des vins et champagnes qui portent une collerette spéciale (figure 7) afin de distinguer les bouteilles qui ont été sélectionnées par les magasins U.

Figure 7 : Collerette CVT



Source : Système U

L'ancien Manager de vins de la centrale Sud, Didier Simoniti, établit que le CVT va au-delà d'une sélection de produits. En effet, Système U s'engage à orienter les vigneron vers les tendances du marché afin d'adapter leurs gammes. M. Simoniti reconnaît les difficultés des PME pour rentrer dans la grande distribution, surtout pour les vigneron car le marché est assez mature. C'est pour cela qu'ils sont toujours en veille pour adapter l'offre des produits aux goûts des consommateurs. Par exemple, en ce qui concerne le vin, M. Simoniti établit que le consommateur d'aujourd'hui favorise les goûts fruités plutôt que les vins boisés.

Un autre aspect important du CVT sont les animations réalisées en magasin afin de développer le CA de ces produits. Par exemple, en mars 2016, une animation a été lancée en proposant 10% de remise sur le montant acheté de vins et champagnes du CVT pour tous ceux qui avaient la carte du magasin. De ce fait, tant le label CVT que le programme de la carte de fidélité sont animés.

Parallèlement, lors d'un concours d'innovation organisé par la FEEF, les produits des PME vainqueurs ont été présentés au salon (Figure 8). Ce concours, ouvert à tous les adhérents de la FEEF, permettait de gagner un référencement annuel chez Système U et un tract en novembre afin de présenter leurs produits. Les entreprises gagnantes du concours ont été les suivantes :

- **Épicerie Sucrée**
Société Mister Cooke's Kitchen: Chips Strips
- **Épicerie Salée**
Société Sabarot Wasner : Polenta à trancher.
- **Frais non laitier**
Société Parmentine: Parmentine's Cup (pommes de terre à cuire au microondes)
- **Frais Laitier**
Société Partyfizz : The Coconut Collaborative (dessert végétal)
- **DPH**
Société Bloomup : Energie Fruit Camomille (Shampooing)
- **Liquides**
Société Brasserie de Vezelay : Bière bio sans gluten
- **Non Alimentaire**
Société Citizen Fire : Allumes-bûches (Faites à partir de marc de café)

Figure 8 : Les produits FEEF au salon U Sud



Bien qu'un des objectifs principaux du salon est de stimuler les commandes des produits de la centrale, il vise aussi à tisser des relations entre les associés et les fournisseurs afin de bénéficier aux deux parties. Le salon est sans doute un moment de partage, de découverte et de cohésion d'équipes.

B. Méthodologie

Afin de tester les relations de coopération de Système U ainsi que le niveau de contribution du salon vis-à-vis des PME, un sondage a été effectué auprès des PME exposantes.

En total 150 entreprises ont participé au salon dont 55 appartiennent à la filière Vin, 39 au DPH, 46 à l'épicerie et 10 aux liquides hors vin et champagne. Parmi le total d'entreprises, 58 sont des PME (48 de la filière Vin et 10 de la filière épicerie). Les entreprises de la filière DPH et Liquides étaient de grande taille, raison pour laquelle elles n'ont pas participé à cette étude.

Des questionnaires ont été distribués de manière aléatoire aux fournisseurs de vins. En total, 42 entreprises viticoles ont accepté de répondre au questionnaire, parmi lesquelles 37 ont été des PME. Vu le nombre réduit des PME dans la filière épicerie, celles-ci ont été identifiées avant de distribuer le questionnaire. D'un total de 10 PME de l'épicerie sucrée et salée, 8 ont accepté de répondre.

Pour résumer, d'un total de 58 PME exposantes tant de la filière vin que de la filière épicerie, 45 ont accepté de répondre au questionnaire. Parmi celles-ci, 31% étaient des entreprises ayant entre 0 et 9 salariés alors que 69% étaient des PME ayant entre 10 et 249 salariés (Tableau 2). Les représentants des PME qui ont participé à ce sondage étaient des patrons d'entreprise et des commerciaux.

Tableau 2 : Nombre de PME interrogées en fonction de leurs effectifs

Effectifs de la société	Nombre d'entreprises	Pourcentage
0-9	14	31%
10-249	31	69%
Total	45	100%

Le questionnaire consistait en 7 questions fermées à plusieurs modalités de réponse (Boulan, 2015). Une question de ciblage a été posée au début du questionnaire afin d'identifier les réponses des TPE et PME. Le seul critère de ciblage utilisé a été le nombre d'effectifs de l'entreprise divisé en 3 intervalles : de 0 à 9 pour les TPE, de 10 à 249 pour les PME et 250 et plus pour les grandes entreprises.

Ensuite, nous voulions étudier la perception des fournisseurs par rapport au degré de bénéfices apportés par le salon. Pour cela, une question avec une échelle ordinale de réponses a été posée (Boulan, 2015) : « Considérez-vous que ce salon soit globalement bénéfique pour votre société ? ». Les fournisseurs pouvaient choisir une des options suivantes : « Pas du tout bénéfique », « plutôt pas bénéfique », « moyennement bénéfique », « plutôt bénéfique » et « très bénéfique ».

Puis, la question suivante portait sur la nature des bénéfices du salon. L'échelle de réponses utilisée était de type nominal (Boulan, 2015) ayant comme choix entre les bénéfices de « notoriété », « relationnels », « financiers » ou « autres ». Plusieurs réponses étaient acceptées.

Les deux questions suivantes étaient liées aux partenariats des PME avec Système U. Nous voulions savoir combien des PME présentes au salon étaient engagées à la démarche « U de » ou au partenariat avec la FEEF. Cette question avait une échelle de réponses de type nominal et plusieurs réponses étaient possibles. Dans le cas où les fournisseurs étaient engagés à un autre partenariat différent aux deux démarches mentionnées ci-dessus, ils pouvaient cocher l'option « Autres ».

Tous les fournisseurs qui avaient un partenariat avec Système U devaient répondre à la question suivante : « Si un partenariat existe, contribue-t-il à la croissance de votre entreprise ? ». Les fournisseurs avaient un choix de réponses de type ordinal : « Pas d'avantage », « avantage léger », « fort avantage », « très fort avantage ». Les fournisseurs qui n'avaient pas de partenariats ne répondaient pas à cette question.

L'avant dernière question avait l'intention d'évaluer la perception globale des fournisseurs par rapport au degré de contribution de Système U à la différenciation de chaque entreprise. Pour cette question, l'échelle de réponses était de type ordinal : « Ne contribue pas », « Ne contribue plutôt pas », « Contribue moyennement », « Contribue plutôt bien », « Contribue beaucoup ».

Enfin, la dernière question posée voulait identifier les principales difficultés rencontrées par les PME au sein de la grande distribution. Pour cela, l'échelle de réponses était de type nominal avec les options suivantes : « Capacité de production insuffisante », « Incapacité de respecter les délais de livraison », « Impossibilité de faire des promotions », « Rencontre des difficultés pour être référencé » ou « Aucune difficulté ». Plusieurs réponses ont été acceptées.

Vu que les questions 3, 4 et 7 du questionnaire (voir annexe) acceptaient plusieurs réponses, nous les avons séparées afin de simplifier le traitement de données. De cette manière chaque réponse occupe une colonne différente ayant la valeur « 0 » si elle n'a pas été choisie et la valeur « 1 » si elle a été choisie. Comme résultat nous avons le pourcentage du total de réponses et le pourcentage du total de PME interrogées.

C. Résultats et Recommandations

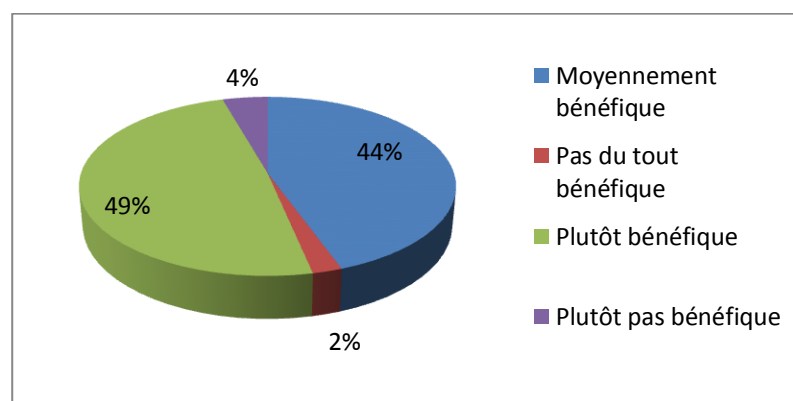
1. Résultats du sondage

Les réponses des PME exposantes du salon nous ont permis d'analyser comment Système U crée des relations de coopération avec les PME et comment l'entreprise contribue à leur développement.

Nous avons présenté dans un premier temps les objectifs et avantages du salon professionnel de Système U. Nous voulions connaître, à travers le sondage, les motivations des fournisseurs pour assister au salon et le degré de bénéfice que celui-ci leur apporte.

En effet, 49% du total d'entreprises considèrent que le salon est plutôt bénéfique pour leur société tandis que 44% considèrent que celui-ci est moyennement bénéfique (Graphique 7). Seulement 4% de PME pensent que le salon n'est plutôt pas bénéfique et 2% considèrent que le salon n'apporte aucun bénéfice pour leur société.

Graphique 7 : Considérez-vous que ce salon soit globalement bénéfique pour votre société ?



Les fournisseurs qui ne perçoivent pas le salon comme bénéfique considèrent que le nombre d'associés ou de chefs de rayon était très limité cette année, raison pour laquelle ils n'ont pas réussi à avoir de commandes.

Concernant la nature des bénéfices apportés par le salon, 91% des PME enquêtées qualifient ces bénéfices comme relationnels (Tableau 3). De plus, 38% pensent que les bénéfices apportés contribuent à leur notoriété alors que seulement 7% ont précisé que le salon a un bénéfice financier. Les bénéfices de notoriété, relationnels et financiers correspondent au 27%, 66% et 5% du total de réponses respectivement.

Tableau 3 : Natures des bénéfices apportés par le salon

	Réponses		Pourcentage de cas
	Nombre	Pourcentage	
Notoriété	17	27%	38%
Relationnels	41	66%	91%
Financiers	3	5%	7%
Autre: Aucun bénéfice	1	2%	2%
Total	62	100%	138%

Par ailleurs, 62% des PME ont trouvé des bénéfices d'une seule nature, 33% ont trouvé des bénéfices de deux natures et 2% des bénéfices de trois natures. En revanche, 2% des PME n'ont trouvé aucun bénéfice (Tableau 4).

Tableau 4 : Nombre de bénéfices apportés

	Nombre	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Un bénéfice	28	62%	62%
Deux Bénéfices	15	33%	96%
Trois Bénéfices	1	2%	98%
Autre: Aucun bénéfice	1	2%	100%
Total	45	100%	

Malgré le fait que les fournisseurs n'ont pas reçu un grand nombre de commandes, le salon leur a permis d'avoir des contacts afin de tisser des relations futures. Par exemple, le propriétaire de la maison de Champagne Eric Maître, avait partagé son expérience en disant que grâce au salon il avait pu obtenir plusieurs contacts clés des

magasins afin d'avoir des entretiens et de présenter d'autres produits qui ne sont pas dans l'offre permanente.

Ensuite, l'intérêt de notre sondage repose sur les partenariats que Système U possède avec les PME. En effet, 24% des PME interrogées sont engagées à la démarche « U de », 31% sont des PME engagés au partenariat Système U/FEEF et 18% sont engagées dans d'autres partenariats (Tableau 5). Parmi ces derniers on trouve le partenariat dans le cadre du CVT. En revanche, 36% des PME n'étaient pas engagées à aucun partenariat.

Tableau 5 : Pourcentage des PME engagées dans un partenariat avec système U

	Réponses		Pourcentage de cas	Pourcentage cumulé
	Nombre	Pourcentage		
Aucun	16	33%	36%	36%
Démarche "U de"	11	22%	24%	60%
Accord Système U / FEEF	14	29%	31%	91%
Autres : CVT	8	16%	18%	109%
Total	49	100%	109%	

En analysant le nombre de partenariats par PME on trouve que 56% sont engagée dans un seul partenariat et 9% sont engagés dans deux partenariats (Tableau 6). Cela veut dire que 64% des PME sont engagés à un ou plusieurs partenariats alors que 36% ne sont engagés à aucun partenariat.

Tableau 6 : Nombre de partenariats par PME

	Nombre de réponses	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Un partenariat	25	56%	56%
Deux partenariats	4	9%	64%
Aucun partenariat	16	36%	100%
Total	45	100%	

De plus, parmi les 29 PME qui sont engagées dans un partenariat avec Système U, 48% entreprises considèrent que le partenariat apporte un avantage léger à leur croissance alors que 52% pensent que l'avantage est fort (Tableau 7). Cela veut dire que toutes

les entreprises interrogées qui ont des partenariats avec Système U considèrent que ceux-ci sont avantageux. Aucune PME n'a renseigné que les partenariats n'apportent pas d'avantages.

Tableau 7 : Degré d'avantage apporté par les partenariats entre les PME et Système U

	Nombre de réponses	Pourcentage de réponses
Avantage léger	14	48%
Fort avantage	15	52%
Total	29	100%

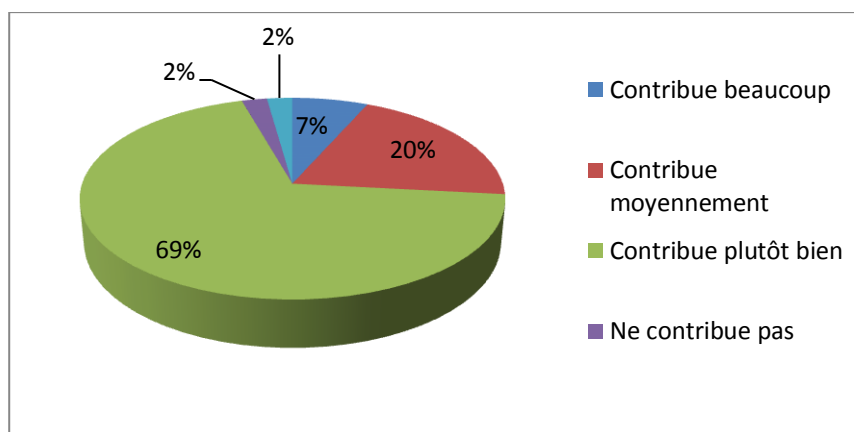
Si on analyse le degré d'avantage par rapport à chaque partenariat, on trouve que 55% des PME étant engagées dans la démarche « U de » pensent que celle-ci apporte un fort avantage alors que 45% pensent que l'avantage est léger (Tableau 8). Concernant l'accord Système U/FEEF, 36% considèrent que l'avantage apporté est fort tandis que 64% pensent qu'il est léger. Enfin, un pourcentage important d'entreprises faisant partie du CVT pensent que l'avantage apporté par ce partenariat est fort.

Tableau 8 : Degré d'avantage par type de partenariat

	Avantage léger	Fort avantage	Total
Démarche "U de"	45%	55%	100%
Accord Système U/FEEF	64%	36%	100%
CVT	25%	75%	100%

Puis, nous avons interrogé les PME par rapport à la contribution de Système U à la différenciation de leur entreprise. En effet, 69% des PME considèrent que l'enseigne contribue plutôt bien à sa différenciation (Graphique 8). Un pourcentage réduit (7%) a signalé que l'entreprise contribue beaucoup alors que 20% pensent que l'entreprise contribue moyennement.

Graphique 8 : Globalement, Système U contribue-t-il positivement à la différenciation de votre enseigne ?



Cette différenciation est faite surtout à travers des tracts et encarts ou au travers des animations faites en magasin. De même, les logos de la démarche « U de » ou la collerette des produits de la gamme CVT permettent de différencier les produits auprès des consommateurs. De plus, Système U réalise des campagnes de presse, par exemple grâce aux annonces et publi-rédactionnels dans les différents journaux ou à l'aide de spots radio et films publicitaires.

Enfin, sachant que le secteur de la grande distribution est très compétitif, nous voulions analyser les principales difficultés des PME dans ce secteur. En effet, 60% des entreprises interrogées ont signalé qu'elles rencontrent des difficultés de référencement au sein de la grande distribution (Tableau 9). Pour une PME, entrer dans ce secteur n'est pas facile. Il ne suffit pas d'avoir un bon produit, il faut évaluer quel pourcentage du chiffre d'affaires représente ce produit dans le rayon. Pour cela, des tests au rayon sont faits afin d'évaluer sa rentabilité. Le manager de catégorie analyse si la performance de ce produit est assez importante afin de proposer un référencement au fournisseur.

De plus, 18% du total des PME interrogées manifestent avoir une capacité de production insuffisante. Par ailleurs, 16% des PME interrogées possèdent des difficultés pour faire des promotions. Seulement 4% rencontrent des difficultés liées aux délais de livraison alors que 20% ne rencontrent aucune difficulté.

Tableau 9 : Difficultés des PME au sein de la grande distribution

	Réponses		Pourcentage de cas
	Nombre	Pourcentage	
Rencontre des difficultés pour être référencé	27	51%	60%
Capacité de production insuffisante	8	15%	18%
Incapacité de respecter les délais de livraison	2	4%	4%
Impossibilité de faire des promotions	7	13%	16%
Aucune	9	17%	20%
Total	53	100%	118%

Ces résultats nous montrent que 62% des PME manifestent avoir au moins une difficulté dans la grande distribution alors que 18% présentent plus d'une difficulté (Tableau 9).

Tableau 10 : Nombre de difficultés par PME

	Nombre	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Une difficulté	28	62%	62%
Deux difficultés	8	18%	80%
Aucune difficulté	9	20%	100%
Total	45	100%	

2. Recommandations

Ces résultats font ressortir que Système U met en place plusieurs démarches afin de maintenir des relations plus équilibrées avec les petites structures. Ces démarches peuvent être formalisées à travers la signature d'une charte ou se manifester par d'autres manières comme par exemple le salon professionnel.

Les fournisseurs participants reconnaissent l'impact positif du salon en signalant des bénéfices par la plupart du type relationnel. Cependant, pour plusieurs PME, ce facteur n'est pas suffisant dû aux investissements faits pour participer au salon. En effet, chaque participation implique un tarif à payer, des frais de déplacement et le fait de réaliser des promotions ou des animations.

Dans ce cadre, les PME ont besoin aussi des bénéfices en termes de CA afin de pouvoir justifier leur participation. Cette année, un des principaux inconvénients trouvés était une baisse dans la participation des magasins U, ce qui a affecté le montant des commandes faites aux fournisseurs.

Même si les magasins participant à l'évènement sont communiqués à l'avance, certains associés ne sont pas conscients des bénéfices apportés par le salon. Plusieurs d'entre eux ont manifesté qu'un tel évènement entraîne un coût trop élevé en termes des frais de déplacement. Cependant, ils ne tiennent pas en compte les bénéfices réels apportés par ce salon.

Pour les années suivantes, afin d'améliorer la participation des associés nous recommandons de mettre en avant les bénéfices du salon en termes de CA. A travers l'historique de commandes, les magasins peuvent recevoir un tableau avec les quantités commandées l'année précédente pour les opérations de fin d'année ainsi que le gain qu'ils auraient pu obtenir grâce aux taux promo du salon.

Parallèlement, les résultats nous montrent que la plupart des PME ont des difficultés de référencement au sein de la grande distribution. Nous recommandons de privilégier les partenariats qui permettent aux PME de faire connaître leurs produits auprès des acteurs de la grande distribution.

Par exemple, Carrefour a une initiative appelée l'Innbox ouverte aux PME indépendantes, étant ou non fournisseurs du groupe¹⁹. L'objectif de cette initiative est la découverte des produits innovants créés par les PME. Pour participer, les PME doivent envoyer leur dossier afin que le jury puisse étudier leur projet. Puis, les sélectionnés se voient attribuer un garant marchandise et écrivent ensemble la feuille de route du partenariat. Ensuite, ils sont conseillés par des experts en termes de qualité, packaging, etc. Enfin, le produit est présenté au jury et une fois validé, il est testé en magasin pendant un an. De cette manière, les PME ont l'opportunité de développer leur projet d'innovation et de se faire connaître auprès des distributeurs.

Une autre initiative que Système U pourrait suivre est celle appliquée par le groupe Casino. Elle consiste à créer une plateforme permettant les PME non référencées de transmettre leurs propositions d'une manière plus facile. Ces propositions sont traitées afin de déterminer si elles sont utiles pour le groupe. Toutes les propositions doivent être suivies en donnant une réponse négative en cas de refus. Si la proposition intéresse le groupe, la PME sera contactée afin qu'elle puisse présenter sa société et leurs produits²⁰.

De plus, nous avons vu que le partenariat avec la FEEF est une manière de faciliter le référencement des PME, par exemple à travers le concours d'innovation mentionné auparavant. De ce fait, une recommandation est de privilégier les partenariats avec les associations des PME qui ont le rôle de facilitateur entre les petites structures et la grande distribution. En effet, les PME qui ne sont pas référencées chez Système U pourront présenter leurs produits pendant les différentes activités organisées par l'association dans le cadre de l'engagement. Cela permet aussi une gestion plus simple et efficace du partenariat tant pour les PME que pour Système U en réduisant le nombre d'interlocuteurs et des démarches.

Enfin, vu le rapprochement de Système U et Auchan en termes d'achats, nous recommandons de ne pas perdre de vue les petites sociétés. Bien qu'actuellement les marques des PME et les MDD ne soient pas concernés dans les négociations entre Système U et Auchan, les modalités de négociation pour les années suivantes n'ont pas encore été définies. Les différents acteurs des centrales doivent prendre en compte en

¹⁹Des outils pour les petites entreprises innovantes!
<http://www.carrefour.fr/notre-soutien-aux-pme>, Répéré le 20/08/2016.

²⁰ Bonnes Pratiques Innovation. <http://docplayer.fr/2221150-Bonnes-pratiques-innovation.html>, Répéré le 16/08/2016.

tout moment la vulnérabilité des PME et les conséquences qu'elles pourraient subir si les négociations sont faites dans le cadre du rapprochement des deux distributeurs.

Conclusion Chapitre 2 :

En prenant comme exemple le cas de l'entreprise Système U, nous avons montré qu'elle met en place différentes démarches afin de contribuer au développement des PME.

Grâce à l'organisation du salon régional, nous avons pu rencontrer plusieurs PME dans le but de mesurer le degré de contribution des partenariats de Système U. Les résultats montrent que les entreprises engagées dans ces partenariats en tirent un avantage.

Nous avons recommandé de privilégier les partenariats qui permettent de donner une voie plus facile au processus de référencement. Concernant le salon régional, notre suggestion est de se concentrer sur l'augmentation du flux de participants afin d'incrémenter les bénéfices financiers. Enfin, nous avons rappelé de veiller à ne pas léser les PME lors des négociations commerciales.

Conclusion

Cette étude avait comme principal objectif de montrer comment la grande distribution noue des relations de coopération avec les PME et comment elle contribue à leur développement. Nous avons vu les différentes démarches appliquées par Système U afin de travailler avec les PME.

D'abord, nous avons mis en lumière le fait que Système U soutient la création d'emploi et le développement local grâce à la fabrication des MDD par les entreprises locales. Ensuite, Système U est engagée dans une démarche de promotion des produits régionaux à travers le partenariat « U de ». Enfin, Système U a signé une charte de partenariat avec la FEEF afin de maintenir des relations commerciales favorables et assurer une meilleure visibilité pour les PME d'une année sur l'autre.

Lors de l'organisation d'un salon professionnel, un sondage a été réalisé afin de recueillir directement le ressenti des PME vis-à-vis des différentes démarches et partenariats avec Système U. Les résultats montrent que la plupart des PME interrogées étaient engagées dans un partenariat avec l'enseigne U. En effet, toutes les entreprises perçoivent un certain degré d'avantage apporté par ces partenariats.

De plus, nous avons vu que Système U contribue positivement à la différenciation des PME. Les partenariats, la sélection des produits par les magasins, les logos, les animations, etc. permettent de faire remarquer les PME auprès des consommateurs.

Cette recherche nous a permis aussi d'étudier les difficultés auxquelles les PME doivent faire face dans le secteur de la grande distribution. La plupart des PME interrogées ont manifesté avoir des difficultés de référencement. De ce fait, l'enseigne U pourra favoriser les partenariats qui facilitent le référencement des PME.

Par ailleurs, notre recherche montre que Système U promue les bonnes relations entre les représentants des magasins et les fournisseurs à travers des salons régionaux. Grâce aux produits du terroir fabriqués par les PME, l'offre de produits du salon varie d'une région à l'autre.

Selon les résultats de notre sondage, la plupart des PME perçoivent le salon comme bénéfique pour leur société surtout grâce aux relations qui se forment lors du salon. Ayant montré ce

résultat, la centrale régionale Sud pourra déterminer d'autres initiatives afin de développer aussi les bénéfices financiers.

Notre recherche présente cependant certaines limites. En effet, il aurait été préférable de recueillir davantage de questionnaires afin de renforcer les tendances dégagés par les résultats obtenus. Le salon, n'accueillant qu'un nombre limité d'exposants n'a pas permis de démarcher plus de PME.

Une autre limite trouvée concerne le temps. Dû aux autres responsabilités liées à l'organisation du salon, le temps dédié à la distribution des questionnaires n'était pas suffisant afin d'aborder tous les fournisseurs. De même, plusieurs d'entre eux ne se trouvaient pas dans leurs stands au moment de la distribution. D'autres fournisseurs n'ont pas accepté de répondre au questionnaire.

Malgré les limites exposées, notre recherche nous pousse à étudier les contributions des partenariats non seulement en termes de perception mais aussi en termes de CA en analysant les performances des produits qui font partie des partenariats.

Nous pouvons aussi étudier comment les partenariats avec les PME sont perçus par les consommateurs. Cela nous permettra de déterminer si les consommateurs prennent en compte le développement des PME locales au moment d'acheter leurs produits dans un magasin.

De plus, ce travail nous invite à explorer l'univers des MDD fabriqués par des PME. A travers une étude plus détaillée nous pouvons déterminer comment les PME se développent au sein de la grande distribution dans le cadre de la fabrication des MDD. Mais également, cela peut nous montrer comment la grande distribution parvient à dynamiser son assortiment grâce aux MDD fabriquées par des PME.

Bibliographie

- Allain. M-L, Chambolle. C. (2003). « Les relations entre la grande distribution et ses fournisseurs: bilan et limites de trente ans de régulation ». *Revue française d'économie*, Vol. 17, n° 4, p. 169-212.
- Arnaud B., Hanne H. (2014). , « Panorama de la grande distribution alimentaire en France » note DGCCRF Eco, n° 25, février 2014.
- BOISSINOT A., (2008). « Le management des prestataires : vers une approche personnalisée de la relation ? », XVIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Nice Sofia Antipolis
- Borsenberger C., Doisy N. (2006). « Les relations commerciales entre fournisseurs et distributeurs », *Economie & prévision* 4/2006 (n° 175-176), p. 189-195
- Boulan, H. (2015). *Le questionnaire d'enquête: Les clés d'une étude marketing ou d'opinion réussie*. Paris: Dunod.
- Boutin,X.et G.Guerrero (2008), « Loi Galland et prix à la consommation », Note de Conjoncture, juin 2008, INSEE.
- Breton, P. (2004). *Les Marques de Distributeurs: Les MDD ne sont pas que des copies!* Paris: Dunod.
- Brulhart, F., Favoreu, C. (2006), « Le lien contrôle-confiance performance dans les relations de partenariat logistique inter firmes », *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 9, n° 5, mars 2006, p. 59 – 96.
- Demeure, C. (2008). *Marketing (6^e Edition)*. Paris : Dunod.
- Deschamps, E., & Meritet, S. (2000). *L'intégration verticale*. Dans J.M. Chevalier, *L'économie industrielle des stratégies d'entreprises (2ème Edition)*. Paris: Montchrestien.
- Dietsch, M. (2007). *L'équilibre des relations fournisseurs-distributeurs Le cas des marchés de produits de grande consommation. Rapport pour la Commission d'Examen des Pratiques Commerciales*. Paris.
- Dioux, & Dupuis. (2005). *La Distribution: Stratégies des groupes et marketing des enseignes*. Paris: Pearson Education.
- Dioux, J. (2003). *Vendre à la Grande Distribution: Guide interprofessionnelle en 7 étapes interactives*. Paris: Dunod: Ed. RIA.
- Filser, M. (2012). *La distribution. Organisation et stratégie. (2^{ème} Edition)*. Paris : EMS Editions
- France. Direction générale de l'industrie, des technologies de l'information et des postes (2000). *Le marketing, outil stratégique des PME face à la grande distribution*. Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, Direction générale de l'industrie, des technologies de l'information et des postes.
- Ghertman Michel (2006). « Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction », *Revue française de gestion* 1/2006 (n° 160), p. 191-213
- Godechot, O. (2006). *Hold-up en finance. Les conditions de possibilité des bonus élevés*. *Revue française de sociologie*, 47-2, 341-371.
- Dupuis Jean-Claude (2008). « De la nécessité de distinguer identité et légitimité de l'entreprise », *La Revue des Sciences de Gestion* 3/2008 (n°231-232) , p. 169-170

- Kotler, P., Keller, K., Manceau, (2012). Marketing Management. (14^e Edition). Paris : Pearson France
- Messeghem, K. (2006). « Relations entre PME et grande distribution : de la dépendance à la recherche de légitimité », dans : *La stratégie dans tous ses états*, coord. Par Fourcade, Paché, Pérez, Editions EMS, Paris, p. 289-300.
- Messeghem K. (2005). « Les distributeurs en quête de légitimité : le cas des accords de coopération avec les PME », *Décision Marketing*, No. 39, p. 57-66.
- Messeghem K. (2003). « Analyse stratégique des relations entre PME et grande distribution », XII^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, juin 2003.
- Tarteret, O., Hanne, H., « Grande distribution et croissance économique en France », note DGCCRF, n^o, déc. 2012.
- Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational contracting*, The Free Press, a Division of Macmillan, Inc., New York, traduit en français (1994) *Les institutions de l'économie*, Paris: InterEdition.

Documents internes et sites internet

- Fournisseurs ayant signé la charte de Partenariat. « U du Languedoc Roussillon », Système U, 2016.
- Guide de la mise en œuvre « U du Languedoc Roussillon », Système U.
- Publi-redactionnel, Système U, 22/06/2016.
- Agence France Presse Economique. Crise agricole: Système U favorable à une révision de la Loi de modernisation. 8 mars 2016
- Autorité de la concurrence. Avis n°15-A-06 du 31 mars 2015 relatif au rapprochement des centrales d'achat et de référencement dans le secteur de la grande distribution, p.14.
- Bilan des PGC au 1^e trimestre 2016 : la promotion montre des signes de ralentissement. (Avril 2016). <http://www.nielsen.com/fr/fr/insights/news/2016/bilan-des-pgc-au-1e-trimestre-2016---la-promotion-montre-des-sig.html>. Repéré le 24/07/2016
- Bonnes Pratiques Innovation. <http://docplayer.fr/2221150-Bonnes-pratiques-innovation.html>, Repéré le 16/08/2016.
- Créer un statut simplifié pour les petits entrepreneurs. <http://www.economie.gouv.fr/files/finances/lois/pdf/lme/100519bilanlme.pdf>, Repéré le 24/07/2016.
- Crise agricole: Système U favorable à une révision de la Loi de Modernisation, AFP, 09 mars 2016. <http://www.terre-net.fr/actualite-agricole/economie-social/article/systeme-u-favorable-a-une-revision-de-la-loi-de-modernisation-de-l-economie-202-117799.html>. Repéré le 19/08/2016.
- Charte de partenariat de la démarche « U de », Système U, 2016.
- Dossier de présentation « U de Drôme ». Système U.
- Engagement pour un développement durable, Système U, 2015.

- FCD (20 Mars 2013). Les PME et les enseignes de la FCD renforcent leur partenariat :Signature de deux accords volontaires entre les enseignes de la distribution et la Feef, Fédération de 600 entreprises indépendantes et familiales. [Communiqué de presse].
- La loi LME : une réforme en profondeur du droit économique. http://www.wilhelmassociates.com/La-loi-LME-une-reforme-en-profondeur-du-droit-economique_a613.html. Repéré le 24/07/2016.
- LSA Commerce et Consommation. Spécial PME : Les chiffres. <http://www.lsa-conso.fr/special-pme-les-chiffres,219540>. Repéré le 19/07/2016
- LSA Commerce et Consommation. 2014, annus horribilis pour les MDD. <http://www.lsa-conso.fr/2014-annus-horribilis-pour-les-mdd,199180>. Repéré le 24/07/2016.
- Nielsen. Vers un horizon meilleur pour les MDD, p.37. MDD Expo, 31 Mars 2016. <http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/eu/docs/pdf/Nielsen%20@MDD%20EXPO%20-%2030%20MARS%202016.pdf>. Repéré le 19/07/2016.
- Panorama chiffré 2016, Système U
- Réunion d'information du 24 Mai 2016, Système U, 2015.
- Top 100 LSA des enseignes : découvrez le classement par groupe, 4 septembre 2015. <http://www.lsa-conso.fr/top-100-lsa-des-enseignes-decouvrez-le-classement-par-groupe-infographie,218349>. Repéré le 15/04/2016

Table des matières

Sommaire	2
Liste des Tableaux.....	3
Liste des Figures.....	3
Liste des Graphiques.....	3
Lexique	4
Remerciements.....	5
Introduction.....	6
Chapitre 1 : Les relations entre les PME et la grande distribution : du conflit à la coopération...8	
I. La grande distribution et le déséquilibre des relations entre fournisseurs et distributeurs	8
A. Introduction	8
B. L'analyse des rapports de force entre distributeurs et fournisseurs	9
C. La dépendance économique des PME auprès des distributeurs : une porte d'entrée à l'opportunisme.....	10
II. La régulation des relations entre fournisseurs et distributeurs : L'intervention des pouvoirs publics.....	14
A. La loi Royer et la Loi Raffarin.....	14
B. La Loi Galland	15
C. La loi de Modernisation de l'économie	16
III. Fournisseurs et distributeurs : une relation de coopération.....	18
A. La confiance et la coopération verticale entre distributeurs et fournisseurs.....	18
B. Modalités de coopération entre fournisseurs et distributeurs.....	20
C. La grande distribution à la recherche de la légitimité vis-à-vis des PME.....	25
Conclusion Chapitre 1 :	27
Chapitre 2 : Les relations fournisseur-distributeur chez Système U : un exemple concret de coopération	28
I. Présentation de Système U.....	28
A. Les 3 niveaux d'action de Système U.....	28
B. La Coopérative U : un modèle de collaboration entre entrepreneurs indépendants .	30
C. Les Magasins U	31
II. Les démarches de coopération de Système U vis-à-vis des PME.....	33
A. Les MDD chez Système U.....	33
B. « U de » : Une démarche à faveur des PME	35

C. Le partenariat Système U/FEEF	40
III. Le salon régional : Une opportunité de tester les relations entre Système U et les PME	
41	
A. Le Salon U Sud	41
B. Méthodologie.....	45
C. Résultats et Recommandations.....	47
Conclusion Chapitre 2 :	55
Conclusion	56
Bibliographie.....	58
Table des matières.....	61
Annexe – Questionnaire.....	63

Annexe – Questionnaire

Nous vous remercions de votre participation au Salon U Sud. Merci de bien vouloir prendre quelques minutes et remplir ce questionnaire.

1. Effectifs de votre société

- 0-9
- 10-249
- 250 et plus

2. Considérez-vous que ce salon soit globalement bénéfique pour votre société ?

- Pas du tout bénéfique
- Plutôt pas bénéfique
- Moyennement bénéfique
- Plutôt bénéfique
- Très bénéfique

3. De quelles natures sont ces bénéfices (plusieurs réponses possibles) :

- Notoriété
- Relationnels
- Financiers
- Autre: _____

4. Votre société est-elle engagée dans un partenariat avec système U (plusieurs réponses possibles) :

- Aucun (Passez à la question N° 6)
- Démarche "U de"
- Accord Système U / FEEF
- Autre : _____

5. Si un partenariat existe, contribue-t-il à la croissance de votre entreprise ?

- Pas d'avantage
- Avantage léger
- Fort avantage
- Très fort avantage

6. Globalement, Système U contribue-t-il positivement à la différenciation de votre enseigne ?

- Ne contribue pas
- Ne contribue plutôt pas
- Contribue moyennement
- Contribue plutôt bien
- Contribue beaucoup

7. Quelles difficultés rencontrez-vous au sein de la grande distribution (plusieurs réponses possibles) :

- Capacité de production insuffisante
- Incapacité de respecter les délais de livraison
- Impossibilité de faire des promotions
- Rencontre des difficultés pour être référencé
- Aucune difficulté