

**Fournisseurs – distributeurs dans le bio : une négociation durable ?**

**Lionel BOBOT**

Professeur

NEGOCIA (CCIP)

Chercheur associé INRA (UMR SAD APT, équipe PRAGMA)

8, avenue de la Porte de Champerret

75838 Paris cedex 17

France

[lbobot@advancia-negocia.fr](mailto:lbobot@advancia-negocia.fr)

+33.1.44.09.35.40

## **Fournisseurs – distributeurs dans le bio : une négociation durable ?**

### **Résumé :**

---

L'objectif principal de cet article est de vérifier si la négociation entre la grande distribution et les acteurs du bio est bien coopérative.

Après une discussion sur les différentes approches théoriques des asymétries de pouvoir des acteurs dans les canaux de distribution et de la négociation, une recherche basée sur des entretiens qualitatifs approfondis auprès d'acteurs du bio et de la grande distribution a pour projet de vérifier nos réflexions concernant les pratiques de négociation avec la grande distribution.

Bien que la négociation entre la grande distribution et les fournisseurs du bio soit basée sur une approche coopérative, les évolutions sont inquiétantes du fait notamment de l'arrivée des marques distributeurs.

Les apports de l'étude et ses limites sont présentés en conclusion.

**Mots-clés :** négociation, bio, grande distribution

---

### **Producers – Retailers in the Organic Market: a Sustainable Negotiation?**

#### **Abstract:**

---

The principal objective of this article is to understand the negotiation between organic producers and supermarket chains and the entrance of store brands.

After discussion of the different theoretical approaches explaining the asymmetric power of the stakeholders and organic producers in the channels of distribution and the negotiation theory, this article focus on, thanks to the theory of negotiation, the negotiation's influence on the asymmetric power of organic producers and retailers.

Main contributions of this study, and its limits, are presented in conclusion.

**Key-words:** negotiation, organic producers, retailers

---

## **Introduction**

Depuis ces dernières années, la consommation de produits biologiques ne cesse d'augmenter en France et à l'international (Rémy, 2004).

Les produits issus de l'agriculture biologique connaissent en effet une expansion régulière depuis une quinzaine d'années, se traduisant par une augmentation des surfaces cultivées, des ventes et de la consommation (Sylvander et le Floc'h-Wadel, 2000 ; Berthet, 2001 ; Sirieix et al., 2004). Considéré comme très porteur, le marché mondial de l'agriculture biologique représente environ 30 milliards de dollars en 2005 (Bonny, 2006).

Les produits biologiques s'inscrivent dans la volonté de privilégier des produits respectueux de l'environnement. Cette volonté est partagée par 69% des français, selon le baromètre annuel de l'Agence BIO en 2009. C'est dans ce contexte que le Grenelle de l'Environnement a fixé des objectifs ambitieux pour développer ce mode de production, avec 6% de la Surface agricole utile (SAU) en bio en 2012, et 20% de part pour le bio en restauration collective en 2012.

L'agriculture bio est la base du développement durable. Les valeurs et la philosophie du bio rejoignent donc celles du développement durable (Rémy, 2004). Le bio rentre ainsi dans le concept plus global de développement durable qui tend à mettre au point un modèle économique (préoccupation écologique) et de l'homme (préoccupation sociale).

Depuis les années 80-90, en France, la grande distribution à dominante alimentaire s'est peu à peu intéressée au bio. Avec cet intérêt grandissant que montrent les différentes enseignes, est apparu un débat au sein des organisations de bio sur l'opportunité de vendre les produits bio par le biais de la grande distribution. Cependant, la négociation pratiquée par la grande distribution est caractérisée par une approche distributive (Bobot, 2007), basée sur les prix, en contradiction apparente avec la philosophie du bio et du prix « juste ».

Nous nous proposons dans cette communication de présenter une recherche basée sur des entretiens qualitatifs approfondis auprès d'acteurs du bio et de la grande distribution ayant pour projet de vérifier nos réflexions concernant les pratiques de négociation avec la grande distribution.

## **1. La négociation grande distribution et producteurs bio**

### **1.1. Le marché du bio**

Selon l'agence Bio (2009) :

« L'agriculture biologique se distingue par son mode de production, fondé notamment sur la non utilisation de produits chimiques de synthèse, le recyclage des matières organiques, la rotation des cultures et la lutte biologique. L'élevage, de type extensif, fait appel aux médecines douces et respecte le bien être des animaux. Tout au long de la filière, les opérateurs de l'agriculture biologique respectent un cahier des charges rigoureux qui privilégie les procédés respectueux de l'écosystème et non polluants. »

L'agriculture biologique est née de l'initiative d'agronomes, de médecins, d'agriculteurs et de consommateurs qui, dans les années 1920, ont généré de nouveaux courants de pensées reposant sur des principes éthiques et écologiques, et initié un mode alternatif de production agricole privilégiant le travail du sol, l'autonomie et le respect des équilibres naturels.

A la fin des années 60, des changements sociologiques importants influencent largement le développement de l'agriculture biologique. A cette époque la critique envers une société de plus en plus marchande et industrielle dont la grande distribution est un des symboles dominants est en train de naître. L'agriculture et la consommation de produits biologiques vont donc se placer en opposition à cette société de consommation en proposant à la fois une quête individuelle du bonheur et un idéal communautaire mais également à la recherche des éléments authentiques et naturels loin des dimensions superficielles d'une « société du spectacle » (Rémy, 2004).

En 1981, les pouvoirs publics français reconnaissent officiellement l'agriculture biologique. Une Commission Nationale est créée, chargée de l'organisation et du développement de l'agriculture biologique en France et de l'homologation des cahiers des charges.

Dans les années 90, va apparaître le bio « sécuritaire ». Il naît suite à de nombreux scandales dans l'industrie agroalimentaire (de la dioxine au maïs transgénique, en passant par la vache folle), et une perte de confiance dans l'alimentation dite industrielle. Les consommateurs veulent alors revenir à des valeurs plus authentiques et traditionnelles. Consommer bio, c'est alors lutter contre les méfaits de l'industrialisation de l'agriculture (critique d'une

alimentation qui ne procure plus de goût et/ou de plaisir), c'est donc revenir au terroir et aux produits naturels.

L'agriculture biologique est aujourd'hui en pleine croissance en termes de production et de consommation. Cela peut être expliqué par la volonté des consommateurs de consommer des produits de meilleure qualité n'ayant pas été cultivés à l'aide d'OGM (organismes génétiquement modifiés). Cet aspect « santé / bien être » ne suffit pas à comprendre ce phénomène, en effet, l'agriculture biologique est également perçue et vécue comme une réponse à la crise environnementale. L'approche du comportement du consommateur centrée sur le triptyque risque-santé-qualité bénéficie, sous le coup de l'actualité, d'un regain d'intérêt (Siriex et al., 2004).

Les consommateurs se distinguent quand à leurs motivations par rapport au bio (Rémy, 2004) : on arrive au bio par la politique (consommation politique), par la mode ou la quête esthétique (consommation esthétique), par le terroir ou la nostalgie (consommation hédoniste) ou enfin par la recherche de vertus curatives (consommation utilitaire).

Concernant les canaux de distribution, le marché biologique se distingue, dans beaucoup de pays, par l'importance des canaux "alternatifs" comme la vente directe et le commerce spécialisé en biologique (Siriex et al., 2004). Les produits « bio » sont distribués à travers trois grands circuits de distribution (Agence Bio, 2009) :

- La distribution spécialisée et traditionnelle qui représente 40% du chiffre d'affaires total.
- Les grandes et moyennes surfaces qui représentent 42% du chiffre d'affaires total.
- La vente directe, qui elle représente 18% du chiffre d'affaires total.

Le phénomène des magasins biologiques et de leur réseau de grossistes spécialisés a joué un rôle de pionnier dans le développement du marché biologique depuis les années 60. La grande distribution, qui ne s'y est engagée qu'au cours des années 80-90 (Hamm et al., 2002), représente aujourd'hui une part de marché importante.

## **1.2. Les typologies de négociation dans le bio**

Le champ scientifique de la négociation est large car il emprunte à des domaines très divers, depuis la psychologie et la théorie des jeux jusqu'aux sciences juridiques et politiques (Usunier, 2004) ainsi qu'à la sociologie. Selon Dupont (1994), « la négociation commerciale

couvre un champ étendu : elle concerne l'ensemble des démarches visant à conclure, immédiatement ou pour l'avenir, un marché liant deux ou plusieurs parties ».

En matière de négociations dans la grande distribution, les aspects proprement commerciaux (prix, promotions, qualité, etc.) sont cruciaux tandis qu'interviennent des modalités particulières, comme par exemple le référencement (Farizy et Vincent, 1996).

Le développement de la grande distribution a modifié sensiblement les relations entre industrie et commerce : la concentration du secteur de la distribution, ainsi que l'élargissement des gammes de produits de consommation courante avec comme conséquence majeure, un basculement progressif du rapport de force entre producteurs et distributeurs en faveur de ces derniers (Lubek et Schneider, 2000). Le regroupement des grands distributeurs qui constituent des centrales d'achat pour s'approvisionner collectivement renforce encore ce phénomène : par ce moyen, ils augmentent leur puissance d'achat, et donc leur pouvoir de négociation avec les fournisseurs et la part de profit total de la structure verticale qu'ils peuvent exiger (Allain et Chambolle, 2003). Ainsi, selon les milieux professionnels et scientifiques, la grande distribution aurait crue son pouvoir par rapport aux producteurs au cours des vingt dernières années (Grant, 1987 ; De Chernatony, 1989 ; Corstjens and Corstjens, 1995 ; Filser, 1989 et 2000 ; Des Garets, 2000 ; Vigny, 2000).

Cependant, plusieurs chercheurs américains (Messinger et Narasimhan, 1995 ; Ailawadi, 2001) mettent en doute ce constat du fait de l'impossibilité de vérifier une amélioration systématique des performances des distributeurs par rapport aux fabricants aux Etats-Unis.

Par ailleurs, l'asymétrie de pouvoir entre fournisseurs et distributeurs peut jouer en faveur des fabricants dans les secteurs où opèrent un nombre réduit de fabricants, des politiques de non-concurrence par les prix entre fabricants, résultat d'une entente explicite ou tacite, ou bien d'un choix individuel induit par la logique même de la situation oligopolistique (Colla, 2005). Les secteurs liés à l'agroalimentaire ont été particulièrement touchés par les cartels de fournisseurs. Ainsi, la Commission européenne est intervenue pour démanteler des ententes sur les marchés des vitamines, de la lysine ou de la bière (Litan et Shapiro, 2001). Plusieurs études empiriques ont tenté de dresser le portrait-robot des marchés propices à la collusion. A partir des données américaines et canadiennes, Spence (1978) fait ressortir comme facteur significatif, une offre concentrée et une demande dispersée et faiblement variable. De leur côté, Hay et Kelley (1974), sur des données américaines, concluent que la concentration et

l'homogénéité de l'offre sont les principaux traits communs aux affaires de collusion. Glais (1993), sur des données européennes, souligne comme autres traits, l'existence de barrières à l'entrée, des coûts fixes élevés et l'appartenance à des secteurs en amont. Par ailleurs, Dick (1996) parvient à montrer que la durée de vie des ententes augmente avec la concentration de l'industrie, la dispersion de la demande et l'existence de contacts multimarchés (Fraas et Greer, 1977). Cependant une collusion est toujours difficile à mettre en place et instable par nature (Orr et McAvoy, 1965; Osborne, 1976). De même, cette situation oligopolistique peut être perturbée par la concurrence par les prix (Stigler, 1964; Yamey, 1966). La pression des distributeurs est ainsi constante et contribue à empêcher l'éventuelle tendance à la collusion entre les fabricants, au cas où elle se manifesterait sur des marchés oligopolistiques et très concentrés (Colla, 2005). Elle agit donc comme puissant facteur de nivellement des profits des fabricants (Porter, 1976, 1980, 1985).

### **1.3. La négociation dans le bio**

Par son approche et sa philosophie, le marché du bio, que ce soit avec ses producteurs ou ses distributeurs, est dans une logique de « gagnant-gagnant ».

En 1965, le modèle théorique de Walton et McKersie propose, après de nombreuses observations de négociations réelles, la distinction entre processus distributifs et intégratifs de la négociation en termes d'activités / tactiques employées par les négociateurs, et postule l'incompatibilité de ces processus. La mise en évidence des processus intégratifs de négociation, ainsi que leur opérationnalisation en tant que tactiques employées dans la recherche des accords de type « gagnant-gagnant » transforment la conception de la négociation d'un simple échange d'offres et de concessions en processus de résolution de problème en commun. Depuis, nous opérons au sein de l'analyse comportementale un passage de l'approche statique à l'approche dynamique qui repose sur l'analyse du processus de la négociation avec une prise en considération de la complexité de l'interaction entre les acteurs / négociateurs.

La théorie de Fisher et Ury (1982) se construit autour de l'opposition entre la négociation raisonnée ou « sur le fond » et la négociation sur les positions (négociation traditionnelle).

Selon ces auteurs, la discussion centrée sur les positions ne permet pas à la négociation d'aboutir à un accord équitable pour toutes les parties impliquées (manquant alors d'efficacité). Elle met en danger les relations entre les parties existant en amont de la

négociation et elle conduit à la dichotomie entre la négociation intégrative et la négociation distributive.

Les auteurs invitent alors les négociateurs à s'engager dans une négociation raisonnée, un type de négociation particulier qui repose sur quatre dimensions fondamentales :

- *les personnes* : dimension qui renvoie à la dissociation entre les personnes et le conflit, formulée en termes de séparation entre les questions relatives aux personnes et celles relatives au conflit.

- *les intérêts* : il s'agit de découvrir les intérêts en termes d'enjeux de la négociation (intérêts en jeu) et de ne plus se focaliser sur les positions. Des tactiques qui visent à donner des explications concrètes, oublier le passé pour se centrer sur l'avenir, être à la fois rigide sur ses objectifs et flexible dans la discussion, constituent quelques applications comportementales de cette dimension.

- *les solutions* : cette dimension renvoie à la recherche d'un grand nombre de solutions possibles avant de prendre une décision finale. Pour cela, il faut éviter les jugements précoces, essayer d'élargir le champ des solutions possibles, inventer des solutions et rechercher un bénéfice mutuel.

- *les critères* : la négociation raisonnée repose sur l'exigence d'une solution équitable, basée sur des critères objectifs. Pour fonder ces critères, il faut raisonner constamment et se montrer ouvert au raisonnement de l'autre, résister aux pressions de la partie adverse et focaliser chaque question comme une recherche mutuelle de critères objectifs.

La théorie de Fisher et Ury postule que, si les parties impliquées dans la négociation adoptent une stratégie de recherche des intérêts et si elles remplacent la négociation sur les positions par la négociation raisonnée, la discussion sera caractérisée par des processus intégratifs et les résultats seront des accords judicieux, efficaces et conclus à l'amiable.

## 2. L'étude empirique

Notre projet de recherche est de mieux comprendre la négociation entre fournisseurs et distributeurs dans le bio et son évolution avec notamment l'arrivée des marques distributeurs (MDD). Nous livrons ici les résultats d'une première étude qualitative.

### 2.1 La méthodologie

Il s'agit d'une recherche qualitative exploratoire (Ghauri et alii, 1995; Wacheux, 1996). Des interviews en profondeur nous livrent des éléments complexes et détaillés d'information concernant les pratiques de négociation chez les acteurs du bio (Demers, 2003).

#### Les distributeurs et fournisseurs bio rencontrés

Le nombre de personnes rencontrées a été déterminé en s'appuyant sur le principe de saturation théorique (Romelaer, 1998). En effet, les deux derniers entretiens n'ont pas apporté d'éléments d'information supplémentaire. Nous avons ainsi rencontré 12 personnes, 6 acheteurs de la grande distribution et 6 fournisseurs bio :

Interview	Genre	Poste	Distributeurs / Bio
1	Homme	Directeur de magasin	Intermarché
2	Homme	Directeur adjoint magasin	Auchan
3	Homme	Directeur de magasin	Monoprix
4	Homme	Directeur de magasin	Carrefour
5	Homme	Directeur adjoint magasin	Carrefour
6	Homme	Directeur de magasin	Leclerc
7	Femme	Assistante commerciale	Moulin du Pivert
8	Femme	Responsable Administration des Ventes	Euronat
9	Homme	Responsable clientèle	Bonneterre
10	Homme	Assistant Responsable	Björg
11	Homme	Directeur général	Coquelicot Provence
12	Femme	Assistante commerciale	Côteaux Nantais

Tableau 1. Distributeurs et fournisseurs bios interviewés sur la négociation

#### Recueil et analyse des données

Le recueil de données s'est effectué au travers d'entretiens d'une durée moyenne de 45 minutes. Les entretiens sont menés à l'aide d'un guide semi-directif, construit d'après notre revue de littérature, basé sur les récits de situations vécues. Les entretiens sont enregistrés au

magnétophone et intégralement retranscrits par écrit, des notes manuscrites prises pendant les entretiens complétant le relevé d'information. Après une description du contexte interne et externe, les thèmes suivants étaient abordés au cours de l'entretien : le choix de la grande distribution pour le bio, la négociation grande distribution – fournisseurs bio, l'arrivée des marques distributeurs et leurs effets sur la négociation et les perspectives de négociation.

Une fois les entretiens réalisés, nous les avons retranscrits de manière exhaustive. Ensuite, nous avons réalisé une analyse manuelle de contenu à partir des données de la retranscription (Jolibert et Jourdan, 2006).

## **2.2 Les résultats**

Cette analyse a permis de mettre au jour 4 thèmes, que nous décrivons succinctement avec une illustration à base de *verbatim* :

### **Le choix de la grande distribution pour le bio**

Du côté des fournisseurs bio, ils sont globalement satisfaits de ce choix de distribution qui développe leur chiffre d'affaires : *“la grande distribution est un passage obligé pour toucher une cible plus large”*. *“L'avantage de la grande distribution est sa large présence sur le territoire et les consommateurs vont en priorité y faire leurs courses alimentaires”*. *“Ce choix de distribution a fait exploser notre chiffre d'affaires ces dernières années”*. *“Nous travaillons avec la grande distribution mais avec une marque différente pour conserver des prix élevés en circuit spécialisé et ne pas ternir l'image de la société auprès des consommateurs”*.

Les acteurs de la grande distribution sont aussi satisfaits de travailler avec les fournisseurs bio : *“les produits bio affichent des taux de croissance importants”*. *“Nous offrons ce que les consommateurs souhaitent donc nous avons du bio”*. *“L'offre de produits bio rentre dans notre logique de valorisation de notre image”*.

### **La négociation grande distribution – fournisseurs bio**

Du côté des fournisseurs bio, la négociation avec la grande distribution est coopérative : *“nous sommes pour la coopération avec nos distributeurs”*. *“Nos négociations avec la grande distribution sont coopératives mais nous sommes plus vigilants avec eux qu'avec les*

*distributeurs spécialisés car ils sont plus stricts. En général les acheteurs des magasins spécialisés ou indépendants sont plus arrangeants et plus souples*. “Nous n’avons pas encore une réelle emprise sur nos négociations car le mouvement bio est en pleine croissance et que les grands distributeurs sont en demande”. “Je suis satisfait des contrats négociés”. “Les négociations avec la grande distribution depuis l’apparition des MDD se sont quelque peu durcis et varient d’une enseigne à l’autre mais restent bonnes dans l’ensemble”.

Cette approche de la négociation coopérative se retrouve chez les distributeurs interrogés : “lors des négociations avec les fournisseurs bio, nous nous sentons plutôt dans de le coopératif, puisque les deux parties sont dans un état d’esprit de “gagnant-gagnant”. “Pour nous il n’y a pas de différence entre les négociations classiques et bio. Notre approche de négociation est tout de même coopérative mais la plupart des fournisseurs bio n’ont pas le pouvoir de mener la négociation”. “Nous sommes dans un esprit de construction avec nos fournisseurs bio afin de maintenir des relations à long terme”. “Nous sommes quand même au final dans la compétition car on cherche toujours à obtenir les meilleures conditions même si les objectifs sont atteints”.

### **L’arrivée des marques distributeurs et leurs effets sur la négociation**

L’arrivée des marques distributeurs dans le bio entraîne craintes et réticences chez les acteurs du bio : “c’est une réponse à une demande croissante de la part du consommateur, le consommateur est plus sensibilisé, sur ce qui agit sur la demande et par conséquence sur l’offre, suivant la logique du marché”. “Les prix bas pratiqués sur les MDD risquent de ternir l’image du bio”. “Nous ne sommes pas favorables aux MDD qui en plus sont labellisés et tentons d’y remédier par l’amélioration de nos conditions commerciales”.

Pour les distributeurs concernant les MDD : “il s’agit d’une simple récupération de concept qui fonctionne”. “Les MDD sont une alternative pertinente lors des négociations”. “Les MDD peuvent nous permettre de faire pression sur la négociation”. “Pour nous la négociation avec les fournisseurs bio est la même qu’avec un fournisseur classique et donc la pratique des MDD est similaire”.

### **Les perspectives de négociation grande distribution – fournisseurs bio**

Pour les acteurs du bio les perspectives de négociation avec la grande distribution sont dans l’ensemble bonnes mais avec des inquiétudes : “Nous redoutons un allègement des critères du

*cahier des charges AB, et donc une baisse de qualité, tout ceci pour casser les prix un peu plus”. “Nous craignons une banalisation des produits bio et les consommateurs ne s’y retrouveront plus parmi tous les labels”. “Si la situation continue avec la MDD, cela risque de nuire au bio”. “Pour l’instant, le schéma gagnant-gagnant s’applique mais cela risque de ne pas durer à long terme”. “Nous craignons l’augmentation des importations de produits bio pour répondre à la demande”.*

Pour les distributeurs interrogés : *“nous projetons une banalisation des produits bio et donc une baisse des tarifs”. “Ce sont les fournisseurs bio qui ont davantage besoin de nous car nous fournissons leurs clients”. “Les perspectives du bio sont bonnes et nous allons accompagner ce développement”.*

## **2.3 Discussions**

### **Le bio dans la grande distribution**

Dans l’ensemble, les acteurs du bio interrogés sont contents de leur choix de travailler avec la grande distribution. Du fait même de la différence de consommateurs bio (Siriex et al., 2004 ; Reméry, 2004), les consommateurs de la grande distribution expriment une faible confiance par rapport à leur magasin et n’accordent qu’une forte confiance au label. Historiquement, la grande distribution correspond à une distribution de masse permettant d’écouler une production de masse (Filser, Des Garets, Paché, 2001). Ainsi, à côté de la question du bien fondé de la vente de produits bio en grande distribution, il est important de s’interroger sur la capacité qu’elle peut avoir à vendre ce type de produits d’une manière crédible. Enfin, la vente de produits bio en grande distribution pose le problème des économies d’échelle. En effet, contrairement à l’écoulement d’une production de masse standardisée qui trouve sa place en GMS, le bio répond à une logique de développement durable, de respect de la terre et à des produits dont une standardisation pourrait dénaturer la valeur des produits. Il paraît dès lors bien difficile de respecter les principes de base du bio reposant sur le travail de petits producteurs et de vouloir massifier son écoulement à travers les linéaires de la grande distribution.

## Des catégories de fournisseurs bio

Tout comme les consommateurs bio (Remy, 2004), nous pouvons catégoriser les producteurs bio :

- *Les puristes* : ce sont les producteurs bio au sens noble du terme. Ils sont conscients des nouveaux enjeux écologiques, éthiques et sanitaires. Pour eux, le bio va de paire avec les concepts éthique (capitalisme responsable), d'écologie, d'équité et de solidarité. Ils restent dans la logique de la philosophie bio en tant que mode alternatif de production et de consommation. Ils ne souhaitent donc pas travailler avec la grande distribution pour la plupart et veulent rester indépendants et de taille humaine. Leurs produits sont principalement distribués par les circuits alternatifs tels que les AMAP, les magasins spécialisés ou la vente directe. Des sociétés comme *Terra Madre* ou *Joozi* sont dans cette catégorie ;
- *Les opportunistes* : ce sont les producteurs qui veulent profiter du « phénomène de mode » bio. Leur principal but est de développer un nouveau marché afin d'augmenter leurs profits. Ce sont les acteurs et promoteurs de l'industrialisation du bio. Ils ont tout de même le label AB mais tentent toujours de faire pression pour alléger le cahier des charges sous le prétexte d'accélérer les conversions et ainsi fournir davantage de produits à des prix toujours plus bas. Les sociétés industrielles agroalimentaires (comme *Danone* ou *Lactalis*) et la grande distribution avec la MDD sont dans cette catégorie ;
- *Les schizophrènes* : ce sont les producteurs qui sont à la fois présents en grande distribution et en distribution spécialisée et qui utilisent des marques différentes pour les deux canaux de distribution. Ils sont proches des « opportunistes » dans leur façon de penser le bio mais veulent se donner une image de « puristes ». Ainsi les yaourts de la marque *Bio d'Armor* en vente dans les hypermarchés *Géant*, sont aussi vendus sous une autre étiquette : *Grandeur Nature* dans les *Biocoops*. C'est aussi le cas de *Distribörg*, qui distribue la même gamme sous les marques *Björg* et *Evernat*.

## **La négociation coopérative grande distribution – fournisseurs bio**

A travers nos interviews nous vérifions bien que la négociation entre la grande distribution et les fournisseurs bio est coopérative.

Cette construction « gagnante-gagnante » peut s'opérer par exemple dans le cas de la négociation d'une relation exclusive entre le fournisseur bio et le distributeur. Lorsqu'un producteur s'engage de manière quasi exclusive avec un distributeur, il peut bénéficier de certains gains économiques (Bergès-Sennou et Caprice, 2003). Un premier avantage concerne les rendements d'échelle. Suivant la technologie, produire des quantités élevées d'un même bien peut faire baisser le coût unitaire et rendre l'activité du producteur plus profitable. Ensuite, le distributeur, qui connaît bien la demande des consommateurs, aura tendance à s'adresser prioritairement à ce fournisseur si un nouveau produit dans le même champ de production devrait être commercialisé. Enfin, le distributeur pourra s'engager dans des dépenses de marketing et de promotion du bien pour en faciliter la vente. Cependant, dans une situation où un distributeur et un producteur doivent réaliser des investissements spécifiques initiaux à la signature d'un contrat, il existe un risque d'inefficacité des investissements si le distributeur, par exemple, peut pousser le producteur à une renégociation du contrat initial au désavantage de ce dernier (Fraja, 1999).

Plus généralement, la recherche de fidélisation et le développement des MDD entraînent les leaders des distributeurs et fournisseurs à mettre en place une collaboration dans la création de valeur (Dawson et Shaw, 1989) avec une négociation intégrative. Cette collaboration entre fournisseurs et distributeurs notamment à travers « le trade marketing » ou plus récemment dans le cadre de l'ECR, « Efficiency Consumer Response » (Manzano, 2001), met en relief la prise de conscience de la part des fabricants et des distributeurs à créer mutuellement de la valeur (Davies, 1990; Corstjens et Corstjens, 1995 ; Colla, 2004) au niveau de la logistique, de l'assortiment et des nouveaux produits ou la gestion par catégories (Zenor, 1994). Cependant, la répartition des gains obtenus continue à dépendre du rapport de force des partenaires (Paché, 2003).

## La MDD ou la “BATNA” de la grande distribution

Le développement des marques distributeurs (“MDD”) dans le bio offre aux distributeurs une véritable “BATNA” (« Best Alternative to a Negotiated Agreement », meilleure alternative à un accord négocié, Fisher et Ury, 1982) avec une source d’approvisionnement autre que les fournisseurs habituels. Ces produits de consommation courante, commercialisés sous le nom du distributeur ou sous un nom que les consommateurs peuvent facilement associer à l’enseigne, permettent aux distributeurs de s’affranchir de leurs fournisseurs (Allain et Chambolle, 2003). On considère généralement les MDD comme des substituts des marques nationales, de qualité inférieure, et que les distributeurs peuvent acquérir à moindre coût sur un marché très concurrentiel (Mills, 1995). A l’inverse, certains labels faisant jusqu’à 90% de leur volume avec la grande distribution n’ont pas d’alternative.

Une étude de UFC-Que Choisir en février 2010 sur “les produits bio”, a permis de réaliser des relevés de prix et de rayonnage de produits bio dans 1624 magasins d’enseignes différentes :

2010	%
Ecart MDD bio/ marques nationales	22
Ecart MDD bio/ MDD	57

Tableau 2. Etude UFC-Que Choisir en février 2010 sur “les produits bio”

Selon l’étude UFC-Que Choisir, s’approvisionner en « bio » dans les grandes surfaces reste hors d’atteinte pour la plupart des consommateurs. Par ailleurs, le panier de produits bio à marques de distributeurs (MDD) est 22% plus cher que le panier de marques nationales conventionnelles et 57% plus cher que le panier MDD non bio (UFC, 2010)<sup>1</sup>. La grande distribution, selon l’étude, contribue également à renchérir les fruits et légumes bio ; alors que la marge est en moyenne de 50 centimes d’euro pour les pommes standard, elle atteint 1,09 euro pour les pommes bios, quant aux carottes, leur marge passe de 80 centimes en conventionnel à 1,33 euro pour le bio.

Les GMS proposent de plus en plus de produits bio sous marques distributeurs. Par exemple, *Monoprix*, l’un des pionniers du bio en GSA avec sa marque *Monoprix bio* lancée en 1994, compte aujourd’hui 150 références de produits labellisés AB. De même, *Carrefour*

---

<sup>1</sup> Un écart de prix qui s’explique en partie, rappelle l’UFC, par le fait que l’agriculture biologique s’interdit l’usage d’engrais et de pesticides de synthèse, le rendement est donc moindre et les productions plus chères.

commercialise aujourd'hui près de 900 produits issus de l'agriculture biologique dont 250 sous sa marque *Carrefour Agir Bio* (97% de références alimentaires) tous labellisés AB. 14 000 tonnes de fruits et légumes bio sont ainsi achetés chaque année avec 26 références de fruits et légumes bio. 64% des références de fruits et légumes *Carrefour Agir Bio* sont d'origine française. Sur le marché du bio, *Carrefour* représente 20% des parts de marché. D'ici fin 2010, la gamme devrait encore s'élargir et compter 350 références. Tous les acteurs de la grande distribution ont ainsi lancés leur marque bio (*E. Leclerc* avec *Bio Village*, *Cora* avec *Cora Nature Bio* (AB), *Casino* avec *Casino Bio* (AB), *Super U* avec *Bio U...*).

Les MDD sont alors une BATNA féroce pour la grande distribution lors des négociations avec les fournisseurs bio.

Une autre BATNA pour les distributeurs interrogés est l'importation de produits bio malgré la problématique des « food miles ». La question des « food miles » fait l'objet de nombreuses recherches en sciences économiques et sociales (Rigby et Bown, 2003 ; Anderson, 2007 ; Smith et al., 2005). Les résultats de l'étude de Siriex et al. (2009) montrent que les consommateurs de produits biologiques locaux, supposés être plus sensibles aux questions environnementales que la majorité des consommateurs, sont peu sensibles au concept de « food miles ». La plupart achètent et consomment des produits biologiques pour d'autres raisons que la réduction des « food miles », dont ils ne tiennent pas compte lorsqu'ils achètent des produits biologiques importés. Ces résultats ne confirment pas ceux de l'étude de Seyfang (2006), selon laquelle 84% des 144 membres d'un réseau de consommateurs de produits bio interrogés achetaient des produits bios locaux dans le but de réduire les « food miles ».

Pinkley et al. (1996) ont réalisé une étude expérimentale sur l'effet de la variable « BATNA ». Dans cette expérience, cette variable a été étudiée dans le but de mettre en évidence l'effet de l'asymétrie du pouvoir entre les négociateurs sur la qualité du résultat de la négociation. En effet, ces auteurs ont étudié trois conditions de cette variable au sein desquelles l'asymétrie du pouvoir entre les négociateurs varie. Dans la première condition expérimentale les deux négociateurs ont une solution alternative en cas de rupture (symétrie du pouvoir : pouvoir fort). Dans la deuxième condition, aucun des deux négociateurs n'a de solution alternative en cas de rupture (symétrie de pouvoir : pouvoir faible). Dans la troisième condition, un négociateur a une solution alternative tandis que l'autre n'a pas une telle solution (asymétrie de pouvoir). Les résultats de cette étude montrent que l'existence ou non d'une solution

alternative en cas de rupture de la négociation influence significativement la qualité du résultat de la négociation. Les solutions intégratives apparaissent en condition d'asymétrie du pouvoir entre les négociateurs et lorsque le thème de la négociation a un potentiel intégratif (plusieurs thèmes à débattre chacun d'eux représentant une priorité différente pour les deux parties impliquées). Lorsque la négociation n'a pas de potentiel intégratif (négociation qui renvoie à une situation de jeu à somme nulle), l'asymétrie du pouvoir s'avère néfaste pour la partie faible.

Enfin, le degré de concurrence à chaque étage du marché est déterminant pour construire sa "BATNA". Bayet et Rosenwald (1997), reprenant le modèle d'Aghion et Bolton (1987), évaluent la menace d'entrée en amont et en aval d'une chaîne verticale, en fonction du rapport de force préexistant au sein de la relation. En développant deux scénarios donnant alternativement le rôle de principal au producteur et au distributeur, ils montrent que lorsque les distributeurs ont cet avantage, aucune menace d'entrée n'existe à leur niveau. En revanche, lorsque les producteurs ont l'avantage, l'entrée est possible en amont, ce qui les incite à mettre en place des contrats jouant le rôle de barrières à l'entrée : la menace d'entrée est plus forte en amont, car la position intermédiaire des distributeurs rend l'entrée plus risquée en aval. Ces résultats de recherche sont riches d'enseignement notamment pour les problématiques spécifiques des MDD dans le cas du bio.

### **Les circuits alternatifs de distribution des produits bio**

Nos interviews soulignent que contrairement à d'autres produits "classiques", les fournisseurs de produits bio bénéficient de circuits de distribution alternatifs à la grande distribution.

Ainsi alors même que les fournisseurs "classiques" ou de produits du commerce équitable ont une faible voire une absence de "BATNA" (Bobot, 2009), les fournisseurs de produits bio ont des circuits alternatifs pesant plus que la grande distribution<sup>2</sup>.

Les réseaux alternatifs locaux ont pour but de réduire les intermédiaires entre les producteurs et les consommateurs (CSA<sup>3</sup> aux Etats-Unis, AMAP<sup>4</sup> en France...) (Dubuisson-Quellier et Lamine, 2004 ; Moreno-Penarada, 2006 ; Pernin et Sénéchal, 2006; Seyfang, 2006) et peuvent être le reflet d'une mobilisation politique des consommateurs-citoyens (Dubuisson-Quellier et

---

<sup>2</sup> distribution spécialisée : 40% du chiffre d'affaires total ; vente directe : 18% du CA ; GMS : 42% du CA ; Agence BIO, 2009.

<sup>3</sup> Community Supported Agriculture

<sup>4</sup> Association pour le maintien d'une agriculture paysanne

al., 2008), même si les arguments environnementaux, économiques et sociaux de ces réseaux peuvent être questionnés (Deverre et Lamine, 2008).

Par ailleurs, selon Siriex et al. (2009), si des avantages évidents, comme la fraîcheur des produits régionaux, sont notés, les distributeurs spécialisés regrettent cependant un manque de professionnalisme et d'engagement de la part des fournisseurs agricoles. Face à cette situation contrastée, les gérants des magasins préfèrent souvent coopérer avec les grossistes régionaux et nationaux, qui disposent d'une offre internationale en produits de l'AB. Ainsi, les réseaux régionaux constituent une alternative à la commercialisation à grande échelle, souvent difficile à mettre en place et moins adaptée aux exploitations petites et moyennes, ou dispersées (Siriex et al., 2009).

Enfin, les liens entre chaînes spécialisées en bio et grande distribution se développent. Ainsi, le premier supermarché bio à l'enseigne *Naturéo* a été créé à Chartres par quatre associés dont l'un exploite un *Intermarché. Casino*, de son côté, a racheté la chaîne de magasins spécialisés *Naturalia* en 2008. Ce type de rapprochement affaiblira le pouvoir de négociation des fournisseurs bio dans le futur.

### **Limites de nos résultats**

Cette recherche comporte de nombreuses limites. La taille de notre échantillon est notre première limite ; même s'il est habituel de travailler sur des échantillons de petite taille avec ce type de méthodes, il est difficile de pouvoir généraliser les observations faites.

De même, pour certains auteurs, le pouvoir en négociation est subjectif (Rojot, 1994) et de nature cognitive (Bacharach et Lawler, 1981), en ce sens qu'il n'existe que dans la mesure où l'on perçoit son existence. Si l'une ou les deux parties ne sont pas conscientes de ces possibilités ou les négligent, leur pouvoir de négociation n'existera pas, sera inexistant car ignoré, ou, au minimum, ne se développera pas au mieux de ses possibilités (Rojot, 1994). D'autre part, le pouvoir dépend du niveau de dépendance et d'incertitude (Crozier et Friedberg, 1975), ainsi plus l'incertitude qu'un individu fait régner est importante, pertinente, plus il a de pouvoir. Enfin, l'état du rapport de forces disproportionné en faveur d'une partie ne doit cependant pas automatiquement amener à conclure que celle-ci l'emportera dans la négociation (Rojot, 1994). La dynamique de la négociation interviendra et pourra venir modifier le cours des choses à travers stratégie et tactiques (Bobot, 2009).

## **Conclusion, implications managériales et limites de la recherche**

Le développement du bio a été ces dernières années fulgurant mais se trouve confronté à une série de défis : de débouchés, de différenciation avec le système commercial et marketing conventionnel, de préservation de son identité et d'évolution de pratiques de négociation avec la grande distribution.

Les négociations entre la grande la grande distribution et les fournisseurs bio sont bien basées sur la coopération mais les perspectives sont inquiétantes pour les acteurs du bio interrogés.

La concentration du secteur de la distribution, l'élargissement des gammes de produits de consommation et surtout l'arrivée des MDD entraînent un basculement progressif du rapport de force entre producteurs du bio et distributeurs. Cependant la notion de pouvoir en théorie de négociation est relative et c'est dans l'interaction des négociateurs qu'elle pourra aussi jouer (niveau d'incertitude, échange d'information..).

### **Implications managériales**

L'analyse des bases et de l'asymétrie de pouvoir peuvent être utile aux acteurs du bio pour choisir la meilleure option stratégique de négociation.

Quand l'équilibre de pouvoir est favorable au distributeur, les fabricants qui ne lui apportent pas de valeur ajoutée sont pénalisés (déréférencements,..) et devraient se tourner vers la création de marques ou l'intégration dans la distribution. Dans la situation d'un équilibre du pouvoir respectif des acteurs, la perception de l'interdépendance a donné lieu à l'évitement systématique des conflits (Pras, 1991) qui pourraient être très coûteux pour les deux protagonistes et la négociation collaborative ou "intégrative" (négociation raisonnée) peut se mettre en place avec l'adoption de la gestion par catégorie (Zenor, 1994) ou des stratégies de non discrimination de conditions de vente surtout pour des fabricants leaders comme *Procter & Gamble* (Ailawadi, 2001) ou *Björg* dans le cas du bio.

D'autre part, la négociation permet d'accroître ou baisser cet asymétrie entre fournisseurs et distributeurs grâce à l'utilisation d'options créatives mais aussi par un travail sur la "BATNA" (« Best Alternative to a Negotiated Agreement », meilleure alternative à un accord négocié). Ainsi, le développement des marques distributeurs offre aux distributeurs une véritable "BATNA" avec une source d'approvisionnement autre que les fournisseurs habituels du bio. De plus, si l'entreprise choisie une politique d'intégration verticale comme pour *Leclerc* dans

le domaine de la viande ou Intermarché pour le poisson (Allain et Chambolle, 2003), son rapport de force en sera affecté avec cette construction d'alternative ce qui impliquerait alors une véritable réflexion en terme de canaux de distribution pour les acteurs du bio "labellisés". Le développement des circuits alternatifs pourraient être une réponse à cette menace des MDD.

Par ailleurs, l'évolution des rapports de négociation entre les acteurs du bio avec la grande distribution vers des problématiques de stratégies de négociation plus compétitives (baisse des prix, MDD,..) va demander aux producteurs du bio de s'adapter et trouver des moyens pour contrebalancer les pressions de la grande distribution (communication, création de valeur, regroupement, circuits de distribution..).

Enfin, la présence du bio fait toujours débat et les acteurs du bio et la grande distribution gagneraient à communiquer ensemble et approfondir ainsi cette approche "gagnante – gagnante" afin de faire face à la réticence du consommateur. Cependant, même si les consommateurs achètent ces produits, ils ne croient pas forcément aux bonnes intentions de la grande distribution (Siriex et al., 2004).

### **Limites de la recherche**

Une des limites principales est de n'avoir pas vérifié quantitativement les problématiques de négociation entre la grande distribution et les fournisseurs bio avec une étude sur les prix et marges. Cet étude serait souhaitable en France mais aussi en Europe (UFC-Que choisir a montré dans son étude de 2010 un écart de prix de 26% en faveur des distributeurs spécialisés français par rapport aux suisses sur les MDD bio).

Par ailleurs, au-delà des flux commerciaux générés par les ventes en grande distribution, certainement essentiels à court terme pour es acteurs du bio, il faut s'interroger sur les effets réels à long terme de ce choix de distribution. Au plan international, les recherches sont dominées par la problématique de la « conventionnalisation » : selon cette thèse (Buck et alii, 1997 ; Guthman, 2000, 2004 ; Tovey, 1997), l'agriculture biologique ne peut se développer qu'en abandonnant son caractère « alternatif » pour s'intégrer dans les modes « conventionnels » de production agricole, s'écartant par là des principes écologiques et sociaux qui l'ont fondée. Ce caractère inéluctable de la conventionnalisation a été contesté par plusieurs auteurs (Best, 2007 ; Campbell et Liepins, 2001 ; Coombes et Campbell, 1998 ; Guptill, 2009 ; Hall et Mogyorody, 2001 ; Lockie et Halpin, 2005 ; Lund et alii, 2002 ; Teil et

Barrey, 2009) qui ont relativisé sa généralité et ont montré que l'intensification et l'arrivée de nouveaux producteurs n'empêchaient pas, voire renforçaient une adhésion aux valeurs initiales de l'agriculture biologique.

Enfin, plusieurs questions restent en suspens. Les marques de distributeurs de produits labellisés qui fleurissent chez tous les distributeurs ne sont-elles pas l'embryon de contractualisations directes avec des producteurs de bio, quand la grande distribution aura trouvé le moyen de contourner la certification engagée ? Les circuits spécialisés ne vont-ils pas être avalés par la grande distribution ? La multiplication des labels n'entraîne-t-elle pas la confusion chez les consommateurs ? La pression pour une baisse des cahiers des charges notamment du label AB ne va-t-elle pas affaiblir la qualité des produits ? Ces questions sont autant de voies de recherche quand à l'avenir du bio en grande distribution et sur ces impacts notamment concernant la négociation.

## BIBLIOGRAPHIE

- Agence Bio (2009), [www.agencebio.org](http://www.agencebio.org)
- Aghion P., Bolton P. (1987), "Contracts as Barriers to Entry", *American Economic Review*, 77 (3), p.388-401.
- Ailawadi K.L. (2001), "The retail power-performance conundrum: what we have learned?", *Journal of Retailing*, 77 (3).
- 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'Economie*, 17 (4).
- Anderson M.D. (2007), *The Case for Local and Regional Food Marketing, Issue Briefs of the Farm and Food Policy Project*, <http://www.farmandfoodproject.org/>.
- Bacharach S., Lawler E. (1981), *Bargaining*, Jossey – Bass Publishers.
- Bayet A., Rosenwald F. (1997), « Relations verticales, intégration et barrières à l'entrée », *Annales d'Economie et Statistique*, 48, p.227-251.
- Bergès-Sennou F., Caprice S. (2003), « Les rapports producteurs-distributeurs : fondements et implications de la puissance d'achat », *Economie rurale*, 277-278.
- Berthet V. (2001), « De lourdes responsabilités », *Economie et Humanisme*, n°357, 77-79.
- Best H. (2007), "Organic agriculture and the conventionalization hypothesis: A Case study from West Germany", *Agriculture and Human values*, 25, pp.95-106.
- Bobot L. (2007), « Influence de la négociation sur l'asymétrie de pouvoir fournisseurs – distributeurs », *Journée sur l'Agroalimentaire - Comindus*, Avignon - 29 mars 2007.
- Bobot L. (2009), « Commerce équitable et grande distribution : une négociation coopérative ? », *Revue Française de Marketing*, numéro 224.
- Bonny S. (2006), *L'agriculture biologique en Europe : situation et perspectives*, Rapport pour la Fondation Notre Europe, Paris, 24 p.
- Buck D., Getz C. et Guthman, J. (1997), "Archaic" relations of production in modern agricultural systems: the organic vegetable commodity chain of Northern California", *Sociologia Ruralis*, 37 (1), pp. 3-19.
- Campbell H., Liepins R. (2001), "Naming Organics: Understanding Organic Standards in New Zealand as a Discursive Field", *Sociologia Ruralis*, 41 (1), pp.21-39.

- Colla E. (2004), « Les bases du pouvoir contractuel de la grande distribution. Une approche intégrative », *Revue Française de Marketing*, 3/5,198.
- Colla E. (2005), « Une concurrence détournée, législation commerciale et marges arrières dans la grande distribution en France », *Revue Française de Marketing*, n°203, juillet 2005.
- Coombes B., Campbell H. (1998), “Dependent production of alternative modes of agriculture: organic farming in New Zealand”, *Sociologia Ruralis*, 38 (2), pp. 127-145.
- Corstjens M., Corstjens J. (1995), *Store Wars*, John Wiley and Sons.
- Coughlan A., Anderson E., Stern L., El-Ansary E. (2001), *Marketing Channels*, Prentice-Hall, 6e édition.
- Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système. Traité de sociologie du travail*. Seuil.
- Davies G. (1990), “Marketing to Retailers: A Battle for Distribution?”, *Long Range Planning*, 23(6), p.101-108.
- Dawson J.A., Shaw S.A. (1989), “Horizontal competition and the structure of manufacturer retailer relationship”, dans Pelligrini et Reddy (eds), *Retail and marketing channels*, Routledge, 49-72.
- De Chernatony L. (1989), “The impact of the changed balance of power from manufacturer to retailer in the UK packaged groceries market”, dans Pellegrini, L., Reddy, S.K. (Eds), *Retail and Marketing Channels: Economic and Marketing Perspectives on Producer-Distributor Relationships*, Routledge, London, 258-73.
- Demers C. (2003), « L'entretien », in Giordano Y., *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, EMS.
- Deverre C., Lamine C. (2008), “Is local (food system) beautiful?”, *2<sup>nd</sup> Sustainable Consumption Conference*, 27-30 mai, Arlon - Belgique.
- Des Garets V. (2000), « Les relations fabricants-distributeurs et les modalités de leur coordination », dans Fabbes Costes, Coli et Paché (Eds), *Faire de la recherche en logistique et distribution?*, Paris, Vuibert, 109-126.
- Dick A. (1996), “When are Cartels Stable Contracts”, *Journal of Law and Economics*, 39, p.241-282.
- Dubuisson-Quellier S., Lamine C. (2004), « Faire le marché autrement : L'abonnement à un panier de fruits et de légumes comme forme d'engagement politique des consommateurs », *Sciences de la société*, Presses universitaires du Mirail, Toulouse, 62, 144-167.
- Dubuisson-Quellier S., Lamine C., Le Velly R. (2008), « Is the consumer soluble in the citizen? Engagements in alternative food systems in France », *2<sup>nd</sup> Sustainable Consumption Conference*, 27-30 mai, Arlon – Belgique.
- Dupont C., (1994), *La négociation: conduite, théorie et applications*, Paris : Dalloz.
- Farizy P., Vincent M. (1996), *Référencement et déréférencement en grande distribution*, Paris, Editions d'Organisation.
- Filser M. (1989), *Canaux de distribution*, Paris, Vuibert.
- Filser M. (2000), « Les théories du canal de distribution : le dualisme des paradigmes », dans Fabbes Costes, Colin et Paché (Eds) *Faire de la recherche en logistique et distribution ?*, Paris, Vuibert.
- Filser M., Des Garets V., Paché G. (2001), *La distribution : organisation et stratégie*, Editions EMS.
- Fisher R., Ury W. (1982), *Comment réussir une négociation*, Seuil. Traduit de l'ouvrage en anglais : *Getting to yes. Negotiation agreement without giving in*, London, Hutchinson, 1981.
- Fraas A., Greer D. (1977), Market Structure and Price Collusion: An Empirical Analysis, *Journal of Industrial Economics*, 26, p.21-44.
- Fraja G. (1999), “After you Sir. Hold-up, Direct Externalities and Sequential Investment”, *Games and Economic Behavior*, vol.6, p.22-39.
- Ghauri P., Grønhaug K., Kristianslud I. (1995), *Research Methods in Business Studies*, Prentice-Hall International, Londres.
- Glais M. (1993), « Analyse typologique des ententes illicites soumises à l'appréciation des autorités concurrentielles françaises et communautaires », *Revue d'Economie Industrielle*, 63, p.45-83.
- Grant R.M. (1987) - Manufacturer retailer relations – the shifting balance of power, dans Johnson, G., (Ed.), *Business Strategy and Retailing*, John Wiley & Sons, New York, NY, 43-58.
- Guptill A. (2009), “Exploring the conventionalization of organic dairy: trends and counter-trends in upstate New York”, *Agriculture and Human values*, 26, pp.29-42.

- Guthman J. (2000), "Raising organic: an agro-ecological assessment of grower practices in California", *Agriculture and Human values*, 17 (3), pp. 257-66.
- Guthman J. (2004), "The Trouble with "Organic Lite" in California: a Rejoinder to the "Conventionalisation" Debate", *Sociologia Ruralis*, 44 (3), pp. 301-316.
- Hall A., Mogyorody V. (2001), "Organic Farmers in Ontario: An Examination of the Conventionalization Argument", *Sociologia Ruralis*, 41 (4), pp. 399-422.
- Hamm U., Gronefeld F. et Halpin. D (2002), *Analysis of the European Market for Organic Food: Organic Marketing Initiative and Rural Development*, School of Management and Business, University of Aberystwyth, Wales.
- Hay G.A., Kelley D. (1974), "An Empirical Survey of Price Fixing Conspiracies", *Journal of Law and Economics*, 17, p.13-38.
- INSEE (2008), *Le commerce en France*, INSEE Edition 2008.
- Jolibert, A. et Jourdan, P. (2006), *Marketing research - Méthodes de recherche et d'études en marketing*, Dunod.
- Lapeyre A. et Bonnefont A. (2005), « Confiance dans l'enseigne suscitée par sa communication en développement durable - Campagne Carrefour 2004 », *Actes du Congrès de l'AFM*, Nancy.
- Litan R.E., Shapiro C. (2001), *Antitrust Policy during the Clinton Administration*, Document de travail, Berkeley.
- Lockie S., Halpin D. (2005), "The "Conventionalisation" Thesis Reconsidered: Structural and Ideological Transformation of Australian Organic Agriculture", *Sociologia Ruralis*, 45 (4), pp. 284-307.
- Lubek J., Schneider J.L. (2000), « Le secteur de la distribution en France », *La Documentation Française*, Paris, n°29.
- Lund C., Hemlin S., Lockeretz W. (2002), "Organic livestock production as viewed by Swedish farmers and organic initiators", *Agriculture and Human values*, 19, 255-268.
- Manzano M. (2001), « Evolutions des relations entre les producteurs et les distributeurs », dans Bloch A. et Maquin A., *Vente et Distribution*, Economica, p.117-140.
- Messinger P.R., Narasimhan C. (1995), "Has power shifted in the grocery channels?", *Marketing Science*, 14(2), 189-223.
- Mills D. (1995), "Why Retailers Sell Private Labels", *Journal of Economics and Management Strategy*, 4(3), p.509-528.
- Moreno-Penarada R. (2006), "Social mobilization for sustainable agriculture in the global south: the growth of the organic market and the legitimacy of the local", *Congreso Alter 06*, SIAL, Universidad de Andalucia.
- Orr D., McAvoy P.W (1965), *Price Strategies to Promote Cartel Stability*, Economica, Paris, 32, p.186-197.
- Osborne D.K. (1976), "Cartel Problems", *American Economic Review*, 66(5), p.835-844.
- Paché G. (2003), « Tendances d'évolution des canaux de distribution : un éclairage à partir de stratégies logistiques », *Décisions marketing*, 31, 7-14.
- Pernin J.L., Sénéchal A. (2006), « Création et diffusion d'une nouvelle forme institutionnelle : le cas des AMAP en France », *Colloque RIODD*, Créteil les 7 et 8 décembre.
- Pinkley R.L., Neale M.A, Murnighan J.K. (1996), "Unfairness, anger and spite: emotional rejections of ultimatum offers", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 68, 208-224.
- Porter M.E. (1976), *Interbrand choice, strategy and bilateral market power*, Harvard University Press.
- Porter M.E. (1980), *Competitive strategy*, New York: The Free Press.
- Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage. Creating and sustaining superior performance*, New York: The Free Press.
- Raynolds L. T. (2000), "Re-Embedding Global Agriculture: The International Organic and Fair Trade Movements", *Agriculture and Human Values*, 17: 297-309.
- Rémy E. (2004), « Voyage en pays bio », *Décision Marketing*, n°33, 11 p.
- Rigby D., Bown S. (2003), "Organic Food and Global Trade: Is the market Delivering Agricultural Sustainability ?", *ESEE Frontiers II Conference*.
- Rojot J. (1994), *La Négociation*, Paris : Vuibert.

- Romelaer P. (1998), « Les règles dans les organisations », in J. Thépot (Coord.), *Gestion et théorie des jeux – L'interaction stratégique dans la décision*, Editions Vuibert, pp. 56-86.
- Seyfang G. (2006), "Ecological citizenship and sustainable consumption: Examining local organic food networks", *Journal of Rural Studies*, 22, 383-395.
- Sirieix L., S. Pontier S., B. Schaer, (2004), « Orientations de la confiance et choix du circuit de distribution : Le cas des produits biologiques », *Actes du 20<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Française de Marketing*, Saint-Malo.
- Sirieix L., Pernin J.-L., Schaer B. (2009), « L'enjeu de la provenance régionale pour l'agriculture biologique », *Innovations Agronomiques*, 4, 401-407.
- Smith A., Watkiss P., Tewdelle G., McKinnon A., Browne M., Hunt A., Trevelen C., Nash C., Cross S. (2005), *The validity of food miles as an indicator of sustainable development: Final report*, DEFRA, Londres, 117 p.
- Spence M. (1978), "Tacit Co-ordination and Imperfect Information", *Canadian Journal of Economics*, 11, p.490-505.
- Stigler G.I. (1964), "A theory of oligopoly", *Journal of political economy*, 62, p.44-66.
- Sylvander, B. et Le Floc'h-Wadel, A. (2000), "Consumer demand and production of organics in the EU", *Ag.Bio Forum*, 3 (2 & 3) [http:// www.agbioforum.org](http://www.agbioforum.org)
- Teil, G. et Barrey, S. (2009), "Differentiating, valuing, appreciating as collective object-grounded processes: the case of the wine authentic quality. Objects - What Matters?", *Technology, Value and Social Change*, University of Manchester. 1-4 septembre 2009.
- Tovey H. (1997), "Food, Environmentalism and Rural sociology: on the organic farming movement in Ireland", *Sociologia Ruralis*, 37 (1), pp. 21-37.
- UCF-Que choisir (2010), « Produits bio, beaucoup trop chers ! », *Que choisir*, n°478, février 2010.
- Usunier J.C. (2004) - Comment enseigner la négociation d'affaires, *Revue Française de Gestion*, n°153, pp. 63-86.
- Vigny J. (2000), *Distribution*, Dalloz, Paris.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica.
- Walton R.E., McKersie R.B. (1965), *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*, New York : McGraw-Hill.
- Yamey B. (1966), *Resale Price Maintenance*, London, Weidenfeld & Nicolson, p.1-22.
- Zenor M.J. (1994), "The profit benefit of category management", *Journal of Marketing Research*, 31, 202-221.